

VAN WEERSTAND NAAR VERANDERINGSBEREIDHEID



Een onderzoek naar de veranderingsbereidheid van ROC Midden Nederland bij de invoering van shared services

Auteur: P.J.K. Boot

Doctoraalscriptie

Opleiding Beleids- en Organisationswetenschappen
Faculteit Sociale Wetenschappen
Universiteit van Tilburg

Eerste begeleider: Dr. I.W.L.C.M. Merks
Tweede begeleider: Prof. dr. L.A.G. Oerlemans

Maart 2006, Tilburg

SUMMARY

With 28.000 participants and over 2.400 employees, ROC Midden Nederland ('Central Netherlands Regional Education and Training Centre') is one of the largest colleges in the Netherlands. To reduce costs and improve quality, the board of directors of ROC Midden Nederland decided to implement shared service.. Services, like ICT, finance, marketing and communication, which are distributed over the business units of ROC Midden Nederland will be concentrated in so called shared service centers.

Studies show that implementation of shared services must be seen as an organisational change, which often fail to succeed. Authors claim that the resistance of employees against organisational change is responsible for these failures. Many of these authors have focused on negative aspects of resistance. In this study will be argued that organisations might benefit from a more positive approach in which employees are not so much seen as a barrier to change, but rather as resources who will support change if certain conditions are fulfilled. To emphasize the fact that a different view on resistance is being taken, the term 'willingness to change' is used instead of 'resistance'.

This study investigates to which extend employees of ROC Midden Nederland are willing to implement shared service centers. Also is described which factors are responsible for this willingness to change: what do employees expect of the planned change? Are targets attainable? Is the change-climate encouraging? These insights can help to create specific interventions to improve weaknesses in the change process.

The willingness to change is assessed by the DINAMO-questionnaire (November, version 3.0) which is based on the theory of planned behaviour of Ajzen (1991). The questionnaire is distributed over 196 employees on the 10th of January 2006. All employees were directly involved with one of the services ICT, marketing and communications, payroll and personnel administration, procurement and finance. 75 Employees participated, which resulted in a response percentage of 38,3%.

The empirical result of this study reveal that employees of ROC Midden Nederland are willing to put time and effort into the implementation of shared service centers. 'Work related outcomes', 'outcomes for the organisation', 'participation' and 'timing' are significant predictors of the willingness to change.

SAMENVATTING

ROC Midden Nederland is met 28.000 deelnemers en meer dan 2.400 medewerkers één van de grootste onderwijsinstellingen van Nederland. Om kosten te reduceren en het resultaat te verbeteren heeft het bestuur van ROC Midden Nederland besloten om met shared services te gaan werken. Met shared services wordt een vorm van interne dienstverlening bedoeld die gebaseerd is op het werken met interne klanten. Ondersteunende diensten (services) die verspreid zijn over verschillende partijen binnen ROC Midden Nederland worden gebundeld en door service centers uitgevoerd.

Uit onderzoek blijkt dat het invoeren van shared services gezien moet worden als een organisatieverandering waarop de algemene aspecten en wetmatigheden van veranderingsprocessen van toepassing zijn. De droge constatering luidt echter dat organisaties vaak niet goed zijn in het laten slagen van organisatieveranderingen.

De weerstand van medewerkers tegen een verandering wordt veelal gezien als de belangrijkste oorzaak voor het al dan niet slagen van veranderingsprocessen. Bestudering van het fenomeen ‘weerstand’ tegen organisatieveranderingen laat zien dat er een omslag heeft plaats gevonden van denken in de term ‘weerstand’ naar denken in een meer positieve term, namelijk ‘veranderingsbereidheid’. Auteurs benadrukken dat organisaties en medewerkers kunnen profiteren van deze meer positieve benadering van weerstand, waarbij medewerkers niet zozeer worden gezien als een barrière voor verandering, maar meer als een hulpmiddel bij het ondersteunen van de verandering. In lijn met dit gedachtegoed staat in dit onderzoek niet weerstand tegen veranderen, maar de bereidheid tot veranderen centraal.

In dit onderzoek wordt beschreven in welke mate medewerkers van ROC Midden Nederland veranderingsbereid zijn om shared services in te voeren en wordt uiteengezet welke factoren deze veranderingsbereidheid bepalen. Welke verwachtingen hebben medewerkers van ROC Midden Nederland over de uitkomst van de geplande verandering? Achten zij de doelen van de verandering haalbaar? Ervaren zij het veranderklimaat als bemoedigend? Interventies om de veranderingsbereidheid te doen toenemen kunnen worden gericht op de zwakke plekken in het veranderingsproces om zo de kans op het succesvol invoeren van shared services te vergroten.

Het meetinstrument dat in dit onderzoek is gehanteerd is de DINAMO-vragenlijst (november, versie 3.0) die is gebaseerd op de beproefde theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991). De vragenlijst is 10 januari 2006 verspreid onder 196 medewerkers van ROC Midden Nederland die direct betrokken zijn bij de aansturing en/of uitvoering van één van de diensten ICT, marketing en communicatie, personeels- en salarisadministratie, inkoop en financiën. In totaal hebben 75 medewerkers de vragenlijst ingevuld, wat resulteert in een responspercentage van 38,3%.

Op basis van de empirische onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de veranderingsbereidheid van de medewerkers van ROC MN redelijk groot is. De ‘gevolgen voor het dagelijks werk’, ‘meerwaarde voor de organisatie’, ‘betrokkenheid’ bij het veranderingsproces en de ‘timing’ blijken belangrijke voorspellers te zijn voor de variantie in veranderingsbereidheid. Deze factoren hangen significant samen met de variantie in de veranderingsbereidheid van medewerkers van ROC Midden Nederland.

VOORWOORD

‘Als we wisten wat we deden, heette het geen onderzoek’, Albert Einstein.

Deze uitspraak van Einstein is voor mij een hele opluchting geweest. Tijdens het schrijven van dit onderzoek is het namelijk regelmatig voorgekomen dat ik eigenlijk niet goed wist wat te doen, maar kennelijk is ook dát dus onderzoek. Een docent wees mij er eens op dat het schrijven van een afstudeeronderzoek niet zo zeer gaat om het eindresultaat, maar om het leerproces. Nu mijn onderzoek klaar is denk ik dit te kunnen onderschrijven. Hoewel dit onderzoek voor verbetering vatbaar is, ben ik tevreden over het eindresultaat. Eens moet men tenslotte genoeg nemen met zijn eigen werk.

Graag wil ik in dit voorwoord een aantal mensen bedanken. Op de eerste plaats zowel mijn eerste als tweede afstudeerbegeleider, respectievelijk mevrouw Merks en de heer Oerlemans. Trefwoorden: kritisch, scherp en plezierig in de omgang. Ook wil ik de heer Metselaar bedanken voor het verstrekken van de DINAMO-vragenlijst.

Verder bedank ik mijn familie, vrienden en lieve vriendin die mij bij de bekende ‘laatste loodjes’ zoveel morele steun hebben gegeven.

Kristian Boot

31 maart 2006, Utrecht

INHOUDSOPGAVE

SUMMARY	3
SAMENVATTING	5
VOORWOORD	7
1 INLEIDING	11
2 PROBLEEMSTELLING	14
2.1 Doelstelling & centrale onderzoekvraag	15
2.2 Relevantie	16
3 THEORETISCH KADER	17
3.1 Weerstand tegen organisatieveranderingen	17
3.2 Veranderingsbereidheid: een positieve kijk op weerstand	21
3.3 Veranderingsbereidheid meten	23
3.3.1 Theorie van gepland gedrag	24
3.3.2 DINAMO-model	24
3.3.3 Uitbreiding DINAMO-model	28
3.3.4 Conceptueel model	29
4 ONDERZOEKSOPZET	30
4.1 Onderzoeksontwerp	30
4.2 Onderzoekseenheid	31
4.3 Literatuuronderzoek	32
4.4 Dataverzameling & data-analyse	32
4.4.1 Enquête	32
4.4.2 Operationalisering	33
4.4.3 Analyse-methoden	35

4.5	Kwaliteit	36
4.5.1	Betrouwbaarheid	36
4.5.2	Validiteit	37
5	ANALYSES & RESULTATEN	39
5.1	Beschrijvende analyse	39
5.2	Principale Componenten Analyse	40
5.2.1	PCA attitude	41
5.2.2	PCA subjectieve norm	42
5.2.3	PCA ervaren gedragscontrole	43
5.3	Betrouwbaarheidsanalyse	44
5.4	Correlatie-analyse & gemiddelde scores	45
5.5	Multipale regressie-analyses	48
5.6	Aanvullende analyse	49
5.6.1	Onafhankelijke T-toeten	49
5.6.2	Uitwerking exploratieve vraag	51
6	CONCLUSIE & DISCUSSIE	53
6.1	Conclusie	53
6.2	Discussie	54
7	BEPERKINGEN & AANBEVELINGEN	60
7.1	Beperkingen & aanbevelingen voor vervolgonderzoek	60
7.2	Aanbevelingen voor het vergroten van de veranderingsbereidheid	61
	LITERATUURLIJST	63

