

Het effect van een reorganisatie op het commitment van vrijwilligers

Een onderzoek bij vrijwilligers van de Kindertelefoon Noord-Brabant



Summary

There is not much research done at commitment of volunteers to an organization. Meyer and Allen (1997) have developed the three component model of commitment. Their model is applied to paid employees. My research applies the three component model of commitment to volunteers to investigate the effect of a reorganization on the commitment of volunteers.

The central question of my research is:

What is the effect of a reorganization on the commitment of volunteers and what is the role of resistance to change, participation possibilities and the perception on the information supply?

The goal of the research is to make an addition to the current scientific literature by investigating the effect of a reorganization on the commitment of volunteers and to explain individual differences within this relationship by resistance to change, participation possibilities and the perception on the information supply.

The effect of a reorganization on the commitment of volunteers is examined by doing different t-tests. The study shows a significant descent in the affective, normative and continuance commitment of the volunteers who have experienced the reorganization. There is also a difference in commitment of volunteers who have just started their job (and have not experienced the reorganization) and volunteers who have experienced the reorganization. The commitment of the volunteers who have experienced the reorganization is significant lower.

The effect of resistance to change, participation possibilities and the perception on the information supply on the descent in commitment are investigated by using regression analysis. There seem to be no significant effects on the change of commitment. No significant effects does not have to mean that the conceptual model is wrong. There could be other reasons for not existing significant effects in a sample. One important reason could be the small size of my sample. The smaller a sample, the less easy it is to find significant effects.

Because of my small sample and the absence of significant effects I've paid more attention to a bivariate analysis of the conceptual model. This analysis reveals no significant effects but shows that the conceptual model is not totally wrong. Like the model predicts, people who are having a negative view on the participation possibilities and the information supply or are more resistant to change, have a bigger negative change in commitment to the organization. It also reveals that people are more resistant to change when they have a negative view on the information supply and the participation possibilities.

Because the results of the bivariate analysis are in line with the literature about commitment and the conceptual model, I recommend to repeat this research in a bigger sample.

Het effect van een reorganisatie op het commitment van vrijwilligers

Een onderzoek bij vrijwilligers van de Kindertelefoon Noord-Brabant

Naam: Mariëlle de Koning
Anr: 803596
Examencommissie: Dhr. M. Paulen
Dhr. J. de Jong
Datum afstuderen: Dinsdag 6 juni 2006
Tijd en plaats: 11.00 YZ4
Studie: Beleids- en organisatiewetenschappen, Faculteit der Sociale
Wetenschappen, Universiteit van Tilburg

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 Opbouw hoofdstuk	6
1.2 Problematiek	6
1.3 Probleemstelling, onderzoeksvragen en doelstelling	7
1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	8
1.5 Opbouw scriptie	9
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	10
2.1 Commitment	10
2.1.1 Drie-componenten model van commitment	12
2.1.2 Consequenties organisatorische commitment	15
2.2 Reorganisatie	16
2.3 Relatie verandering en commitment	18
2.3.1 Gevolgen inkrimping werknemersbestand	19
2.4 Weerstand bij een reorganisatie	20
2.5 Perceptie informatievoorziening	22
2.6 Participatiemogelijkheden	24
2.7 Vrijwilliger	25
2.7.1 Onderscheid vrijwilligerswerk en betaald werk	26
2.7.2 Commitment van een vrijwilliger	28
2.8 Synthese en conceptueel model	29
Hoofdstuk 3 Methoden en techniek	32
3.1 Onderzoekscontext	32
3.2 Onderzoekstype	34
3.3 Operationalisering	36
3.3.1 De survey	36
3.3.2 Het onderzoeksdesign	37
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	39
3.5 Data-analyse	41
3.6 De vragenlijst	43
3.7 De respondenten	44
3.8 Representativiteit van de steekproef	44
3.9 De variabelen	44
3.9.1 Normatieve, affectieve en continuïteit commitment	45
3.9.2 Affectieve commitment	46
3.9.3 Normatieve commitment	47
3.9.4 Continuïteit commitment	47
3.9.5 Weerstand tegen verandering	48
3.9.6 Perceptie op de informatievoorziening	48
3.9.7 Participatiemogelijkheden	49

Hoofdstuk 4 Resultaten	51
4.1 Frequentietabellen	51
4.2 Normale verdeling	52
4.3 Gepaarde T-toets	53
4.3.1 Onafhankelijke T-toets	54
4.4 Correlatiematrix	56
4.4.1 Bivariate verbanden	57
4.4.2 Participatiemogelijkheden	58
4.4.3 Geslacht	58
4.4.4 Perceptie op de informatievoorziening	58
4.4.5 Leeftijd	59
4.4.6 Weerstand tegen verandering	59
4.4.7 Belangrijke gebeurtenissen	59
4.4.8 Duur van het dienstverband	60
4.5 Regressieanalyse	60
4.5.1 Geaggregeerd niveau	61
4.5.2 Gedesaggregeerd niveau	62
4.5.2.1 Verandering affectieve commitment	63
4.5.2.2 Verandering normatieve commitment	64
4.5.2.3 Verandering continuïteit commitment	64
4.6 Hypothese-toetsing	67
Hoofdstuk 5 Conclusie	70
5.1 Resultaten	70
5.2 Bijdrage aan de literatuur	73
5.3 Beperkingen	74
5.4 Aanbevelingen Kindertelefoon	77
5.4.1 Aanbevelingen vervolgonderzoek	79
Literatuurlijst	81
Bijlage 1 Introductie enquête	91
Bijlage 2 Aankondiging enquête	92
Bijlage 3 Enquête	93
Bijlage 4 Factoranalyses	101
Bijlage 5 Betrouwbaarheidsanalyses	107
Bijlage 6 Correlatiematrix	111
Bijlage 7 Bivariate verbanden	114
Bijlage 8 T-toetsen	116

Hoofdstuk 1 Inleiding

§ 1.1 Opbouw hoofdstuk

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding van mijn onderzoek besproken. Dit zal uiteindelijk leiden tot de formulering van een probleemstelling en onderzoeksvragen. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een vooruitblik op de rest van dit paper.

§ 1.2 Problematiek

Vooruitlopend op de Wet op de Jeugdzorg is in 2003 een aanzet gegeven hoe men tot één provinciale Kindertelefoon in Noord-Brabant zou kunnen komen. De reorganisatie die het gevolg is van het samengaan met Bureau Jeugdzorg en die plaatsvindt bij de Kindertelefoons Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant zal leiden tot een eenduidige aanpak binnen de vier Brabantse vestigingen. Het jaar 2004 en een deel van 2005 hebben als overbruggingstijd gefungeerd zodat medio 2005 de Kindertelefoon een duidelijk gezicht krijgt binnen en buiten Bureau Jeugdzorg (Kindertelefoon, 2005).

Hieronder wordt deze reorganisatie kort nader toegelicht:

In 2004 bedraagt het aantal vrijwilligers in Eindhoven, Tilburg, Roosendaal en Den Bosch respectievelijk; 35, 45, 25 en 30. Het aantal uren coördinatie en administratie per vestiging is uiteengezet in de volgende tabel:

Tabel 1: Kindertelefoon oude structuur

	Coördinator (lijn)	Coördinator (inhoud)	Administratieve ondersteuning	Totaal
Eindhoven	17 uur	19 uur	12 uur	48 uur
Tilburg	28 uur	28 uur	-	56 uur
Roosendaal	27 uur	-	-	27 uur
Den Bosch	24 uur	28 uur	-	52 uur

In 2005 worden er een aantal veranderingen doorgevoerd. In dit jaar wil de Kindertelefoon het aantal uren coördinatie en administratie in alle vestigingen gelijkstellen op een urenaantal van 36 uur. Tevens streeft men er naar het aantal vrijwilligers in de vier vestigingen gelijk te stellen op 36 personen per vestiging.

§ 1.3 Probleemstelling, onderzoeksvragen en doelstelling

Naar aanleiding van de voorgaande kwestie gaat mijn interesse in het bijzonder uit naar de vrijwilligers en hun binding aan de organisatie. Vrijwilligers zijn een bijzondere groep werknemers omdat zij een andere benadering verlangen dan een betaalde medewerker doordat de motivatie van de vrijwilliger louter bestaat uit niet-materiële zaken zoals ideële overwegingen, behoefte aan zelfontplooiing, sociale contacten en persoonlijke aandacht (De Blende, 1997).

De Nederlandse samenleving is mede afhankelijk van onbetaalde arbeid door vrijwilligers. Vrijwilligerswerk heeft in een maatschappij waarin de overheid steeds meer taken in de zorg en welzijnssector aan het particulier initiatief en het bedrijfsleven overlaat een grote maatschappelijke betekenis (Dekker & De Hart, 2002). Zeijl (2003) stelt dat veranderingen in de samenleving een onmiskenbare invloed hebben op het vrijwilligerswerk. Hiervan afgeleid wil ik de impact van een reorganisatie op vrijwilligers en vrijwilligerswerk onderzoeken. Daarnaast gaat mijn interesse met name uit naar het commitment van deze vrijwilligers aan de organisatie omdat commitment aan de organisatie juist de kern van alles is. De vrijwilligers van de Kindertelefoon kunnen commitment ontwikkelen aan de organisatie zelf maar ook aan het hogere doel van de organisatie; een kind helpen met praten over zijn/haar probleem. In mijn onderzoek focus ik mij op beide aspecten van commitment omdat ik van mening ben dat deze twee met elkaar samenhangen en daarom ook moeilijk afzonderlijk te operationaliseren zijn. Zonder deze vormen van commitment kan de organisatie in haar bestaan worden bedreigd omdat vrijwilligers immers kunnen besluiten hun werkzaamheden bij de organisatie te beëindigen. Ondanks het belang ervan, is er weinig aandacht besteed aan de definitie en meting van commitment in een veranderende context (Armenakis, Harris & Feild, 1999). De reorganisatie die plaatsvindt bij de Kindertelefoons Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant en zal resulteren in een uniforme werkwijze, heeft invloed op de vrijwilligers en hun werkzaamheden. Deze reorganisatie staat garant voor een veranderende context. Daarom lijkt het mij interessant om te kijken naar het effect van een reorganisatie op het commitment van vrijwilligers aan een organisatie. Mijn onderzoek zou wellicht kunnen leiden tot nieuwe inzichten in de omgang met vrijwilligers en een voorspellende functie kunnen hebben voor vrijwilligersorganisaties wanneer zij besluiten te gaan reorganiseren.

De doelstelling van mijn onderzoek luidt als volgt:

Het in kaart brengen van het effect van een reorganisatie op het commitment van vrijwilligers en het verklaren van individuele verschillen hierin met behulp van de onafhankelijke variabelen weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden, ten einde een bijdrage te kunnen leveren aan het wetenschappelijk inzicht hierin.

Om dit te kunnen onderzoeken ben ik tot de volgende probleemstelling gekomen:

Wat is het effect van een reorganisatie op het commitment van vrijwilligers aan een organisatie en welke rol spelen weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden hierin?

De probleemstelling kan uitgewerkt worden tot de volgende deelvragen:

- Wat is commitment?
- Wat is een reorganisatie?
- Hoe is een organisatorische verandering van invloed op het commitment?
- Wat is weerstand tegen verandering?
- Welke invloed gaat uit van goede informatievoorzieningen?
- Wat wordt verstaan onder participatiemogelijkheden?
- Wat wordt verstaan onder een vrijwilliger?
- Wat is het verschil tussen een betaalde werknemer en een vrijwilliger?
- Wat is commitment van een vrijwilliger?

§ 1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Een onderzoek is op twee manieren relevant. De eerste manier is de wetenschappelijke relevantie en de tweede is de maatschappelijke relevantie.

De *wetenschappelijke relevantie* van dit onderzoek ligt in de bijdrage die het onderzoek kan leveren aan het theoretische inzicht ten aanzien van commitment. Hierbij kan het in het bijzonder relevant zijn dat het over commitment van vrijwilligers gaat. Hierover is nog weinig bekend in de literatuur.

De *maatschappelijke relevantie* van het onderzoek schuilt in de bijdrage die het kan leveren aan organisaties in de omgangswijze met en het inzicht in vrijwilligers. Organisatorische veranderingen hebben invloed op werknemers. Bij vrijwilligers is het belangrijk om het commitment vast te houden, omdat de organisatie draait op de motivatie van de vrijwilligers. Wanneer het commitment bij de vrijwilligers verdwijnt en zij daardoor niet meer werkzaam wensen te blijven bij de Kindertelefoon, dan kan deze niet meer functioneren in de maatschappij. Haar functioneren is direct afhankelijk van de inzet van de vrijwilligers. Bij een verkeerd uitgevoerde reorganisatie zou het functioneren van een vrijwilligersorganisatie kunnen worden aangetast. De organisatie zou uiteindelijk in haar bestaan kunnen worden bedreigd.

§ 1.5 Opbouw scriptie

Hoofdstuk twee geeft een theoretische onderbouwing voor mijn scriptie. Hoofdstuk drie beschrijft de door mij gebruikte methoden en technieken van onderzoek. In hoofdstuk vier worden de gegevens verzameld en geanalyseerd. Hoofdstuk vijf presenteert de conclusie van mijn onderzoek waarin tevens antwoord wordt gegeven op de probleemstelling. De literatuurlijst en bijlagen sluiten mijn scriptie af.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk is de kern van mijn onderzoek beschreven en hieruit is de probleemstelling afgeleid. In dit hoofdstuk ga ik de belangrijkste begrippen uit de probleemstelling; commitment, reorganisatie en vrijwilliger nader toelichten om deze probleemstelling in een breder theoretisch kader te kunnen plaatsen. Het hoofdstuk eindigt met een conceptueel model.

§ 2.1 Commitment

The old notion of corporate allegiance has faded. Maybe that's not such a bad thing (Meyer & Allen, 1997).

Loyalty is by no means dead. It remains one of the great engines of business success (Reichheld, 1996, p.1).

Deze commentaren reflecteren verschillende soorten relaties die de hedendaagse werknemers hebben met hun organisaties (Meyer & Allen, 1997).

De Moor (1998) zegt dat de arbeidsorganisatie via gecoördineerde sociale en technische actie producten en/of diensten probeert te verlenen. Managers beschikken van oudsher over uitgewerkte strategieën, tactieken en procedures voor planning, begroting, distributie en dergelijke om de technische middelen te beheersen. Het is slechts recentelijk, en wel als gevolg van de definitieve doorbraak van het Human Resources Management (HRM), dat men is gaan beseffen dat 'mensen' de kostbaarste activa van de (bedrijfs)organisatie vormen. De wijze waarop men het managen van mensen aanpakt, blijkt de maatstaf bij uitstek te zijn voor het succes van de onderneming. De Moor (1998) stelt dat de toenemende aandacht voor het menselijk kapitaal niet berust op humanistische overwegingen, maar op een functionele noodzaak. Caldwell, Chatman en O'Reilly (1990) stellen dat met het oog op het belang van mensen en het veranderende economische klimaat in veel landen, er steeds meer aandacht wordt besteed aan het behoud van, of vergroten van de commitment van een werknemer aan een baan of een organisatie.

In de literatuur staan een groot aantal definities van commitment. Allereerst zeggen Brickman (1987), Oohnson (1973) en Rusbult en Farrell (1983) dat commitment de mate is waarin men

zich gehecht voelt aan en verplicht tot een rol. Cook (1981, p.12) omschrijft commitment als *'a workers identification with and involvement in a particular organization'*. Hij zegt dat organisatorische commitment drie concepten omvat: bereidheid moeite te doen voor de organisatie, acceptatie van de waarden en doelen van de organisatie en de wens bij de organisatie te blijven. Baumeister, Stillwell en Heatherton (1994) en Kerr, Garst, Lewandowski en Harris (1997) stellen dat een persoonlijke commitment de identiteit van een individu verbindt aan een positie of bepaalde actie waardoor het waarschijnlijker wordt dat deze persoon door zal gaan. Individuen hebben een voorkeur voor consistentie en een sterke wens om zichzelf te zien als een persoon die beloftes en commitment nastreeft (Baumeister e.a., 1994). Gecommitteerde werknemers worden over het algemeen beschreven als mensen die door dik en dun bij de organisatie blijven, organisatiedoelen steunen en organisatiebezit beschermen. Vanuit een organisatieperspectief heeft het duidelijk voordelen om gecommitteerde werknemers te hebben. Echter, er is ook een keerzijde van gecommitteerde werknemers. Randall (1987) stelt dat blinde commitment ertoe kan leiden dat werknemers de mogelijkheid van de organisatie tot innoveren en veranderen beperken. Anderen zeggen dat de organisatie veel terug moet doen om het commitment van werknemers te verkrijgen en dat deze kosten te groot zijn (Meyer & Allen, 1997).

Mowday, Porter en Steers (1982) hebben onderzoek gedaan naar de literatuur over commitment en concludeerden dat er weinig overeenstemming was omtrent de betekenis van commitment. Onderzoekers van verschillende disciplines hadden verschillende betekenissen voor het onderwerp.

Over de jaren heen zijn een drietal verschillende soorten definities ontstaan voor het begrip commitment:

Affective orientation:

- The attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group (Kanter, 1968, p.507).
- An attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization (Sheldon, 1971, p.143).
- The process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent (Hall, Schneider & Nygren, 1970, p.176-177).

Cost-based:

- Profit associated with continued participation and 'cost' associated with leaving (Kanter, 1968, p.504).
- Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity (Becker, 1960, p.32).
- A structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side bets or investments over time (Hrebiniak & Alutto, 1972, p.556).

Obligation or moral responsibility:

- Commitment behaviours are socially accepted behaviours that exceed formal and/or normative expectations relevant to the object of commitment (Wiener & Gechman, 1977, p.48).
- The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests (Wiener, 1982, p.421).
- The committed employee considers it morally right to stay in the company, regardless of how much status enhancement or satisfaction the firm gives him or her over the years (Marsh & Mannari, 1977, p.59).

Meyer en Allen (1997) merken op dat de verschillende definities drie overeenkomsten hebben; commitment wordt gezien als een affectieve oriëntatie naar de organisatie, men ervaart kosten bij het verlaten van de organisatie en een morele verplichting om bij de organisatie te blijven. Om te laten zien dat de drie aspecten legitiem zijn maar ook verschillende aspecten van het begrip commitment bevatten, ontwikkelen Meyer en Allen het drie-componenten model van organisatorische commitment.

§ 2.1.1 Drie-componenten model van commitment

Meyer en Allen (1997) merkten op dat er drie overeenkomsten zijn in de verschillende definities van commitment namelijk a) de visie dat commitment een psychologische staat is die b) de relatie van werknemer en organisatie karakteriseert en c) gevolgen heeft voor de beslissing om bij de organisatie te blijven. Dit betekent dat gecommitteerde werknemers eerder bij de organisatie zullen blijven dan niet-gecommitteerde werknemers. Wat verschilt tussen de verschillende definities is de aard van de psychologische status. Om dit verschil te

erkennen voegen Meyer en Allen (1997) drie verschillende labels toe aan wat zij beschrijven als de drie componenten van commitment: affectieve, continuïteit en normatieve commitment:

Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so. Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so. Finally, normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization (Meyer & Allen, 1997, p.67).

Meyer en Allen (1991) zeggen dat het meer geschikt is om affectieve, continuïteit en normatieve commitment als componenten te zien, in plaats van soorten commitment want een relatie van een werknemer met de organisatie kan verschillende gradaties van alle drie de componenten bevatten. Overeenkomend in alle verschillende definities is dat commitment een individu verbindt aan een organisatie.

“Affective, continuance and normative commitment are psychological states that characterize the person's relationship with the entity in question and have implications for the decision to remain involved with it” (Meyer & Allen, 1997, p.70).

Meyer en Allen (1991) hebben onderzocht dat affectieve commitment afhankelijk is van de uitdaging in het werk, de mate van autonomie, de verschillende vaardigheden die gebruikt kunnen worden, rol onzekerheid, rolconflict, deelname in besluitvorming, persoonlijke voldoening, de relatie met het management, persoonlijk belang en persoonlijke competentie. Continuïteit commitment kan zich ontwikkelen als gevolg van een actie of gebeurtenis die er voor zorgt dat de kosten met het verlaten van de organisatie stijgen. Er zijn twee variabelen die van invloed zijn op het continuïteit commitment: investeringen en alternatieven. Gemaakte investeringen en beschikbare alternatieven bepalen de mate van het continuïteit commitment.

Het hebben van een hoge affectieve commitment en lage continuïteit commitment lijkt soms het ideale profiel voor een organisatie want het bereikt een hogere motivatie en verhoogt het prosociale gedrag binnen de organisatie (Harris, Hirschfield, Field & Mossholder, 1993). Echter, Mayer en Schoorman (1992) waarschuwen dat dit niet altijd het meest gunstige

scenario is. Werknemers die een lage continuïteit commitment hebben kunnen namelijk de organisatie besluiten te verlaten als er alternatieve baanmogelijkheden vrij zijn. Als andere organisaties waarden en doelen hebben die overeen komen met die van de werknemer, kan affectieve commitment niet voldoende zijn om het gebrek aan continuïteit commitment tegen te gaan.

Een ander model van commitment wordt gegeven door O'Reilly (1990). Net als Meyer en Allen (1997) zegt hij dat commitment een psychologische band betreft die de werknemer aan de organisatie bindt maar dat de aard van dat verband kan verschillen. Hij zegt dat de psychologische band tussen een werknemer en organisatie drie verschillende vormen aan kan nemen die hij compliance, identification en internalization heeft genoemd:

Compliance occurs when attitudes and behaviours are adopted not because of shared beliefs but simply to gain specific rewards. In this case, public and private attitudes may differ. Identification, occurs when an individual accepts influence to establish or maintain a satisfying relationship; that is, an individual may feel proud to be a part of a group, respecting its values and accomplishments without adopting them as his or her own. Internalization occurs when influence is accepted because the induced attitudes and behaviour are congruent with one's own values; that is, the values of the individual and the group or organization are the same (O'Reilly & Chatman, 1986, p.493)

O'Reilly en Chatman (1986) stellen dat de psychologische hechting van de werknemer aan de organisatie verschillende combinaties van deze drie psychologische basissen kan bevatten. De impact van het classificatiesysteem van O'Reilly en Chatman is afgezwakt doordat het onderscheid tussen identification en internalization moeilijk was vast te stellen. De metingen correleren hoog met elkaar en hebben gelijke patronen van correlaties met andere variabelen. Voldoende reden om dit model niet te gebruiken voor mijn eigen onderzoek.

Uiteraard zijn er ook nog andere pogingen gedaan om verschillende vormen van commitment weer te geven maar de ruimte laat niet toe deze allemaal tot in detail te behandelen. Een bron van verwarring is dat er verschillende labels worden toegekend aan gelijke constructen of gelijke labels aan verschillende constructen (Meyer & Allen, 1997).

Samenvattend, is er een groeiende consensus over dat commitment een multidimensioneel construct is. Er is echter minder overeenstemming over wat de verschillende dimensies zijn. Ik hanteer het drie-componenten model van Meyer en Allen omdat dit model de meeste empirische evaluaties heeft gehad (Meyer & Allen, 1997). Tevens zijn de drie componenten afgeleid uit de bestaande literatuur over commitment waardoor de resultaten van veel studies zijn gebruikt. Tot slot, is het model van Meyer en Allen duidelijk en daardoor goed te hanteren voor het empirische gedeelte van mijn onderzoek. Ik ben mij bewust van het feit dat het model van Meyer en Allen betrekking heeft op betaalde werknemers maar ik ben van mening dat dit model ook toepasbaar is op vrijwilligers omdat zij eveneens een affectieve oriëntatie kunnen ontwikkelen ten aanzien van bepaalde activiteiten, (psychologische) kosten kunnen ervaren bij het verlaten hiervan en een gevoel van verplichting kunnen ontwikkelen aan deze activiteiten.

§ 2.1.2 Consequenties organisatorische commitment

Er zijn allerlei voor- en nadelen van gecommitteerde werknemers. Er is een duidelijk verschil tussen werknemers die sterk gecommitteerd zijn aan de organisatie en werknemers die dit niet zijn. Individuen met een hoge commitment aan hun rol in een organisatie, ervaren een diepere betrokkenheid bij organisatieperikelen, doen meer dingen uit zichzelf, hebben een positieve attitude naar het persoonlijke belang van de organisatie en voelen meer verplichting naar de organisatie (Katz & Kahn, 1978; Mowday e.a., 1982).

Meyer en Allen (1991) zeggen eveneens dat de drie componenten van commitment verschillende consequenties hebben voor werkgerelateerd gedrag zoals aanwezigheid, uitvoering van vereisten en bereidheid tot het leveren van extra prestaties. Meyer en Allen stellen dat een werknemer met een sterke affectieve commitment een emotionele hechting aan de organisatie voelt en daarom een sterkere wens zal hebben een nuttige bijdrage te leveren aan de organisatie dan een persoon met een zwakke affectieve commitment. Deze groep werknemers zal minder vaak afwezig zijn en een hogere motivatie hebben goed werk te leveren. Werknemers met een sterke continuïteit commitment blijven volgens Meyer en Allen niet bij de organisatie om redenen van emotionele hechting maar omdat zij de kosten bij het verlaten van de organisatie te hoog achten. Echter, er is verder geen reden om te verwachten dat deze groep werknemers extra hun best zal doen om bij te dragen aan de organisatie. Het is mogelijk dat deze vorm van commitment kan leiden tot gevoelens van frustratie en die kunnen weer leiden tot ongeschikt gedrag. Daarom zeggen Meyer en Allen (1991) dat continuïteit commitment ongerelateerd of een negatieve relatie heeft met aanwezigheid en

andere indicatoren voor uitvoering. Een werknemer met een sterke normatieve commitment is verbonden aan de organisatie vanuit gevoelens van verplichting en verantwoordelijkheid. Meyer en Allen zeggen dat dergelijke gevoelens het individu motiveren geschikt gedrag te vertonen en goed te doen voor de organisatie. Daarom zal normatieve commitment een positieve relatie hebben met aanwezigheid en werkuitvoering. Meyer en Allen verklaren dat een gevoel van verplichting niet hetzelfde enthousiasme en betrokkenheid heeft zoals bij affectieve commitment, en dat daarom deze relaties wat bescheidener zullen zijn.

Samengevat, blijkt uit veel onderzoeken dat werknemers met een sterke affectieve commitment aan de organisatie meer waardevolle werknemers zijn dan werknemers met een zwakke affectieve commitment. Voor normatieve commitment zijn door Meyer en Allen (1997) gelijke, maar zwakkere, effecten gevonden. Voor continuïteit commitment is het plaatje echter wat anders. Net als bij affectieve en normatieve commitment, zullen deze groep werknemers de organisatie niet verlaten als daarmee hoge kosten zijn geassocieerd. Echter, deze groep werknemers zal ook de minst positieve bijdrage leveren aan de organisatie (Meyer & Allen, 1997).

§ 2.2 Reorganisatie

Het onderwerp van organisatorische verandering is niet nieuw. Echter, de manier waarop organisaties verandering vormgeven is wel nieuw. Voorheen lag de focus op de technologische, financiële en operationele aspecten met weinig oog voor de menselijke kant van het proces. Deze 'soft side' van verandering heeft er vaak voor gezorgd dat de organisatorische verandering problemen ondervond (Galpin, 1996).

Pelicaan (2004) stelt dat reorganisaties in het bedrijfsleven momenteel onvermijdelijk zijn. Veel bedrijven zien zich gesteld voor veranderingen. De continuïteit van de bedrijfsvoering wordt vaak voor een niet onbelangrijk gedeelte bepaald door de flexibiliteit van een organisatie. Er bestaat een noodzaak zich voortdurend aan een gewijzigde situatie aan te passen. Kleinere aanpassingen gaan vaak min of meer ongemerkt, zonder al te grote gevolgen. Krijgt een onderneming te maken met grootschaliger veranderingen in de bedrijfsvoering dan wordt gesproken van een reorganisatie (Pelicaan, 2004). Onder de term reorganisatie valt namelijk iedere verandering in de structuur, de taken of de omvang van de organisatie, mits daarbij sprake is van gevolgen voor het personeel (Snatersen, 2003).

In een reorganisatieproces zijn drie fasen te onderscheiden die elkaar soms gedeeltelijk kunnen overlappen, maar die bij voorkeur na elkaar worden doorlopen. Het betreft (Van der Hulst & Lendering, 2005):

- de voorbereiding en aankondiging van het besluit;
- overleg met werknemersvertegenwoordigers en;
- implementatie in de onderneming.

Alle drie de fasen moeten met de nodige zorgvuldigheid ten opzichte van alle betrokkenen worden doorlopen. Daarnaast kan een reorganisatie zich richten op verschillende onderdelen van de onderneming, bijvoorbeeld:

- de financiële structuur;
- de wijze waarop leiding wordt gegeven;
- de technische uitrusting van het bedrijf;
- de structuur van de organisatie als zodanig
- de omvang van de onderneming (vooral voor wat betreft het aantal arbeidsplaatsen) (Pelicaan, 2004).