BIJLAGE

- A. Voorbeeldvragen uit DINAMO-vragenlijst (versie 3.0)
- B. Begeleidend schrijven
- C. Enquête
- D. Herinneringsbrief
- E. Principale Componenten Analyse
 - E.1 PCA voor de dimensie ‘attitude’
 - E.2 PCA voor de dimensie ‘subjectieve norm’
 - E.2.1 PCA inclusief de indicator ‘noodzaak’
 - E.2.2 PCA exclusief de indicator ‘noodzaak’
 - E.3 PCA voor de dimensie ‘ervaren gedragscontrole’
 - E.3.1 PCA zonder aantal te onderscheiden componenten vooraf in te stellen
 - E.3.2 PCA waarbij aantal componenten vooraf is ingesteld op vier
- F. Betrouwbaarheidsanalyses
- G. Scores respondenten
- H. Multipale regressie-analyses
 - H.1 Model 1
 - H.2 Model 2
- I. Aanvullende analyses
 - I.1 T-toetsen voor ‘werkgebied PSA’ versus ‘overige werkgebieden’
 - I.2 T-toetsen voor ‘leidinggevend’ versus ‘niet-leidinggevende’
 - I.3 Antwoorden exploratieve vraag

1 INLEIDING

ROC Midden Nederland

Met een breed aanbod in het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (28.000 deelnemers en meer dan 2.400 medewerkers) is ROC Midden Nederland (ROC MN) één van de grootste onderwijsinstellingen van Nederland. Het geeft onderwijs vanuit zes onderwijssectoren, te weten: (1) economie en dienstverlening; informatie- en communicatie-technologie, (2) zorg en welzijn; sport en beweging; kunst, cultuur, media, (3) educatie, (4) techniek en innovatie, (5) toerisme, recreatie, horeca en (6) contractonderwijs.

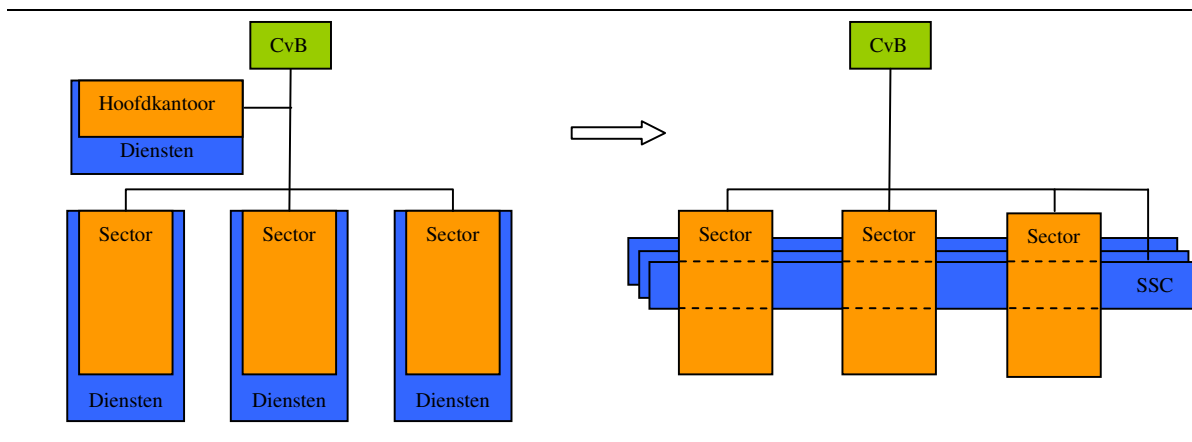
ROC MN is de nieuwe naam van de onderwijsorganisatie, waarin ROC Utrecht, ROC De Amerlanden en Instituut Gildevaart in juni 2003 zijn gefuseerd. Deze onderwijsorganisaties hebben, voordat deze zijn gefuseerd tot ROC MN, de nodige reorganisaties en fusies achter de rug. Dit komt doordat onderwijsinstellingen door de WEB (Wet Educatie en Beroepsonderwijs) in elkaars armen zijn gedreven (Hendriksen & Duursma, 1997). De aaneenschakeling van fusies heeft er toe geleid dat activiteiten binnen ROC MN zich voornamelijk hebben gericht op het samenvoegen van verschillende organisaties op bestuurlijk niveau, waardoor weinig aandacht is besteed aan efficiency. Vergelijkend onderzoek met andere ROC's in Nederland bevestigt dit en benadrukt dat ROC MN, in vergelijking tot andere ROC's in Nederland, veel medewerkers in ondersteunende functies heeft werken en dat daar efficiency voordelen te behalen zijn (Capgemini, 2005). Hiertoe heeft het bestuur van ROC MN besloten dat ROC MN begin 2006 met het shared services gaat werken met als doel: (1) lagere kosten (efficiënter) en (2) beter resultaat (effectiever).

Shared services

Het shared services concept is een vorm van interne dienstverlening die gebaseerd is op het principe van werken met interne klanten. Ondersteunende diensten (services) die verspreid zijn over verschillende partijen binnen een organisatie worden gebundeld en door één of meerdere shared service centers¹ (ssc's) uitgevoerd. Door deze bundeling van ondersteunende diensten ontstaan efficiency- en effectiviteitsvoordelen die ten gunste komen van de deelnemende partijen (Strikwerda, 2004). De geplande verschuiving van ondersteunende diensten bij ROC MN is in figuur 1.1 schematisch weergegeven.

¹ Binnen ROC MN ook wel 'gemeenschappelijke diensten centra's' genoemd (GDC's)

Figuur 1.1: Diensten verspreid over ROC MN (links) en diensten geconcentreerd in service centers (rechts).



Een belangrijk uitgangspunt van het shared services concept is dat ondersteunende diensten altijd een opdrachtgever hebben door te werken met *overeenkomsten*. Er worden zakelijke afspraken gemaakt tussen opdrachtgevers (onderwijssectoren en CvB) en opdrachtnemers (de service centers) waardoor interne klant - leverancierverhoudingen ontstaan. De overeenkomsten worden SLA's (Service Level Agreements) of DVO's (DienstVerlening-Overeenkomsten) genoemd. Waar bij een gecentraliseerde afdeling verantwoordelijkheid van sturing en controle van diensten bij het hoofdkantoor ligt, zijn bij shared services afnemers en de service centers *gezamenlijk verantwoordelijk* voor het resultaat. De service centers moeten met *verrekenprijzen* inzichtelijk maken hoeveel de diensten kosten. Hierdoor kunnen opdrachtgevers bepalen of deze de dienst wil afnemen. Een service center bepaalt zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt. Het is dus niet zo dat de klant alles bepaalt. Variatie in service en kwaliteit is uiteraard mogelijk, maar hierover worden dan wel aanvullende prijsafspraken gemaakt. Samenvattend kan het invoeren van shared services bij ROC MN als volgt worden beschreven:

Het invoeren van shared services bij ROC MN betreft het invoeren van resultaat-verantwoordelijke eenheden in de interne organisatie van ROC MN, die tot taak hebben het leveren van diensten met een specifieke specialisatie aan operationele eenheden van ROC MN (de zes onderwijssectoren, maar ook het CvB) op basis van overeenkomsten tegen verrekenprijzen (Strikwerda, 2004).

Teneinde de shared services succesvol in te voeren is medio februari 2005, in samenwerking met organisatieadviesbureau Capgemini, het project 'Herontwerp ondersteunende functies' gestart. Dit project richt zich in eerste instantie op het herontwerpen van vijf verschillende ondersteunende diensten, te weten: (1) financiën, (2) marketing & communicatie, (3) personeels- en salarisadministratie (4) inkoop en (5) ICT. De ervaringen die worden opgedaan bij deze diensten worden later gebruikt voor

de overige ondersteunende diensten, te weten: planning & control, facilitaire dienstverlening en personeel & organisatie. De service centers worden bemand door medewerkers uit de stafdiensten en uit de verschillende onderwijssectoren. Belangrijke kanttekening hierbij is dat het niet het doel is om zo snel mogelijk voor alle ondersteunende diensten service centers in te richten, maar dat lijn- en stafororganisatie van ROC MN samen, per ondersteunende dienst, bepalen welke processen verbeterd kunnen worden. De leidraad binnen dit proces is ‘uniform waar het kan, maatwerk waar het moet’².

² Dit in tegenstelling tot wat jarenlang het devies van ROC MN (en rechtsvoorgangers) is geweest, te weten: ‘decentraal, tenzij’.