Bij reorganisaties gaat het niet om eenvoudige en uniforme processen; iedere reorganisatie kent zijn eigen bijzonderheden en complexiteiten (Van der Hulst & Lendering, 2005).

Het reorganisatieplan is een cruciaal document. Het bevat de fundering van de noodzaak van de reorganisatie, de inhoud van het (voorgenomen) reorganisatiebesluit en het doel van dat besluit. Een gedegen reorganisatieplan is noodzakelijk om betrokkenen te overtuigen van de noodzaak van de reorganisatie. Deze overtuiging is van zeer groot belang bij verschillende 'stakeholders' tijdens verschillende fasen van het reorganisatietraject (Van der Hulst en Lendering, 2005).

De definitie van reorganisatie die het beste past binnen de context van mijn onderzoek komt overeen met die van Pelicaan (2004) en luidt: een grootschalige verandering in de bedrijfsvoering van een organisatie om deze efficiënter te doen werken. Hierbij zullen er gevolgen zijn voor het personeel. De Kindertelefoon past de bedrijfsvoering van de organisatie op een dusdanige wijze aan, zodat deze efficiënter kan werken binnen Bureau Jeugdzorg. De Kindertelefoon valt per 1 januari 2005 onder Bureau Jeugdzorg wat betekent dat het organogram er anders uit gaat zien. De reorganisatie vraagt tevens verandering van processen en systemen. Van betrokken medewerkers en vrijwilligers wordt ook een

cultuuromslag gevraagd (Kindertelefoon, 2005). In hoofdstuk 1 is toegelicht welke veranderingen in de structuur gepaard gaan met de reorganisatie.

Pelicaan (2004) stelt eveneens dat een reorganisatie vaak niet zonder gevolgen voor het personeel blijft. In eerste instantie wordt hierbij gedacht aan een inkrimping van het personeelsbestand. De gevolgen kunnen echter ook gezocht worden in het leren omgaan met andere productietechnieken of een andere bedrijfscultuur (in geval van fusies) (Pelicaan, 2004). Het commitment van werknemers aan hun werkgever vermindert vaak sterk na een reorganisatie of een andere organisatieverandering (Thornhill, Saunders & Stead, 1996).

§ 2.3 Relatie verandering en commitment

Cascio en Howard (1995) beschrijven de 21^e eeuw als een tijd van enorme veranderingen in de arbeidswereld. Wat opvallend is, is dat er relatief weinig onderzoek is gedaan naar de reacties van werknemers op dergelijke veranderingen. Armenakis e.a.(1999) stellen dat commitment waarschijnlijk een van de meest belangrijke factoren is in de mate van steun die werknemers hebben voor veranderingen.

Conner (1992) beschrijft commitment aan verandering als *“the glue that provides the vital bond between people and change goals”* (p.147). Conner en Patterson (1982) zeggen dat de meest belangrijke factor die bijdraagt aan het falen van een veranderingstraject het gebrek aan commitment bij mensen is.

Ondanks het belang ervan, is er weinig aandacht besteed aan de definitie en meting van commitment in een veranderende context. Vaak is commitment zelfs als een één-dimensionaal construct bestudeerd (Armenakis e.a., 1999). Dit in contrast met Meyer en Allen (1997) die zeggen dat commitment een multi-dimensioneel construct is.

Herscovitch en Meyer (2002) stellen dat de basis van commitment hetzelfde moet zijn losstaand van de target van de commitment. Zij definiëren commitment als *“a force [mind-set] that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets”* (p.475). In combinatie met verandering wordt commitment als volgt gedefinieerd: *a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative* (p.475). Deze mind-set die het individu aan bepaalde acties verbindt kan voortkomen uit de wens om de verandering te steunen omdat je gelooft in de voordelen hiervan (affectieve commitment) of uit een erkenning van de kosten die gepaard gaan met gebrek aan steun voor de verandering (continuïteit commitment) of een gevoel van verplichting de verandering te moeten steunen (normatieve commitment) (Herscovitch &

Meyer, 2002). Uit onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) komt echter ook naar voren dat niet-gecommitteerde werknemers vaak toch veranderingen in hun organisatie steunen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werknemers een verandering niet weigeren, behalve als deze ernstige negatieve consequenties voor de werknemer zelf heeft. Er zijn ook andere factoren die werknemers ontmoedigen in opstand te komen tegen een verandering zoals hun commitment aan andere factoren binnen de organisatie. Echter, de niet-gecommitteerde werknemers vertonen wel het laagste niveau van steun voor verandering vergeleken met werknemers die wel gecommitteerd zijn.

Organisaties staan tegenwoordig enorm onder druk om de manier waarop zij zaken doen te veranderen om concurrerend te kunnen blijven. Deze veranderingen omvatten vaak de eliminatie of reorganisatie van banen wat werknemers op verschillende manieren raakt, inclusief hun commitment (Meyer & Allen, 1997). Het effect van inkrimping van het werknemersbestand op de commitment van werknemers aan de organisatie, is het meest onderzocht. Echter, vele specifieke veranderingen die hierbij komen kijken zijn ook van toepassing op andere vormen van reorganisaties. Daarom kan worden geleerd van de studies van het gevolg van inkrimping van het werknemersbestand (Meyer & Allen, 1997).

§ 2.3.1 Gevolgen inkrimping werknemersbestand voor commitment

Het ontslaan van werknemers heeft een mogelijke invloed op de affectieve, continuïteit en normatieve commitment. Organisaties hopen dat de inkrimping niet een reductie van de affectieve commitment van de blijvende werknemers tot gevolg heeft; soms tracht men zelfs de commitment te verhogen door werknemers ervan te overtuigen dat hun werk verrijkt is dankzij de ontslagen. Vaak blijkt dat inkrimping leidt tot reducties in het management en dat geeft meer verantwoordelijkheid aan werknemers die lager in de hiërarchie zitten. De onzekerheid die gepaard gaat met inkrimpingen kan echter ook aan overblijvers duidelijk maken wat ze zullen verliezen als ze bij een volgende ronde zelf het slachtoffer zijn. Deze focus op kosten kan de continuïteit commitment van werknemers verhogen. Tot slot, kunnen overblijvers dankbaar zijn voor het gespaard blijven en een sterker gevoel van verplichting ontwikkelen aan de organisatie; de normatieve commitment wordt hoger (Meyer & Allen, 1997).

De grootste uitdaging voor onderzoekers van commitment is wellicht om te bepalen hoe commitment wordt beïnvloed door de vele veranderingen die plaatsvinden in de arbeidswereld (Cascio & Howard, 1995). Voor mij een reden hier onderzoek naar te doen.

Uit onderzoek van Brewer en Hensher (1998) onder middle managers, blijkt dat de organisatiestructuur en de satisfactie met huidige veranderingen samen de organisatorische commitment beïnvloeden. Tevens blijkt dat middle managers een hogere organisatorische commitment hebben wanneer zij direct participeren bij de implementatie van organisatorische veranderingen. Middle managers zullen opgelegde organisatorische veranderingen beter accepteren wanneer zij worden geïnformeerd over veranderingen, blij zijn met hun werkcontext en nieuw beleid en doelen worden uitgelegd. Grotere satisfactie zal er zijn als middle managers de capaciteit hebben om zelf te handelen zonder goedkeuring van het management (Brewer & Hensher, 1998). De hypothese die afgeleid kan worden uit bovenstaande literatuur luidt:

H1: De reorganisatie zal leiden tot een daling van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilligers aan de Kindertelefoon.

Deze hypothese zal worden getoetst door het commitment van de vrijwilligers op twee momenten te meten (voor en na de reorganisatie) en te bepalen of er een significant verschil bestaat in de scores op commitment. Aangezien de reorganisatie al heeft plaatsgevonden wordt de voormeting van het commitment retrospectief uitgevoerd. In hoofdstuk 3 wordt dit verder toegelicht. Afgeleid van deze hypothese zal een nieuwe afhankelijke variabele worden opgesteld uit de verschillscore van het commitment voor en na de reorganisatie. Dit is nodig om de probleemstelling te operationaliseren. Deze nieuwe afhankelijke variabele wordt de verandering van het commitment en hiermee zullen verdere analyses worden uitgevoerd.

§ 2.4 Weerstand bij een reorganisatie

De kunst van het reorganiseren is het maximale verbeteren en daarbij een minimum aan weerstand oproepen (van Tulder, 1997). Succesvol veranderen begint bij enthousiaste medewerkers. Echter, niet iedereen zal 'staan te springen' om te veranderen. De boodschap dat alles anders moet kan in plaats van enthousiasme, gemakkelijk weerstand oproepen. Alles wat verandering tegenhoudt wordt in de organisatieliteratuur vaak aangeduid met het begrip 'weerstand'. Weerstand tegen verandering komt door de organisatie zelf, haar aard, oorsprong en omgeving (De Jong, 2000). Stoffer (2002) ziet weerstand als een interactief verschijnsel: een poging om te ontsnappen aan de angst voor de (gevreesde) gevolgen van een (dreigende) verandering. Door Watson (1969) wordt weerstand gezien als een kracht die bijdraagt aan stabiliteit in een persoonlijkheid of in een sociaal systeem. Conner (1998) stelt dat weerstand ten opzichte van verandering een natuurlijke reactie is wanneer iets uit evenwicht gebracht

wordt. Galpin (1996) zegt dat één van de meest belangrijke valkuilen bij een reorganisatie het niet begrijpen van weerstand tegen verandering is. Hij stelt dat weerstand op alle niveaus van een organisatie wordt ondervonden. Gebrek aan begrip hiervoor resulteert in frustratie en op zijn ergst zelfs in disfunctioneel gedrag, waarbij er negatief wordt gehandeld ten opzichte van de verandering, de aanzetters tot verandering en de organisatie zelf. Het begrijpen van de redenen tot weerstand en hiermee werken is volgens Galpin beter dan er tegen te werken.

Een sleutelaspect van organisaties is dat deze stabiel zijn en dat de leden weerstand vertonen ten opzichte van verandering. De discipline organisatieontwikkeling heeft een lijst ontworpen van oorzaken voor de weerstand ten opzichte van verandering, zoals angst voor het onbekende, gewoontes, veiligheidsbehoeftes en machtsbelangen. Er is ook een lijst opgesteld met krachten die verandering stimuleren zoals noodzaak tot concurreren, uitvoeringsproblemen en nieuwe technologieën (Boonstra, 2004).

Het werk van Lewin en zijn collega's (Lewin, 1947, 1951; Coch & French, 1948; Marrow, 1969) biedt het onderliggende raamwerk voor het verklaren van weerstand tegen veranderingen. Volgens deze benadering is organisatieverandering gericht op processen en niet op dingen. De doelen van verandering resulteren uit voortdurende sociale processen binnen de organisatie. Krachten in de situatie die verandering stimuleren en remmen beïnvloeden de sociale processen. Om een organisatie te veranderen moeten stimulerende en remmende krachten die invloed hebben op de verandering worden geïdentificeerd en moet de sterkte van deze krachten worden bepaald. Daarna kan deze sterkte worden verhoogd of verlaagd om het gewenste resultaat te bereiken. Het verhogen of verlagen van deze twee krachten kan resulteren in dezelfde mate van verandering wanneer ze elkaar opheffen. Het secundaire effect van deze twee veranderingskrachten is echter heel verschillend. Organisatieverandering die het resultaat is van het versterken van stimulerende krachten gaat over het algemeen gepaard met een hoog niveau van spanning wanneer remmende krachten de verandering tegen proberen te gaan. Deze spanning kan leiden tot een hogere mate van agressie en emotionaliteit en tevens het niveau van commitment aan de verandering verlagen. De effectievere veranderingstactiek is de remmende factoren te beperken zodat stimulerende krachten de verandering promoten zonder dat er veel weerstand zal zijn. Deze methode resulteert in een grotere acceptatie van de verandering en meer positieve reacties hierop (Lewin e.a., 1947).

Er bestaan twee tegenovergestelde visies ten aanzien van weerstand. De traditionele visie ziet weerstand als een natuurlijke reactie ten opzichte van verandering doordat individuele en organisationele krachten gericht zijn op stabiliteit. Tegelijkertijd wordt weerstand gezien als een reactie tegen het management. Managers moeten deze weerstand zien te voorkomen door mensen te informeren over de verandering en eventueel hun wensen met behulp van dwang doordrukken. Nu wordt weerstand gezien als een uitdrukking van zorgen en een indicatie van een slecht veranderingsproces. Managers kunnen deze weerstand voorkomen door een veranderingsbenadering te kiezen die coöperatie en betrokkenheid van relevante stakeholders mogelijk maakt. Deze benadering zorgt voor commitment en daadwerkelijke verandering van leden van de organisatie, in plaats van gehoorzaamheid vanwege macht (Munduate & Bennebroek Gravenhorst, 2003).

De definitie van weerstand die ik in mijn onderzoek hanteer is dat het een natuurlijke reactie tegen verandering is, die ontstaat omdat de stabiliteit en het evenwicht worden bedreigd. De natuurlijke reactie van weerstand tegen verandering van de vrijwilliger kan zorgen voor een negatief effect op het commitment aan de Kindertelefoon. De hypothese die naar aanleiding van bovenstaande literatuur kan worden geformuleerd luidt als volgt:

H2: Hoe hoger de mate van weerstand tegen verandering, hoe groter de negatieve verandering van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilliger.

§ 2.5 Perceptie informatievoorziening

Het doel van communicatie is het inzicht verschaffen aan alle betrokkenen over het hoe, waarom en ‘wat betekent dat voor mij?’ van de reorganisatie. Communicatie is een zeer belangrijk onderwerp in een reorganisatieproces. Het ontbreken van en of gebrekkige communicatie zorgt voor onnodige misverstanden en vertraging (Van der Hulst & Lendering, 2005). Een goed werkende informatiestroom tijdens het veranderingsproces is dus essentieel voor een goed verloop van dit veranderingsproces. Dit betekent dat degenen die de verandering sturen en begeleiden zorg moeten dragen voor een goede informatievoorziening over het veranderingsproces. Weerstanden tegen verandering komen niet alleen voort uit het streven naar een stabiele situatie, maar voornamelijk door een gebrek aan duidelijkheid over de doelstellingen en de aanpak van het veranderingsproces (Wissema, 1991). Communicatie aan organisatieleden tijdens het veranderingsproces is van wezenlijk belang om onzekerheid te reduceren en de voortgang van het proces zichtbaar te maken. Het lijkt zinvol om,

vooraangaand aan het veranderingsproces, uitgebreid stil te staan bij de veranderingsaanpak (Boonstra & Steensma, 1996). Pelicaan (2004) stelt eveneens dat goed werkgeverschap met zich mee brengt dat de personeelsleden tijdig en goed worden geïnformeerd over de reorganisatie en de consequenties daarvan. De wet vermeldt niet wanneer de personeelsleden moeten worden geïnformeerd en welke informatie moet worden gegeven. Toch betreft het volgens Pelicaan een zeer belangrijk punt in het proces van reorganisatie. Een goede en tijdige informatie zal arbeidsonrust zo veel mogelijk helpen te voorkomen. Voor het vertrouwen van de werknemers in het bedrijf is het van belang dat zij op de juiste wijze en door middel van het geven van zoveel mogelijk opening van zaken zijn voorgelicht (Pelicaan, 2004). Voor de werknemers zijn de gevolgen van een reorganisatie het meeset bedreigend. Zij hebben veelal te maken met een kennisachterstand ten opzichte van de directie en hebben nog niet aan het idee kunnen wennen (Van der Hulst & Lendering, 2005). Uit onderzoek van Brewer en Hensher (1998) onder middle managers, blijkt dat middle managers opgelegde organisatorische veranderingen beter accepteren wanneer zij worden geïnformeerd over veranderingen, blij zijn met hun werkcontext en nieuw beleid en doelen worden uitgelegd. De informatie moet zodanig zijn dat het eventuele geruchten die in omloop zijn uit de wereld helpt en de werknemers een duidelijk beeld geeft van wat ze kunnen verwachten. Voorkomen moet worden dat goede arbeidskrachten, op wie juist na de reorganisatie een beroep zal moeten worden gedaan om de continuïteit niet in gevaar te brengen, gaan solliciteren en het bedrijf verlaten (Pelicaan, 2004). Wat tevens van belang is, is dat zoveel mogelijk duidelijkheid wordt gegeven. Bij het doen van vage mededelingen is niemand gebaat. Het maakt de betrokkenen onzeker, wekt valse verwachtingen dat het wel mee zal vallen en vergroot de arbeidsonrust. Van belang is dat de volgende zaken worden meegedeeld (Pelicaan, 2004):

1. De overwegingen die tot de reorganisatie hebben geleid.
2. Consequenties voor het personeel.

Uit een gesprek met de Kindertelefoon is gebleken dat zij hun vrijwilligers juist zoveel mogelijk in het ongewisse laten. Zij doen dit om de onrust die zou kunnen ontstaan zo veel mogelijk te beperken. De wijze waarop een organisatie haar vrijwilligers heeft ingelicht over de reorganisatie en de consequenties daarvan, kan van invloed zijn op het commitment van haar vrijwilligers aan de organisatie. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de vrijwilligers zich buitengesloten voelen wanneer zij niet op de hoogte worden gehouden van het reilen en zeilen binnen de organisatie. Dit gevoel zou een negatieve invloed kunnen hebben op het commitment van de vrijwilligers aan de betreffende organisatie. Om deze mogelijke relatie te

onderzoeken neem ik de wijze waarop de vrijwilligers de informatievoorziening omtrent de reorganisatie hebben ervaren op in het conceptuele model. Tevens wil ik het effect van de perceptie op de informatievoorziening op de weerstand tegen verandering bestuderen. Wanneer men positief is over de informatievoorziening zou dit kunnen betekenen dat de weerstand tegen verandering ook lager zal zijn. De volgende hypothese kan hieruit worden afgeleid:

H3: Hoe slechter men de informatievoorziening ervaart hoe groter de mate van weerstand tegen verandering en hoe groter de negatieve verandering van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilliger zal zijn. Er is sprake van een direct effect van de perceptie op de informatievoorziening op de verandering van het commitment en een indirect effect van perceptie op de informatievoorziening op de verandering van het commitment via weerstand tegen verandering.

§ 2.6 Participatiemogelijkheden

Veel onderzoek is verricht naar de manier waarop participatie in besluitvorming plaatsvindt en naar de vraag in hoeverre participatie effectief is (Pool, 1990). Het gaat hierbij om de mate waarin het topmanagement de besluitvorming aan zichzelf houdt dan wel dat zij andere groeperingen, partijen of hiërarchische niveaus hierbij betreft (Hickson, Butler, Cray, David, Mallory, Geoffrey, Wilson & David, 1986). Uit onderzoek van Brewer en Hensher (1998) onder middle managers, blijkt dat middle managers een hogere organisatorische commitment hebben wanneer zij direct participeren bij de implementatie van organisatorische veranderingen. De openheid waarmee de top van de organisatie de rest benadert, de mate waarin onderdelen van het besluitvormingsproces gedelegeerd worden en de wijze waarop participatie van organisatiegenoten wordt vormgegeven, heeft een bepaalde invloedsverdeling als gevolg (Vroom & Yetton, 1973; Hickson e.a., 1986; Vroom & Jago, 1988).

Managers zijn vaak huiverig om medewerkers (meer) inspraak te geven. Zij vrezen onrust en vertraging in het veranderingsproces of geloven niet in de bijdrage, die mensen kunnen leveren. Bovendien zou het veranderingsproces wel eens ergens anders kunnen eindigen dan de leiding wil. De keuze om mensen niet te laten participeren leidt echter tot weerstand. Volgens Reijnders en Groenewold (1994) kan dit worden voorkomen, als doel en noodzaak van de verandering (het *wat* en *waarom*) als vaststaande gegevens worden beschouwd en als zodanig worden meegedeeld. Kortom: de leiding blijft vasthouden aan het doel, maar de weg

ernaartoe is open en variabel in te vullen. Het is voorstelbaar, dat de weerstand afneemt, naarmate de participatie van medewerkers bij de verandering toeneemt.

Veranderingen vinden vaak plaats in een sfeer van geheimhouding. De belangrijkste reden daarvan is dat de gesprekken buitengewoon ingewikkeld zijn en dat de inhoud van de gesprekken nogal eens wijzigt. Wanneer je als bedrijf al die verschillende berichten verspreidt, wordt de onzekerheid alleen maar groter (Bouw, 1993). Maar juist de geheimhouding kan tot onbehagen bij werknemers leiden en tot nog grotere onzekerheid dan er van nature al is. Weerstand ontstaat namelijk in veel gevallen uit onwetendheid en geruchten. In plaats van het veranderprogramma geheim te houden- wat bijna nooit zal lukken- kan hierover beter openheid bestaan (Greiner en Metzger, 1983).

Uit gesprekken bij de Kindertelefoon is gebleken dat zij bewust er voor heeft gekozen haar vrijwilligers zo min mogelijk te betrekken bij het reorganisatieproces. Zij doet dit omdat zij op deze manier verwacht de onrust zo veel mogelijk te kunnen beperken. In mijn onderzoek bekijk ik het effect van de participatiemogelijkheden van de vrijwilligers op hun mate van weerstand tegen verandering en op de verandering van het commitment. Uit bovenstaande literatuur wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H4: Hoe beter de vrijwilligers de participatiemogelijkheden ervaren, hoe lager de weerstand tegen verandering zal zijn en hoe kleiner de negatieve verandering van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilliger zal zijn. Er is sprake van een direct effect van participatiemogelijkheden op de verandering van het commitment en een indirect effect van participatiemogelijkheden op de verandering van het commitment via weerstand tegen verandering.

§ 2.7 Vrijwilliger

Het WVC (1992) stelt dat de in Nederland meest gebruikte omschrijving van vrijwilligerswerk de volgende is: *werk dat in enig verband onverplicht en onbetaald voor anderen of de samenleving wordt verricht.* In het Rapport vrijwilligersbeleid in Rotterdam (1997) omschrijft men vrijwilligerswerk als werk voor andere mensen, organisaties of de samenleving, dat onbetaald, onverplicht en in georganiseerd verband wordt verricht.

Beleidsmakers en onderzoekers zijn het in de kern eens over de definitie van vrijwilligerswerk: ‘werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving’. Het georganiseerde verband in de definitie benadrukt een zeker herhalend karakter en duurzaamheid van het werk, maar ook dat het vrijwilligerswerk zich onderscheidt van ‘leuke’ activiteiten in de vrije tijd (Meijs, 1997). Onverplicht verwijst naar de vrije keuze die men heeft in het wel of niet verrichten van vrijwilligerswerk. Het werk is zeker niet vrijblijvend; er is sprake van een zekere ‘dwang’ en wel met name als er van een vergoeding sprake is. Want onbetaald, een ander kernbegrip uit de definitie, is niet onbeloond. Naast een mogelijke geldelijke (onkosten)vergoeding kan er sprake zijn van immateriële vergoedingen, zoals het verkrijgen van eigenwaarde, statusverhoging, de verbetering van het curriculum vitea en de verhoging van de kwalificaties. Vrijwillige arbeid blijft zich echter onderscheiden van betaalde arbeid (Van der Pennen, 2003).

De definitie van 'vrijwilliger' die, mijns inziens, het beste past in de context van dit onderzoek komt overeen met die van Meijs (1997) en het WVC (1992); werk dat in enig georganiseerd verband, onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving. De vrijwilligers van de Kindertelefoon werken in georganiseerd verband, onbetaald en ten behoeve van kinderen tussen acht en achttien jaar.

§ 2.7.1 Onderscheid vrijwilligerswerk en betaald werk

Werken met vrijwilligers is anders dan werken met betaalde krachten. Vrijwilligerswerk is werken in deeltijd als vrijetijdsbesteding. De positie in de organisatie is anders, de motivatie is anders (Heinsius & Ehrich, 1998).

Schoonmaken, koken, afwassen, zuigen, de was doen: huishoudelijk werk. Als je dat zelf doet, thuis, is het onbetaalde arbeid. Doe je het ‘zwart’, dan is het informele arbeid. In dienst van een schoonmaakbedrijf wordt het formele arbeid, want het valt onder het systeem van arbeidstijden, -wetten, enzovoort. Huishoudelijk werk wordt vrijwilligerswerk wanneer je je aanmeldt bij een organisatie die ervoor zorgt dat oudere mensen in de buurt regelmatig iemand op bezoek krijgen die wat opruimt en schoonmaakt en een praatje met hen maakt. Schoonmaken kan onbetaalde arbeid zijn, informele arbeid, informele hulp en vrijwilligerswerk. Hieronder staan de verschillende categorieën ingedeeld volgens de lijnen ‘betaald-onbetaald’ en ‘in georganiseerd verband-informeel’ zoals Heinsius en Ehrich (1998) deze onderscheiden.

Tabel 2: Onderscheid verschillende werkvormen

	Betaald	Onbetaald
Informeel	Informeel 'zwarte' arbeid	Informeel hulp/huishoudelijke arbeid
Georganiseerd verband	Formele arbeid	Vrijwilligerswerk

Het werken met vrijwilligers is anders dan het werken met betaalde krachten. De belangrijkste gevolgen daarvan voor de organisatie zijn (Heinsius & Ehrich, 1998):

- De machtsbalans verschuift. De organisatie is afhankelijker van de vrijwilligers dan andersom, hun inzet is een gift die ze elk moment in kunnen trekken. Voor de vrijwilligerscoördinator schept dat onzekerheid (de bij betaalde werknemers gebruikelijke manieren van belonen en motiveren werken niet altijd) en vrijwilligers kunnen zich onafhankelijker gedragen dan betaalde medewerkers. Als het ze niet langer bevalt, stappen ze op.
- Vrijwilligerswerk is werken in deeltijd als vrijetijdsbesteding. Vrijwilligers besteden een beperkt deel van hun tijd aan vrijwilligerswerk, meestal minder dan betaalde medewerkers doen. Ze doen het bovendien in hun vrije tijd, dus met andere verwachtingen over de opbrengsten ervan. Dat betekent aan de ene kant dat het moeilijker is om dezelfde eisen aan het werk te stellen als bij betaalde werknemers omdat het vrijetijdsbesteding is. Aan de andere kant betekent het dat vrijwilligers meestal veel minder tijd doorbrengen in de organisatie. Dat stelt extra communicatie- en coördinatie-eisen.
- Voor vrijwilligers gelden andere motieven, prikkels en opbrengsten dan voor betaalde medewerkers. De opbrengsten zijn nauwelijks materieel (geld), maar vooral niet-materieel. En dan zowel sociaal (contacten, gezelligheid, gebruik kunnen maken van kwaliteiten, erkenning krijgen) als doelgericht (iets doen voor een organisatie met een goed doel). Straffen en belonen is maar beperkt mogelijk.
- De andere kant geldt ook: vrijwilligers zijn meestal zo gemotiveerd dat er heel veel mogelijk is. Bijvoorbeeld een onstuimige inzet en werken op andere uren dan betaalde medewerkers gebruikelijk vinden.

Vrijwilligers zijn verschillend van betaalde werknemers doordat hun gedrag minder goed te beïnvloeden is met dwang dan het gedrag van betaalde werknemers. Dit is omdat vrijwilligers minder afhankelijk zijn van organisationele beloningen dan betaalde werknemers (zij zijn voor hun inkomen afhankelijk van hun werkgever) (Pearce, 1993). Vrijwilligers zijn ook

vaker parttime dan fulltime aanwezig in een organisatie en hebben vaak extra rollen bij andere organisaties (Dawley, Stephens & Stephens, 2005).

In mijn ogen is het belangrijkste verschil tussen betaalde arbeid en vrijwilligerswerk dat betaalde arbeid via de markt wordt verricht en vrijwilligerswerk niet. Betaalde arbeid beperkt zich tot productie van goederen en diensten die tegen betaling worden verricht terwijl de beloning van vrijwilligerswerk louter bestaat uit niet-materiële aspecten. Als er al betaling plaatsvindt bij vrijwilligerswerk dan is dit in de vorm van een kleine vergoeding. Dit betekent tevens dat er andere motieven, prikkels en opbrengsten zijn dan bij een betaalde werknemer. Een ander belangrijk verschil voor mijn onderzoek is het verschil in afhankelijkheid van de organisatie. De betaalde werknemer is meer afhankelijk van de organisatie terwijl de organisatie afhankelijker is van de vrijwilliger. In het schema van Heinsius en Ehrich (1998), op pagina 28, is dit verschil ook zichtbaar tussen formele arbeid en vrijwilligerswerk.

§ 2.7.2 Commitment van een vrijwilliger

Er is veel literatuur te vinden over commitment van een betaalde werknemer. Echter, commitment van vrijwilligers wordt niet expliciet behandeld in de literatuur. Toch denk ik dat dit onderscheid wel bestaat en relevant is voor mijn onderzoek.

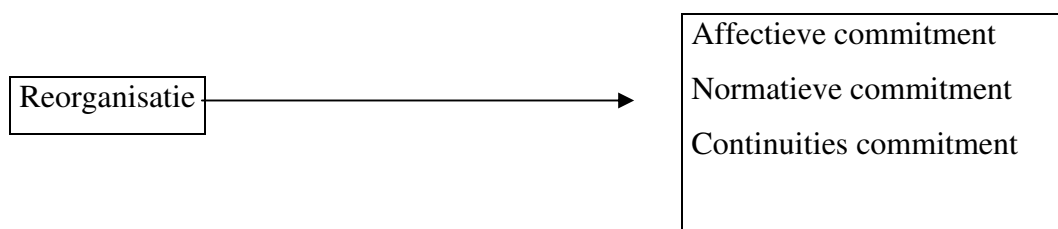
Zoals Heinsius en Ehrich (1998) al eerder hebben vermeld, is werken met vrijwilligers ervoor zorgen dat deze willen blijven. Heinsius en Ehrich stellen dat dit het geval is wanneer ze werk doen wat naar hun gevoel zinnig is, bij hen past, het sociale contacten oplevert waar de vrijwilliger wat aan heeft en als ze bij een organisatie actief zijn die naar hun gevoel zinnig werk doet. Uit het onderzoek van Wahlen (1998) blijkt dat vrijwilligers erg trouw zijn aan de vereniging waarbinnen zij hun activiteiten verrichten.

Mijns inziens zit het verschil tussen het commitment van een vrijwilliger en het commitment van een betaalde werknemer in het verschil in het belang wat de persoon hecht aan bepaalde aspecten van de werkzaamheden. Commitment van een vrijwilliger is met name gerelateerd aan niet-materiële factoren, terwijl het commitment van een betaalde werknemer ook binding betreft aan materiële factoren zoals loon en secundaire arbeidsvoorwaarden. Er zit een verschil in motieven, prikkels en opbrengsten die commitment van een vrijwilliger typeren.

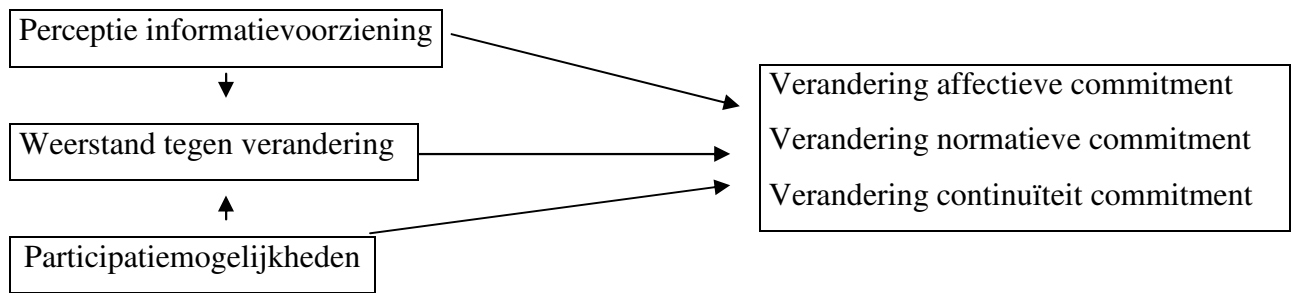
De definitie van commitment van een vrijwilliger die ik hanteer luidt als volgt: binding van een persoon op basis van niet-materiële factoren aan werk wat in enig georganiseerd verband, onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving.

§ 2.8 Synthese en conceptueel model

Samenvattend, blijkt uit bovenstaande literatuur dat een vrijwilliger iemand is die werk doet dat in enig georganiseerd verband, onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving en dat deze vrijwilliger commitment ontwikkelt aan de activiteiten en organisatie waarbij deze werkzaam is. Het commitment definieer ik als een affectieve oriëntatie naar de organisatie, waarbij men (psychologische) kosten ervaart bij het verlaten van de organisatie en een morele verplichting voelt om bij de organisatie te blijven. Tevens blijkt uit de literatuur dat een reorganisatie, wat gedefinieerd wordt als een grootschalige verandering in de bedrijfsvoering van een organisatie om deze efficiënter te doen werken, een invloed heeft op het commitment van een werknemer. Een reorganisatie zorgt er voor dat de stabiliteit van een situatie wordt aangetast en dit kan leiden tot een natuurlijke reactie van weerstand ten opzichte van verandering. Weerstand ten opzichte van verandering kan van invloed zijn op het commitment. De visie van de vrijwilligers op de wijze waarop de organisatie hun informeert met betrekking tot de reorganisatie kan ook een effect hebben op het commitment. Het is eveneens denkbaar dat de wijze waarop de vrijwilligers kunnen participeren in organisatieprocessen zorgt voor een verandering van het commitment. De variabelen weerstand tegen verandering, perceptie op informatievoorziening en participatiemogelijkheden neem ik op als onafhankelijke variabelen om zo het effect van deze variabelen op de verandering van het commitment van de vrijwilliger te kunnen bepalen. Commitment van een vrijwilliger definieer ik als een binding van een persoon op basis van niet-materiële factoren aan werk wat in enig georganiseerd verband, onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving. Echter, er is in de literatuur niks te vinden over het effect van een reorganisatie op de verandering van het commitment van een vrijwilliger. Daarom ga ik dit verband onderzoeken met behulp van de volgende conceptuele modellen:



In dit eerste eenvoudige model kijk ik naar wat het effect van de reorganisatie op groepsniveau is op de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilligers aan de organisatie. Vervolgens ga ik dit effect op individueel niveau nader onderzoeken aan de hand van het volgende conceptuele model:



Dit model vormt de basis voor het empirische onderzoek wat later aan bod zal komen. Het tweede conceptuele model geeft weer dat ik kijk naar het effect van weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden op de verandering van het commitment aan de organisatie. Er wordt een nieuwe afhankelijke variabele opgesteld uit de verschilscore van de twee meetmomenten van commitment. Hierdoor kun je met behulp van regressie-analyse zoeken naar een verklaring voor dit verschil. Ik heb gekozen voor de variabelen weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden omdat uit de literatuur is gebleken dat deze variabelen een effect kunnen hebben op het commitment. Leeftijd, geslacht, de duur van het dienstverband en belangrijke gebeurtenissen in de persoonlijke situatie worden opgenomen als controlevariabelen omdat ik verwacht dat deze variabelen een mogelijk effect kunnen hebben op het commitment van de vrijwilliger. Het effect van de reorganisatie op de verandering van het commitment probeer ik op deze wijze te isoleren.

De hypothesen die ik wil gaan onderzoeken luiden als volgt:

H1: De reorganisatie zal leiden tot een daling van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilligers.

H2: Hoe hoger de mate van weerstand tegen verandering, hoe groter de negatieve verandering van de affectieve, normatieve en continuïteits commitment van de vrijwilliger.

H3: Hoe slechter men de informatievoorziening ervaart hoe groter de mate van weerstand tegen verandering en hoe groter de negatieve verandering van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilliger zal zijn.

H4: Hoe beter de vrijwilligers de participatiemogelijkheden ervaren, hoe lager de weerstand tegen verandering zal zijn en hoe kleiner de negatieve verandering van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilliger zal zijn.

Daarnaast is de verwachting dat ouderen een hogere mate van weerstand tegen verandering hebben dan jongeren. Vaak blijken oudere werknemers minder flexibel ten opzichte van veranderingen. Verwacht wordt dat ouderen ook een hogere commitment hebben. Deze verwachting is gebaseerd op het feit dat ouderen vaak minder om handen hebben dan jongeren en daarom een hogere commitment zouden kunnen ontwikkelen aan de organisatie. Tevens wordt verwacht dat degenen die belangrijke gebeurtenissen hebben ervaren een lagere mate van commitment hebben. Belangrijke gebeurtenissen kunnen de focus verleggen naar die gebeurtenissen en daardoor het commitment aan de organisatie verlagen. Ook wordt verwacht dat mannen een lagere commitment hebben dan vrouwen omdat mannen over het algemeen meer rationeel ingesteld zijn. Tot slot, bestaat de verwachting dat degenen die langer in dienst zijn een hogere mate van commitment hebben omdat zij al meer hebben meegemaakt bij en door de organisatie.

In hoofdstuk drie worden allereerst de methoden en technieken beschreven die ik bij mijn onderzoek hanteer.

Hoofdstuk 3 Methoden en techniek

De doel- en probleemstelling die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd luiden als volgt:

Doelstelling: Het in kaart brengen van het effect van een reorganisatie op het commitment van vrijwilligers en het verklaren van individuele verschillen hierin met behulp van de onafhankelijke variabelen weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden, ten einde een bijdrage te kunnen leveren aan het wetenschappelijk inzicht hierin.

Probleemstelling: Wat is het effect van een reorganisatie op het commitment van vrijwilligers en welke rol spelen weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden hierin?

In dit hoofdstuk wordt toegelicht op welke wijze mijn onderzoek zal worden uitgevoerd zodat een antwoord gegeven kan worden op de probleemstelling.

Resultaten van wetenschappelijk onderzoek worden pas als zodanig geaccepteerd wanneer de onderzoeker zich kan verantwoorden voor de stappen die hij of zij in het onderzoek gezet heeft (Krippendorff, 1980). Yin (1989) definieert het onderzoeksontwerp als: “*an action plan for getting from here to there, where ‘here’ may be defined as the initial set of questions to be answered, and ‘there’ as some set of conclusions (answers) about the questions. Between ‘here’ and ‘there’ may be found a number of major steps, including the collection and analysis of relevant data*” (p.23).

§ 3.1 Onderzoekscontext

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd bij de vier vestigingen van de Kindertelefoon in Noord-Brabant. De Kindertelefoon is van start gegaan in 1979, het jaar van het Kind. Zij voert vanuit twintig vestigingen jaarlijks 120.000 tot 140.000 gesprekken. De gesprekken worden door ongeveer 700 vrijwilligers beantwoord die daarvoor een training hebben gehad. De vrijwilligers worden ondersteund door een aantal beroepskrachten (Kindertelefoon, 2005).

Als medio 2004 de Wet op de Jeugdzorg in werking treedt, krijgt de Kindertelefoon een duidelijke plaats binnen Bureau Jeugdzorg. Er ontstaat een spanningsveld in het beeld van een

landelijke Kindertelefoon met een eigen identiteit en de Kindertelefoon als onderdeel van Bureau Jeugdzorg (Kindertelefoon, 2005).

Het besluit dat de Kindertelefoon zal aanhaken bij het Platform Bureaus Jeugdzorg maakt het tot een logische stap dat de positie en uitgangspunten van de landelijke organisatie gezien worden binnen de missie en visie van de Bureaus Jeugdzorg. Deze visie luidt als volgt: *Bureau Jeugdzorg gaat uit van het recht van iedere jeugdige om uit te groeien tot een gezonde en evenwichtige volwassene. Het Bureau Jeugdzorg helpt kinderen en ouders bij vragen en problemen rond opgroeien en opvoeden. Het Bureau Jeugdzorg geeft aandacht waar nodig, ondersteunt waar kan, beschermt en houdt toezicht waar moet.*

De Kindertelefoon draagt bij aan de visie van Bureau Jeugdzorg door het geven van aandacht en ondersteuning, het signaleren van knelpunten en het gevoelig maken van organisaties voor de positie van de jeugdige (Kindertelefoon, 2005).

De Kindertelefoons Roosendaal, Tilburg, 's-Hertogenbosch en Eindhoven maken deel uit van dezelfde organisatie: Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant. Daarnaast maken de 'Brabantse bellers' sinds een jaar gebruik van de Brabantse telefooncarrousel. Dit houdt in dat een kind wordt doorgeschakeld naar de volgende kindertelefoon op het moment dat de lijn bezet is. Verdere afstemming en samenwerking tussen de vier Brabantse kindertelefoons was en is daarom een 'must'. Het eerste halve jaar van 2005 is er door het (betaalde) Team Kindertelefoon hard gewerkt om processen, regelingen en afspraken zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Eén van deze onderdelen is de organisatie van de werkbegeleiding. Om de kwaliteit van de Brabantse Kindertelefoons hoog te houden en te blijven ontwikkelen, gaan de locaties binnen Brabant hun werkbegeleiding op dezelfde manier organiseren (Kindertelefoon, 2005). Vooralsnog kiest Kindertelefoon Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant voor handhaving van de vier Brabantse locaties. Dit vanuit een eenduidige aanpak die is toegesneden op de couleur locale. Elke locatie voldoet aan de gestelde normen en randvoorwaarden (Kindertelefoon, 2005). De Kindertelefoon Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant maakt deel uit van een landelijk netwerk van Kindertelefoons die regionaal en lokaal hun diensten aanbieden. De Kindertelefoons in Noord-Brabant vormen samen een vijfde deel van het Kindertelefoon aanbod in Nederland. Daarnaast bedraagt de bijdragen van de Brabantse Kindertelefoon(s) op het landelijke aanbod 19% van de gesprekken. Daarmee vormen zij landelijk gezien een belangrijke en invloedrijke partner (Kindertelefoon, 2005).

Per Kindertelefoon in Brabant is voorheen een eigen beleid gevoerd met als uitgangspunten de richtlijnen van het beleid van de landelijke Kindertelefoon. De verschillen tussen de

regionale Kindertelefoons bestonden door specifieke vrijwilligersculturen, financiering en inbedding binnen de organisaties van waaruit deze waren opgericht (jeugdhulpverlening of telefonische hulpdienst) (Kindertelefoon, 2005).

Vanuit bovenstaande situatie is het mogelijk om te onderzoeken of het commitment van vrijwilligers aan een organisatie verandert als gevolg van een reorganisatie.

§ 3.2 Onderzoekstype

Er zijn vele verschillende vormen te bedenken om onderzoek uit te voeren. Er is onder meer het onderscheid tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Maso en Smaling (1998) verwoorden kwalitatief onderzoek als: een vorm van empirisch onderzoek die zich laat typeren aan de hand van de manier van informatie verzamelen, het soort analyse, de onderzoeksopzet, het onderwerp van onderzoek en de rol van de onderzoeker. Maso en Smaling geven hier bij aan dat de informatieverzameling open en flexibel is, om zo ruimte te kunnen bieden aan onvoorziene verschijnselen en gebeurtenissen. Segers (1989) gaat in het onderscheid tussen kwantitatief en kwalitatief uit van het meetniveau van de variabelen. Indien er sprake is van getallen, dan is er sprake van kwantitatief onderzoek. Als het gaat om nominale of ordinale categorieën, dan spreekt men van kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek vindt een proces plaats waarbij data wordt omgezet tot numerieke gegevens (Wagenaar & Babbie, 2004).

Ondanks het ordinale meetniveau van de afhankelijke variabele (commitment is immers een variabele waarop men een bepaalde hoeveelheid kan scoren en waarvan je niet kunt zeggen wat het precieze verschil is tussen de verschillende mates van commitment), is dit onderzoek kwantitatief van aard omdat er sprake is van numerieke resultaten. De afhankelijke variabele van mijn onderzoek, de mate van het commitment, wordt gemeten op basis van een Likert-schaal. Ik heb gekozen voor het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek omdat de variabelen in mijn onderzoek allemaal attitudes meten waarop men een bepaalde mate kan scoren. Met behulp van een kwantitatief onderzoek kunnen er statistische analyses worden uitgevoerd op de data en hierdoor kan er wat gezegd worden over de onderlinge relaties tussen de variabelen. Het doel van mijn onderzoek is het bepalen van de relaties tussen de verschillende variabelen teneinde een voorzet en bijdrage te kunnen leveren aan vervolgonderzoeken. Zoals verderop wordt beschreven zal dit onderzoek worden uitgevoerd door middel van een survey. Survey-onderzoek is een voorbeeld van kwantitatief onderzoek omdat de resultaten numeriek zijn. Tevens valt een survey onder kwantitatief onderzoek

omdat de onderzoeker goed georganiseerd en onpersoonlijk te werk moet gaan wanneer deze gegevens verzamelt, combineert en analyseert (Baker, 1999). Numerieke resultaten zijn hier uiterst geschikt voor.

Een ander onderscheid is dat tussen toegepast en fundamenteel onderzoek. 't Hart, van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen (1996) omschrijven het verschil tussen beide vormen als volgt: als praktische problemen van mensen of groepen in de maatschappij het uitgangspunt vormen dan is er sprake van toegepast of praktijkgericht onderzoek. In fundamenteel onderzoek is het uitgangspunt een kennisprobleem. In fundamenteel onderzoek kan men dus zoeken naar kennis waarvan het nut niet op voorhand duidelijk is. In praktijkgericht onderzoek moet die duidelijkheid er wel zijn.

In mijn onderzoek is sprake van fundamenteel onderzoek. Het onderzoek is een fundamenteel onderzoek omdat het uitgangspunt een kennisprobleem is. Er is nog weinig bekend over commitment van vrijwilligers. De kennis die mijn onderzoek oplevert kan een bijdrage leveren aan de literatuur en het wetenschappelijk inzicht in commitment van vrijwilligers.

Tot slot, geeft Segers (1989) aan dat het belangrijkste onderscheid in onderzoekstype dat is tussen exploreren, beschrijven en verklaren. De verschillende typen worden door hem als volgt omschreven: in exploratief onderzoek wordt vooral getracht om te ontdekken welke eigenschappen van het onderzoekselement van belang zijn. Deze zoektocht vraagt om een flexibele onderzoeksopzet. Hertog en Van Sluijs (2000) zeggen dat er bij exploratief onderzoek nog weinig kennis of praktische oplossingen bekend zijn voor een probleem. Segers (1989) stelt dat er bij beschrijvend onderzoek vooral wordt gekeken naar het vaststellen van de waarde van variabelen en soms ook naar hun samenhang. De aandacht is gericht op het voorkomen van de variabelen. Bij beschrijvend onderzoek observeert en beschrijft de onderzoeker een bepaald segment van de sociale realiteit (Wagenaar en Babbie, 2004). Tot slot, verstaat Segers (1989) onder verklarend onderzoek dat de variabelen onderling met elkaar in verband worden gebracht met de bedoeling de oorzaken en gevolgen van een verschijnsel op het spoor te komen. Hiermee kan het begrip over deze variabelen en hun onderlinge relaties worden vergroot (Wagenaar en Babbie, 2004).

Gezien de beperkte omvang van mijn steekproef en de beperkingen van het onderzoeksdesign welke ik heb, heb ik niet de aspiratie oorzaak en gevolg hard te maken met mijn onderzoek. Mijn onderzoekssituatie is niet geschikt om dergelijke uitspraken met feiten te kunnen onderbouwen. Echter, mijn onderzoek zou wel kunnen dienen als vooronderzoek voor

overige vrijwilligersorganisaties in Nederland. Daarom zijn mijn vraagstelling en hypothesen toch causaal van aard. In deze is mijn onderzoek exploratief van aard. Vanuit mijn vooronderzoek kunnen namelijk voorspellingen worden gedaan voor een grootschaliger onderzoek waarbij de onderzoekssituatie wel geschikt is om causale verbanden hard te maken. Een grootschaliger onderzoek zou met behulp van mijn resultaten kunnen worden opgesteld. Het doel van mijn onderzoek is in deze meer gericht op de onderzoekbaarheid van de situatie.

§ 3.3 Operationalisering

Allereerst is er in dit onderzoek een literatuurstudie uitgevoerd. Vorst (1982) geeft in zijn boek aan dat literatuuronderzoek een reeks op elkaar afgestemde activiteiten zijn, die het mogelijk maken betrouwbaar en zuiver vast te stellen wat in de vakliteratuur gezegd of bekend is over een bepaald verschijnsel of onderwerp. Literatuuronderzoek wordt uitgevoerd om begripshelderheid te krijgen over de belangrijkste begrippen commitment, vrijwilliger en reorganisatie. Ook wordt door middel van literatuuronderzoek een kleine aanzet gegeven van gevolgen van organisatorische veranderingen op commitment van werknemers. Het empirische deel van mijn onderzoek wordt hieronder beschreven.

§ 3.3.1 De survey

In sociaal onderzoek zijn een aantal belangrijke onderzoeksmethodes: survey-onderzoek, experimenten en kwalitatief veldonderzoek (Baker, 1999). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de survey. Het uitgangspunt van een survey is: als je iets wilt weten moet je het vragen. De selectie van vragen, de woordkeuze en het combineren van verschillende items om meer complexe concepten te meten zorgen er voor dat creativiteit onderdeel is bij het onderzoeksdesign (Baker, 1999). Mijn onderzoek maakt gebruik van een survey omdat het draait om de attitudes van de vrijwilligers. Deze attitudes ten aanzien van de verschillende variabelen kunnen een invloed hebben op hun commitment aan de organisatie. De survey is een geschikte methode om effecten van variabelen in kaart te brengen en zo voorspellingen te kunnen doen voor een grootschaliger onderzoek.

Er zijn twee manieren om een survey uit te voeren: een vragenlijst afnemen of een interview houden (Baker, 1999). In mijn onderzoek heb ik gekozen voor het elektronisch afnemen van een vragenlijst onder de vrijwilligers van de vier vestigingen van de Kindertelefoon in Noord-Brabant. Vragenlijsten kunnen een snel en handig hulpmiddel zijn bij een organisatiediagnose. Het gebruik van de vragenlijst als een survey-feedbackmethode wordt in

de veranderkundige literatuur gezien als een zeer krachtig veranderingsinstrument (Boonstra & Steensma, 1996). Echter, bij mijn onderzoek is voorzichtigheid geboden aangezien de survey wordt afgenomen onder een relatief kleine steekproef. Dit komt de kracht van het meetinstrument niet ten goede. Desondanks, voor mij nog voldoende redenen om de vragenlijst te verkiezen boven het afnemen van interviews.

§ 3.3.2 Het onderzoeksdesign

Er zijn onderzoeken die worden uitgevoerd zonder te voldoen aan de kwalificaties van echte experimenten en er zijn situaties die men wil onderzoeken die zich niet lenen voor een experiment. In mijn onderzoek heb ik een one-group pretest-posttest design gecombineerd met een static-group comparison.

Mijn onderzoeksdesign ziet er schematisch als volgt uit:

Groep 1 Xc-----O1-----Xe-----O2

Groep 2 Xc-----O3

Xc = De situatie zonder reorganisatie

Xe = De reorganisatie

O1 = Het commitment voor de reorganisatie

O2 = Het commitment na de reorganisatie

O3 = Het commitment van vrijwilligers die na de reorganisatie zijn begonnen

Eén groep individuen wordt normaliter vóór en na de treatment geobserveerd. Het effect van de treatment wordt dan geschat door te kijken naar het gemiddelde verschil tussen meetmoment 1 en meetmoment 2 (Baker, 1999).

In mijn onderzoek geeft dit design antwoord op de vraag of, gemiddeld genomen, het commitment verandert als gevolg van een reorganisatie. Dit is beschrijvend van aard. Het eerste conceptuele model hoort hierbij. Deze vraag beantwoord ik door middel van het afnemen van twee vragenlijsten op eenzelfde tijdstip bij Groep 1. De eerste vragenlijst meet het commitment van de vrijwilligers voordat de reorganisatie heeft plaatsgevonden; in mijn geval een retrospectieve vragenlijst omdat de reorganisatie zich al heeft voltrokken. De tweede vragenlijst meet het commitment van de vrijwilligers nadat de reorganisatie is doorgevoerd. De wijze waarop ik het commitment meet, met name de retrospectieve

benadering, heeft implicaties voor de validiteit van mijn onderzoek, welke ik zal toelichten in paragraaf 3.3. Daarnaast is er een tweede groep vrijwilligers die minder dan 6 maanden werkzaam zijn. Dit betekent dat zij de reorganisatie niet hebben meegemaakt en daardoor alleen een nameting hebben. Deze groep vrijwilligers is klein (N=14) maar voor de volledigheid zal ook nog een vergelijking worden gemaakt tussen het commitment van de beide groepen om te kijken of er een verschil hiertussen bestaat.

De onafhankelijke variabelen perceptie op informatievoorziening, weerstand tegen verandering, participatiemogelijkheden en de controlevariabelen (leeftijd, geslacht, belangrijke gebeurtenissen en duur van het dienstverband) zal ik ook meten met behulp van de vragenlijst. Deze variabelen gebruik ik voor de analyse op het tweede niveau. Op het tweede niveau wordt de vraag beantwoord welke factoren op individueel niveau de mate van verandering in het commitment bepalen. Het tweede conceptuele model hoort hierbij.

Ter vaststelling van causaliteit zijn er een drietal vereisten waaraan een onderzoeksontwerp moet voldoen (Baker, 1999):

- 1) Het ontwerp moet het vaststellen van samenhang mogelijk maken;
- 2) Het ontwerp moet een beslissing over de richting van oorzakelijkheid toelaten;
- 3) Het ontwerp moet de invloed van storende factoren uitschakelen.

In het one-group pretest-posttest design kan in principe een geldige beslissing over de causale ordening genomen worden. Het verschil tussen meetmoment 1 en 2 kan zonder omkeerbaarheid aan X worden toegeschreven. Echter, na de constatering dat de variabelen X en Y samenhang vertonen en dat de causale ordening moet zijn: “X bepaalt Y”, mag nog niet zonder meer geconcludeerd worden dat X oorzaak is van Y. Deze samenhang kan namelijk door zogenaamde storende factoren tot stand zijn gekomen in plaats van door de causale invloed van X op Y. In mijn onderzoek is er samenhang tussen de reorganisatie en het commitment want het is mogelijk om het commitment vóór en na de reorganisatie te vergelijken met behulp van een retrospectieve vragenlijst. Daarnaast gaat de reorganisatie ook in de tijd vooraf aan de verandering van het commitment. De derde veronderstelling kan echter niet uitgesloten worden. In mijn onderzoek tracht ik in kaart te brengen wat een reorganisatie voor gevolgen heeft voor het commitment van vrijwilligers aan een organisatie. Echter, de resultaten zullen met enige voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd gegeven de kleine omvang van mijn steekproef. Ik ambieer dan ook niet een causaal verband hard te maken maar een aanzet te geven voor een grootschaliger onderzoek.

§ 3.4 *Betrouwbaarheid en validiteit*

Yin (1989) noemt drie toetsen, waaraan men een design behoort te onderwerpen: betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit.

Baker (1999) omschrijft *betrouwbaarheid* als de mate waarin een meetprocedure dezelfde uitkomst produceert wanneer hij herhaald wordt. Een vragenlijst die attitudes meet, zoals in mijn onderzoek het geval is, zal grotere variatie over tijd laten zien. Als deze veranderingen daadwerkelijke veranderingen in attitudes laten zien betekent dat niet dat de meting onbetrouwbaar is (Wagenaar & Babbie, 2004). In mijn onderzoek kunnen de gevoelens van een respondent er voor zorgen dat zij op een bepaalde manier de vragen beantwoorden en hiermee de betrouwbaarheid beïnvloeden. Om deze neiging te minimaliseren kunnen de vrijwilligers anoniem en op een eigen gekozen tijdstip de vragenlijst invullen. Zo kan sociaal wenselijk antwoorden worden beperkt en de betrouwbaarheid zoveel mogelijk worden verhoogd.

Een onderzoek dient niet alleen betrouwbaar te zijn, maar ook valide. De *externe validiteit* heeft betrekking op de mate waarin de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar andere situaties. Bij externe validiteit gaat het dus om de vraag in welke mate men de onderzoeksconclusies kan generaliseren naar andere organisaties dan de onderzochte, andere situaties dan de onderzoekssituatie en andere tijdstippen of periodes dan die van het onderzoek (Bruinsma & Zwanenburg, 1992). De resultaten van mijn onderzoek kunnen als vooronderzoek fungeren voor andere vrijwilligersorganisaties. Zij kunnen wellicht lering trekken uit de resultaten en op een zelfde wijze een grootschaliger onderzoek uitvoeren. Echter, gezien de kleine omvang van mijn steekproef moet voorzichtig worden omgesprongen met generalisaties naar andere situaties en organisaties.

Bij de *interne validiteit* gaat het om de vraag of het oorzakelijk verband wel hard te maken is. Wordt er wel gemeten wat men wil meten? Interne validiteit zegt iets over de kwaliteit van de conclusie uit het onderzoek. Hier valt te denken aan of de interpretatie van een statistisch verband in causale termen (oorzaak-gevolg) juist is (Baarda & De Goede, 2001). Wat een probleem kan vormen voor de interne geldigheid is het afnemen van een retrospectieve vragenlijst. Hoe kun je er voor zorgen dat de respondenten daadwerkelijk hun gevoel voor de reorganisatie kunnen weergeven? De validiteit van retrospectieve metingen moet altijd in overweging worden genomen. Het is heel goed mogelijk dat men niet meer precies weet

welke attitude men had in het verleden (Baker, 1999). Retrospectieve interviewgegevens kunnen een aantal problemen bevatten zoals dat de respondent een gebeurtenis is vergeten, of dat de respondent vergeten is wanneer iets is gebeurd. Dit kan tot fouten en verhoogde variatie leiden (Plewis, 1985). Mensen zijn over het algemeen goed in staat om gebeurtenissen te herinneren die zij als belangrijk hebben ervaren. Hierbij kan gedacht worden aan geboortes, huwelijken, scheidingen en sterfgevallen. Van overige zaken herinnert men zich vaak weinig wanneer het langer is geleden dan een jaar (Fink, 2003). Om er in mijn geval voor te zorgen dat de respondent ook daadwerkelijk in staat is om terug te gaan in de tijd en bepaalde attitudes en gevoelens weer boven te halen en te rapporteren, probeer ik de respondent terug te laten gaan in de tijd met behulp van enkele triggers om zo meer zekerheid te creëren dat de respondent valide antwoorden geeft.