2 PROBLEEMSTELLING

Strikwerda (2004: 120) stelt dat het invoeren van shared services niet gezien moet worden als een organisatieverbetering waarbij binnen bestaande structuren effectiever en efficiënter wordt gewerkt, maar als een organisatieverandering: 'het is een wezenlijke wijziging van de structuur van de organisatie, van taken, onderlinge afhankelijkheden en coördinatieprocessen.' Hoe pragmatisch het concept ook lijkt, het gaat om een geval van 'deep change' met diepgaande sociaal-psychologische aspecten waarop algemene aspecten en wetmatigheden van organisatieverandering van toepassing zijn, aldus Strikwerda. Andere auteurs (Opheij & Willems, 2004; Schotman & Schut, 2004; Buijs & Van Doorn, 2004; Commissaris & Abbema, 2004) bevestigen dit en stellen dat het invoeren van shared services een ingrijpende organisatieverandering is, welke een grote invloed heeft op de organisatie.

Helaas komt het nog vaak voor dat een organisatieverandering niet succesvol verloopt (Kotter, 1996). Cijfers over het falen van organisatieveranderingen, zoals fusies, kwaliteitsprogramma's en nieuwe software-introducties, lopen uiteen van twintig tot vijftig procent van het totaal (Maurer, 1996). Volgens Boonstra (2000) loopt zelfs ruim zeventig procent van de organisatieveranderingen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vast of wordt het beoogde resultaat niet gerealiseerd.

De oorzaak van het al dan niet slagen van een organisatieverandering moet volgens organisatiepsychologen grotendeels gezocht worden in het gedrag van medewerkers (Metselaar, 1997; Carr, Hard & Trahant, 1995). De acceptatie of afkeuring van een organisatieverandering door medewerkers is volgens een grote stroming in de wetenschap bepalend voor het gedrag van medewerkers (Metselaar & Cozijnsen 2005; Metselaar, 1997; King & Anderson 1995, Cozijnsen & Vrakking 1992; King, 1992; Zaltman & Duncan, 1977). Wanneer een medewerker een verandering accepteert, is deze veelal bereid tijd en moeite te investeren in het ondersteunen van de organisatieverandering. Echter, wanneer een medewerker de organisatieverandering afkeurt, is deze daartoe niet bereid. Zowel klassieke als hedendaagse visies ondersteunen deze opvatting en wijzen hierbij op het belang van weerstand van medewerkers tegen organisatieveranderingen (Metselaar & Cozijnsen, 2005; Cozijnsen & Vrakking, 2004; Mastenbroek, 2004; Merron, 1993; Metselaar, 1997; Watson, 1996; Goldstein, 1988; Zaltman & Duncan, 1977; Lipitt & Watson, 1966; Lewin 1951). Andere factoren, zoals gebrek aan leiderschap en visie, het ontbreken van een stappenplan, een te snelle of langzame verandering op een verkeerd tijdstip, gebrek aan betrokkenheid, slechte communicatie, scepsis tegenover de verandering, gebrek aan expertise, onzekerheid, onvoldoende besluitkracht et cetera, kunnen allemaal leiden tot het toenemen van weerstand.

Ook wanneer in de literatuur specifiek wordt gezocht naar oorzaken van het al dan niet slagen van de invoering van shared services, blijkt weerstand een belangrijke rol te spelen. Zo stelt Strikwerda (2004: 130) dat ‘de valkuil bij invoering van shared service centers is dat betrokkenen zich zo concentreren op het operationeel krijgen van het shared service center zelf dat de consequenties daarvan voor de rest van de organisatie uit het oog worden verloren en daarmee de weerstand tegen invoering van shared service centers in de rest van de organisatie’. Opheij & Willems (2004) bevestigen dit en benadrukken dat zij meerdere malen hebben ervaren dat betrokkenen, die verantwoordelijk zijn voor het invoeren van shared service centers, invloedrijke tegenstanders negeren met als gevolg het vroegtijdig afbreken van het veranderingsproces. Voor het management van ROC MN is het dus noodzakelijk om meer te weten over de rol van medewerkers en hoe medewerkers te bewegen om mee te werken aan het invoeren van shared services.

Bestudering van het fenomeen ‘weerstand’ (zie paragraaf 3.1 t/m 3.3) laat zien dat de term ‘weerstand’ een negatieve ondertoon heeft en dat het gebruik van het woord ‘weerstand’ in de praktijk van verandermanagement de weerstand kan laten toenemen. Daardoor heeft er door de jaren heen een omslag plaatsgevonden van denken in de term ‘weerstand’ naar denken in een meer positieve term, te weten ‘veranderingsbereidheid’. Metselaar & Cozijnsen (2005) en Goldstein (1988) stellen dat wanneer weerstand vanuit een meer positieve manier wordt benaderd er mechanismen zichtbaar worden die kunnen helpen het veelzijdige karakter van weerstand te belichten. Er wordt niet tegen, maar met weerstand gewerkt. Auteurs ontkennen het bestaan van weerstand dus niet, maar zij kiezen voor een meer positieve benadering. In lijn met dit gedachtegoed staat in dit onderzoek niet weerstand tegen veranderen, maar de bereidheid tot veranderen centraal.

2.1 Doelstelling & centrale onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is: ‘het in kaart brengen van de veranderingsbereidheid van medewerkers van ROC MN, teneinde ROC MN concrete handvatten aan te reiken voor de ontwikkeling van interventies om de veranderingsbereidheid te vergroten’. Teneinde deze doelstelling te bereiken is de volgende, centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

In welke mate zijn medewerkers van ROC MN veranderingsbereid om shared services in te voeren en welke factoren bepalen deze veranderingsbereidheid?

2.2 Relevantie

Informatie die wordt verzameld over de veranderingsbereidheid van ROC MN vertelt iets over de verwachtingen die medewerkers van ROC MN hebben over de uitkomst van het invoeren van shared services, of zij de doelen van de verandering haalbaar achten en of zij het veranderklimaat als bemoedigend ervaren. Interventies om de veranderingsbereidheid te vergroten kunnen vervolgens worden gericht op de zwakke plekken om zo de kans op succesvol invoeren van shared service centers vergroten. Van de sterke punten kan daarentegen gebruik gemaakt worden om personeelsleden van ROC MN extra voor de invoering van shared services te motiveren.

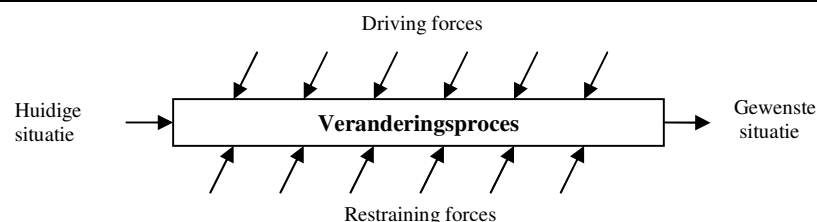
3 THEORETISCH KADER

Gegeven dat weerstand een belangrijke rol speelt bij het al dan niet slagen van een organisatieverandering wordt in paragraaf 3.1 het fenomeen ‘weerstand’ tegen organisatieveranderingen uiteengezet. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 beschreven waarom in de praktijk van verandermanagement de term ‘veranderingsbereidheid’ de voorkeur geniet boven het gebruik van de term ‘weerstand’. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 3.3 waarin op basis van het DINAMO-model van Metselaar (1997) een conceptueel model wordt geschetst.

3.1 Weerstand tegen organisatieveranderingen

Eén van de eerste auteurs die het fenomeen weerstand in de literatuur heeft beschreven is de psycholoog Kurt Lewin (1951) geweest. Lewin (uit Cozijnsen & Vrakking, 1992) zag het gedrag van individuen in een organisatie niet als een statisch gewoontepatroon, maar eerder als een reeks activiteiten om bedreigende krachten die door personeelsleden worden ervaren in balans te brengen. Omdat medewerkers geen grote veranderingen maar wel kleine veranderingen accepteren, noemt Lewin deze balans ook wel een ‘quasi-stationair’ evenwicht. Het is een evenwicht dat zich steeds aan kleine schommelingen aanpast, maar grote schommelingen negeert. Alleen wanneer krachten die een verandering positief beïnvloeden (‘driving forces’) groter zijn dan krachten die een verandering negatief beïnvloeden (‘restraining forces’), leidt dit volgens Lewin tot voortbewegingsvermogen (‘locomotion’) in de richting van de gewenste situatie (zie figuur 3.1). Lewin definieert weerstand dan ook als: ‘een ontwikkeling van tegenkrachten door medewerkers om grote veranderingen tegen te gaan’ en benadrukt dat weerstand een verschijnsel is dat overwonnen moet worden om veranderingen succesvol in te voeren.