De omvang van mijn steekproef vormt tevens een probleem voor het kunnen trekken van geldige conclusies. De steekproef is dermate klein dat er geen definitieve conclusies kunnen worden getrokken op basis van de resultaten van de analyses. Om dit te ondervangen heb ik niet de ambitie om causale uitspraken te doen maar meer een aanzet te geven voor een grootschaliger onderzoek.

Een ander probleem betreft de incubatietijd van de reorganisatie. Op welk moment kun je zeggen dat je na de reorganisatie zit? Dit vormt eveneens een bedreiging voor de interne validiteit van mijn onderzoek. Het optreden van dit fenomeen wordt ook wel causal lag genoemd. Daarmee wordt bedoeld dat veranderingen in de onafhankelijke variabele niet onmiddellijk hoeven te worden gevolgd door veranderingen in de afhankelijke variabele. Het kan zijn dat er een zekere inwerkperiode nodig is voor de werking van de causale factor.

Daarnaast vormt wijze waarop ik het commitment van de vrijwilligers meet een bedreiging voor de interne validiteit. De twee vragenlijsten voor het vaststellen van het commitment voor en na de reorganisatie zijn namelijk hetzelfde. Dit kan betekenen dat er invloed uit kan gaan van de eerste vragenlijst op het invullen van de tweede vragenlijst. Dit probleem heb ik proberen te ondervangen door de twee vragenlijsten vooraan en achteraan de enquête op te nemen zodat respondenten daartussen andere vragen moeten beantwoorden en zo wellicht het effect van de eerste vragenlijst geëlimineerd kan worden.

Eveneens is het denkbaar dat er al vrijwilligers zijn vertrokken als gevolg van de reorganisatie voordat mijn onderzoek is uitgevoerd. Dit zou er toe kunnen leiden dat de groep respondenten die bestudeerd is verschillend is van de totale groep personen die de reorganisatie heeft meegemaakt. Dit zou een vertekend beeld kunnen geven van de resultaten. Helaas heeft de

Kindertelefoon mij geen gegevens kunnen verstrekken over de reden(en) dat vrijwilligers zijn gestopt met hun werkzaamheden.

Bij de static-group comparison is het belangrijkste probleem voor de interne validiteit de differentiële groepssamenstelling (De respondenten zijn niet via een toevalsprocedure aan de onderzoeksgroepen toegewezen). De groep respondenten die minder dan 6 maanden in dienst zijn kan verschillend zijn van de groep respondenten die reeds langer dan 6 maanden werkzaam zijn.

§ 3.5 Data-analyse

De verwerking van de data heeft plaatsgevonden met behulp van het statistische programma SPSS.

Als eerste zijn de frequentietabellen van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen opgevraagd en geïnspecteerd. Frequentietabellen hebben twee functies: het opsporen van eventuele afwijkingen in de data en het verschaffen van achtergrondinformatie over de variabelen (de Heus, van der Leeden & Gazendam, 2003).

De tweede stap is het uitvoeren van data transformaties. Aan sommige variabelen moet nog gesleuteld worden voordat ze geschikt zijn voor statistische analyse (de Heus e.a., 2003). De items die bewust gespiegeld zijn om response set te voorkomen, worden omgekeerd. Dit houdt in dat de waarde 5 wordt omgezet naar 1, 4 naar 2, 3 naar 3, 4 naar 2 en 5 naar 1 (Hinkle, Wiersma & Jurs, 1998). De items die in mijn onderzoek worden gespiegeld zijn item 3 van affectieve commitment, item 4 van normatieve commitment, item 1 en 3 van informatievoorziening, item 1, 3 en 5 van inspraakmogelijkheden en item 1, 2, 4, 5, 6, en 8 van weerstand ten opzichte van verandering. Een lage score leidt tot een hoge commitment, positieve visie op de informatievoorziening, positieve visie ten aanzien van participatiemogelijkheden en een hoge mate weerstand. De codering van de data is vanaf het eerste moment niet helemaal logisch geweest. Een lage score betekent normaliter ook dat een persoon een lage waarde heeft op een variabele. Echter, vanuit een misverstand is de codering bij mij andersom geweest, wat betekent dat een lage score een hoge waarde op de variabele betekent. Deze codering is zo gelaten omdat er anders te veel variabelen hercodeert dienden te worden, waarbij de kans groter is dat er fouten insluipen.

De derde stap is de datareductie en de schaalconstructie (de Heus e.a., 2003). Op deze manier kan de kwaliteit van het meetinstrument worden vastgesteld. Een methode om tot datareductie te komen is factoranalyse. Het doel hiervan is om een groot aantal items, waarvan verondersteld wordt dat zij één onderliggend construct meten, te reduceren tot één overkoepelende factor. Er wordt zo gemeten of de onderliggende items ook daadwerkelijk de bedoelde dimensie meten. Er zal allereerst een Principale Componenten Analyse worden uitgevoerd om te kijken of de gekozen schalen inderdaad één onderliggend construct meten. Ik heb gekozen voor een principale factoranalyse omdat deze methode het meest eenvoudig in gebruik is (Stevens, 1996). Vervolgens kan met betrouwbaarheidsanalyses worden vastgesteld of de uit de factoranalyses voortgekomen schalen in voldoende mate intern consistent zijn. De betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin de items die een schaal vormen samenhangen. De betrouwbaarheid wordt gecontroleerd met behulp van de Cronbach's Alpha. De Cronbach's alpha zou een waarde moeten hebben van .7 of hoger, om een schaal voldoende betrouwbaar te kunnen noemen. De Cronbach's alpha is erg gevoelig voor het aantal items van een schaal. Bij kleinere schalen (opgebouwd uit minder dan 10 items) wordt vaak een lage Cronbach's alpha waarde gevonden (minder dan .5). Aangezien de steekproef niet groot is (N=68) is het van belang dat de betrouwbaarheid zoveel mogelijk is verhoogd. Om dit te bewerkstelligen is er ondermeer voor gekozen om de vrijwilligers de enquête anoniem in te laten vullen. Op deze manier is getracht de response rate zo hoog mogelijk te krijgen. Tevens is de verspreiding van de enquêtes verlopen via een coördinator van de Kindertelefoon. Tot slot, is getracht de vragenlijst zo kort mogelijk te houden. Eventueel worden er nog items verwijderd die niet bijdragen aan de betrouwbaarheid van het construct. Op deze manier krijg je de hoogst mogelijke betrouwbaarheid per construct. In totaal is de elektronische enquête drie weken beschikbaar gesteld aan de vrijwilligers. Na twee weken is er nog een herinneringsmail gestuurd, om zodoende de response te verhogen.

De vierde stap is het uitvoeren van een t-toets op het commitment voor en na de reorganisatie bij groep 1 en op het commitment van na de reorganisatie van groep 1 en 2, om te bepalen of er een significant verschil is. Een t-toets is een geschikte methode om te bepalen of er een significante verandering heeft plaatsgevonden in scores op een variabele wanneer je twee groepen of twee meetmomenten hebt. Een gepaarde t-toets wordt gebruikt wanneer één groep personen, op twee verschillende momenten of in twee verschillende situaties wordt vergeleken. Iedere persoon wordt vergeleken op een continue variabele op tijdstip 1 (voor de reorganisatie) en tijdstip 2 (na de reorganisatie) nadat deze is blootgesteld aan een interventie

(de reorganisatie). Een onafhankelijke t-toets wordt uitgevoerd wanneer je twee verschillende groepen hebt die je met elkaar vergelijkt (Pallant, 2005). Hierna zal er een nieuwe afhankelijke variabele worden gecreëerd om te kunnen bepalen wat de unieke bijdrage is van weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening, participatiemogelijkheden en de controle variabelen aan deze verandering van het commitment. Deze nieuwe afhankelijke variabele wordt de verandering van het commitment welke is ontstaan uit de verschilscore tussen de voor- en nameting van commitment bij groep 1. Met behulp van een regressieanalyse wordt vervolgens bekeken wat het effect is van de onafhankelijke en controle variabelen waardoor er op individueel niveau een verklaring kan worden gevonden voor de verandering van het commitment. Er worden multiple regressieanalyses uitgevoerd omdat multiple regressie informatie kan verschaffen over het model in zijn geheel en de relatieve bijdrage van iedere variabele in het model. Multiple regressie stelt je in staat om te testen of het toevoegen van een extra variabele bijdraagt aan het voorspellingsvermogen van het model. Aan de hand van de uitkomst kan worden berekend hoeveel variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen (Pallant, 2005).

In hoofdstuk 4 volgt de bespreking van de resultaten en de toetsing van de hypothesen.

§ 3.6 De vragenlijst

Mijn vragenlijst bestaat uit matrixvragen op basis van een vijf-punts Likert-schaal, waarbij ik met behulp van meerdere vragen de relaties tussen de variabelen tracht te bestuderen. Voor de indeling van de antwoordcategorieën is in dit onderzoek gekozen voor de Likert-schaal, waarvan de betrouwbaarheid in voorgaande studies reeds is aangetoond (Bowditch & Buono, 1982). Strikt genomen is deze schaal van ordinaal meetniveau. In veel sociaal psychologisch survey-onderzoek wordt deze schaal over het algemeen als een schaal op intervalniveau behandeld, wat ook wel pseudo-interval wordt genoemd. Verondersteld wordt namelijk dat mensen in redelijke mate lineair denken en het verschil tussen de waarde vier en vijf als gelijk beschouwen aan het verschil tussen de waarde één en twee (Baarda en De goede, 2001). Het gevaar bij deze soort vragen is dat de respondent in een patroon gaat antwoorden. Dit wordt ook wel response set genoemd. Dit probeer ik te minimaliseren door de betekenis van vragen om te draaien, zodat consistentie in antwoorden onmogelijk wordt. De data die voortkomt uit de enquêtes wordt geanalyseerd om zo te komen tot gefundeerde uitspraken betreffende het onderzoek.

§3.7 De respondenten

Mijn onderzoek is uitgevoerd bij de vier vestigingen van de Kindertelefoon in Noord-Brabant. Deze vestigingen zijn in Den Bosch, Tilburg, Eindhoven en Roosendaal. Het onderzoek richt zich op de vrijwilligers die binnen deze vier vestigingen werkzaam zijn. Binnen deze vestigingen zijn in totaal 121 vrijwilligers werkzaam. Al deze vrijwilligers zijn aangeschreven ten behoeve van mijn onderzoek. Op het moment dat de enquêtes zijn afgenomen zijn er in Den Bosch 31 vrijwilligers, in Eindhoven 29, in Roosendaal 31 en in Tilburg 30 werkzaam. In totaal zijn er 68 vragenlijsten, al dan niet volledig ingevuld, geretourneerd. Dit is een respons van 56,2 %. Baker (1999) gaat uit van een standaard response van 30%, wat betekent dat mijn onderzoek een hoge response heeft. Alle geretourneerde enquêtes worden meegenomen in de analyse.

§ 3.8 Representativiteit van de steekproef

Wanneer de resultaten gegeneraliseerd worden voor de populatie, moet de steekproef representatief zijn voor de populatie. Dit is van belang omdat er anders geen betrouwbare uitspraken kunnen gedaan worden voor de populatie. Gezien de hoge respons (56,2%) is de verwachting dat de steekproef overeen komt met de populatie. Om dit te controleren wordt er gebruik gemaakt van de Chi-kwadraat toets. De totale populatie bestaat uit 121 vrijwilligers. De variabelen vestiging en geslacht zijn geselecteerd om de representativiteit te toetsen. Allereerst moet er gekeken worden of aan de assumptie van 'minimum expected cell frequency' is voldaan. Deze moet vijf of hoger zijn. Wanneer de Chi-Kwadraat toets wordt uitgevoerd blijkt deze een niet significant resultaat te laten zien bij de variabele vestiging (Chi-Square = .681), wat betekent dat de steekproef en de totale populatie niet van elkaar verschillen. De resultaten kunnen gegeneraliseerd worden naar de populatie. Wanneer wordt gekeken naar geslacht blijkt er eveneens geen significant (Chi-Square = .687) verschil te zijn tussen de samenstelling van de steekproef en de totale populatie. Andere gegevens zijn niet bekend van de populatie waardoor op basis van deze twee overeenkomsten toch voorzichtig omgegaan moet worden met een generalisatie naar de populatie.

§ 3.9 De variabelen

Voor de meting van de diverse variabelen is getracht zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande meetinstrumenten. Dit is gedaan om de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten zo veel mogelijk te waarborgen. De door mij gebruikte enquête is te vinden in bijlage 3.

§ 3.9.1 Normatieve, affectieve en continuïteit commitment

Affectieve, normatieve en continuïteit commitment worden gemeten aan de hand van drie schalen die elk uit zes items bestaan. Deze items zijn afgeleid uit de literatuur over commitment en het drie-componenten model van Meyer en Allen en worden gemeten aan de hand van een vijf-punts-schaal die varieert van '1=helemaal mee eens' tot '5=helemaal niet mee eens'.

Er zijn twee overwegingen die gedaan moeten worden voordat je een factoranalyse (bijlage 4) uit kunt voeren. Allereerst is de omvang van de sample (N) van belang. Er is weinig overeenstemming onder auteurs over de gewenste steekproef omvang. Echter, de laatste jaren is de gewenste grootte van de steekproef steeds verder gedaald doordat extra onderzoek meer inzicht heeft verschaft in factoranalyse. Nunnally (1978) stelt dat 10 cases voor ieder item voldoende is. Anderen stellen dat 5 cases geschikt is. De tweede overweging betreft de sterkte van de correlaties tussen de items. Tabachnick en Fidell (2001) zeggen dat de correlatiematrix geïnspecteerd moet worden. Wanneer er veel coëfficiënten lager dan .3 zijn is factoranalyse niet geschikt. Tot slot heeft SPSS ook nog twee maten die aangeven of factoranalyse geschikt is op de betreffende data: Bartlett's test of sphericity (Bartlett, 1945) moet significant zijn ($p < .05$) en de Kaiser-Meyer-Olkin (Kaiser, 1970, 1974) moet een minimale waarde van .6 hebben. Items die weinig gemeenschappelijk hebben met de andere items kunnen het beste worden verwijderd voordat wordt begonnen aan de verdere analyse.

Aangezien er verschillende visies bestaan ten aanzien van de gewenste steekproefomvang, blijft voorzichtigheid geboden bij analyses met mijn steekproefomvang (N=44). Bij de factoranalyses van de drie commitment-componenten (voor en na) kan uit de correlatiematrices gesteld worden dat weinig coëfficiënten lager zijn dan .3. Wanneer ik een Principale Componenten Analyse uitvoer op alle 18 items die commitment meten, blijkt de KMO voor = .593 en KMO na = .740 en de Bartlett's tests of sphericity bij beide significant. De voormeting van het commitment is uitgevoerd met behulp van een retrospectieve vragenlijst. Dit kan tot gevolg hebben dat respondenten de vragenlijst lastiger vinden om in te vullen. Mede daarom wordt besloten dat PCA toch uitgevoerd wordt op de voormeting, ondanks de lage uitkomst bij de KMO.

Bij de voormeting blijken er 6 componenten met een eigenwaarde hoger dan 1 en bij de nameting zijn dit er 5. De verklaarde variantie van deze zes factoren bij de voormeting is

70,8%. Bij de nameting is dit 64,5%. Factor 1 verklaart in beide gevallen verreweg de meeste variantie. Echter, er zijn ook andere relevante factoren. Verreweg de meeste items laden op component 1, 2 en 3. Er wordt daarom voor de voor- en nameting overgegaan op een Varimax en Oblique rotatie met 3 componenten. Hoewel de bijbehorende factorladingen niet volledig aansluiten bij de indeling in de drie componenten van commitment zoals in de literatuur, is wel duidelijk dat commitment niet om 1 begrip gaat. De items die continuïteit commitment meten onderscheiden zich bij de voor- en nameting van de andere items. Ook de correlatiematrix laat zien dat er items slecht of zelfs negatief correleren met de schaal. Omdat duidelijk is dat het niet om één onderliggend begrip gaat wordt besloten de indeling die Meyer en Allen (1997) in de literatuur geven te gebruiken voor de verdere analyses. Deze indeling is al verschillende keren getoetst en juist gebleken. Doordat mijn steekproef klein is, kan dit ook van invloed zijn op de uitkomst van de Principale Componenten Analyses en er daardoor aan bijdragen dat mijn schalen niet overeen komen met de indeling van Meyer en Allen (1997). Tevens, kan de uitkomst van mijn Principale Componenten Analyse niet overeen komen doordat mijn onderzoek is gehouden onder vrijwilligers. Meyer en Allen (1997) hebben hun schalen gebaseerd op uitkomsten van onderzoek met betaalde werknemers. Tot slot, kan de schaalindeling niet overeen komen doordat mijn voormeting gebaseerd is op een retrospectieve vragenlijst, hetgeen de resultaten kan beïnvloeden. Op basis van de betrouwbaarheidsanalyses (bijlage 5) zal worden bepaald welke items uit de schalen van Meyer en Allen (1997) zullen worden behouden.

§ 3.9.2 *Affectieve commitment*

Een voorbeeld van een stelling die affectieve commitment vóór de reorganisatie meet is *'Ik ervaarde de problemen van de Kindertelefoon als mijn eigen problemen'*. Wanneer bij de voormeting wordt gekeken naar de betrouwbaarheid van de schaal die affectieve commitment meet, wordt er een betrouwbaarheid van $\alpha = .6766$ gegeven. Wanneer item 1 wordt verwijderd stijgt de betrouwbaarheid naar $\alpha = .7113$. Item 1 luidt *'ik vond het leuk om over de Kindertelefoon te praten met mensen van buiten de organisatie'*. De vrijwilligers kennen specifieke regels ten aanzien van het praten over hun werkzaamheden bij de Kindertelefoon, waardoor deze vraag verkeerd geïnterpreteerd kan worden en daardoor niet bijdraagt aan de interne validiteit van het onderzoek.

Een voorbeeld van een stelling voor de affectieve commitment ná de reorganisatie luidt *'Ik ben trots op mijn werkzaamheden bij de Kindertelefoon'*. De betrouwbaarheid wordt na

verwijdering van item 1 en 3 $\alpha = .715$ in plaats van $\alpha = .6219$ waarbij alle zes items zijn opgenomen in de schaal. Er wordt besloten om item 1 en 3 te verwijderen uit de schaal. Item 1 luidt *'ik vind het leuk om over de Kindertelefoon te praten met mensen van buiten de organisatie'*. Dit item draagt niet bij aan de validiteit van dit onderzoek omdat de vrijwilligers van de Kindertelefoon specifieke regels kennen met betrekking tot het verspreiden van informatie uit gesprekken met kinderen. Mijns inziens komt deze stelling dan niet goed tot zijn recht. Item 3 luidt: *'Ik heb niet sterk het gevoel deel uit te maken van de Kindertelefoon'*. Item 3 is een gespiegelde stelling om response set te voorkomen. Echter, uit de opmerkingen van de vrijwilligers is gebleken dat zij de gespiegelde vragen verwarrend vonden om in te vullen. Daarom bestaat de mogelijkheid dat de antwoorden op dit item niet intern geldig zullen zijn.

§ 3.9.3 Normatieve commitment

Een voorbeeld van een stelling bij normatieve commitment vóór de reorganisatie is *'Ik zou me schuldig voelen als ik de Kindertelefoon nu zou verlaten'*. Uit de betrouwbaarheidsanalyse van de schaal die de normatieve commitment meet blijkt de $\alpha = .6131$ bij zes items. Wanneer item 2 wordt verwijderd stijgt de betrouwbaarheid naar $\alpha = .6223$. Item 2 luidt *'De Kindertelefoon verdient mijn loyaliteit'*. Mijns inziens is deze stelling wel een goede afspiegeling van het onderliggende construct omdat normatieve commitment een gevoel van morele verplichting betekent en daarom wordt besloten item 2 te behouden in de schaal.

De normatieve commitment ná de reorganisatie heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .7770$. Een voorbeeld van een stelling is *'Ik voel geen morele verplichting om bij de Kindertelefoon te blijven'*. De betrouwbaarheid zal niet stijgen bij verwijdering van items.

§ 3.9.4 Continuïteit commitment

Een voorbeeld van een stelling bij de continuïteit commitment is *'Er zou veel in mijn leven ontregeld raken als ik nu besluit de Kindertelefoon te verlaten'*. De betrouwbaarheidsanalyse van de continuïteit commitment van vóór de reorganisatie geeft een alpha-waarde van $\alpha = .6136$ bij zes items. Bij verwijdering van item 4 stijgt deze naar $\alpha = .6238$. Wanneer, tot slot, item 6 ook wordt verwijderd stijgt de alpha-waarde naar $\alpha = .6510$. Item 4 en 6 meten de zorg om gedane investeringen van de vrijwilliger. Uit onderzoek van Meyer en Allen (1997) is gebleken dat de continuïteit commitment bestaat uit zorg om gedane investeringen en beschikbare alternatieven. Daarom wordt besloten deze items te behouden in de schaal. De

verwachting is dat in dit geval een verhoging van de betrouwbaarheid ten koste zal gaan van de interne validiteit van het construct en daarom wordt besloten item 4 en 6 binnen de schaal te behouden.

Bij continuïteit commitment na de reorganisatie blijkt de Cronbach's alpha een waarde te hebben van $\alpha = .643$ bij zes items. Een voorbeeld van een stelling is '*Zelfs als ik zou willen, zou het voor mij erg moeilijk zijn om de Kindertelefoon nu te verlaten*'. De betrouwbaarheid stijgt niet bij verwijdering van items.

§ 3.9.5 Weerstand tegen verandering

Weerstand tegen verandering wordt gemeten aan de hand van acht items. Deze acht items zijn geselecteerd uit een onderzoek van Heersmink (2005). De items worden wederom gemeten aan de hand van een vijf-punts Likertschaal. Een voorbeeld van een item is '*ik zie het nut van veranderingen binnen de Kindertelefoon in*'. Principale Componenten Analyse blijkt een geschikte methode omdat de KMO = .746 en de Bartlett's test of sphericity is significant. Uit de Principale Componenten Analyse blijkt dat er twee componenten zijn waarop de eigenwaarde van de items groter is dan 1. Samen verklaren deze twee componenten 58,1 % van de variantie. Na rotatie met Varimax en Oblimin blijkt er een eenvoudige structuur te ontstaan. Items 2, 4, 1 en 6 laden op component 1 en verklaren 30,8% van de variantie. Items 3, 5, 7 en 8 laden op component 2 en verklaren 27,3 % van de variantie. De betrouwbaarheid van de eerste subschaal is $\alpha = .779$. De tweede subschaal heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .673$. Wanneer de items worden bekeken blijkt deze tweedeling eveneens zichtbaar. Item 1, 2, 4 en 6 gaan over de veranderingsbereidheid van de persoon, terwijl item 3, 5, 7 en 8 meer informeren naar de visie op de verandering. Besloten wordt om in het achterhoofd te houden dat de variabele weerstand tegen verandering op te splitsen is in 2 nieuwe variabelen; respectievelijk 'veranderingsbereidheid' en 'visie op verandering'. Echter, gegeven de kleine omvang van mijn steekproef kan het verstandiger zijn weerstand tegen verandering als 1 variabele te beschouwen, omdat dit de kans vergroot op een significant resultaat. Bovendien is factoranalyse niet altijd geschikt wanneer de steekproef klein is. Op basis van verdere analyses zal moeten blijken wat de verstandigste beslissing is.

§ 3.9.6 Perceptie op de informatievoorziening

Perceptie op de informatievoorziening wordt gemeten aan de hand van een zelf ontwikkeld meetinstrument. De schaal bestaat uit vijf items die met behulp van een Likert-schaal worden

gemeten. Een voorbeeld van een item is *'ik ben tevreden over de informatievoorziening omtrent de reorganisatie'*. Principale Componenten Analyse blijkt geschikt voor deze variabele (KMO = .719 en een significante Bartlett's test of sphericity). Uit de component matrix blijkt dat er twee componenten zijn met een eigenwaarde hoger dan 1. Deze twee componenten verklaren samen 68,3% van de variantie. Item 1, 2 en 4 laden sterk op component 1, terwijl 3 en 5 sterker laden op component 2. Met behulp van Varimax wordt een eenvoudige structuur gevonden voor item 1, 2, 4 en 5 op component 1 en item 3 op component twee. Met behulp van Oblimin blijken items 1, 2 en 4 op de eerste component te laden en 3 en 5 op de tweede. De betrouwbaarheidsanalyse geeft een Cronbach's Alpha van $\alpha=.7008$ bij vijf items. Wanneer item 3 is verwijderd in de betrouwbaarheidsanalyse, verhoogt dit de betrouwbaarheid van de schaal tot $\alpha=.7305$. Echter, wanneer item 3 wordt bekeken, blijkt deze goed aan te sluiten bij het onderliggende construct. Daarom wordt besloten item 3 te behouden in het onderzoek. De winst die geboekt zou kunnen worden met de betrouwbaarheid kan ten koste gaan van de validiteit. De schaal heeft met $\alpha=.7008$ een voldoende hoge betrouwbaarheid.

§ 3.9.7 Participatiemogelijkheden

Participatiemogelijkheden wordt gemeten aan de hand van een zelf ontwikkeld meetinstrument. De schaal bestaat uit vijf items die met behulp van een Likert-schaal worden gemeten. Een voorbeeld van een item is *'In mijn ogen heb ik nauwelijks invloed op de aard van mijn werkzaamheden'*. Principale Componenten Analyse is toepasbaar op deze schaal omdat de KMO = .778 en de Bartlett's test of sphericity significant. Uit de Principale Componenten Analyse blijkt dat er 1 component is met een eigenwaarde groter dan 1. Deze component verklaart 65% van de variantie. Alle items hebben een voldoende hoge lading op component 1. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat deze schaal een hoge betrouwbaarheid heeft ($\alpha=.8652$). Wanneer item 5 zou worden verwijderd zou dit de betrouwbaarheid verhogen naar $\alpha = .880$. Dit item luidt: *Ik zou graag méér mee willen praten en/of denken bij de Kindertelefoon'*. Echter, uit de factoranalyse blijkt item 5 voldoende te laden op de component en bij bestudering van item 5 blijkt deze een goede weerspiegeling te zijn van het onderliggende construct. Het verschil in betrouwbaarheid is niet dermate groot om mij te doen besluiten item 5 te verwijderen.

In onderstaande tabel staat een overzicht van de resultaten uit de Principale Componenten Analyse en de betrouwbaarheidsanalyse:

Tabel 3: betrouwbaarheid

	Aantal items voor	Aantal items na	Alpha voor	Alpha na	Meyer & Allen
Affectieve commitment	6	4	.62	.72	.85
Normatieve commitment	6	6	.78	.78	.77
Continuïteit commitment	6	6	.6430	.64	.83
Weerstand tegen verandering	8	2 x 4	.79	.78 en .67	
Informatievoorziening	5	5	.70	.70	
Participatiemogelijkheden	5	5	.87	.87	

De groep respondenten (N=15) die minder dan 6 maanden werkzaam is bij de Kindertelefoon hebben een betrouwbaarheid bij affectieve commitment van $\alpha = .668$, bij normatieve commitment van $\alpha = .677$ en bij continuïteit commitment van $\alpha = .6430$. Nadat de codering van de items van de continuïteit commitment is gecontroleerd kan een verklaring voor de vreemde alpha-waarde bij de laatste component van commitment de kleine omvang van de groep zijn (N=15).

De wat lagere alpha-waardes van sommige schalen kan verklaard worden door het geringe aantal items dat deel uitmaakt van die schalen. De alpha-waarde stijgt namelijk naarmate er meer items deel uitmaken van een variabele (de Heus e.a., 2003). De schalen van Meyer en Allen bestonden uit 8 of 9 items. Tevens kan de grote van mijn steekproef van invloed zijn op de hoogte van de betrouwbaarheid. Voor verder onderzoek wordt besloten uit te gaan van de commitmentschalen na de reorganisatie. Van deze schalen is de betrouwbaarheid het grootste gebleken. De voormeting is een retrospectief onderzoek waardoor het goed mogelijk is dat de resultaten hier invloeden van ondervinden.