Figuur 3.1: Veranderingsmodel van Lewin



Bron: Lewin (1951)

Auteurs die zich na Lewin bezighielden met weerstand tegen verandering volgen over het algemeen zijn ideeën. Zo maken Lippitt, Watson en Westley (1958) ook onderscheid tussen twee tegenstrijdige krachten ('change forces' en 'resistance forces') die het veranderingsproces positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Zij definiëren weerstand als: 'elke kracht die zich van het veranderingsproces verwijdert.' Later schrijft Watson in het begin van het artikel 'Resistance to change' (1966) dat 'alle krachten die bijdragen aan de stabiliteit in de persoonlijkheid, of in sociale systemen kunnen opgevat worden als weerstand tegen verandering'. Tot slot hanteren Zaltman & Duncan (1977) een variant op bovenstaande definities en omschrijven weerstand als: 'iedere actie die zich richt op behoud van de oude situatie, ondanks druk van anderen om deze situatie te veranderen' (uit Cozijnsen & Vrankking, 1992). Vanuit een breed perspectief gezien is de tendens om steeds weer terug te keren naar een bepaald evenwicht dus een gezond en natuurlijk proces. Echter, vanuit een organisatie die een verandering wil realiseren zijn deze krachten voor een groot deel te zien als obstructie die een vertragende werking uitoefent op een veranderingsproces. Doelen worden niet of niet op tijd gehaald en de resultaten van het veranderingsproces blijven hierdoor achter bij de oorspronkelijke plannen. Voor het management dat de organisatorische verandering doelgericht moet laten verlopen is het daarom noodzakelijk om het fenomeen weerstand te begrijpen, zodat het tijdig herkend kan worden. Teneinde weerstand beter te begrijpen kan het fenomeen worden opgesplitst in vier verschillende facetten, te weten oorzaken, symptomen, vormen en gevolgen van weerstand (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1: Facetten van weerstand

Facetten	Omschrijving	Voorbeelden
Oorzaken	- Factoren gerelateerd aan de verandering, het veranderingsproces of de betrokkenen, die ten grondslag liggen aan het ontstaan van weerstand.	- Het bedreigende karakter van een verandering, gebrek aan medezeggenschap in het voortraject, slechte ervaringen in het verleden.
Symptomen	- Uitingen van weerstand die niet direct zijn terug te leiden tot de organisatieverandering.	- Stijging van het aantal ziekmeldingen, te laat komen op vergaderingen, toename van het aantal conflicten in de organisatie.
Vormen	- Uitingen van weerstand die wél direct zijn terug te leiden tot de organisatieverandering.	- Protestbrieven aan het management, staking, kletspraat en roddels over de organisatieverandering
Gevolgen	- De invloed die weerstand uitoefent op de organisatie, het veranderingsproces en de betrokkenen.	- Vertraging van het veranderingsproces, slechte bedrijfsresultaten, afname van de betrokkenheid bij het werk en de organisatie

Bron: Metselaar & Cozijnsen (2005: 13)

Wanneer in de literatuur naar oorzaken van weerstand wordt gezocht, kan volgens Metselaar (1997) onderscheid gemaakt worden tussen primaire en secundaire oorzaken van weerstand. Primaire oorzaken kunnen gezien worden als antecedenten van weerstand die direct gerelateerd zijn aan de inhoud van een organisatieverandering. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aantal werknemers dat beïnvloed wordt door een verandering, de impact die een verandering heeft op banen, werkcondities en gehanteerde methoden binnen een organisatie. Secundaire oorzaken van weerstand betreffen niet de inhoud van een verandering, maar zijn direct of indirect gerelateerd aan de acceptatie en/of implementatie van een verandering. Voorbeelden hiervan zijn gebrek aan tijd, onvoldoende materiële en/of financiële middelen, afwezigheid van een duidelijk veranderingstraject en gebrek aan expertise en praktische kennis. In de literatuur (Cozijnsen, 1989; Olthof, 1985; Brayant, 1979; Patti, 1974; Watson, 1973; Kiesler, 1971, uit Metselaar 1997) worden secundaire oorzaken van weerstand veelal beschreven als barrières die succesvol veranderen kunnen verhinderen. Door weerstand vanuit deze barrières te benaderen, worden mechanismen zichtbaar die kunnen helpen het veelzijdige karakter van weerstand te belichten. Werther & Davis (1986) maken onderscheid tussen vier type barrières als weerstandsfactoren, te weten: psychologische-, sociale-, culturele- en organisatorische barrières. Deze barrières worden weergegeven in tabel 3.2.

Tabel 3.2: Weerstandsfactoren bij veranderingsprocessen

Psychologische barrières; emotioneel
- angst voor veranderen
- lage waarderingstolerantie
- gebrek aan vertrouwen in anderen
- veiligheidsbehoefte; wens tot status quo
Sociale barrières
- het verwerpen van 'outsiders'
- groepssolidariteit, men heeft wederzijdse verplichtingen
- de verandering komt niet overeen met de bestaande normen
Culturele barrières
- ontbreken van voldoende motivatie om te innoveren
- werkethiek is niet gericht op veranderen
- verschillende culturele achtergronden van organisatieleden en de veranderkundige
- type verandering sluit niet aan bij bestaande cultuur
Organisatorische barrières
- de verandering vormt een bedreiging voor de bestaande macht/invloed van bepaalde organisatieleden
- de organisatie biedt weinig gunstige (personele en materiële) voorwaarden om te veranderen
- de persoonlijke taxatie van de organisatieleden dat de organisatie onvoldoende veranderingsmogelijkheden heeft
- onvoldoende bekwaamheid van de veranderkundige om de verandering te implementeren

Bron: Werther & Davis 1986 (uit Cozijnsen & Vrakking, 1992: 134)

Teneinde deze barrières te begrijpen wordt, in navolging van Armenakis, Harris & Mossholder (1993), gebruik gemaakt van theorieën over verschillen tussen mensen, groepen en sociale relaties binnen groepen.

Zo kunnen *psychologische barrières* (als bijvoorbeeld de wens tot het behouden van de status quo, gebrek aan vertrouwen in anderen, lage waarderingstolerantie en angst voor veranderen) verklaard worden door te kijken naar verschillen tussen mensen. Persoonsgebonden kenmerken als leeftijd, opleidingsniveau, werkervaring et cetera en persoonlijkheidskenmerken als openheid, rigiditeit en consentieusheid et cetera kunnen verklaren hoe iemand op veranderingen reageert (zie ook Van Dam, 1998 en Rogers & Schoemaker, 1971). Weerstand kan met behulp van deze benadering worden geminimaliseerd door medewerkers te ondersteunen en begeleiden in het ontwikkelen van een nieuwe balans tussen verandering en stabiliteit (Metselaar & Cozijnsen 2005).

Sociale barrières (zoals een gevoel van onderlinge solidariteit tegen de innovatie en wanneer er sprake is van incongruentie tussen de heersende normen en waarden en de organisatieverandering) kunnen verklaard worden met behulp van ideeën over sociale relaties binnen groepen. Sociale relaties als vriendschap, vertrouwen en wantrouwen kunnen de reactie op veranderingen beïnvloeden. Weerstand wordt door deze benadering verklaard door het idee dat toekomstige situaties botsen met de normen en waarden van een groep. Door deze normen en waarden met elkaar in overeenstemming te brengen kan weerstand worden gereduceerd.

Culturele barrières (die ontstaan wanneer het type verandering niet aansluit bij de bestaande cultuur of wanneer de werkeethiek niet is gericht op veranderen) kunnen verklaard worden door verschillen tussen groepen. Verschillende groepskenmerken, als nationaliteit, cultuur van een organisatie, samenstelling van een groep en de plaats van een groep in een organisatie, bepalen hoe groepen op veranderingen reageren. Zeker wanneer een geplande verandering grote wijzigingen ten aanzien van normen en waarden met zich mee brengt, zullen culturele barrières op de voorgrond treden.

Tot slot kunnen ook *organisatorische barrières* (zoals bijvoorbeeld gebrek aan mankracht en materiële voorwaarden) de implementatie van een verandering voorkomen. Deze barrières ontstaan wanneer een organisatie onvoldoende informatie, personeel of materialen tot zijn beschikking heeft om de verandering succesvol door te voeren of wanneer organisatorische veranderingen een bedreiging vormen voor de bestaande macht en invloed van bepaalde organisatieleden. Contra-productieve conflicten en machts spelen kunnen volgens Metselaar & Cozijnsen (2005) worden gereduceerd door tegenstrijdige belangen en persoonlijke waarden en ambities op elkaar af te stemmen.

3.2 Veranderingsbereidheid: een positieve kijk op weerstand

In navolging van het gedachtegoed van onder andere Lewin, Watson en Zaltman & Duncan (zie paragraaf 3.1) worden in recente werken over organisatieveranderingen medewerkers, die worden geconfronteerd met veranderingen, nog vaak gezien als medewerkers die angstvallig vasthouden aan het oude. Zo stellen Boonstra (2000) en Both (1994) dat weerstand veelal wordt veroorzaakt door een gebrek aan vertrouwen in de ander, angst voor het onbekende en een individuele behoefte aan stabiliteit en veiligheid. Ook Metselaar & Van der Kolk (1997) benadrukken dat in de literatuur over weerstand voornamelijk psychologische barrières als angst (niet durven veranderen), twijfel (niet willen veranderen), verdriet (afscheid van het oude), boosheid (niet accepteren van veranderingen) en verlamming (niet kunnen veranderen) centraal staan.

Metselaar & Cozijnsen (2005) en Metselaar (1997) onderschrijven het belang van deze psychologische barrières, maar stellen dat deze eenzijdige en voornamelijk negatieve benadering van weerstand ertoe heeft geleid dat nauwelijks is gezocht naar factoren die weerstand veroorzaken. Hierdoor is er weinig ruimte overgebleven om weerstand op andere manieren te benaderen. Desalniettemin zijn er een aantal auteurs die in het verleden reeds kritische kanttekeningen geplaatst hebben bij het gebruik van de term weerstand en de positieve kanten van weerstand belichten.

Zo stelt Goldstein (1988) dat termen als ‘tegenwerken’, ‘tegenkracht’ en ‘druk’ (die in de verscheidene definities van weerstand worden gebruikt, zie paragraaf 3.1) suggereren dat er een ‘wij-zij’ situatie bestaat. Hierdoor worden medewerkers als lijdend voorwerp gezien, omdat een verandering van bovenaf wordt opgelegd. Het invoeren van veranderingen komt volgens deze visie neer op het uitoefenen van extra druk op onwillige medewerkers om zo het veranderingsproces vrij doorgang te bieden (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Deze negatieve uitleg van weerstand leidt tot het steeds moeten opvoeren van de druk door het management. Goldstein (1988) en Doppler & Lauterburg (1996) beschrijven dat een meer positieve benadering van weerstand de nadruk legt op de gezonde constructieve aspecten van weerstand en adviseren daartoe in de praktijk van verandermanagement een meer positieve term te hanteren, te weten ‘veranderingsbereidheid’. Weerstand wordt dan gezien als een symptoom dat serieus genomen moet worden en waar zorgvuldig mee omgegaan moet worden, maar wat niet opgevat hoeft te worden als een negatief en storend element dat een beperkende werking heeft. Ook volgens Watson, Westley & Spalding (1958) kan weerstand, indien er een positief antwoord op wordt gegeven, gebruikt worden als een positieve bron van vernieuwing. Merron (1993) benadrukt dat een organisatie de term weerstand zelfs helemaal niet dient te gebruiken, omdat de negatieve ondertoon voeding geeft aan tegenkrachten die de voortgang van veranderingen kunnen belemmeren.

Lipitt, Fiorelli & Margolis (1993) zien tegenkrachten en conflicten in het kader van veranderingen als een uiting van betrokkenheid, die zowel de behoefte van de organisatie als de medewerkers dienen. Dit vindt plaats door bijvoorbeeld bij te dragen aan een kritische evaluatie van huidige of geplande veranderingen. Weerstand is dus ook een teken dat medewerkers zich betrokken voelen bij dat wat er met de organisatie gebeurt en kan een signaal zijn dat medewerkers zich zorgen maken over de toekomst van de organisatie. Metselaar (1997) heeft de bouwstenen van zowel een negatieve benadering als een positieve benadering van weerstand samengevat en aangevuld met een kijk op organisaties en veranderingsprocessen (zie tabel 3.3).

Tabel 3.3: Bouwstenen van een negatief en positief model van weerstand

	Negatieve benadering van weerstand	Positieve benadering van weerstand
Kijk op weerstand:	- Onvermijdelijke, ongewenste reactie op organisatieverandering - Ongezond en schadelijk voor de organisatie - Laat geen ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen - Uiting van afkeuring	- Vermijdbare, gewenste reactie op organisatie veranderingen - Gezond en onschadelijk voor de organisatie - Biedt ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen - Uiting van betrokkenheid
De blik gericht op:	- Het verleden - Bestrijden van en vechten tegen weerstand	- De toekomst - Begrijpen van en omgaan met weerstand
Strategieën om weerstand te verminderen:	- Onderhandelen - Manipuleren - Afdwingen (werken tegen weerstand)	- Communiceren - Participeren - Faciliteren (werken met weerstand)
Kijk op organisatie verandering:	- Organisaties zijn ontworpen met het oog op stabiliteit en controle	- Organisaties beschikken over ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan
Kijk op organisatie-verandering:	- Organisatieverandering is het wijzigen van collectieve systemen (structuren veranderen)	- Organisatieverandering is een collectieve gedragsverandering (mensen veranderen)
Terminologie	- Weerstand	- Veranderingsbereidheid

Bron: Metselaar & Cozijnsen (2005:30)

Een negatieve benadering van weerstand valt volgens Metselaar & Cozijnsen (2005) samen met een visie op organisaties als systemen met ingebouwde mechanismen om veranderingen te weerstaan. Een positieve benadering sluit daarentegen aan bij een visie op organisaties als systemen met ingebouwde mechanismen (mensen) om met veranderingen om te gaan (Metselaar & Cozijnsen (2005: 29). In lijn met het gedachtegoed staat in dit onderzoek een positieve benadering van weerstand centraal. Door te

praten over veranderingsbereidheid wordt een andere kijk op weerstand benadrukt. Een kijk die is gericht op de toekomst en het gedrag van mensen achter veranderingen in plaats van het verleden en de organisatie achter veranderingen. De volgende definitie van veranderingsbereidheid wordt in dit onderzoek gehanteerd.

Veranderingsbereidheid is 'een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van verandering in de structuur, cultuur en/of werkwijze van een organisatie of afdeling resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen danwel te versnellen' (Metselaar, 1997).

3.3 Veranderingsbereidheid meten

Om de veranderingsbereidheid te kunnen meten wordt in dit onderzoek het DINAMO-model van Metselaar, dat is gebaseerd is op Ajzen's theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991), toegepast. In Ajzen's theorie van gepland gedrag staan elementen als attitude, subjectieve norm en gedragscontrole centraal als belangrijke elementen die de gedragsintentie van een persoon bepalen. Metselaar (1997) heeft invulling aan deze theorie gegeven voor het verklaren van veranderingsbereidheid, mede omdat het model ruimschoots handvatten biedt voor de ontwikkeling van interventies om veranderingsbereidheid te vergroten. Metselaar geeft het model de naam DINAMO, wat staat voor Diagnostic INventory for the Assessment of willingness to change among Managers In Organisations.

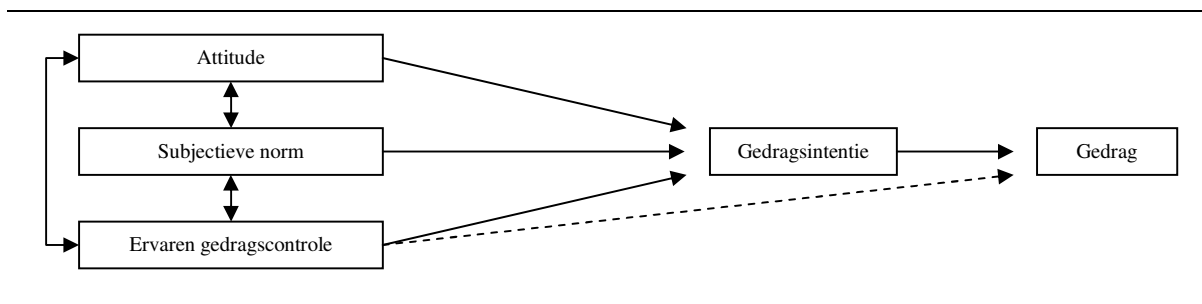
De naam DINAMO kan de suggestie wekken dat het model alleen voor managers gebruikt kan worden. De studie van Metselaar in 1997 is dan ook gericht op het in kaart brengen van de veranderingsbereidheid van managers in het bijzonder. Empirische resultaten van latere studies van Metselaar (waarover hij niet heeft gepubliceerd) hebben uitgewezen dat door enkele indicatoren toe te voegen, de DINAMO goed gebruikt kan worden om de veranderingsbereidheid van zowel individuele medewerkers als groepen in kaart te brengen.

De keuze om het DINAMO-model in dit onderzoek te gebruiken, hangt nauw samen met de beproefde betrouwbaarheid van Ajzen's model van gepland gedrag dat reeds zijn waarde heeft bewezen in het verklaren en voorspellen van uiteenlopende situaties, waaronder het verklaren van verkeersgedrag, bloeddonaatie en stemgedrag (Ajzen, 2002; Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980). Ook de praktische bruikbaarheid van het DINAMO-model om de veranderingsbereidheid te meten heeft bijgedragen aan de keuze voor dit model. Alvorens in paragraaf 3.3.2 het DINAMO-model wordt beschreven, wordt in paragraaf 3.3.1 Ajzen's theorie van gepland gedrag uiteengezet.

3.3.1 Theorie van gepland gedrag

Met als uitgangspunt de theorie van beredeneerd gedrag van Fishbein en Ajzen (Fishbein & Ajzen, 1980) hebben Ajzen (1991) en Ajzen & Madden (1986) de theorie van gepland gedrag ontwikkeld. Deze theorie is gebaseerd op het idee dat gedrag van mensen het best te voorspellen is door deze mensen te vragen of zij de intentie hebben dat gedrag uit te voeren. Fishbein en Ajzen (1980) stellen dat intenties een indicatie zijn van hoeveel energie iemand wil leveren, of hoe hard iemand wil proberen om bepaald gedrag te vertonen. Als algemene regel geldt: hoe sterker de intentie, hoe groter de kans dat het gedrag daadwerkelijk wordt beïnvloed. Gedrag is dus de resultante van iemands intentie (voornemen) om bepaald gedrag te vertonen. De intentie om gedrag uit te voeren wordt volgens Ajzen bepaald door drie theoretische dimensies (motivationale krachten) die directe invloed uitoefenen op de gedragsintentie en via deze intentie op het gedrag (zie figuur 3.2).