Het geslacht, de leeftijd, de duur van het dienstverband en belangrijke gebeurtenissen zijn te meten door de respondent deze vraag te stellen. Deze variabelen kunnen worden opgenomen in mijn model als controlevariabelen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de statistische analyses besproken. Als eerste zal een korte bespreking van de frequentietabellen volgen. Daarna wordt de t-toets besproken. Vervolgens volgt de correlatiematrix en een bespreking van de bivariate verbanden tussen variabelen. In de correlatiematrix zijn verbanden tussen de variabelen al enigszins zichtbaar en kan multicollineariteit (hoge correlatie tussen onafhankelijke variabelen) worden vastgesteld. Vervolgens wordt regressieanalyse toegepast. Met behulp van regressieanalyse kan de unieke bijdrage van variabelen achterhaald worden. Aan de hand van de regressieanalyse kunnen de hypothesen worden getoetst. Al deze analyses zullen op een geaggregeerd en een gedesaggregeerd niveau plaatsvinden. Dat wil zeggen dat ik commitment als één enkele afhankelijke variabele opneem, en tevens bekijk wat er gebeurt als commitment wordt opgesplitst in de drie componenten. Gegeven de kleine omvang van mijn steekproef kan dit een zinvol onderscheid zijn omdat de kans op significante resultaten verschilt met het aantal respondenten per onafhankelijke variabelen.

§ 4.1 Frequentietabellen

Uit frequentietabellen komt naar voren dat de enquête is ingevuld door 15 (22,1%) mannen en 53 (77,9%) vrouwen. 16 Personen uit Roosendaal hebben de enquête ingevuld, 17 uit Tilburg, 19 uit Eindhoven en 16 uit Den Bosch. Uit een analyse van de leeftijden van de respondenten komt naar voren dat de jongste respondent 18 is en de oudste 74. De gemiddelde leeftijd is 35,3 met een standaarddeviatie van 12,7. Een verklaring voor de grote spreiding op deze variabele is het feit dat met name studenten en gepensioneerden solliciteren bij de Kindertelefoon.

In onderstaande tabel staan de gemiddelde scores en standaard deviaties op de verschillende variabelen van mijn conceptuele model:

Tabel 4: Gemiddelden en standaard deviaties

	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Affectieve commitment voor	2.65	.71
Normatieve commitment voor	2.68	.67
Continuïteit commitment voor	3.53	.68
Affectieve commitment na	2.92	.73
Normatieve commitment na	3.14	.75
Continuïteit commitment na	3.77	.70
Perceptie informatievoorziening	3.19	.80
Participatiemogelijkheden	2.57	.99
Weerstand tegen verandering	3.59	.57
Totale commitment na	3.18	.62

De scores kunnen variëren van 1 tot en met 5, waarbij 1 een zeer hoge commitment is en 5 een zeer lage commitment. Af te lezen is dat de totale commitment score licht negatief is. De affectieve commitment van de vrijwilligers is het hoogst. De normatieve commitment is licht negatief. De continuïteit commitment is het laagste, wat overeen komt met de verwachtingen daar vrijwilligers geen echte kosten kunnen ervaren in de vorm van geldelijk verlies wanneer zij zouden stoppen bij een organisatie. Uit de literatuur is gebleken dat het gevaar van een lage continuïteit commitment schuilt in een lage motivatie om bij de organisatie te blijven. De perceptie ten aanzien van de informatievoorziening is licht negatief. De participatiemogelijkheden worden licht positief beoordeeld. De gemiddelde vrijwilliger van de Kindertelefoons Noord-Brabant heeft een lage weerstand tegen verandering.

§ 4.2 Normale verdeling

Veel statistische technieken veronderstellen dat de onderliggende verdeling van de *afhankelijke* variabele normaal verdeeld is. Met een normale verdeling wordt bedoeld dat de scores symmetrisch verdeeld zijn, en de hoogste frequentie van scores ongeveer in het midden ligt (Gravetter & Wallnau, 2000). SPSS heeft een toets waarmee kan worden vastgesteld of de afhankelijke variabele een normale verdeling heeft. In de tabel Kolmogorov-Smirnov van de Test of normality valt de verdeling van de variabele af te lezen. Een niet-significant (> .05) resultaat geeft aan dat de verdeling normaal is.

Tabel 5: Normale verdeling

	Statistic	Significantie
Veranderingsbereidheid	.196	.000
Visie op verandering	.109	.069
Verandering affectieve commitment	.184	.001
Verandering normatieve commitment	.095	.200
Verandering continuïteit commitment	.093	.200
Weerstand tegen verandering	.105	.163
Totale commitment	.109	.098

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de meeste afhankelijke variabelen een normale verdeling hebben, aangezien de alpha-waardes groter zijn dan .05. Uit de histogrammen en de Normal Q-Q Plots (waar er een rechte lijn te zien zou moeten zijn) blijkt eveneens dat de variabelen normaal verdeeld zijn. Echter, bij de veranderingsbereidheid en de verandering van het affectieve commitment blijkt de verdeling niet normaal. Gelukkig zijn de meeste technieken redelijk bestand tegen schendingen van deze aanname. Wanneer de omvang van de sample groot genoeg is (30+), is schending van de normaliteitsaanname geen groot probleem (Gravetter & Wallnau, 2000). Daarom wordt er bij verdere analyses vanuit gegaan dat parametrische toetsen gebruikt kunnen worden.

§ 4.3 Gepaarde t-toets

Om te bepalen of er een significante verandering in de score van commitment voor en na de reorganisatie heeft plaatsgevonden wordt er een gepaarde t-toets uitgevoerd bij groep 1 (Bijlage 8). Een gepaarde t-toets wordt gebruikt wanneer één groep personen, op twee verschillende momenten of in twee verschillende situaties wordt vergeleken. Iedere persoon wordt vergeleken op een continue variabele op tijdstip 1 (voor de reorganisatie) en tijdstip 2 (na de reorganisatie) nadat deze is blootgesteld aan een interventie (de reorganisatie) (Pallant, 2005). De steekproef is voldoende groot ($N=30+$) om een eventuele schending van de normaliteitsaanname teniet te doen.

Wanneer de gepaarde t-toets op geaggregeerd niveau wordt uitgevoerd blijkt dat commitment een significante daling heeft van tijdstip 1 ($M=2.91$, $SD=.59$) op tijdstip 2 ($M=3.27$, $SD=.65$, $t(42)=-5.19$, $p=.000$). De effect size is .39, wat een groot effect te noemen is.

Vervolgens wordt er een gepaarde t-toets uitgevoerd op gedesaggregeerd niveau. Dit betekent dat commitment wordt opgesplitst in de drie componenten zoals afgeleid is uit de literatuur.

De affectieve commitment heeft een significante daling van tijdstip 1 ($M= 2.64, SD=.72$) op tijdstip 2 ($M=2.92, SD=.73, t(43)= -3.49, p=.001$). De effect size is .22, wat een groot effect is.

De normatieve commitment heeft een significante daling van tijdstip 1 ($M=2.66, SD=.68$) op tijdstip 2 ($M=3.14, SD=.75, t(42)=-5.05, p=.000$). De effect size is .38, wat een groot effect is.

De continuïteit commitment heeft een significante daling van tijdstip 1 ($M=3.46, SD=.67$) op tijdstip 2 ($M=3.78, SD=.70, t(42)=-3.90, p=.000$). De effect size is .27, wat een groot effect is.

Met deze toetsen heb ik aangetoond dat er een significant verschil is in de scores op commitment vóór en ná de reorganisatie. Echter, er kan niet gezegd worden dat de reorganisatie de daling in de scores heeft veroorzaakt. Er zijn vele andere factoren die kunnen bijdragen aan de daling van de scores op commitment. Om deze mogelijke factoren te achterhalen neem ik een aantal verklarende variabelen op in mijn regressieanalyse. Deze variabelen zijn afgeleid uit de literatuur en toegelicht in hoofdstuk 2.

§ 4.3.1 Onafhankelijke t-toets

Om te bekijken of er een verschil bestaat tussen de groep respondenten die alleen een nameting hebben ingevuld en de groep respondenten die een voor- en nameting hebben, wordt voor de volledigheid ook nog een onafhankelijke t-toets uitgevoerd om het verschil tussen groep 1 en 2 te bepalen (Bijlage 8). De respondenten die alleen een nameting hebben ingevuld zijn de vrijwilligers die minder dan 6 maanden werkzaam zijn bij de Kindertelefoon. Hierdoor hebben zij de reorganisatie niet meegemaakt. Een onafhankelijke t-toets wordt uitgevoerd wanneer je de gemiddelde scores op een continue variabele voor twee verschillende groepen wilt vergelijken (Pallant, 2005).

Wanneer de onafhankelijke t-toets op geaggregeerd niveau wordt uitgevoerd blijkt dat de Levene's test for equality of variances significant is (sig.=.028). Dit betekent dat de variantie van de verschillende groepen niet gelijk is en dat deze aanname daarom is geschonden. Dit betekent dat de alternatieve t-waarde gegeven moet worden. De nameting van het commitment van de respondenten die reeds voor de reorganisatie werkzaam waren ($M=3.27, SD=.65$) verschilt significant van de nameting van de respondenten die na de reorganisatie in dienst zijn getreden ($M=2.86, SD=.41; t(32.104)=2.744, p=.010$). Degenen die na de

reorganisatie zijn begonnen hebben een significant hogere commitment dan degenen die de reorganisatie hebben meegemaakt.

Vervolgens wordt er op gedesaggregeerd niveau een onafhankelijke t-toets uitgevoerd. Uit de independent samples test blijkt dat de Levene's test for equality of variances bij de affectieve en normatieve commitment niet significant is (sig.=.159 en .303). Dit betekent dat de varianties in deze twee groepen gelijk zijn en deze aanname daarom niet is geschonden. Bij het continuïteit commitment is de Levene's test for equality of variances wel significant (sig.=.046). Daarom wordt bij het continuïteit commitment de alternatieve t-waarde gerapporteerd.

De affectieve commitment scores van de respondenten die na de reorganisatie zijn begonnen ($M=2.73$, $SD=.62$) zijn niet significant verschillend van de scores van de respondenten die voor de reorganisatie zijn begonnen ($M=2.92$, $SD=.73$, $t(56)=.866$, $p=.390$). De effect size is .013, wat een klein effect is. Wel is te zien dat het commitment van degenen die de reorganisatie hebben ervaren lager is dan degenen die dit niet hebben ervaren.

De normatieve commitment scores van de respondenten die na de reorganisatie zijn begonnen ($M=2.42$, $SD=.61$) verschillen significant van de scores van de respondenten die voor de reorganisatie reeds werkzaam waren ($M=3.14$, $SD=.75$, $t(56)=3.31$, $p=.002$). De effect size is .16, wat een groot effect is.

De scores op de continuïteit commitment van de respondenten voor ($M=3.50$, $SD=.43$) en na ($M=3.78$, $SD=.70$, $t(40,647)=1.79$, $p=.081$) de reorganisatie verschillen niet significant van elkaar. De effect size is .035, wat aangeeft dat er een gemiddeld effect is. Hier is eveneens wel te zien dat de score op het commitment van degenen die de reorganisatie hebben ervaren lager is dan degenen die de reorganisatie niet hebben meegemaakt.

Uit bovenstaande resultaten kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de vrijwilligers die reeds voor de reorganisatie werkzaam waren, een significant lagere commitment hebben dan de vrijwilligers die onlangs zijn begonnen. Dit is een gedeeltelijke bevestiging van de significante resultaten van de gepaarde t-toets. Voorzichtigheid is echter geboden bij de interpretatie van deze resultaten omdat de omvang van de groep respondenten die alleen de nameting hebben ingevuld zeer klein is ($N=14$). Dit kan een effect hebben op de resultaten van de t-toets. Wanneer de scores op het commitment naast elkaar worden gelegd, blijkt wel dat degenen die de reorganisatie hebben ervaren een lagere commitment hebben dan degenen die dit niet hebben ervaren. Alleen op gedesaggregeerd niveau blijkt de normatieve commitment significant verschillend tussen de twee groepen.

§ 4.4 Correlatiematrix

In bijlage 7 zijn de onderlinge correlaties weergegeven van de verschillende variabelen van mijn onderzoek. Correlatie geeft een indicatie dat er een relatie tussen twee variabelen bestaat. Echter, dit is geen garantie dat de ene variabele de ander veroorzaakt (Pallant, 2005). Hierbij zal gebruik worden gemaakt van correlatieanalyses met de product-moment correlatiecoëfficiënt (Pearson) voor de variabelen die van intervalniveau zijn (leeftijd, veranderingsbereidheid, visie op verandering, weerstand tegen verandering, informatievoorziening, participatiemogelijkheden, de totale verandering van commitment en de verandering van de normatieve, affectieve en continuïteit commitment).

Cohen (1988) geeft een indicatie voor de sterkte van de correlatie:

$r = .10$ tot $.29$ of $-.10$ tot $-.29$ is een lage correlatie

$r = .30$ tot $.49$ of $-.30$ tot $-.49$ is een gemiddelde correlatie

$r = .50$ tot 1.0 of $-.50$ tot -1.0 is een hoge correlatie.

Na inspectie van de correlatiematrix (zie bijlage 4) kunnen de volgende significante relaties verondersteld worden:

De visie ten aanzien van de informatievoorziening heeft een gemiddelde, positieve correlatie met de verandering van affectieve commitment ($r = .321$, $n = 44$, $p < .05$), een hoge, positieve correlatie met de participatiemogelijkheden ($r = .631$, $n = 59$, $p < .01$), een gemiddelde, negatieve correlatie met weerstand tegen verandering ($r = -.440$, $n = 59$, $p < .01$), een gemiddelde, negatieve correlatie met de veranderingsbereidheid ($r = -.358$, $n = 59$, $p < .01$), en tot slot, een gemiddelde, negatieve correlatie met de visie op verandering ($r = -.390$, $n = 60$, $p < .01$). Dit betekent dat degenen die een negatieve visie op de informatievoorziening hebben ook een daling zullen hebben van het affectieve commitment, een negatieve beoordeling hebben van de participatiemogelijkheden, een hoge score op de mate van weerstand tegen verandering, een lage score op de veranderingsbereidheid en een lage score op de visie op verandering.

De relatie tussen participatiemogelijkheden en weerstand tegen verandering heeft een gemiddelde, negatieve correlatie ($r = -.325$, $n = 58$, $p < .05$). De relatie tussen de participatiemogelijkheden en de veranderingsbereidheid heeft een gemiddelde, negatieve correlatie ($r = -.302$, $n = 58$, $p < .05$). Dit betekent dat een hogere score op de participatiemogelijkheden (men beoordeelt de participatiemogelijkheden negatief) geassocieerd kan worden met een lagere score op weerstand tegen verandering en eveneens

een lagere score op de veranderingsbereidheid (men heeft een hoge mate van weerstand en is weinig veranderingsbereid).

De relatie tussen veranderingsbereidheid en visie op de verandering laat een gemiddelde, positieve correlatie zien ($r=.495$, $n=60$, $p<.01$). Dit betekent dat een hogere score op veranderingsbereidheid geassocieerd kan worden met een hogere score op de visie op verandering.

De relatie tussen de verandering van affectieve commitment en de verandering van normatieve commitment laat een sterke, positieve correlatie zien ($r=.638$, $n=43$, $p<.01$). Dit betekent dat een hoge verandering van het affectieve commitment geassocieerd kan worden met een hoge verandering van het normatieve commitment.

De relatie tussen de verandering van affectieve commitment en de verandering van het continuïteit commitment laat een gemiddelde, positieve correlatie zien ($r=.386$, $n=43$, $p<.05$). Dit betekent dat een hoge verandering van het affectieve commitment geassocieerd kan worden met een hoge verandering van het continuïteit commitment.

De relatie tussen de verandering van het normatieve commitment en de verandering van het continuïteit commitment laat een gemiddelde, positieve correlatie zien ($r=.398$, $n=43$, $p<.01$). Dit betekent dat een hoge verandering van het normatieve commitment geassocieerd kan worden met een hoge verandering van het continuïteit commitment.

De hoge correlaties tussen de verschillende commitment-componenten zijn voor mij reden om de componenten bij de regressieanalyse tevens als onafhankelijke variabelen op te nemen. Eveneens is besloten om de variabele weerstand tegen verandering niet op te splitsen in veranderingsbereidheid en visie op verandering omdat dit onderscheid, gegeven de resultaten van de correlatiematrix en vanwege de kleine omvang van mijn steekproef, weinig zinvol zal zijn.

§ 4.4.1 Bivariate verbanden

Gegeven de kleine omvang van mijn steekproef, is regressieanalyse eigenlijk geen geschikte analysemethode. Desondanks, zal ik toch een regressieanalyse uitvoeren op mijn onderzoeksgegevens maar daarbij dient in het achterhoofd te worden gehouden dat de kans op het vinden van significante verbanden bij een kleine groep respondenten, klein is. Om toch richtinggevende uitspraken te kunnen doen over de verbanden tussen mijn variabelen

onderling, zal ik deze allereerst bivariaat in beeld proberen te brengen. Om de verbanden tussen twee variabelen te kunnen bestuderen zijn een aantal variabelen in categorieën ingedeeld. Vervolgens zijn de variabelen bivariaat met de verschillende afhankelijke variabelen in mijn onderzoek in verband gebracht. In bijlage 7 staat een overzicht van deze verbanden. Uit bestudering van de bivariate verbanden kan het volgende worden afgeleid:

§ 4.4.2 Participatiemogelijkheden

Het totale commitment is het hoogste bij de vrijwilligers die de participatiemogelijkheden het meest positief beoordelen en het laagste bij degenen die de participatiemogelijkheden het meest negatief beoordelen. Dit komt overeen met de verwachting en de literatuur dat het betrekken van werknemers bij organisatieprocessen een positief effect heeft op het commitment van deze werknemers.

De vrijwilligers die de participatiemogelijkheden het meest positief beoordelen hebben de laagste mate van weerstand tegen verandering. Dit verband komt overeen met het resultaat uit de correlatiematrix.

De verandering van het totale commitment is het hoogste bij de vrijwilligers die de participatiemogelijkheden negatief beoordelen.

§ 4.4.3 Geslacht

Het totale commitment is het hoogste voor mannen. Dit is in tegenstelling tot mijn verwachting die is gebaseerd op enkele karakteristieke kenmerken van mannen zoals dat zij rationeler zijn dan vrouwen. Vrouwen hebben de grootste verandering van affectieve, normatieve en continuïteit commitment waardoor hun totale commitment meer is veranderd dan die van mannen.

§ 4.4.4 Perceptie op de informatievoorziening

Degenen die de informatievoorziening positief beoordelen hebben de laagste mate van weerstand tegen verandering. Dit komt overeen met de literatuur in hoofdstuk 2 (Wissema, 1991 en Greiner en Metzger, 1983).

Het affectieve, normatieve en continuïteit commitment is het minste gedaald bij de personen die een positieve visie hebben ten aanzien van de informatievoorziening. Het totale commitment is het meest veranderd bij de vrijwilligers die de informatievoorziening het meest negatief beoordelen. Het totale commitment is het laagste bij de vrijwilligers die een negatieve visie hebben op de wijze van informatievoorziening. Dit komt overeen met de

verwachtingen zoals geformuleerd in hoofdstuk 2. Degenen die de informatievoorziening gemiddeld en positief beoordelen hebben een gelijke mate van commitment aan de Kindertelefoon.

§ 4.4.5 Leeftijd

De oudere vrijwilligers hebben het hoogste totale commitment. De groep van 26 tot 39 jaar heeft het laagste totale commitment. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat oudere vrijwilligers vaak minder om handen hebben (zij zijn vaak gepensioneerd, kinderen zijn al uit huis enz.) en zij zich daarom meer richten op hun werkzaamheden bij de Kindertelefoon, waardoor zij een hogere mate van commitment ontwikkelen. De oudste vrijwilligers hebben de hoogste mate van weerstand tegen verandering, de jongste groep de laagste mate van weerstand tegen verandering. Dit komt overeen met mijn verwachtingen. Ouderen blijken vaak minder flexibel te zijn ten opzichte van veranderingen dan jongere werknemers. De verandering van het totale commitment is het hoogste bij de jongste groep vrijwilligers.

§ 4.4.6 Weerstand tegen verandering

Het totale commitment is het hoogste bij de vrijwilligers met een lage mate van weerstand. Dit komt wederom overeen met de literatuur vermeld in hoofdstuk 2 (Lewin e.a., 1947). Bij de vrijwilligers met een gemiddelde mate van weerstand tegen verandering is het totale commitment het laagste. De vrijwilligers met een hoge mate van weerstand tegen verandering hebben de hoogste daling van het totale commitment.

§ 4.4.7 Belangrijke gebeurtenissen

Degenen die wel belangrijke gebeurtenissen hebben ervaren tussen de twee meetmomenten hebben een grotere daling van het totale commitment en de drie componenten afzonderlijk. De weerstand tegen verandering is hoger bij de vrijwilligers die aangeven een belangrijke gebeurtenis te hebben gehad tussen de voor- en nameting. Het totale commitment verschilt niet noemenswaardig aan de hand van het wel of niet hebben plaatsgevonden van belangrijke gebeurtenissen. Uit bestudering van de enquêtes is gebleken dat het vinden van een betaalde baan de meest voorkomende belangrijke gebeurtenis is geweest tussen de twee meetmomenten. In totaal geven 17 respondenten van de 61 valide enquêtes aan dat er een belangrijke gebeurtenis heeft plaatsgevonden tussen de voor- en nameting.

§ 4.4.8 Duur van het dienstverband

Uit het bivariate verband tussen de duur van het dienstverband en het totale commitment komt naar voren dat degenen die het kortste in dienst zijn (< 6 maand) het hoogste commitment hebben. Zij hebben ook de laagste weerstand tegen verandering. De weerstand tegen verandering is het hoogste bij degenen die 2 tot 4 en langer dan 4 jaar in dienst zijn. Het commitment is het meest gedaald bij degenen die langer dan 4 jaar in dienst zijn. Het commitment is het minste veranderd bij degenen die 6 maanden tot 2 jaar in dienst zijn.

§ 4.5 Regressieanalyse

Multiple regressie kent een aantal assumpties waarbij de techniek geschikt is. Allereerst is multiple regressie niet geschikt wanneer de steekproef klein is. Het probleem hierbij is dat de resultaten dan niet gegeneraliseerd kunnen worden naar andere samples. Stevens (1996) stelt dat er ongeveer 15 respondenten per variabele nodig zijn. Tabachnick en Fidell (2001) geven een formule waarmee de geschikte steekproefomvang berekend kan worden: $N > 50 + 80m$ (m =aantal onafhankelijke variabelen). Mijn steekproef bestaat uit 40 tot 68 personen per variabele. Dit betekent dat er extra voorzichtigheid is geboden bij de interpretatie van de resultaten en dat generalisatie naar andere samples wellicht niet mogelijk is. Op basis van de kleine steekproef bestaat op voorhand al twijfel of de regressieanalyses wel significante resultaten kunnen opleveren. Voor de variabele duur van het dienstverband is een dummy variabele aangemaakt. De referentiegroep hierbij is 2 tot 4 jaar werkzaam.

De regressieanalyse die ik uit ga voeren zal twee verschillende niveaus bevatten. Als eerste is er een analyse op geaggregeerd niveau. Dit wil zeggen dat weerstand tegen verandering en commitment elk als één variabele worden gezien. Daarna volgt er een analyse op gedesaggregeerd niveau. Dit betekent dat commitment wordt opgesplitst in de componenten (affectieve, normatieve en continuïteit commitment) die zijn afgeleid uit de literatuur. Weerstand tegen verandering wordt niet opgesplitst in veranderingsbereidheid en visie op verandering omdat de kans op het vinden van significante resultaten kleiner is naarmate er meer variabelen worden toegevoegd aan een model. Uit de correlatiematrix is al gebleken dat er weinig extra significante relaties zullen bestaan wanneer weerstand tegen verandering zal worden opgesplitst. Er wordt een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Dit betekent dat als eerste de verklarende variabelen uit de theorie worden ingevoerd, waarna de controlevariabelen in volgende stappen worden toegevoegd.

§ 4.5.1 Geaggregeerd niveau

Wanneer er een hiërarchische regressieanalyse wordt uitgevoerd voor de afhankelijke variabele verandering van commitment blijkt dat aan alle assumpties is voldaan.

De variabelen perceptie op de informatievoorziening, participatiemogelijkheden en weerstand tegen verandering zijn opgenomen als onafhankelijke variabelen op basis van de theorie. De Adjusted R Square is .058. Aangezien mijn steekproef een kleine N-waarde heeft vermeld ik de Adjusted R Square. Wanneer er een kleine steekproef is, geeft de R square value vaak een overschatting van de echte waarde in de populatie (Tabachnick & Fidell, 2001). Dit betekent dat 5,8% van de variantie in de verandering van het commitment wordt verklaard met behulp van weerstand tegen verandering, participatiemogelijkheden en perceptie op de informatievoorziening. Het model blijkt niet significant ($F(3, 39)=1.860, p=.152$). Geen van de opgenomen onafhankelijke variabelen heeft een significant effect op de verandering van het commitment.

Vervolgens worden in verschillende stappen controlevariabelen toegevoegd. Geen enkel model blijkt significant. De verklaarde variantie van het model is 17,8% (Adjusted R Square .178). Er is geen onafhankelijke controle variabele die een significant effect heeft op de daling van het commitment (*Tabel 6*).

Tabel 6

Afhankelijke variabele verandering commitment	Beta	Significantie
Perceptie informatievoorziening	-.001	.997
Participatiemogelijkheden	.210	.280
Weerstand tegen verandering	-.119	.494
Dienstverband kort	-.350	.082
Dienstverband lang	.212	.264
Leeftijd	-.194	.249
Geslacht	.076	.603
Belangrijke gebeurtenissen	-.186	.263

Weerstand tegen verandering is eveneens een afhankelijke variabele in het conceptuele model. Voor deze afhankelijke variabele wordt eveneens een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Aan alle assumpties is voldaan.

Als eerste worden de variabelen perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden toegevoegd. De Adjusted R Square is .159. Dit betekent dat 15,9%

van de verklaarde variantie in de weerstand tegen verandering wordt verklaard door de perceptie op de informatievoorziening en de participatiemogelijkheden. Het model blijkt significant ($F(2, 42) = 5.162, p = .010$). Alleen de informatievoorziening blijkt een significant effect te hebben op de weerstand tegen verandering ($Beta = -.391, p = .034$). Dit betekent dat een positieve score op de informatievoorziening samengaat met een lagere mate van weerstand tegen verandering.

Vervolgens worden de controle variabelen toegevoegd. De Adjusted R Square wordt .217. Dit betekent dat 21,7% van de variantie van weerstand tegen verandering wordt verklaard met behulp van de perceptie op de informatievoorziening, participatiemogelijkheden en de controle variabelen. Het model is significant ($f(7, 37) = 2.737, p = .021$). Perceptie op de informatievoorziening en belangrijke gebeurtenissen blijken beide significant ($Beta = -.399, sig. = .040$ en $Beta = .384, sig. = .011$). Dit betekent dat een positieve visie ten aanzien van de informatievoorziening en het afwezig zijn van belangrijke gebeurtenissen samengaan met een lagere mate van weerstand tegen verandering (Tabel 7).

Tabel 7

<u>Weerstand tegen verandering</u>	Beta	Significantie
Perceptie op de informatievoorziening	-.399	.040
Participatiemogelijkheden	-.103	.575
Belangrijke gebeurtenissen	.384	.011
Dienstverband kort	.197	.291
Dienstverband lang	.071	.691
Leeftijd	-.133	.400
Geslacht	.014	.922

§ 4.5.2 Gedesaggregeerd niveau

Wanneer er op geaggregeerd niveau weinig tot geen significante effect worden gevonden, impliceert dit meestal dat dit eveneens onwaarschijnlijk is op een gedesaggregeerd niveau. De kans op het vinden van significante verbanden daalt namelijk wanneer het aantal onafhankelijke variabelen stijgt. Desondanks, heb ik toch op dit niveau de analyse uitgevoerd. Hierbij heb ik de drie commitment-componenten afzonderlijk. Binnen dit analyseniveau zullen de afzonderlijke componenten tevens als onafhankelijke variabelen van elkaar worden opgenomen. Dit wordt gedaan omdat uit de correlatiematrix is gebleken dat de componenten onderling significant correleren.

§ 4.5.2.1 Verandering affectieve commitment

Wanneer er een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd wordt voor de afhankelijke variabele verandering van commitment blijkt dat aan alle assumpties is voldaan.

De variabele weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden worden als onafhankelijke variabelen toegevoegd. Het model heeft dan een verklaarde variantie van .067. Dit betekent dat 6,7 % van de variantie in de verandering van het affectieve commitment wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Het model en de onafhankelijke variabelen zijn niet significant ($F(3, 39)=1.998$, $p=.130$).

De volgende stap bestaat uit het opnemen van de verandering van het normatieve en continuïteit commitment. Deze variabelen worden in het model als onafhankelijke variabelen opgenomen omdat uit de correlatiematrix is gebleken dat er een significante relatie bestaat tussen de afhankelijke variabelen onderling. De adjusted R Square wordt dan .393. Dit betekent dat 39,3% van de variantie in het affectieve commitment wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Het model blijkt significant te zijn ($F(5, 37)=6.441$, $p=.000$). Alleen de verandering van het normatieve commitment blijkt een significant effect te hebben op de verandering van het affectieve commitment (Beta = .517 en $p=.001$).

Tot slot, worden de controle variabelen toegevoegd. De Adjusted R Square wordt 40,2%. Echter, geen enkele van de toegevoegde controle variabelen heeft een significant effect op de verandering van het affectieve commitment. Het totale model blijft wel significant (Tabel 8).

Tabel 8

<u>Verandering affectieve commitment</u>	Beta	Significantie
Perceptie op de informatievoorziening	.049	.797
Participatiemogelijkheden	.075	.662
Weerstand tegen verandering	-.078	.607
Verandering normatieve commitment	.511	.002
Verandering continuïteit commitment	.068	.641
Dienstverband kort	-.170	.334
Dienstverband lang	.148	.369
Geslacht	-.090	.481
Leeftijd	-.296	.056
Belangrijke gebeurtenissen	-.037	.797

§ 4.5.2.2 Verandering normatieve commitment

Vervolgens worden dezelfde stappen van de hiërarchische analyse toegepast voor de afhankelijke variabele verandering van het normatieve commitment. Aan alle assumpties is voldaan. Wanneer informatievoorziening, participatiemogelijkheden en weerstand tegen verandering worden opgenomen als onafhankelijke variabelen is de Adjusted R Square .012. Het model is niet significant ($F(3, 39)=1.164, p=.336$). Geen van de onafhankelijke variabelen heeft een significant effect op de verandering van het normatieve commitment.

Daarna worden de verandering van het affectieve en continuïteit commitment toegevoegd. De toevoeging van deze variabelen zorgt voor een verklaarde variantie van 36,5% in de verandering van het normatieve commitment (Adjusted R Square = .365). Het model blijkt significant ($F(5, 37)=5.827, p=.000$). Alleen de variabele verandering van het affectieve commitment heeft een significant effect op de verandering van het normatieve commitment (Beta = .541 en $p=.001$).

Tot slot, worden er onafhankelijke controle variabelen toegevoegd. De Adjusted R Square wordt .402. Het model verklaart 40,2% van de variantie in de verandering van het normatieve commitment. Het model blijkt significant ($F(10, 32)=3.821, p=.002$). Alleen de verandering van het affectieve commitment (Beta=.511, sig.=.002) blijkt een significante relatie te hebben met de verandering van het normatieve commitment (Tabel 9).

Tabel 9

<u>Verandering normatieve commitment</u>	Beta	Significantie
Perceptie op de informatievoorziening	.190	.313
Participatiemogelijkheden	-.119	.491
Weerstand tegen verandering	.065	.664
Verandering affectieve commitment	.511	.002
Verandering continuïteit commitment	.227	.113
Geslacht	.157	.214
Leeftijd	.290	.061
Belangrijke gebeurtenissen	-.164	.257
Dienstverband kort	-.122	.489
Dienstverband lang	-.064	.697

§ 4.5.2.3 Verandering continuïteit commitment

Nogmaals worden dezelfde stappen ondernomen. Ditmaal voor de afhankelijke variabele verandering van het continuïteit commitment. Wanneer alleen participatiemogelijkheden,

informatievoorziening en weerstand tegen verandering als onafhankelijke variabelen zijn toegevoegd is de verklaarde variantie van het model .026. Dit betekent dat 2,6% van de variantie in de verandering van het continuïteit commitment wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. Het model is niet significant ($F(3, 39)=1.337, p=.264$).

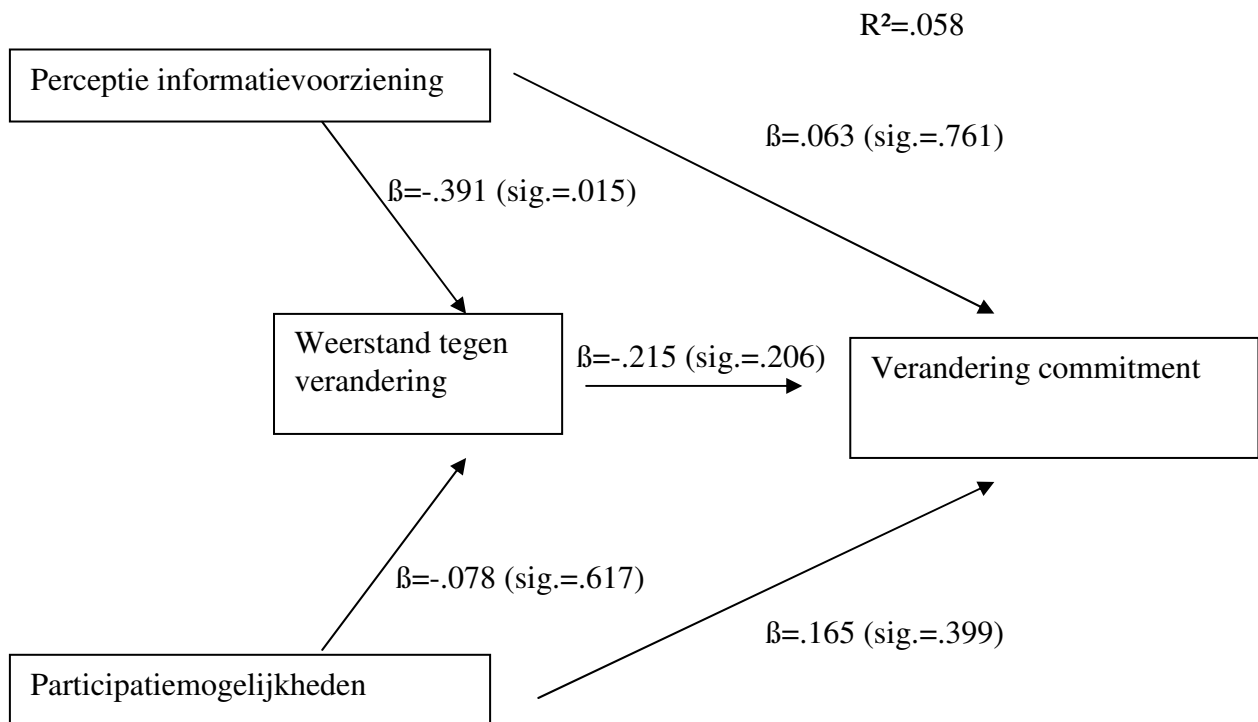
Daarna worden de verandering van het affectieve commitment en het normatieve commitment toegevoegd. Deze toevoeging zorgt ervoor dat de verklaarde variantie 16,4% wordt (R square adjusted .164) in de verandering van het continuïteit commitment. Het model blijkt nu wel significant te zijn ($F(5, 37)=2.650, p=.038$). Geen enkele onafhankelijke variabele heeft een significant effect op de verandering van het continuïteit commitment.

Tot slot, worden er controle variabelen toegevoegd. De adjusted R Square wordt 11,5%. Geen van de variabelen blijkt een significant effect te hebben op de verandering van het continuïteit commitment. Het model is ook niet meer significant ($F(10, 32)=1.548, p=.168$).

Tabel 10

<u>Verandering continuïteit commitment</u>	Beta	Significantie
Perceptie op de informatievoorziening	-.397	.078
Participatiemogelijkheden	.344	.094
Weerstand tegen verandering	-.160	.382
Verandering affectieve commitment	.101	.641
Verandering normatieve commitment	.336	.113
Geslacht	-.019	.903
Leeftijd	-.299	.115
Belangrijke gebeurtenissen	.087	.624
Dienstverband kort	.000	1.00
Dienstverband lang	.173	.388

Het conceptuele model wat is opgesteld in hoofdstuk 1 kan tot slot worden samengevat met het volgende padmodel:



Het opgestelde model in hoofdstuk 2 verklaart 5,8% van de verandering in het commitment. Binnen dit model valt af te lezen dat er alleen een significant effect bestaat van perceptie op de informatievoorziening op weerstand tegen verandering (sign.=.015). Dit verband is negatief, wat betekent dat hoe beter men de informatievoorziening ervaart hoe lager de mate van weerstand tegen verandering is. Dit is in overeenstemming met de literatuur. Andere verbanden van het conceptuele model worden binnen mijn onderzoekssituatie niet aangetoond. Dit betekent echter niet dat deze verbanden niet bestaan. Er kunnen meerdere redenen zijn voor het niet significant zijn van verbanden binnen mijn conceptuele model. De kleine omvang van mijn steekproef zal daar een grote rol in spelen. Uit het padmodel valt verder af te lezen dat er sprake is van een positieve samenhang tussen perceptie op de informatievoorziening en de verandering van het commitment. Deze samenhang komt enerzijds tot stand omdat er sprake is van een direct positief effect van perceptie op de informatievoorziening op verandering van het commitment en anderzijds doordat er sprake is van een indirect positief effect van perceptie op de informatievoorziening via weerstand op verandering van het commitment. Ook bestaat er een positieve samenhang tussen participatiemogelijkheden en de verandering van het commitment. Deze samenhang komt enerzijds tot stand door een direct positief effect van participatiemogelijkheden op de verandering van het commitment en anderszijds door een indirect positief effect van

participatiemogelijkheden op de verandering van het commitment via weerstand tegen verandering.

§ 4.6 Hypothese-toetsing

Op basis van bovenstaande analyses kunnen de hypothesen worden getoetst. Echter, vanwege mijn kleine steekproef kan niet worden gezegd dat effecten per definitie wel of niet bestaan. Bij de interpretatie van de effecten dient altijd in gedachte te worden gehouden dat de gevonden effecten met enige waarschijnlijkheid zullen bestaan in de populatie.

Afgeleid uit het resultaat van de gepaarde t-toets en ondersteund door een deel van het resultaat uit de onafhankelijke t-toets, blijkt dat hypothese 1 bevestigd wordt:

H1: De reorganisatie zal leiden tot een daling van het affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilligers.

Gebleken is dat het affectieve, normatieve en continuïteit commitment significant dalen.

Op basis van de resultaten waarbij verandering van het affectieve commitment, verandering van het normatieve commitment en verandering van het continuïteit commitment de afhankelijke variabelen zijn kan het volgende besloten worden ten aanzien van de opgestelde hypothesen:

H2: Hoe hoger de mate van weerstand tegen verandering, hoe groter de negatieve verandering van het affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilliger.

Deze hypothese wordt verworpen. Er bestaat geen significante relatie tussen de mate van weerstand tegen verandering en de verandering van het commitment van de vrijwilliger. Uit bestudering van het verband tussen deze twee variabelen kan wel afgeleid worden dat degenen die de hoogste mate van weerstand hebben, ook de grootste daling van het commitment hebben. Er kan hier echter geen causale uitspraak over worden gedaan. Daarom wordt geadviseerd om dit verband verder te onderzoeken bij een grotere onderzoekspopulatie.

H3: Hoe slechter men de informatievoorziening ervaart, hoe groter de mate van weerstand tegen verandering en hoe groter de negatieve verandering van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilliger zal zijn.

Het directe effect van de hypothese wordt verworpen. Er bestaat geen significante relatie tussen de visie op de informatievoorziening en de verandering van het commitment van de

vrijwilliger. Uit de correlatiematrix blijkt wel dat de perceptie op de informatievoorziening een significante relatie heeft met het affectieve commitment, maar deze relatie wordt niet bevestigd met behulp van de regressieanalyse. Uit bestudering van het verband tussen deze twee variabelen valt wel af te lezen dat degenen die de informatievoorziening het meest negatief ervaren, de grootste daling hebben van de drie commitment-componenten. Daarom kan het zinvol zijn dit verband grootschaliger verder te onderzoeken. Het indirecte effect van de hypothese wordt eveneens niet bevestigd. Er bestaat wel een significante relatie tussen de visie op de informatievoorziening en de mate van weerstand tegen verandering. De Beta van dit effect is $-.399$, wat betekent dat wanneer de visie op de informatievoorziening met 1 eenheid standaard deviatie daalt, de mate van weerstand tegen verandering met $.399$ eenheid standaard deviatie stijgt. Dit effect komt eveneens naar voren uit bestudering van de correlatiematrix en het bivariate verband tussen deze variabelen. Er is echter geen significant effect van weerstand tegen verandering op de verandering van het commitment.

H4: Hoe beter de vrijwilligers de participatiemogelijkheden ervaren, hoe lager de weerstand tegen verandering zal zijn en hoe kleiner de negatieve verandering van de affectieve, normatieve en continuïteit commitment van de vrijwilliger zal zijn.

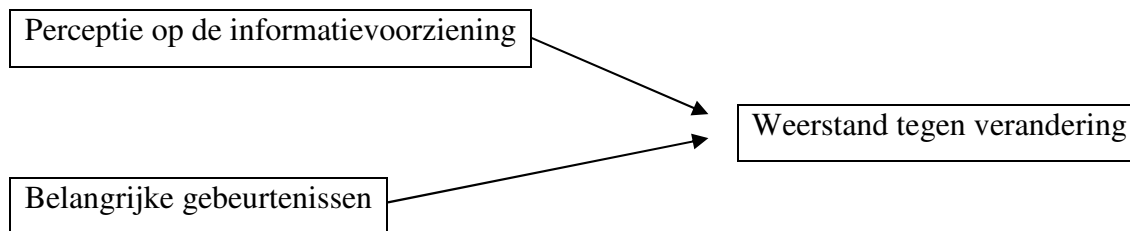
Het directe effect van deze hypothese wordt verworpen. Er bestaat geen significante relatie tussen de visie op de participatiemogelijkheden en de verandering van het commitment van de vrijwilliger. Echter, uit bestudering van het verband tussen deze twee variabelen kan wel afgelezen worden dat degenen die de participatiemogelijkheden het meest positief beoordelen, de laagste daling van het commitment hebben. Dit komt overeen met de verwachtingen. Geadviseerd wordt om dit verband grootschaliger verder te onderzoeken. Het indirecte effect van de hypothese wordt eveneens verworpen. Er bestaat geen significante relatie tussen de visie op de participatiemogelijkheden en de mate van weerstand tegen verandering. Echter, uit bestudering van het verband tussen deze twee variabelen komt wel naar voren dat degenen die de participatiemogelijkheden het meest positief beoordelen, de laagste mate van weerstand tegen verandering hebben. Dit volgt tevens uit de correlatiematrix en komt overeen met de literatuur uit hoofdstuk 2. Daarom wordt eveneens geadviseerd om dit verband op een grootschaliger niveau verder te onderzoeken.

Uit de regressieanalyses is verder gebleken dat de daling van het affectieve commitment en de daling van het normatieve commitment een significant effect hebben op elkaar. Dit komt

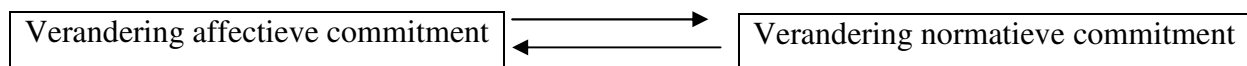
overeen met de resultaten van Meyer en Allen (1997) waarbij eveneens is gebleken dat deze twee componenten van commitment veel variantie in elkaar verklaren.

Tot slot, kan over de toegevoegde controlevariabelen (duur van het dienstverband, geslacht, leeftijd en belangrijke gebeurtenissen) worden gezegd dat degenen die wel belangrijke gebeurtenissen hebben ervaren tussen de voor- en nameting van het commitment naar alle waarschijnlijkheid een hogere mate van weerstand tegen verandering hebben. De overige controlevariabelen laten geen significante relatie zien met de andere variabelen.

Naar aanleiding van de regressieanalyses kunnen, tot slot, de volgende modellen worden opgesteld:



$$\text{Weerstand tegen verandering} = 4.384 - .399 \text{ Perceptie op de informatievoorziening} + .348 \text{ Belangrijke gebeurtenissen}$$



$$\text{Verandering normatieve commitment} = -.752 + .511 \text{ Verandering affectieve commitment}$$

$$\text{Verandering affectieve commitment} = .676 + .511 \text{ Verandering normatieve commitment}$$

In hoofdstuk vijf volgt een bespreking van de resultaten, alsmede een conclusie en aanbevelingen.

Hoofdstuk 5 Conclusie

Dit hoofdstuk zal de resultaten van het onderzoek ter discussie stellen. In de conclusie zal het antwoord worden gegeven op de probleemstelling. Het onderzoek is explorierend van aard en heeft dus ook niet geleid tot harde resultaten. De resultaten zijn richtinggevend te noemen. Daarom worden de resultaten ook in de vorm van veronderstellingen voor een grootschaliger onderzoek weergegeven.

§ 5.1 Resultaten

Baruch (2001) stelt dat commitment belangrijk is in een veranderende organisatie. Naar aanleiding van dit onderzoek, naar het effect van de reorganisatie op het commitment van de vrijwilligers, kan verondersteld worden dat het conceptuele model zoals opgesteld in hoofdstuk 2, weinig variantie verklaard in de daling van het commitment (respectievelijk 5,8%). Mogelijke verklaringen hiervoor volgen in paragraaf 5.3: Beperkingen. Uit de toetsen is wel naar voren gekomen dat het commitment een significante daling heeft van meetmoment 1 (vóór de reorganisatie) op meetmoment 2 (ná de reorganisatie). Alle drie de componenten hebben deze significante daling. Tevens is gebleken uit de onafhankelijke t-toets op geaggregeerd niveau dat dit resultaat wordt bevestigd. Op een gedesaggregeerd niveau volgt een gedeeltelijke bevestiging van dit resultaat. De groep respondenten die alleen een nameting heeft verschilt significant in het normatieve commitment van de respondenten die een voor- en nameting hebben. Dit resultaat komt overeen met de verwachtingen. Uit de literatuur is gebleken dat veranderingen over het algemeen zullen leiden tot een daling van het commitment. Thornhill e.a. (1996) zeggen dat het commitment van werknemers aan hun werkgever vaak sterk vermindert na een reorganisatie of een andere organisatieverandering. Het is echter met mijn onderzoeksopzet niet mogelijk om dit significante verschil causaal toe te schrijven aan de reorganisatie omdat er nog vele andere factoren dit verschil veroorzaakt kunnen hebben. Daarom zijn enkele onafhankelijke variabelen in het model opgenomen die dit waargenomen verschil mogelijk kunnen verklaren.

Uit de regressieanalyses blijkt dat geen van de opgenomen onafhankelijke variabelen uit de literatuur een significant effect heeft op deze daling van het commitment.

De relatie tussen de informatievoorziening en weerstand tegen verandering, zoals vermeld in de literatuur, wordt wel bevestigd in mijn onderzoek. Dit betekent dat de perceptie op de informatievoorziening van de vrijwilliger een effect heeft op de mate van weerstand tegen

verandering. Hoe slechter men de informatievoorziening ervaart, hoe hoger de mate van weerstand tegen verandering zal zijn (Beta=-.399, sig.=.040). Daarnaast blijkt dat de controle variabele belangrijke gebeurtenissen, een significant effect heeft op de mate van weerstand tegen verandering (Beta=.348, sig.=.011). Dit betekent dat wanneer iemand belangrijke gebeurtenissen heeft meegemaakt tussen de twee meetmomenten van commitment, deze persoon een hogere mate van weerstand tegen verandering heeft.

Tot slot, is vanwege de hoge correlatie tussen de drie commitment-componenten, de relatie tussen deze variabelen onderling onderzocht met behulp van regressieanalyse. Hieruit is gebleken dat de verandering van het affectieve commitment en het normatieve commitment een significant effect hebben op elkaar, wat overeen komt met resultaten uit eerder onderzoek van Meyer en Allen (1997). Op basis van een inspectie van de correlatiematrix werd verwacht dat de drie commitment componenten vooral veel variantie in elkaar verklaarden en dat de visie ten aanzien van de informatievoorziening enige variantie verklaarde in de verandering van de affectieve commitment. Uit mijn onderzoek zijn de effecten van het continuïteit commitment en de visie ten aanzien van de informatievoorziening niet significant gebleken.

Omdat de regressieanalyse weinig significante resultaten geeft, is besloten om meer aandacht uit te laten gaan naar de bestudering van de bivariate verbanden. Het doel van dit onderzoek is dan ook niet zo zeer harde feiten te willen presenteren, maar uitspraken te kunnen doen voor een grootschaliger onderzoek. Met behulp van gegevens uit de bivariate analyse kan hiertoe een aanzet worden gegeven. Uit bestudering van de bivariate verbanden kunnen voorzichtig conclusies worden getrokken, waarbij het zinvol is deze conclusies in een grootschaliger onderzoek verder te bestuderen. Deze conclusies dienen niet als harde feiten te worden gelezen, omdat er bij een bivariaat verband geen invloeden van andere variabelen kunnen worden opgenomen en er eveneens niet bekend is of gevonden verschillen significant zijn.

Uit bestudering van de verbanden kan worden afgeleid dat het conceptuele model, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2 en afgeleid uit de literatuur, wel degelijk zinvol blijkt te zijn. De perceptie op de informatievoorziening, de visie ten aanzien van de participatiemogelijkheden en de mate van weerstand tegen verandering laten het verwachte resultaat, zoals geconcludeerd uit de literatuur, zien op het commitment van de vrijwilliger. Hoe positiever men de informatievoorziening omtrent de reorganisatie ervaart, hoe hoger het commitment van de vrijwilliger. Uit onderzoek van Richardson en Denton (1996) is ook gebleken dat communicatie over organisatieverandering belangrijk is. Hoe beter men de participatiemogelijkheden beoordeelt, hoe hoger het commitment van de vrijwilliger. Tot slot,

hoe lager de mate van weerstand tegen verandering, hoe hoger het commitment van de vrijwilliger. Tevens blijkt dat een positieve perceptie van de informatievoorziening een lagere weerstand tegen verandering laat zien en dat degenen die de participatiemogelijkheden positief beoordelen eveneens een lagere weerstand tegen verandering hebben. Verder is gebleken dat mannen een hogere commitment hebben dan vrouwen en dat ouderen een hogere mate van weerstand tegen verandering en commitment hebben dan jongeren. Degenen die kort in dienst zijn hebben een hogere mate van commitment dan degenen die langer in dienst zijn. Vrijwilligers die weinig belangrijke gebeurtenissen hebben ervaren hebben een lagere mate van weerstand tegen verandering. Echter, uit de statistische analyses is gebleken dat er maar weinig significante verbanden tussen deze variabelen bestaan. Dit hoeft niet meteen te betekenen dat deze verbanden ook daadwerkelijk niet zullen bestaan. Een mogelijke verklaring voor de vele niet significante resultaten kan namelijk de kleine omvang van mijn onderzoekspopulatie zijn, waardoor het moeilijker is significante resultaten te krijgen.

De probleemstelling die in hoofdstuk 1 is geformuleerd luidt als volgt:

Wat is het effect van een reorganisatie op de sterkte van het commitment van vrijwilligers aan een organisatie en welke rol spelen weerstand tegen verandering, perceptie op de informatievoorziening en participatiemogelijkheden hierin?

Op basis van de resultaten uit hoofdstuk 4 kan met enige voorzichtigheid geconcludeerd worden dat het effect van de reorganisatie op het commitment van de vrijwilligers negatief is. Uit de t-toetsen is gebleken dat het commitment een significante daling heeft ondergaan. Uit de onafhankelijke t-toets op geaggregeerd niveau is dit eveneens naar voren gekomen. Dit betekent dat de vrijwilligers die de reorganisatie niet hebben meegemaakt een significant hogere commitment hebben dan degenen die de reorganisatie wel hebben meegemaakt.

Vervolgens is aangetoond met de regressieanalyse dat geen van de verklarende variabelen of de controle variabelen een significant effect hebben op de daling van het commitment. De verklaarde variantie van de gedesaggregeerde regressieanalyse is 42,4% van het affectieve commitment, 41,7% van het normatieve commitment en 16,7% van het continuïteit commitment. De overige variantie kan niet worden verklaard met behulp van het model. De onverklaarde variantie zal dan waarschijnlijk voor een deel kunnen worden verklaard door de reorganisatie. Bij de enquêtes is een ruimte open gelaten voor de vrijwilligers zodat zij eventueel de enquête van commentaar konden voorzien. Uit dit commentaar komt naar voren dat een aantal vrijwilligers duidelijk de reorganisatie de schuld geven van de daling van hun

commitment aan de Kindertelefoon. Echter, mijn conceptuele model bevat niet alle mogelijke variabelen die een effect kunnen hebben op het commitment. Ik heb de variabelen opgenomen waarvan uit de literatuur is gebleken dat deze een effect kunnen hebben. Er zijn echter nog meer variabelen die een rol kunnen spelen in de verandering van het commitment. Dit betekent dat niet vast te stellen is wat de volledige onverklaarde variantie is van de reorganisatie. Individuele verschillen kunnen met behulp van mijn onderzoek niet worden verklaard omdat er geen significante effecten zijn voortgekomen uit de regressieanalyse. Mogelijke verklaringen voor de vele niet-significante resultaten zijn de kleine omvang van mijn steekproef, de homogene groep respondenten of het niet kloppen van mijn conceptuele model. In paragraaf 5.3 wordt hier verder op ingegaan.

§ 5.2 Bijdrage aan de literatuur

De bijdrage van mijn onderzoek aan de literatuur schuilt in het feit dat het onderzoek is verricht onder vrijwilligers. De meeste onderzoeken die uitgevoerd zijn naar het commitment zijn uitgevoerd onder betaalde werknemers (Pearce, 1993). De onderzoeken die wel uitgevoerd zijn naar het commitment van vrijwilligers hebben het OC-model van Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) gebruikt. Dawley, Stephens en Stephens (2004) hebben wel het model van Meyer en Allen gebruikt en uit hun onderzoek is naar voren gekomen dat affectieve en normatieve commitment tevens van toepassing zijn op vrijwilligers. Dit is eveneens gebleken uit mijn onderzoek waardoor dit kan bijdragen aan de literatuur. Verder blijkt dat de resultaten van Meyer en Allen (1997) met betrekking tot de continuïteit commitment niet in overeenstemming zijn met de resultaten van mijn onderzoek. Dit zou kunnen betekenen dat er wellicht een verschil bestaat tussen vrijwilligers en betaalde werknemers in de continuïteit commitment. Uit onderzoek van Dawley, Stephens en Stephens (2004) is dit eveneens naar voren gekomen. Continuïteit commitment heeft in hun onderzoek weinig nut met betrekking tot vrijwilligers. Zij stellen dat dit komt door de meetmethode in hun onderzoek, maar ook doordat er een verschil in motivatie bestaat tussen betaalde en vrijwillige werknemers. Deci en Ryan (1985) stellen eveneens dat betaalde werknemers en vrijwilligers een verschillende motivatie hebben en commitment aan hun werk verschillend zien. In mijn onderzoek is gebleken dat het commitment van de vrijwilligers, net als bij onderzoek onder betaalde werknemers, daalt als gevolg van de reorganisatie. Dit kan betekenen dat vrijwilligers en betaalde werknemers wellicht helemaal niet verschillen in het commitment aan hun werk wat in tegenstelling is tot wat Deci & Ryan zeggen. Nader onderzoek kan hierbij een zinvolle bijdrage leveren aan de literatuur.

Er is veel onderzoek gedaan naar diverse organisatieveranderingen zoals reorganisaties. Echter, dit soort onderzoeken hebben zich voornamelijk gericht op organisatieniveau en niet op het niveau van individuen (Dawley, Stephens & Stephens, 2004). Mijn onderzoek is wel gericht op het niveau van individuen waardoor het eveneens een bijdrage kan leveren aan de literatuur. Daarnaast is er, ondanks het belang ervan, weinig aandacht besteed aan de definitie en meting van commitment in een veranderende context. Vaak is commitment zelfs als een één-dimensionaal construct bestudeerd (Armenakis e.a., 1999). Dit in contrast met Meyer en Allen (1997) die zeggen dat commitment een multi-dimensioneel construct is. Mijn onderzoek draagt in dit geval verder bij aan de definitie en meting van commitment in een veranderende context.

Jenner (1984) heeft een sterke correlatie ($\rho = .46, p < .01$) gevonden tussen organisatorische commitment van Junior League vrijwilligers en de mate waarop zij moeite willen doen voor de organisatie. Zulke hoge correlaties worden zelden gevonden onder betaalde werknemers. Dit is in deze een bevestiging van het nut van mijn onderzoek: hoe hoger het commitment van vrijwilligers, hoe meer moeite zij willen doen voor de organisatie. Het blijkt daarom belangrijk het commitment van de vrijwilligers niet te verliezen.

§ 5.3 Beperkingen

De grootste beperking van mijn onderzoek is, zoals al eerder vermeld, het kleine aantal respondenten dat heeft deelgenomen aan dit onderzoek. Uiteindelijk hebben 68 respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan er per variabele tussen de 40 en 60 respondenten bruikbare resultaten hadden. Dit zorgt ervoor dat de power van de verschillende statistische toetsen laag is, waardoor het vinden van significante resultaten moeilijker wordt. De situatie bij de Kindertelefoon bood echter weinig andere mogelijkheden voor een degelijke onderzoeksopzet. Daarom is besloten het onderzoek wel uit te voeren maar daarbij de ambities niet te hoog te leggen.