Figuur 3.2: Theorie van gepland gedrag



Bron: Ajzen (1991: 182)

De dimensie ‘attitude’ verwijst naar de mate waarin iemand positieve of negatieve consequenties verwacht van het gedrag. De dimensie ‘subjectieve norm’ verwijst naar de druk vanuit de omgeving om het gedrag al dan niet uit te voeren. Tot slot verwijst de dimensie ‘ervaren gedragscontrole’ naar de inschatting van iemands eigen mogelijkheden om het gedrag succesvol te realiseren. De stippellijn van de indicator ‘ervaren gedragscontrole’ naar gedrag staat voor drempels die ondanks een hoge intentie, toch voorkomen dat bepaald gedrag wordt vertoond.

3.3.2 DINAMO-model

Metselaar (1997) stelt dat de zojuist beschreven theorie van gepland gedrag een goed uitgangspunt vormt voor het invullen van de tot nu toe lege huls ‘veranderingsbereidheid’. Het startpunt voor de ontwikkeling van het DINAMO-model (zie figuur 3.3) wordt gevormd door de aanname dat veranderingsbereidheid kan worden voorgesteld als een positieve gedragsintentie en weerstand als een negatieve gedragsintentie. Metselaar stelt echter dat voordat Ajzen’s model toegepast kan worden bij organisatieveranderingen het noodzakelijk is de theoretische dimensies een andere, beter werkbare

inhoud te geven. ‘Zo geeft de indeling van Ajzen niet aan wélke uitkomsten van belang zijn voor de attitude vorming (willen), wé onderdeelt uitmaken van de subjectieve norm (moeten) en wélke factoren bepalen hoeveel controle iemand over een veranderingsproces ervaart (kunnen)’ (Metselaar en Cozijnsen, 2005: 37).

Attitude

Ajzen (1991) definieert ‘attitude’ als een dispositie die bepaalt of men een positieve of negatieve houding heeft ten aanzien van een bepaald object, persoon, instelling of gebeurtenis. Hij stelt dat zowel cognitieve reacties (het denken) als affectieve reacties (het voelen) gebruikt kunnen worden om de houding van een persoon ten aanzien van een verandering te bepalen. Omdat veranderingsbereidheid kan worden opgevat als een positieve gedragsintentie kunnen bovenstaande factoren ook gebruikt worden om gedrag van medewerkers in een veranderingsproces te verklaren. Beide reacties leiden tot een bepaalde gedragsintentie, dat op zijn beurt weer iets zegt over het te verwachten gedrag. Metselaar stelt dat in het kader van organisatieveranderingen cognitieve reacties betrekking hebben op twee indicatoren, te weten: ‘gevolgen voor het werk’ en ‘meerwaarde voor de organisatie’. Verondersteld wordt dat, naarmate de gevolgen van de verandering positiever zijn voor het werk en de meerwaarde voor de organisatie groter is, de intentie om te veranderen toeneemt. De affectieve reacties hebben betrekking op de *emoties* (gevoelens) die de verandering oproept. Ervaart een medewerker de verandering als positief of negatief, uitdagend of bedreigend en benauwend of verfrissend voor zijn of haar toekomstige positie? Naarmate de verandering positievere emoties oproept, zal volgens Metselaar de veranderingsbereidheid toenemen.

Empirische toetsing van Metselaar heeft uitgewezen dat ook de mate van *betrokkenheid* de veranderingsbereidheid kan beïnvloeden. Allas & Wijsman (1993) en Brockner e.a. (1989) bevestigen dit en stellen dat medewerkers, die niet betrokken zijn bij een veranderingsproces en toch een gunstige uitkomst hebben, zich vaak onrechtvaardig behandeld voelen. Blijkbaar is dus niet altijd de uitkomst, maar de manier waarop een uitkomst is behaald van belang. Niet het ‘wat’ maar het ‘hoe’ komt het veranderingsproces ten goede. Ook andere auteurs (Cummings & Worley, 2001 en Lippitt e.a. 1985) bevestigen dat directe of indirecte betrokkenheid bij een veranderingsproces van essentieel belang is. Metselaar veronderstelt dat naarmate de betrokkenheid toeneemt ook de veranderingsbereidheid zal toenemen.

Subjectieve norm

De ‘subjectieve norm’ wordt door Ajzen (1991) omschreven als: de verwachte opvatting en houding van anderen ten aanzien van een bepaald gedrag. Deze ‘anderen’ zijn volgens Ajzen & Fishbein (1975)

referentiepersonen uit de omgeving van de persoon die voor hem belangrijk zijn. In de context van organisatieverandering wordt de subjectieve norm bepaald door de *‘houding van collega’s’*, medewerkers en leidinggevendenden, maar ook de directie en het College van Bestuur tegenover de organisatieverandering. Wanneer bijvoorbeeld een leidinggevende negatief tegenover een geplande verandering staat, zal zijn of haar houding ook in negatieve zin doorwerken in de houding van de medewerker(s) waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Een positieve houding van een leidinggevende zal daarentegen juist bijdragen aan de veranderingsbereidheid van de medewerkers. De houding van collega’s oefent dus druk uit op een medewerker en bepaalt daarmee in welke mate de medewerker het gevoel heeft zich te moeten conformeren aan het gedrag van deze ‘anderen’, aldus Metselaar (1997). Metselaar veronderstelt dat naarmate de houding van collega’s positiever is, de veranderingsbereidheid zal toenemen.

Empirische toetsingen van Metselaar hebben aangetoond dat ook de *noodzaak* om te veranderen de veranderingsbereidheid van medewerkers kan beïnvloeden. Dit wordt bevestigd door Kotter (1996) die beweert dat wanneer medewerkers de noodzaak om te veranderen inzien de intentie om daadwerkelijk te veranderen wordt vergroot. De bedreiging van een succesvolle toekomst stimuleert de noodzaak om veranderingsbereid te zijn en in actie te komen.

Ervaren gedragscontrole

De ‘ervaren gedragscontrole’ verwijst naar de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen (Ajzen, 1991). Medewerkers die ervan uitgaan dat zij op geen enkele wijze in staat zijn bepaald gedrag uit te voeren, zullen met betrekking tot dat gedrag geen sterke intentie vertonen, ook niet wanneer dat op grond van ‘subjectieve norm’ en ‘attitude’ te verwachten is, aldus Ajzen (1991).

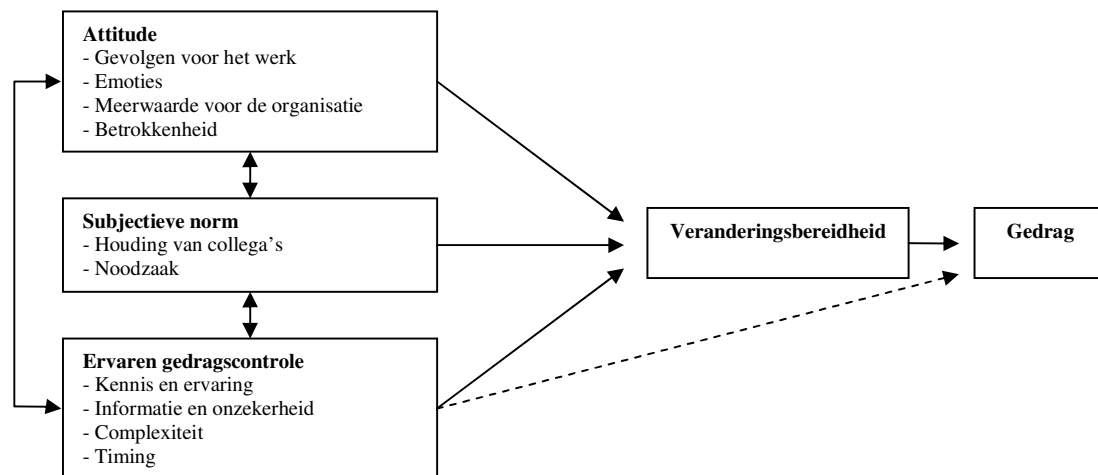
Metselaar maakt onderscheid tussen de interne- en externe ‘locus of control’ van een medewerker. Een interne ‘locus of control’ betreft de *‘kennis en ervaring’* die zijn gelegen in de medewerker. Metselaar veronderstelt dat naarmate een medewerker meer kennis en ervaringen met organisatieveranderingen heeft opgedaan de intentie om te veranderen groter is. De externe ‘locus of control’ betreft de mate van *‘informatie en onzekerheid’* van medewerkers. Medewerkers die onzeker zijn over onder andere de financiële, organisatorische en personele gevolgen van de verandering zijn minder bereid om te veranderen. De achterliggende gedachte hierbij is dat medewerkers serieus genomen willen worden en dus op de hoogte gesteld willen worden van zaken die invloed hebben op hun werk en de organisatie. Metselaar veronderstelt dat een ingrijpende verandering moeilijker is aan te sturen dan een verandering die maar een bepaald aantal onderdelen van de organisatie raakt. De controle die medewerkers over een

organisatieverandering ervaren wordt dus ook beïnvloed door de ‘complexiteit’ er van. Verondersteld wordt dat naarmate de complexiteit toeneemt, de bereidheid om te veranderen zal afnemen.