Naast de kleine populatie, kan de samenstelling van die populatie eveneens van invloed zijn geweest op de vele niet-significante resultaten. De groep respondenten bestaat uit vrijwilligers van de Kindertelefoons in Noord-Brabant. Dit is een erg homogene groep, omdat deze mensen over het algemeen allemaal bepaalde eigenschappen bezitten waardoor zij besluiten bij de Kindertelefoon te willen gaan werken. In gesprekken bij de Kindertelefoon is dit bevestigd. Wanneer de groep respondenten erg homogeen is geeft dit vaak ook een lage standaard deviatie. Met een lage standaard deviatie betekent het dat er weinig spreiding is binnen de groep op de afhankelijke variabele. In dat geval is er ook weinig variantie te

verklaren. Logischerwijs is de verklaarde variantie dan laag en is de kans kleiner dat een model significant is.

De beperkingen van dit onderzoek vloeien grotendeels voort uit de gehanteerde onderzoeksmethode. De gehanteerde onderzoeksmethode, de survey, veronderstelt dat de onderzoekspopulatie groot is en neemt met zich mee dat de data voortkomt uit een momentopname en dat de antwoorden berusten op de subjectieve beleving van de respondenten. De respondenten hebben zelf hun attitude ten aanzien van verschillende onafhankelijke variabelen aan moeten geven. Mensen kunnen een gekleurd beeld hebben over hun eigen gedrag en een rooskleuriger beeld schetsen dan werkelijk het geval is. Hoyle, Harris & Judd (2002) zeggen dat vragen naar attitudes waarschijnlijk één van de meest moeilijke om te schrijven zijn. Allereerst bestaat er de mogelijkheid dat de respondent geen attitude heeft omdat de respondent nooit over een bepaalde zaak heeft nagedacht. Daarnaast zijn attitudes complex en multi-dimensioneel, wat betekent dat een respondent niet een enkele maar een variërende attitude heeft, afhankelijk van de situatie. Attitudes hebben ook een dimensie van intensiteit. Mensen met dezelfde attitude kunnen verschillen in de intensiteit van die attitude. Het resultaat van al deze factoren is dat de attitudes afhankelijk zijn van de wijze waarop de vragen worden gesteld, de volgorde van de vragen en aanwezigheid van een interviewer. Het is wel belangrijk dat de respondent zich bewust is van zijn eigen attitudes en deze ook bekend wil maken (Hoyle e.a., 2002). Wat bij mijn onderzoek nog een extra beperking is, is dat de voormeting achteraf is gecreëerd door de respondenten. Hoe kun je er voor zorgen dat de respondenten daadwerkelijk hun commitment van voor de reorganisatie kunnen weergeven? De interne validiteit van retrospectieve metingen moet altijd in overweging worden genomen (Baker, 1999). Retrospectieve interviewgegevens kunnen een aantal problemen bevatten zoals dat de respondent een gebeurtenis is vergeten, of dat de respondent vergeten is wanneer iets is gebeurd of men kan de attitude aanpassen zodat die beter overeen komt met de attitude van nu. Dit kan tot fouten en verhoogde variatie leiden (Plewis, 1985). Mensen zijn over het algemeen goed in staat om gebeurtenissen te herinneren die zij als belangrijk hebben ervaren. Hierbij kan gedacht worden aan geboortes, huwelijken, scheidingen en sterfgevallen. Men kan zich vaak ook herinneren wat ze aan het doen waren tijdens belangrijke gebeurtenissen zoals oorlogen en natuurrampen. Van overige zaken herinnert men zich vaak weinig wanneer het langer is geleden dan een jaar (Fink, 2003). Om de validiteit van de retrospectieve vragenlijst te verhogen heb ik geprobeerd de respondenten terug in de tijd te nemen door ze te laten nadenken over hun werkzaamheden vóór alle veranderingen. Hierbij heb ik enkele belangrijke gebeurtenissen als trigger genoemd. Er blijft

echter voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van de resultaten van een retrospectieve vragenlijst.

Een ander probleem bij de wijze waarop ik het commitment van de vrijwilligers meet, is dat de twee vragenlijsten voor het vaststellen van het commitment voor en na de reorganisatie hetzelfde zijn. Dit kan betekenen dat er invloed uit kan gaan van de eerste vragenlijst op het invullen van de tweede vragenlijst. Dit probleem heb ik proberen te ondervangen door de twee vragenlijsten vooraan en achteraan de enquête op te nemen zodat respondenten daartussen andere vragen moeten beantwoorden en zo wellicht het effect van de eerste vragenlijst geëlimineerd kan worden.

Een bijkomstig probleem van mijn onderzoeksdesign is het kunnen voorvallen van gebeurtenissen tussen de twee meetmomenten die van invloed zijn op het resultaat van het tweede meetmoment. De controlegroep van respondenten die pas na de reorganisatie zijn begonnen is dermate klein, dat het niet mogelijk is om op basis van analyses te kunnen concluderen dat de reorganisatie de daling in het commitment heeft veroorzaakt. Om invloed van gebeurtenissen tussen de twee meetmomenten te kunnen uitsluiten heb ik een extra variabele in mijn model opgenomen die informeert naar mogelijke belangrijke gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn geweest op het commitment na de reorganisatie. Bij deze variabele heb ik een aantal voorbeelden gegeven zoals een huwelijk, scheiding, sterfgeval, ongeluk en ziekte om er zo voor te zorgen dat de respondent gebeurtenissen uit het verleden beter boven kan halen. Uit de regressieanalyses is gebleken dat belangrijke gebeurtenissen tussen de twee meetmomenten geen significant effect hebben gehad op de verandering van het commitment. Wederom is voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van dit resultaat, omdat de vraagstelling subjectief van aard is en de onderzoekspopulatie klein is.

Een ander probleem betreft de incubatietijd van de reorganisatie. Op welk moment kun je zeggen dat je na de reorganisatie zit? Dit vormt eveneens een bedreiging voor de interne validiteit van mijn onderzoek. Het optreden van dit fenomeen wordt ook wel causal lag genoemd. Daarmee wordt bedoeld dat veranderingen in de onafhankelijke variabele niet onmiddellijk hoeven te worden gevolgd door veranderingen in de afhankelijke variabele. Het kan zijn dat er een zekere inwerkperiode nodig is voor de werking van de causale factor. Uit gesprekken bij de Kindertelefoon is gebleken dat veel veranderingen stapsgewijs worden ingevoerd en dat er momenteel nog steeds veranderprocessen bezig zijn. Daarom is het zinvol om dit onderzoek over een tijd nog eens te herhalen, wanneer de reorganisatie zich zeker volledig heeft voltrokken.

Eveneens is het denkbaar dat er al vrijwilligers zijn vertrokken als gevolg van de reorganisatie voordat mijn onderzoek is uitgevoerd. Dit zou er toe kunnen leiden dat de groep respondenten die bestudeerd is verschillend is van de totale groep personen die de reorganisatie heeft meegemaakt. Dit zou een vertekend beeld kunnen geven van de resultaten. Helaas heeft de Kindertelefoon mij geen gegevens kunnen verstrekken over de reden(en) dat vrijwilligers zijn gestopt met hun werkzaamheden.

§ 5.4 Aanbevelingen Kindertelefoon

Om de problemen met betrekking tot de validiteit van mijn onderzoek te verminderen adviseer ik de Kindertelefoons Noord-Brabant dit onderzoek over een half jaar of een jaar nogmaals uit te voeren. Dan is het mogelijk een beter onderzoeksdesign ten behoeve van de bestudering van causaliteit op te stellen. Allereerst zullen er dan meer vrijwilligers actief zijn die na de reorganisatie zijn begonnen. Het is dan mogelijk een controlegroep op te stellen. Tevens kan er vanuit gegaan worden dat de nieuwe structuur en de daarmee gepaard gaande veranderingen, voldoende lang van kracht zijn om het effect daarvan te kunnen meten. Echter, omdat de respondenten voortkomen uit bestaande groepen dient er altijd enige rekening mee te worden gehouden dat de onderzoeksgroepen niet gelijk zijn.

Daarnaast adviseer ik dit onderzoek eveneens te herhalen bij de overige Kindertelefoons in Nederland. Uit gesprekken bij de Kindertelefoon is gebleken dat Noord-Brabant voorop loopt in haar reorganisatie en dat er naar alle waarschijnlijkheid nog meer reorganisaties zullen gaan volgen in de overige provincies. De onderzoekspopulatie is dan veel groter waardoor het vinden van significante resultaten veel aannemelijker wordt. In Noord-Brabant is gebleken dat er weinig significante effecten zijn maar dit hoeft niet automatisch te betekenen dat dit op een grootschaliger niveau ook zo zal zijn. Het conceptuele model zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2 kan hierbij worden behouden omdat de verwachtingen naar aanleiding van het model overeen komen met de tendens die uit de bivariate verbanden blijkt.

Blau (1988) stelt dat medewerkers die over een hoge commitment beschikken beter presteren dan degenen die een lage commitment hebben. Meyer en Allen (1997) stellen eveneens dat het van belang is dat het affectieve commitment zo hoog mogelijk is, omdat dit kan zorgen voor positieve uitkomsten voor de organisatie. Zij zeggen tevens dat een werknemer met een sterke normatieve commitment is verbonden aan de organisatie vanuit gevoelens van verplichting en verantwoordelijkheid. Meyer en Allen zeggen dat dergelijke gevoelens het individu ook motiveren geschikt gedrag te vertonen en goed te doen voor de organisatie. Daarom zal normatieve commitment ook een positieve relatie hebben met aanwezigheid en

werkuitvoering. Werknemers met een sterke continuïteit commitment blijven volgens Meyer en Allen niet bij de organisatie om redenen van emotionele hechting of gevoelens van verplichting, maar omdat zij de kosten bij het verlaten van de organisatie te hoog achten. Echter, er is verder geen reden om te verwachten dat deze groep werknemers extra hun best zal doen om bij te dragen aan de organisatie. Het is mogelijk dat deze vorm van commitment kan leiden tot gevoelens van frustratie en die kunnen weer leiden tot ongeschikt gedrag. Daarom zeggen Meyer en Allen (1991) dat continuïteit commitment ongerelateerd of een negatieve relatie heeft met aanwezigheid en andere indicatoren voor uitvoering. Uit mijn onderzoek is naar voren gekomen dat het continuïteit commitment van de vrijwilligers laag is (respectievelijk 3.77). De Kindertelefoon is een organisatie die met name draait op vrijwilligers. Uit mijn onderzoek is gebleken dat het commitment van de vrijwilligers significant is gedaald. In het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat er gevaren schuilen in een lage commitment. Daarom kan het voor de Kindertelefoon verstandig zijn om nader onderzoek te verrichten naar factoren die er voor kunnen zorgen dat het commitment stijgt, zodat hierop ingespeeld kan worden.

Uit mijn onderzoek kan met enige waarschijnlijkheid geconcludeerd worden dat de wijze waarop de vrijwilligers hun informatievoorziening ervaren van invloed is op hun mate van weerstand tegen verandering. Het kan daarom zinvol zijn om nog eens naar de manier te kijken waarop de Kindertelefoon haar vrijwilligers informeert met betrekking tot de reorganisatie. Uit mijn onderzoek is gebleken dat de vrijwilligers de informatievoorziening licht negatief beoordelen (gemiddelde score 3.19). Galpin (1996) stelt dat één van de meest belangrijke valkuilen bij een reorganisatie het niet begrijpen van weerstand tegen verandering is. Hij stelt dat weerstand op alle niveaus van een organisatie wordt ondervonden. Gebrek aan begrip hiervoor resulteert in frustratie en op zijn ergst zelfs in disfunctioneel gedrag, waarbij er negatief wordt gehandeld ten opzichte van de verandering, de aanzetters tot verandering en de organisatie zelf. Gegeven de significante relatie tussen de visie op de informatievoorziening en de mate van weerstand tegen verandering kan het zinvol zijn om dit verband nogmaals te bestuderen in een grootschaliger onderzoek. Het is voor de Kindertelefoon belangrijk deze vrijwilligers tevreden te houden, omdat zij in zekere zin afhankelijk is van haar vrijwilligers. Zonder haar vrijwilligers kan de organisatie worden bedreigd in haar bestaan.

§ 5.4.1 Aanbevelingen vervolgonderzoek

De niet-significante resultaten bij het onderzoek bij de Kindertelefoons in Noord-Brabant impliceren niet automatisch dat de resultaten in een grootschaliger onderzoek eveneens niet-significant zullen zijn. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de opgenomen onafhankelijke variabelen wel degelijk effect kunnen hebben op het commitment. Dit is tevens gebleken uit de bestudering van de bivariate verbanden. Daarom wordt aanbevolen dezelfde analyses ook op grootschaliger niveau uit te voeren en eens te bekijken wat hier de resultaten van zijn. Wanneer de onderzoekspopulatie groter is, hebben de toetsen meer power, waardoor er ook beter conclusies kunnen worden getrokken.

Uit onderzoek van Brewer en Hensher (1998) onder middle managers, blijkt dat de organisatiestructuur en de satisfactie met huidige veranderingen samen de organisatorische commitment beïnvloeden. Daarom is een ander advies wat ik wil uitbrengen verder onderzoek te plegen naar de invloed van verschillende variabelen op commitment. Het tijdsbestek waarin mijn onderzoek moest worden uitgevoerd en de omvang van mijn steekproef lieten het niet toe om extra variabelen op te nemen en te bestuderen.

Het kan ook interessant zijn om het model van Meyer en Allen (1997) op meerdere vrijwilligersorganisaties te toetsen. Uit mijn eigen onderzoek en dat van Dawley, Stephens & Stephens (2004) is gebleken dat dit model wel degelijk toe te passen is op vrijwilligers. Uit het onderzoek van Dawley, Stephens en Stephens (2004) komt ook naar voren dat de continuïteit commitment zoals Meyer en Allen hem gebruiken niet goed van toepassing is op vrijwilligers. Het kan daarom zinvol zijn om nader onderzoek te plegen naar een schaal waarbij de opofferingsbereidheid van vrijwilligers wordt gemeten.

Daarnaast is het opvallend te noemen dat de mannelijke vrijwilligers een hogere mate van commitment aan de Kindertelefoon hebben dan vrouwen. Nader verklarend onderzoek hiervan kan ook interessante resultaten opleveren. Eveneens kan het interessant zijn nader onderzoek te plegen naar het bestaan van uiteenlopende verschillen op het totale commitment bij vrijwilligers die langer dan 4 jaar in dienst zijn, terwijl vrijwilligers die minder dan 6 maanden actief zijn veel meer hetzelfde scoren.

Tot slot, is uit de factoranalyse gebleken dat weerstand tegen verandering opgesplitst kan worden in twee nieuwe variabelen; veranderingsbereidheid en visie op verandering. Hierbij kunnen ook nieuwe hypotheses worden opgesteld. Het kan in vervolgonderzoek zinvol zijn om dit onderscheid opnieuw te hanteren en te kijken wat de resultaten dan zullen zijn. In mijn onderzoek is dit onderscheid minder zinvol omdat het aantal respondenten zeer klein is. Dit

betekent dat de kans op significante resultaten sterk afneemt wanneer het aantal onafhankelijke variabelen groter wordt.

Literatuurlijst

- Armenakis, Harris en Feild (1999). [In: Herscovitch, L. en Meyer, J.P. (2002).
Commitment to organisational change: extension of a three-component model.
Journal of Applied Psychology, 87 (3), 474-487.]
- Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M. (2001). *Basisboek methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Baker, T. (1999). *Doing social research*. London: McGraw Hill.
- Baruch, Y. (2001). Flexibility: A substitute for loyalty. *Human Resource Development International*, 4, 543-566.
- Bartlett (1945). [In: Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead: Open University Press.]
- Baumeister, Stillwell & Heatherton (1994). [In: Kenrick, D. T., Neuberg, S. L. & Cialdini, R. B. (2002). *Social psychology: unraveling the mystery*. Boston: Allyn and bacon.]
- Becker (1960). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Blau (1988). [In Heersmink, M. (2005). *Laurus : een onderzoek naar de effecten van organisatieveranderingen op commitment, prestaties en flexibiliteit*. Tilburg]
- Blende, H. de (1997). De nieuwe cultuur in het vrijwilligerswerk. *De Gids op Maatschappelijk Gebied*, 88 (5), 489-504.
- Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley.

- Boonstra, J. J. & Steensma, H. O. (1996). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties : theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Utrecht: De tijdstroom.
- Bouw, P. (1993) In het interview: Ontwikkelingen wereldluchtvaart veel sneller dan verwacht (*Wolkenridder 1*, 15-2-1992. In: *Holland Management Review* 36, p.53).
- Bowditch, J.L. & Buono, A.F. (1982). *Quality of work life assessment; A survey based approach*. Boston: Auburn House Publishing Company.
- Brewer, A.M. & Hensher, D.A. (1998). The importance of organisational commitment in managing change: experience of the NSW private bus industry. *Transportation Research*, 34 (2), 117-130.
- Brickman (1987). [In: Reich, W.A. (2000). Identity structure, narrative accounts, and commitment to a volunteer role. *The Journal of Psychology: the General Field of Psychology*, 134 (4), 422-434.]
- Bruinsma, G.J.N. & Zwanenburg, M. A. (1992). *Methodologie voor bestuurskundigen stromingen en methoden*. Muiderberg: Coutinho.
- Caldwell, Chatman & O'Reilly, (1990). [In: Reich, A. Warren (2000). Identity structure, narrative accounts, and commitment to a volunteer role. *The Journal of Psychology : the General Field of Psychology*, 134, 422-434.]
- Cascio en Howard (1995). [In: Herscovitch, L. en Meyer, J.P. (2002). Commitment to organisational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.]
- Coch en French (1948). [In: Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley].
- Cohen (1988). [In: Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead: Open University Press.]

- Conner en Patterson (1982). [In: Herscovitch, L. en Meyer, J.P. (2002). Commitment to organisational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.]
- Conner (1992). [In: Herscovitch, L. en Meyer, J.P. (2002). Commitment to organisational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.]
- Cook (1981). [In: Dipboye, R.L., Smith, C.S. & Howell, W.C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: an integrated approach*. Harcourt: Fort Worth.]
- Dawley, D.D., Stephens, R.D. & Stephens, D.B. (2004). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfilment. *Journal of vocational behaviour*, 67 (3), 511-525.
- Deci, E.L. en Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Dekker en De hart (2002). [In: Pennen, T. van der (2003). *Ontwikkeling in een lokaal vrijwilligersbeleid: het internationaal jaar voor de vrijwilligers; een jaar later*. Den Haag: SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau.]
- Fink, A. (2003). *How to ask survey questions*. Thousand Oaks: Sage.
- Galpin, T.J. (1996). *The human side of change: a practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gravetter & Wallnau (2000). [In: Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead: Open University Press.]
- Greiner, L.E. en Metzger, R.O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs / New Jersey: Prenticehall.

- Hall, Schneider en Nygren (1970). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Harris, Hirschfield, Field & Mossholder (1993). [In: O'Driscoll, M.P. en Randall, D.M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: Revue Internationale*, 48 (2), 197-210.]
- Hart, 't H., van Dijk, J., De Goede, M.P.M., Jansen, W. & Teunissen, J. (1996). *Onderzoeksmethoden*. Meppel: Boom.
- Heersmink, M. (2005). *Laurus : een onderzoek naar de effecten van organisatieveranderingen op commitment, prestaties en flexibiliteit*. Tilburg]
- Heinsius, J. en Ehrich, B. (1998). *Basisboek vrijwilligersmanagement*. Bussum: Coutinho.
- Herscovitch, L. en Meyer, J.P. (2002). Commitment to organisational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Hertog, F. den & Sluijs, E. van (2000). *Onderzoek in organisaties, een methodologische reisgids*. Assen: Van Gorcum.
- Heus, P. de, van der Leeden, R. & Gazendam, B. (2003). *Toegepaste data-analyse. Technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, David, Mallory, Geoffrey. R., Wilson, David, C. (1986). *Top Decisions*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Hinkle, D.E., Wiersma, W. & Jurs, S.G. (1998). *Applied statistics for the behavioral sciences*. Boston: Houghton Mifflin.

Hoyle, R. H., Harris, M. J. & Judd, C. M. (2002). *Research methods in social relations*. Wadsworth: Thomson Learning.

Hrebiniak en Alutto (1972). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]

Hulst, J. van der & Lendering, I. (2005). *Themakatern reorganisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Jenner, J.R. (1984). [In : Dawley, D.D., Stephens, R.D. & Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfilment. *Journal of vocational behaviour*, 67 (3), 511-525.]

Jong, A.J. de (2000). *De gelaagde organisatie: Over verandering en weerstand*. Assen: Van Gorcum.

Kaiser (1970, 1974). [In: Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead: Open University Press.]

Kanter (1968). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]

Katz en Kahn (1978). [In: Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley.]

Kerr, Garst, Lewandowski & Harris (1997). [In: Kenrick, D. T., Neuberg, S. L. & Cialdini, R. B. (2002). *Social psychology: unraveling the mystery*. Boston: Allyn and bacon.]

Kindertelefoon (2005). Documentatie via e-mail naar me verstuurd.

- Krippendorff, K. (1980). *'Content analysis: an introduction to its methodology'*. [In: Hertog, F. den & Sluijs, E. van (1995). *Onderzoek in organisaties, een methodologische reisgids*. Assen: Van Gorcum.]
- Lewin (1947).[In: Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley].
- Lewin (1951). [In: Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley].
- Marrow (1969).[In: Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley].
- Marsh en Mannari (1977). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Maso, I. en Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: Praktijk en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Mayer en Schoorman (1992). [In: O'Driscoll, M.P. en Randall, D.M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: Revue Internationale*, 48 (2), 197-210.]
- Meijs (1997). [In: Pennen, T. van der (2003). *Ontwikkeling in een lokaal vrijwilligersbeleid: het internationaal jaar voor de vrijwilligers; een jaar later*. Den Haag: SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau.]
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). [In: Schaufeli, W.B. en Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.]

- Moor, W. de (1998). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Mowday, Porter en Steers, (1982); Reichers, 1985; Salancik (1977); Scholl, (1981); Staw, (1977). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Munduate en Bennebroek Gravenhorst (2003). [In: Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley.]
- Nunnally (1978). [In: Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead: Open University Press.]
- Oohnson (1973). [In: Reich, W.A. (2000). Identity structure, narrative accounts, and commitment to a volunteer role. *The Journal of Psychology: the General Field of Psychology*, 134 (4), 422-434.]
- O'Reilly (1990). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- O'Reilly en Chatman (1986). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead: Open University Press.
- Pearce, J.L. (1993). [In: Dawley, D.D., Stephens, R.D. & Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfilment. *Journal of vocational behaviour*, 67 (3), 511-525.]
- Pelicaan, H. (2004). *Reorganisaties: handleiding voor de praktijk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

- Pennen, T. van der (2003). *Ontwikkeling in een lokaal vrijwilligersbeleid: het internationaal jaar voor de vrijwilligers; een jaar later*. Den Haag: SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Plewis, I. (1985). *Analysing change : measurement and explanation using longitudinal data*. Chichester: Wiley.
- Pool, J. (1990). *Sturing van strategische besluitvorming: mogelijkheden en grenzen*. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). [In: Dawley, D.D., Stephens, R.D. & Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfilment. *Journal of vocational behaviour*, 67 (3), 511-525.]
- Randall (1987). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Rapport Vrijwilligersbeleid in Rotterdam (1997). [In: Huijser, R. Poel, H. van der (1998). *Flexibilisering van arbeidstijden: gevolgen voor het vrijwilligerswerk*. Tilburg: Vakgroep vrijetijdwetenschappen KUB.]
- Reichheld (1996). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Reijnders, E. en Groenewold, E.G.O. (1994). Participatie en communicatie in altijd veranderende organisaties. In: *Communicatief*. 5, 7-13.
- Richardson, P. & Denton, D.(1996). Communicating change. *Human resource management*.35, 69-73.
- Rusbult & Farrell (1983). [In: Reich, W.A. (2000). Identity structure, narrative accounts, and commitment to a volunteer role. *The Journal of Psychology: the General Field of Psychology*, 134 (4), 422-434.]

Segers, J.H.G. (1989). *Methoden voor de sociale wetenschappen*. Assen: Van Gorcum.

Sheldon (1971). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]

Snatersen, Y. (2003). *Reorganiseren in de Rijksoverheid*. Tilburg.

Stevens (1996). [In: Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead: Open University Press.]

Stoffer, R. (2002). Weerstand en het dilemma van de verandering. Een ontmoeting tussen David Malan en Peggy Papp. *Tijdschrift voor psychotherapie*, 28 (5), 402-417.

Tabachnick & Fidell (2001). [In: Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead: Open University Press.]

Thornhill, A., Saunders, M., & Stead, J. (1996). Downsizing, delayering, but where's the commitment? *Personnel Review*, 26 (2), 81-98.

Tulder, J.L.M. van (1997). *Kroniek van een reorganisatie*. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.

Vorst, H. (1982). *Gids voor literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen*. Meppel: Boom.

Vroom, V.H., P. Yetton. (1973). *Leadership and decision making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vroom, V.H., A.G. Jago (1988). *The new leadership: managing participation in organizations*, Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Wagenaar, T. & Babbie, E. (2004). *Guided activities for the practice of social research*. Belmont: Thomson/Wadsworth.

- Wahlen (1998). [In: *Grenzen van vrijwilligerswerk* (2001). Tilburg: Centrum voor wetenschap en levensbeschouwing, KUB].
- Wanberg & Banas (2000). In scriptie Heersmink over commitment.
- Watson (1969). [In: Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley.]
- Wiener (1982). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Wiener en Gechman (1977). [In: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage publications.]
- Wissema, J.G. (1991). *Unit management : het decentraliseren van ondernemerschap*. Assen: Van Gorcum.
- WVC (1992). [In: Huijser, R. Poel, H. van der (1998). *Flexibilisering van arbeidstijden: gevolgen voor het vrijwilligerswerk*. Tilburg: Vakgroep vrijetijdwetenschappen KUB.]
- Yin, R.K. (1989). 'Case study research: Design and methods'. [In: Hertog, F. den & Sluijs, E. van (1995). *Onderzoek in organisaties, een methodologische reisgids*. Assen: Van Gorcum.]
- Zeijl (2003). [In: Pennen, T. van der (2003). *Ontwikkeling in een lokaal vrijwilligersbeleid: het internationaal jaar voor de vrijwilligers; een jaar later*. Den Haag: SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau.]

Bijlage 1 introductie enquête

Bijlage 2 aankondiging enquête

Bijlage 3 Enquête

Vragenlijst

Allereerst zal ik mij even voorstellen. Mijn naam is Marielle de Koning en ik ben 23 jaar. Momenteel zit ik in het laatste jaar van mijn studie beleid- en organisatiewetenschappen te Tilburg. Ten behoeve van mijn afstudeerscriptie voer ik een onderzoek uit naar het effect van de reorganisatie binnen de Kindertelefoons Noord-Brabant, op het commitment van haar vrijwilligers. Dit onderzoek voer ik uit bij de vier vestigingen van de Kindertelefoon in Noord-Brabant; Roosendaal, Den Bosch, Eindhoven en Tilburg.

U, de vrijwilliger van de Kindertelefoon, bent de belangrijkste informant. Ik wil u vragen deel te nemen aan dit onderzoek door het invullen van de vragenlijst. Uw deelname aan dit onderzoek zorgt er voor dat het een gefundeerde studie wordt. Het beantwoorden van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten in beslag.

Mijn interesse gaat met name uit naar de veranderingen die binnen de Kindertelefoons Noord-Brabant spelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het gaan vallen onder Bureau Jeugdzorg en de gevolgen hiervan.

Er zijn geen goede of foute antwoorden: het is uw mening die telt.

Ik wil benadrukken dat dit onderzoek strikt anoniem is. Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld en informatie over individuele antwoorden worden niet verspreid. Indien u vragen of opmerkingen heeft bij deze vragenlijst kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Marielle de Koning

M.J.J.dekoning@uvt.nl

1. Persoonlijke gegevens

1) Wat is uw geboortedatum (dag/maand/jaar)?

....., 19.....

2) Wat is uw geslacht (omcirkel de letter van uw geslacht)?

- A) Man
- B) Vrouw

3) Bij welke vestiging bent u werkzaam (omcirkel de letter van uw vestiging)?

- A) Roosendaal
- B) Tilburg
- C) Eindhoven
- D) Den Bosch

4) Bent u lid van de Raad van Vrijwillige Medewerkers (omcirkel uw antwoord)?

- A) Ja
- B) Nee

5) Hoe lang bent u reeds werkzaam bij de Kindertelefoon? Indien u **minder dan een half jaar** werkzaam bent bij de Kindertelefoon kunt u verdergaan met **onderdeel 3, vraag 24**.

- A) 0 tot 6 maanden
- B) 6 maanden tot 2 jaar
- C) 2 tot 4 jaar
- D) > 4 jaar
- E) Weet ik niet

2. De reorganisatie

(Als u minder dan een half jaar werkzaam bent bij de Kindertelefoon kunt u dit onderdeel overslaan en verdergaan met onderdeel 3, vraag 24)

De Kindertelefoons Roosendaal, Tilburg, s-Hertogenbosch en Eindhoven maken deel uit van dezelfde organisatie: Bureau Jeugdzorg Noord-Brabant. Daarnaast maken de Brabantse bellers sinds een jaar gebruik van de Brabantse telefooncarrousel. Dit houdt in dat een kind wordt doorgeschakeld naar de volgende kindertelefoon op het moment dat de lijn bezet is. De organisatie vindt daarom dat verdere afstemming en samenwerking tussen de vier Brabantse kindertelefoons noodzakelijk is. Het afgelopen half jaar heeft het (betaalde) Team Kindertelefoon gewerkt aan deze afstemming en samenwerking. De veranderingen van de afgelopen tijd zullen u vast niet ontgaan zijn. U kunt bijvoorbeeld te maken hebben gekregen met andere coördinatoren en collega's.

Het is voor het beantwoorden van onderstaande stellingen heel belangrijk dat u teruggaat naar de tijd van *vóór* de veranderingen van het afgelopen half jaar. Dit is de tijd waarin er veel verschillen bestaan tussen de afzonderlijke Kindertelefoons. Probeert u eens terug te denken aan de tijd dat u net begon bij de Kindertelefoon. Met wie heeft u altijd veel contact gehad? Met welk gevoel ging u altijd aan het werk? Kunt u zich nog leuke activiteiten en/of feestjes herinneren?

Hieronder volgen een aantal stellingen. Het is belangrijk dat u uw houding ten aanzien van onderstaande stellingen van *vóór* de reorganisatie weergeeft.

Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. 1 Betekent *helemaal mee eens*, 3 betekent dat u het *noch eens, nog oneens* bent en 5 betekent *helemaal niet mee eens* (omcirkel uw antwoord).

Een tip bij het beantwoorden van deze stellingen is om uzelf terug in de tijd te proberen te plaatsen naar bijvoorbeeld 1 januari 2005.

6) Ik vond het leuk om over de Kindertelefoon te praten met mensen van buiten de organisatie.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

7) Als ik elders leukere werkzaamheden had gevonden, had ik het als *onjuist* ervaren om de Kindertelefoon toen te verlaten.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

8) Ik had het gevoel dat ik te weinig alternatieven (denk aan vervangende activiteiten) had om een vertrek bij de Kindertelefoon te overwegen.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

9) Ik ervaarde de problemen van de Kindertelefoon als mijn eigen problemen.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

10) De Kindertelefoon verdiende mijn loyaliteit.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

11) Ik had het als een persoonlijk verlies ervaren als ik mijn werkzaamheden bij de Kindertelefoon had beëindigd.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

12) Ik had *niet* sterk het gevoel deel uit te maken van de Kindertelefoon.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

13) Ik had *niet* het gevoel dat het juist was om de Kindertelefoon toen te verlaten, ook al was dit in mijn voordeel geweest.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

14) Er was veel in mijn leven ontregeld geraakt wanneer ik toen had besloten de Kindertelefoon te verlaten.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

15) Ik was toendertijd trots op mijn werkzaamheden bij de Kindertelefoon.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

16) Ik voelde geen morele verplichting om bij de Kindertelefoon te blijven.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

17) Als ik toen niet zoveel had geïnvesteerd in de Kindertelefoon, had ik overwogen om mijn tijd anders te besteden.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

18) Ik vond het fijn de rest van mijn leven bij de Kindertelefoon te blijven werken.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

19) Ik had de Kindertelefoon toen niet verlaten, omdat ik een gevoel van verplichting ervaarde naar de mensen bij de Kindertelefoon.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

20) Zelfs als ik had gewild, zou het voor mij erg moeilijk geweest zijn om de Kindertelefoon toen te verlaten.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

21) De Kindertelefoon had een grote persoonlijke betekenis voor me.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

22) Ik zou me schuldig hebben gevoeld als ik de Kindertelefoon toen had verlaten.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

23) De investeringen die ik gedaan had voor de Kindertelefoon (denk aan tijd, trainingen etc.) waren voor mij een reden om er te willen blijven werken.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

3. Uw visie op de informatievoorziening omtrent de reorganisatie

Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Het gaat hier om uw *huidige* visie. Omcirkel uw antwoord.

24) Ik ben *niet* tevreden over de informatievoorziening omtrent de reorganisatie.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

25) In mijn ogen speelt de Kindertelefoon open kaart over de reorganisatie.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

26) De uitwerking van de reorganisatie heeft voor mij veel verrassende elementen.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

27) Ik heb altijd geweten wat ik kon verwachten van de reorganisatie.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

28) Ik weet wat de reorganisatie inhoudt.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

4. Belangrijke gebeurtenissen/veranderingen persoonlijke situatie

29) Hebben er zich belangrijke gebeurtenissen of veranderingen in uw persoonlijke situatie voorgedaan **sinds 1 mei 2005** die *van invloed zijn op uw binding aan de Kindertelefoon*? Hierbij gaat het om zaken die voor u invloedrijk zijn en grote gevolgen hebben (gehad) voor uw gevoel van verbondenheid aan de Kindertelefoon (Vink uw antwoord(en) aan).

Nee:

Zeg ik liever niet :

- Ja: Krijgen van een kind
 Scheiding
 Verhuizing
 Betaalde baan
 Samenwonen
 Ernstig ongeluk
 Ziekte
 Verlies van een dierbare
 Anders, nl.

5. Inspraakmogelijkheden

Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. 1 Betekent 'helemaal mee eens', 5 betekent 'helemaal niet mee eens'. 3 Betekent dat u het 'noch eens, nog oneens' bent met de stelling (omcirkel uw antwoord).

30) In mijn ogen heb ik nauwelijks invloed op de aard van mijn werkzaamheden.
Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

31) Ik ben tevreden met de wijze waarop de Kindertelefoon haar vrijwilligers inspraak geeft.
Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

32) Voor mijn gevoel houdt de Kindertelefoon *weinig* rekening met wat haar vrijwilligers vinden.
Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

33) De Kindertelefoon heeft een luisterend oor voor de mening van haar vrijwilligers.
Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

34) Ik zou graag *meer* mee willen praten en/of denken bij de Kindertelefoon.
Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

6. Weerstand tegen verandering

Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. 1 Betekent 'helemaal mee eens', 5 betekent 'helemaal niet mee eens'. 3 Betekent dat u het 'noch eens, nog oneens' bent met de stelling (omcirkel uw antwoord).

35) Ik pas me zonder veel moeite aan, aan nieuwe situaties.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

36) Ik stel me in mijn functie flexibel op.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

37) Ik ervaar organisatieveranderingen als hinderend.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

38) Ik ben bereid met de Kindertelefoon mee te veranderen.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

39) Ik zie het nut van de veranderingen binnen de Kindertelefoon in.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

40) Ik zet me in om veranderingen zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

41) Ik houd *niet* van veranderingen binnen mijn werkzaamheden bij de Kindertelefoon.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

42) Ik ga *zonder* moeite mee met veranderingen binnen de Kindertelefoon.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

7. Huidig commitment

Tot slot, volgen hieronder nogmaals een aantal stellingen over uw **huidige** binding. Het is belangrijk dat u uw **huidige** houding ten aanzien van onderstaande stellingen weergeeft. Belangrijk is dat u de veranderingen van het afgelopen half jaar ook overweegt bij het invullen van de stellingen. Nogmaals, er zijn geen goede of foute antwoorden. Alleen uw mening is belangrijk.

Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. 1 Betekent 'helemaal mee eens', 5 betekent 'helemaal niet mee eens'. 3 Betekent dat u het 'noch eens, nog oneens' bent met de stelling (omcirkel uw antwoord).

43) Ik vind het leuk om over de Kindertelefoon te praten met mensen van buiten de organisatie.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

44) Als ik elders leukere werkzaamheden zou vinden, zou ik het als *onjuist* ervaren om de Kindertelefoon nu te verlaten.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

45) Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven (denk aan vervangende activiteiten) heb om een vertrek bij de Kindertelefoon te overwegen.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

46) Ik ervaar de problemen van de Kindertelefoon als mijn eigen problemen.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

47) De Kindertelefoon verdient mijn loyaliteit.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

48) Ik ervaar het als een persoonlijk verlies als ik mijn werkzaamheden bij de Kindertelefoon zou beëindigen.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

49) Ik heb *niet* sterk het gevoel deel uit te maken van de Kindertelefoon.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

50) Ik heb *niet* het gevoel dat het juist is om de Kindertelefoon nu te verlaten, ook al zou dit in mijn voordeel zijn.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

51) Er zou veel in mijn leven ontregeld raken als ik nu besluit de Kindertelefoon te verlaten.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

52) Ik ben trots op mijn werkzaamheden bij de Kindertelefoon.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

53) Ik voel *geen* morele verplichting om bij de Kindertelefoon te blijven.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

54) Als ik niet zoveel had geïnvesteerd in de Kindertelefoon, zou ik overwegen om mijn tijd anders te besteden.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

55) Ik zou het fijn vinden de rest van mijn leven bij de Kindertelefoon te blijven werken.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

56) Ik zou de Kindertelefoon nu niet verlaten, omdat ik een gevoel van morele verplichting ervaar naar de mensen bij de Kindertelefoon.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

57) Zelfs als ik zou willen, zou het voor mij erg moeilijk zijn om de Kindertelefoon nu te verlaten.

Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

58) De Kindertelefoon heeft een grote persoonlijke betekenis voor me.
Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

59) Ik zou me schuldig voelen als ik de Kindertelefoon nu zou verlaten.
Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

60) De investeringen die ik gedaan heb voor de Kindertelefoon (denk aan tijd, trainingen etc.) zijn voor mij een reden om er werkzaam te willen blijven.
Helemaal mee eens 1 2 3 4 5 *Helemaal niet mee eens*

Als u nog opmerkingen over deze enquête heeft, kunt u die hieronder kwijt.

.....
.....
.....
.....

Bedankt voor uw medewerking.

Bijlage 4 Factoranalyses

Factoranalyse op alle drie de commitment-componenten voor en na de reorganisatie.

Total Variance Explained (**commitment voor**)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.224	29.021	29.021	5.224	29.021	29.021
2	2.347	13.041	42.063	2.347	13.041	42.063
3	1.457	8.095	50.158	1.457	8.095	50.158
4	1.424	7.913	58.071	1.424	7.913	58.071
5	1.232	6.842	64.913	1.232	6.842	64.913
6	1.060	5.890	70.803	1.060	5.890	70.803
7	.957	5.315	76.119			
8	.824	4.575	80.694			
9	.718	3.989	84.683			
10	.616	3.420	88.103			
11	.511	2.841	90.945			
12	.383	2.129	93.074			
13	.322	1.787	94.861			
14	.293	1.628	96.489			
15	.229	1.270	97.760			
16	.192	1.064	98.824			
17	.130	.722	99.546			
18	8.175E-02	.454	100.000			

Component Matrix (**commitment voor**)

	Component	1	2	3	4	5	6
Comvc3		.778					
Comva6		.739					
Comva5		.728					-.436
Comvc2		.708	-.384				
Comva4		.640	-.481				
Comva2		.638				-.361	.342
Comvc5		.630	.329			.382	
comva3dra		.550	-.345				
Comvn1		.547			-.442		.331
comvn4dra		.460		-.354			
Comva1			-.650		.426		
Comvn5		.364	.649				.425
Comvn6		.528	.532	-.373			
Comvc6			.374	.672	-.305		
Comvc4				.598	.501	.365	
Comvn3		.508			-.617		
Comvc1			.366	.475		-.501	
Comvn2		.428	-.355			.475	

Total Variance Explained (**commitment na**)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.590	31.055	31.055	5.590	31.055	31.055	4.168
2	2.243	12.460	43.515	2.243	12.460	43.515	2.913
3	1.539	8.550	52.065	1.539	8.550	52.065	1.917
4	1.185	6.583	58.648	1.185	6.583	58.648	3.138
5	1.046	5.810	64.458	1.046	5.810	64.458	2.433
6	.999	5.550	70.008				
7	.806	4.478	74.486				
8	.731	4.060	78.547				
9	.677	3.761	82.308				
10	.586	3.254	85.562				
11	.544	3.020	88.582				
12	.482	2.677	91.259				
13	.399	2.218	93.477				
14	.330	1.831	95.308				
15	.269	1.496	96.804				
16	.239	1.329	98.133				
17	.188	1.042	99.175				
18	.149	.825	100.000				

Component Matrix (**commitment na**)

	Component	1	2	3	4	5
Comnn1		.748				
Comna5		.732				
Comnn5		.714	.373			
Comnc2		.699				
Comnn6		.681				
Comnc5		.679			.304	
Comna2		.631	.371	-.330		
Comna6		.606	-.452			
Comnn3		.586				-.410
Comna4		.584	-.349		.371	
Comnc1		.422	.368		.387	-.314
comna3dr			-.636	.406	.385	
Comnc4			.570	.540		
Comnn2		.560	-.570			
Comnc3		.447	.489			
Comna1				-.642		.526
Comnc6		.416		.452		.451
comnn4dr		.438		.388	-.444	.344

Pattern Matrix (**commitment na**)

	Component				
	1	2	3	4	5
Comnn3	.847				
Comnn1	.707				
Comnc2	.696				
Comnn6	.562				
comna3dr		-.814	.364		
Comna4		-.701	-.319		
Comna6		-.659			
Comnn2	.352	-.607			
Comna1			-.885		
Comnc1				.754	
Comnc3				.600	
Comnc5				.574	
Comnc4			.375	.522	.382
Comna5	.357	-.356		.456	
Comna2	.378		-.386	.411	
Comnc6					.771
comnn4dr					.746
Comnn5	.322			.433	.441

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix (**commitment na**)

	Component				
	1	2	3	4	5
Comnn3	.791				
Comnn1	.717				
Comnc2	.705				
Comnn6	.579	.313		.336	
Comnc1		.720			
Comnc3		.645			
Comnc5		.626	.321		
Comnn5	.390	.557		.484	
Comna2	.426	.528			.416
Comna5	.436	.502	.432		
Comnc4		.492		.381	-.384
comna3dr			.743		-.410
Comna4			.722		
Comna6			.705		
Comnn2	.426		.661		
Comnc6				.753	
comnn4dr	.319			.733	
Comna1					.857

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factoranalyse weerstand tegen verandering.

Total Variance Explained (Weerstand tegen verandering)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.395	42.433	42.433	3.395	42.433	42.433	2.461	30.760	30.760
2	1.253	15.664	58.097	1.253	15.664	58.097	2.187	27.337	58.097
3	.930	11.626	69.723						
4	.893	11.166	80.889						
5	.481	6.007	86.896						
6	.422	5.278	92.173						
7	.379	4.743	96.916						
8	.247	3.084	100.000						

Component Matrix (weerstand tegen verandering)

	Component	
	1	2
W1draai	.801	
Weerst 7	.731	
W6draai	.683	
W2draai	.666	-.592
W4draai	.653	-.456
W8draai	.624	.355
Weerst 3	.574	.514
W5draai	.405	.442

Rotated Component Matrix (weerstand tegen verandering)

	Component	
	1	2
W2draai	.891	
W4draai	.792	
W1draai	.705	.412
W6draai	.586	.368
Weerst 3		.765
Weerst 7	.370	.686
W8draai		.678
W5draai		.600

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Pattern Matrix (weerstand tegen verandering)

	Component	
	1	2
W2draai	.936	
W4draai	.813	
W1draai	.659	.303
W6draai	.542	
Weerst 3		.787
W8draai		.670
Weerst 7		.653
W5draai		.629

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor analyse perceptie op de informatievoorziening.

Total Variance Explained (**perceptie informatievoorziening**)

Component	Initial Eigenvalues	% of Variance	Cumulative %	Extraction Sums of Squared Loadings	% of Variance	Cumulative %
	Total			Total		
1	2.318	46.361	46.361	2.318	46.361	46.361
2	1.097	21.933	68.293	1.097	21.933	68.293
3	.671	13.423	81.717			
4	.458	9.158	90.875			
5	.456	9.125	100.000			

Component Matrix (**perceptie informatievoorziening**)

	Component	
	1	2
infovoor4	.802	
infofgedra	.788	
infovoor2	.787	
info3gedra	.383	.764
infovoor5	.536	-.654

Rotated Component Matrix (**perceptie informatievoorziening**)

	Component	
	1	2
infovoor4	.828	
infovoor2	.724	.328
infofgedra	.704	.395
infovoor5	.701	-.473
info3gedra		.842

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Structure Matrix (**perceptie informatievoorziening**)

	Component	
	1	2
infovoor4	.812	
infovoor2	.780	
infofgedra	.777	
info3gedra	.341	.795
infovoor5	.570	-.604

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factoranalyse participatiemogelijkheden.

Total Variance Explained (**participatiemogelijkheden**)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %		Total	% of Variance
1	3.251	65.012	65.012	3.251	65.012	65.012
2	.744	14.872	79.884			
3	.544	10.889	90.773			
4	.328	6.557	97.330			
5	.133	2.670	100.000			

Component Matrix (**participatiemogelijkheden**)

	Component
	1
inspr3draai	.916
Inspraak2	.897
Inspraak4	.820
inspra1dra	.740
inspr5draai	.623

Bijlage 5 betrouwbaarheidsanalyse

1. Affectieve commitment voor

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMVA1	12.3478	10.3652	.2387	.7113
COMVA2	11.1522	8.8874	.4700	.6136
COMVA4	13.0000	10.2222	.5778	.5897
COMVA5	11.3913	10.0213	.3793	.6463
COMVA6	12.5435	10.8314	.5428	.6091
COMVA3DR	12.9348	11.3957	.4175	.6400

Reliability Coefficients

N of Cases = 46.0

N of Items = 6

Alpha = .6766

2. Normatieve commitment voor

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMVN1	13.6087	12.0657	.3153	.5825
COMVN2	14.3261	14.7135	.1718	.6223
COMVN3	13.1304	11.9382	.3784	.5553
COMVN5	12.8043	12.1164	.3532	.5657
COMVN6	13.0435	11.1092	.4467	.5239
COMVN4DR	13.4130	11.3589	.3929	.5483

Reliability Coefficients

N of Cases = 46.0

N of Items = 6

Alpha = .6131

3. Continuïteit commitment

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMVC1	16.8936	13.0537	.3657	.5646
COMVC2	18.7872	12.4320	.3161	.5822
COMVC3	16.8936	11.6189	.5453	.4940
COMVC4	17.2340	13.7919	.1986	.6238
COMVC5	18.0213	10.4126	.4379	.5279
COMVC6	18.0213	13.4995	.2505	.6045

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 6

Alpha = .6136

4. Affectieve commitment na

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMNA1	13.6667	9.7976	.1806	.6607
COMNA2	12.3684	9.6297	.3497	.5796
COMNA4	14.2982	8.5345	.6133	.4804
COMNA5	12.6491	8.0890	.4927	.5138
COMNA6	14.0351	9.1416	.5847	.5063
COMNA3DR	14.0351	11.4273	.0482	.6824

Reliability Coefficients

N of Cases = 57.0

N of Items = 6

Alpha = .6219

7. Perceptie op de informatievoorziening

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INFOVO_A	12.9500	9.2686	.5778	.5942
INFOVO_C	12.3667	10.3040	.6033	.5908
INFOVO_D	12.9167	12.4506	.3096	.7067
INFO1DRA	12.7667	9.5040	.5850	.5911
INFO3DRA	12.8000	13.5525	.2211	.7305

Reliability Coefficients

N of Cases = 60.0

N of Items = 5

Alpha = .7008

8. Participatiemogelijkheden

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSPRA_A	10.2373	14.9082	.8156	.8020
INSPRA_C	10.5932	15.6593	.7063	.8322
INSPR1DR	10.3898	17.4833	.5996	.8574
INSPR3DR	10.3220	14.6014	.8390	.7951
INSPR5DR	9.8475	19.3384	.4816	.8809

Reliability Coefficients

N of Cases = 59.0

N of Items = 5

Alpha = .8652

9. Weerstand tegen verandering

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WEERST_B	25.5500	15.9805	.4468	.7775
WEERST_F	25.2833	15.2234	.6286	.7443
W1DRAAI	24.9833	14.6268	.6741	.7349
W2DRAAI	24.7167	17.0540	.4816	.7699
W4DRAAI	24.9000	17.0407	.4865	.7693
W5DRAAI	25.3667	17.2870	.3020	.8007
W6DRAAI	24.8500	17.4178	.5329	.7663
W8DRAAI	25.6000	16.3797	.4921	.7678

Reliability Coefficients

N of Cases = 60.0

N of Items = 8

Alpha = .7902

10. Visie op verandering

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WEERST_B	10.0328	4.4322	.4711	.5968
WEERST_F	9.7705	4.4131	.5700	.5305
W5DRAAI	9.8525	5.0612	.3415	.6810
W8DRAAI	10.0820	4.9432	.4524	.6099

Reliability Coefficients

N of Cases = 61.0

N of Items = 4

Alpha = .6734

11. Veranderingsbereidheid

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
W1DRAAI	11.7833	3.1556	.6213	.7186
W2DRAAI	11.5167	3.6777	.6904	.6719
W4DRAAI	11.7000	3.9424	.5853	.7257
W6DRAAI	11.6500	4.5703	.4821	.7751

Reliability Coefficients

N of Cases = 60.0

N of Items = 4

Alpha = .7795

Bijlage 6 correlatiematrix

	Leeftijd	Infovoorz	Particip.	Veranderb	Visie Δ	Δ aff. C.	Δ norm. C.	Δ cont. C.	Weerstand	Tot. Δ c
Leeftijd		<i>r</i> =.037 .781 60	<i>r</i> =.174 .187 59	<i>r</i> =-.071 .589 60	<i>r</i> =-.144 .269 61	<i>r</i> =-.061 .693 44	<i>r</i> =.181 .247 43	<i>r</i> =-.087 .578 43	<i>r</i> =-.120 .360 60	<i>r</i> =.021 .895 43
Infovoorz.			<i>r</i> =.631** .000 59	<i>r</i> =-.358** .005 59	<i>r</i> =-.390** .002 60	<i>r</i> =.321* .033 44	<i>r</i> =.241 .120 43	<i>r</i> =.039 .801 43	<i>r</i> =-.440** .000 59	<i>r</i> =.261 .091 43
Particip.				<i>R</i> =-.302* .021 58	<i>r</i> =-.233 .076 59	<i>r</i> =.236 .124 44	<i>r</i> =.174 .265 43	<i>r</i> =.228 .141 43	<i>r</i> =-.325* .013 58	<i>r</i> =.274 .075 43
Veranderb					<i>r</i> =.495** .000 60	<i>r</i> =-.297 .053 42	<i>r</i> =-.184 .239 43	<i>r</i> =-.122 .438 43	<i>r</i> =.852** .000 60	<i>r</i> =-.248 .109 43
Visie Δ						<i>r</i> =-.239 .118 44	<i>r</i> =-.241 .119 43	<i>R</i> =-.182 .242 43	<i>r</i> =.877** .000 60	<i>r</i> =-.271 .079 43
Δ aff. C.							<i>r</i> =.638** .000 43	<i>r</i> =.386* .011 43	<i>r</i> =-.294 .055 43	<i>r</i> =.836** .000 43
Δ norm. C.								<i>r</i> =.398** .008 43	<i>r</i> =-.245 .114 43	<i>r</i> =.862** .000 43
Δ cont. C									<i>r</i> =-.176 .258 43	<i>r</i> =.718** .000 43
Weerstand										<i>r</i> =-.294 .055 43
Tot. Δ C										

Bijlage 7 bivariante verbanden

Participatie mogelijkheden	Weerstand tegen verandering	Verandering affectieve commitment	Verandering normatieve commitment	Verandering continuïteit commitment	Verandering totale commitment	Totale commitment
Positief	M=3.887; SD=.52	M=.200; SD=.46	M=.378; SD=.61	M=.111; SD=.59	M=.230; SD=.42	M=3.038; SD=.52
Gemiddeld	M=3.410; SD=.50	M=.173; SD=.52	M=.500; SD=.75	M=.308; SD=.48	M=.327; SD=.50	M=3.117; SD=.40
Negatief	M=3.533; SD=.56	M=.453; SD=.61	M=.578; SD=.56	M=.522; SD=.44	M=.528; SD=.44	M=3.373; SD=.83

Geslacht	Totale commitment	Weerstand tegen verandering	Verandering affectieve commitment	Verandering normatieve commitment	Verandering Continuïteit commitment	Verandering totale commitment
Man	M=2.68; SD=.63	M=3.50; SD=.79	M=.250; SD=.45	M=.292; SD=.66	M=.189; SD=.601	M=.254; SD=.49
Vrouw	M=3.27; SD=.59	M=3.62; SD=.50	M=.293; SD=.57	M=.529; SD=.62	M=.343; SD=.51	M=.388; SD=.46

Perceptie informatie voorziening	Weerstand tegen verandering	Verandering normatieve commitment	Verandering affectieve commitment	Verandering continuïteit commitment	Verandering totale commitment	Totale commitment
Positief	M=3.934; SD=.46	M=.153; SD=.52	M=.083; SD=.27	M=.236; SD=.45	M=.157; SD=.30	M=3.082; SD=.48
Gemiddeld	M=3.443; SD=.61	M=.500; SD=.69	M=.191; SD=.62	M=.294; SD=.59	M=.328; SD=.53	M=3.050; SD=.53
Negatief	M=3.479; SD=.46	M=.750; SD=.53	M=.550; SD=.54	M=.405; SD=.53	M=.581; SD=.41	M=3.435; SD=.79

Leeftijd	Totale commitment	Weerstand tegen verandering	Verandering affectieve commitment	Verandering normatieve commitment	Verandering continuïteit commitment	Verandering totale commitment
Jong (18-25)	M=3.19; SD=.64	M=3.77; SD=.54	M=.600; SD=.44	M=.517; SD=.56	M=.500; SD=.42	M=.539; SD=.38
Gemiddeld (26-39)	M=3.20; SD=.60	M=3.57; SD=.38	M=.109; SD=.50	M=.278; SD=.57	M=.179; SD=.58	M=.191; SD=.43
Oud (40-74)	M=3.14; SD=.65	M=3.47; SD=.70	M=.264; SD=.57	M=.639; SD=.70	M=.324; SD=.53	M=.409; SD=.49

Weerstand tegen verandering	Verandering totale commitment	Verandering affectieve commitment	Verandering normatieve commitment	Verandering continuïteit commitment	Totale commitment
Hoog	M=.537; SD=.52	M=.467; SD=.50	M=.711; SD=.78	M=.433; SD=.55	M=3.105; SD=.66
Gemiddeld	M=.322; SD=.43	M=.333; SD=.60	M=.400; SD=.51	M=.233; SD=.58	M=3.389; SD=.63
Laag	M=.209; SD=.37	M=.039; SD=.55	M=.321; SD=.52	M=.269; SD=.45	M=3.034; SD=.55

Belangrijke gebeurtenis	Verandering totale commitment	Verandering affectieve commitment	Verandering normatieve commitment	Verandering continuïteit commitment	Totale commitment	Weerstand tegen verandering
Wel	M=.415; SD=.52	M=.339; SD=.56	M=.560; SD=.63	M=.345; SD=.71	M=3.186; SD=.49	M=3.404; SD=.56
Niet	M=.338; SD=.44	M=.258; SD=.54	M=.448; SD=.64	M=.299; SD=.43	M=3.174; SD=.67	M=3.669; SD=.56

Duur dienstverband	Weerstand tegen verandering	Totale commitment	Verandering totale commitment	Verandering affectieve commitment	Verandering normatieve commitment	Verandering continuïteit commitment
> 6 maand	M=3.783; SD=.57	M=2.861; SD=.41	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
6 maand – 2 jaar	M=3.684; SD=.53	M=3.165; SD=.58	M=.134; SD=.34	M=.023; SD=.33	M=.167; SD=.48	M=.203; SD=.60
2 – 4 jaar	M=3.413; SD=.46	M=3.490; SD=.69	M=.337; SD=.40	M=.375; SD=.61	M=.604; SD=.71	M=.208; SD=.29
> 4 jaar	M=3.451; SD=.64	M=3.278; SD=.70	M=.565; SD=.50	M=.500; SD=.59	M=.732; SD=.62	M=.463; SD=.53

Bijlage 8 T-toetsen

Gepaarde en onafhankelijke T-toets.

Paired Samples Test

		Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Comm voor-comm na	-.3630	.45878	-5.189	42	.000

Paired Samples Test

		Mean	Std. Deviation	T	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Affectief voor en na	-.2841	.54075	-3.485	43	.001
Pair 2	Normatief voor en na	-.4845	.62869	-5.053	42	.000
Pair 3	Continu voor en na	-.3140	.52731	-3.904	42	.000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Totale commitment	Equal variances assumed	5.121	.028	2.156	54	.036
	Equal variances not assumed			2.744	32.104	.010

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Affectief commitment	Equal variances assumed	2.036	.159	.866	56	.390
	Equal variances not assumed			.942	25.445	.355
Normatief commitment	Equal variances assumed	1.081	.303	3.312	56	.002
	Equal variances not assumed			3.678	26.516	.001
Contin commitment	Equal variances assumed	4.176	.046	1.427	56	.159
	Equal variances not assumed			1.792	40.647	.081