Later voegt Metselaar aan deze dimensie ‘ervaren gedragscontrole’ nog de indicator ‘timing’ toe. De ‘timing’ van een organisatieverandering betreft de mate waarin het moment en de snelheid van de invoering van een verandering de medewerkers in staat stelt om te kunnen veranderen. Verondersteld wordt dat naarmate medewerkers de timing van de verandering als positief ervaart, de veranderingsbereidheid zal toenemen.

Het DINAMO-model wordt in figuur 3.3 schematisch weergegeven.

Figuur 3.3: DINAMO-model



Bron: Metselaar, 1997

Het DINAMO-model is (met uitzondering van de indicatoren ‘betrokkenheid’, ‘noodzaak’, en ‘timing’) het resultaat van een LISREL-analyse die is uitgevoerd op basis van informatie die is verzameld met behulp van de DINAMO-vragenlijst (zie paragraaf 4.4.2). Deze vragenlijst is afgenomen onder 604 managers die werkzaam waren in 16 verschillende organisaties. Het DINAMO-model geeft vorm en inhoud aan het begrip ‘veranderingsbereidheid en is reeds succesvol toegepast voor onderzoek naar veranderingsbereidheid bij invoering van onder andere kwaliteitszorg in de voedingsindustrie, reorganisatie van Nederlandse Politiekorpsen en efficiencyverbetering van de Nederlandse gemeenten en doelmatigheidsprojecten in de zorgsector (Metselaar, 1997).

Desalniettemin stelt Metselaar (1997) dat bij het generaliseren van de onderzoeksresultaten voorzichtigheid geboden is. Ten eerste heeft Metselaar ervoor gekozen om de metingen van veranderingsbereidheid steeds te verbinden aan een specifieke fase van een veranderingsproces, te

weten: de ‘acceptatie fase’ en ten tweede hebben studies van Metselaar zich primair gericht op veranderingen in de structuur of administratieve processen in organisaties.

Omdat dit onderzoek gericht is op een organisatieverandering betreffende een herontwerp van ondersteunende functies (verandering in de structuur en administratieve processen) bij ROC MN én het onderzoek in de plan & ontwerpfase (acceptatiefase) plaats vindt, mag aangenomen dat het DINAMO-model toegepast mag worden in deze context.

3.3.3 Uitbreiding DINAMO-model

Metselaar stelt dat het DINAMO-model voor een groot deel de variabelen weergeeft die de variatie in veranderingsbereidheid bepalen, maar zeker niet alle (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Er mag dus aangenomen worden dat er nog andere variabelen zijn die de mate van veranderingsbereidheid kunnen verklaren. Het effect van deze variabelen is ongewenst, omdat dit het effect van de indicatoren (onafhankelijke variabelen) op de veranderingsbereidheid (afhankelijke variabele) kan verduisteren. Daarom wordt het DINAMO-model uitgebreid met drie controlevariabelen waarvan wordt vermoed dat deze een sterke invloed hebben op de veranderingsbereidheid. De drie controlevariabelen zijn:

Beslissingsvrijheid

Metselaar (1997) en Ajzen (1988) benadrukken dat de gedragsintentie van medewerkers mede afhankelijk kan zijn van de ‘beslissingsvrijheid’ ofwel ‘beslissingsruimte’ van een medewerker. Beide auteurs stellen dat naarmate medewerkers minder invloed en inspraakmogelijkheden hebben op het eigen werk (minder beslissingsvrijheid hebben) de intentie om bepaald gedrag uit te voeren zal afnemen.

Leeftijd

Onderzoek van Van Dam (1988) heeft uitgewezen dat de leeftijd van medewerkers de mate van veranderingsbereidheid kan voorspellen. Van Dam stelt dat oudere medewerkers een lagere veranderingsbereidheid hebben dan jongere medewerkers, maar dat dit effect alleen significant is voor de hoogste groepen. De veranderingsbereidheid daalt significant vanaf een leeftijd van 50-55 jaar.

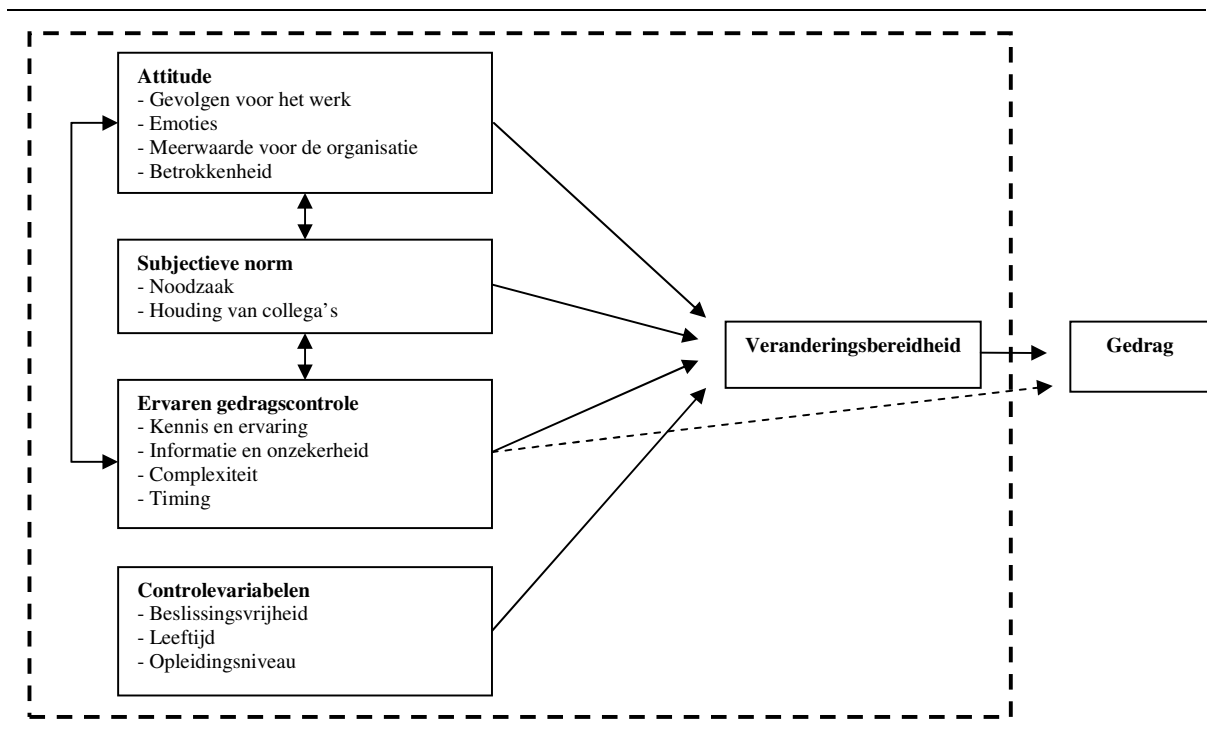
Opleidingsniveau

Van Dam (1988) dat medewerkers met een hoog opleidingsniveau (hoger beroepsonderwijs en universitair onderwijs) een hogere mate van veranderingsbereidheid hebben dan medewerkers met een lager opleidingsniveau.

3.3.4 Conceptueel model

In deze paragraaf wordt het conceptueel model van dit onderzoek schematisch weergegeven (zie figuur 3.4). Naast het toevoegen van de controle variabelen is een belangrijk verschil met het DINAMO-model dat de relatie tussen de veranderingsbereidheid en het feitelijke gedrag in dit onderzoek niet wordt onderzocht. Deze afbakening wordt in het conceptueel model aangegeven door de stippellijn die de onderzoeksgrens weergeeft.

Figuur 3.4: Conceptueel model



4 ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methoden en technieken die zijn toegepast om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Allereerst komt in paragraaf 4.1 het onderzoeksontwerp aan bod. Hier wordt het onderzoek gekarakteriseerd en worden keuzes gemaakt die consequenties hebben voor de verdere opzet en uitvoering van het onderzoek. Daarna wordt in paragraaf 4.2 de onderzoekseenheid beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 uiteengezet waarom en op welke manier literatuurstudie heeft plaatsgevonden. In paragraaf 4.4 wordt beschreven waarom de enquête als dataverzamelmethode is toegepast, hoe de variabelen uit het conceptueel model zijn geoperationaliseerd in enquêtevragen en welke stappen zijn ondernomen om de verworven data te kunnen analyseren. De onderzoeksopzet wordt afgesloten met paragraaf 4.5 waarin onderwerpen als kwaliteit en validiteit aan bod komen.

4.1 Onderzoeksontwerp

In de literatuur (Baarda & De Goede, 1997; Segers, 1990) wordt veelal onderscheid gemaakt tussen vier typen onderzoek, te weten beschrijvend-, verkennend-, toetsend- en verklarend onderzoek. Door sommige auteurs wordt verklarend en toetsend onderzoek als identiek beschouwd. Van der Zwaan (1995) stelt echter dat toetsend onderzoek uitgaat van expliciete veronderstellingen over de wijze waarop variabelen met elkaar zijn verbonden. Via een toetsend onderzoek gaat de onderzoeker dan na in hoeverre scherp geformuleerde hypothesen door de werkelijkheid worden bevestigd. Blijken deze hypothesen te kloppen dan is dit een ondersteuning van de theorie. Blijken de feiten anders te liggen, dan moeten de hypothesen verworpen worden. Verklarend onderzoek is volgens Van der Zwaan daarentegen minder stelselmatig opgebouwd. Hij beschrijft verklarend onderzoek als ‘een onderzoek waar variabelen met elkaar in verband worden gebracht met de bedoeling om zo de gevolgen en oorzaken van een verschijnsel op het spoor te komen’ (Van der Zwaan, 1995: 44). Daar in dit onderzoek het verklaren van de veranderingsbereidheid van personeelsleden van ROC MN centraal staat (en niet het toetsen van de validiteit van het DINAMO-model) kan dit onderzoek worden getypeerd als een *verklarend onderzoek*. Er wordt verklaard welke factoren (oorzaak) de veranderingsbereidheid (gevolg) bepalen, teneinde ROC MN handvatten aan te reiken om de veranderingsbereidheid te vergroten. Het accent van dit onderzoek ligt dus op het verkrijgen van kennis die de opdrachtgevers van dit onderzoek (ROC MN én Capgmini) in staat stellen om de veranderingsbereidheid te kunnen beïnvloeden en te veranderen. De belangrijkste functie van dit onderzoek is dus het leveren van een bijdrage aan de sturing van het gedrag van de

opdrachtgevers ter verbetering van de situatie bij ROC MN. Dit onderzoek kan daartoe worden getypeerd als een *praktijkgericht onderzoek* (Swanborn, 2002; Segers, 1990; 't Hart e.a. 1996).

Daar de empirische werkelijkheid bij ROC MN wordt geïnventariseerd op basis van het DINAMO-model, ligt het beginpunt van dit onderzoek dus bij een theorie. Deze werkwijze wordt in de wetenschap ook wel aangeduid als *deductief* onderzoek (Braster, 2000; Baker, 2000).

Verschillende auteurs onderscheiden bij het opzetten en uitvoeren van onderzoek globaal drie onderzoeksstrategieën, namelijk: het experiment, de survey en de casestudy (Baker, 2000; Baarda & De Goede, 1997). Daar in dit onderzoek niet de organisatie (case-study), maar een groot aantal medewerkers van ROC MN het onderzoeksobject vormen, wordt in dit onderzoek de survey als onderzoeksstrategie toegepast. In de literatuur wordt een survey-onderzoek veelal getypeerd als kwantitatief onderzoek. Jonker & Pennink (2000: 36) stellen dat kwantitatief zo veel betekent als 'kwantiteiten, hoeveelheden, de mate waarin iets al dan niet voorkomt, gebeurt of plaatsvindt.'

4.2 Onderzoekseenheid

De onderzoekseenheid (onderzoekspopulatie of -groep) binnen een onderzoek is de eenheid waar de algemene vraagstelling betrekking op heeft en waar men uiteindelijk iets van wil weten en een uitspraak over wil doen. 'Het is de drager van het te bestuderen verschijnsel en datgene of degene die wordt geobserveerd in het onderzoek' ('t Hart e.a. 1996: 91). Zoals reeds in de inleiding van dit onderzoek is weergegeven richt het project 'Herontwerp ondersteunende functies' zich in eerste instantie op de ondersteunende diensten financiën, inkoop, marketing & communicatie, personeels- en salarisadministratie en ICT. Gebaseerd op dit gegeven is (in samenspraak met het projectmanagement van ROC MN en Capgemini) een pragmatische selectie gemaakt en zijn alle medewerkers en managers van ROC MN, die direct betrokken zijn bij de aansturing en/of uitvoering van één van deze diensten, in dit onderzoek betrokken. In totaal bestaat de onderzoekseenheid uit 196 medewerkers (zie tabel 4.1).

Tabel 4.1: Onderzoekseenheid

Werkgebieden	Aantal medewerkers
Marketing & communicatie	32
Personeels- en salarisadministratie	26
Inkoop	4
Financiën	50
ICT	63
Management	21
Totale onderzoekseenheid	196

4.3 Literatuuronderzoek

Vorst (1982) geeft aan dat literatuuronderzoek een reeks van op elkaar afgestemde activiteiten is die mogelijk maken betrouwbaar en zuiver vast te stellen wat in de vakliteratuur gezegd of bekend is over een bepaald verschijnsel of onderwerp. Vakliteratuur op het gebied van onder andere organisatieveranderingen, weerstand en veranderingsbereidheid is met behulp van wetenschappelijke boeken, tijdschriften en rapporten bestudeert (zie hoofdstuk drie). De gevonden informatie is overigens niet alleen gebruikt om begripshelderheid te verkrijgen maar ook om informatie in te winnen over de wijze waarop deze begrippen onderzocht en geoperationaliseerd kunnen worden. Relevante informatie is verzameld door gebruik te maken van universitaire bibliotheken en zoeksystemen zoals JSTOR, OMEGA en IBAS.

4.4 Dataverzameling & data-analyse

Na het bespreken van de schriftelijke enquête in paragraaf 4.4.1 wordt in paragraaf 4.4.2 uiteengezet hoe het conceptueel model wordt geoperationaliseerd in enquêtevragen en stellingen. Tot slot wordt in paragraaf 4.4.3 beschreven hoe de vergaarde data is geanalyseerd.

4.4.1 Enquête

Braster (2000) stelt dat de schriftelijke enquête (ookwel ‘enquête’ of ‘survey’ genoemd) een goede methode is om data te verzamelen voor onderzoek met een kwantitatief karakter. Het doel van de enquête is het verzamelen van informatie uit mededelingen van medewerkers van ROC MN ter beantwoording van de vooraf geformuleerde vraagstelling (Baarda e.a., 2000). Malhotra & Birks (1999) en ‘t Hart e.a. (1998) stellen dat de enquête uitermate geschikt is voor het onttrekken van attitudes, opinies, gevoelens, kennis én gedragsintenties (zoals veranderingsbereidheid) bij een grote groep mensen. Voordeel van de enquête is dat deze relatief goedkoop, gemakkelijk te organiseren en anoniem is. Daarnaast is de enquête minder gevoelig voor sociaal wenselijke antwoorden dan bijvoorbeeld het mondelinge interview (Baarda e.a., 2000). De enquête die is uitgezet (zie bijlage C) heeft een gestructureerd karakter waarbij: (1) de formulering van de vragen en stellingen (items) voor alle medewerkers van ROC MN het zelfde is, (2) alle medewerkers zelf uit vooraf geformuleerde antwoordalternatieven kunnen kiezen en (3) de antwoorden op de vragen systematisch worden geregistreerd. Door de enquête op deze uniforme manier te structureren is het mogelijk om de antwoorden met behulp van het statistische programma SPSS te verwerken en te analyseren.

Baarda e.a. (2000) stellen dat aan de enquête echter ook een aantal nadelen zijn verbonden. Doordat respondenten zich soms laten leiden door omstandigheden waarin ze op dat moment verkeren, zijn hun antwoorden niet altijd even betrouwbaar. Antwoorden van respondenten kunnen ook niet valide zijn, dat wil hier zeggen dat de antwoorden niet overeenstemmen met de werkelijkheid. Het antwoord dat gegeven

wordt, is bijvoorbeeld wel altijd het zelfde (dus niet afhankelijk van toeval) maar klopt niet. Om dergelijke vertekeningen zo veel mogelijk te voorkomen worden de vragen en stellingen zo concreet mogelijk geformuleerd. Naast een selectief geheugen kan ook sociale wenselijkheid een mogelijk probleem zijn. Respondenten hebben over het algemeen de neiging zich van hun beste kant te laten zien en geven antwoorden waarvan zij denken dat het een goede indruk maakt. Door anonimiteit te garanderen wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden gereduceerd.

Respons

Net als het succesvol invoeren van shared services valt of staat dit onderzoek met de bereidheid van het personeel van ROC MN om de enquête in te vullen. Om de non-respons zo veel mogelijk te minimaliseren is daarom een aantal stappen ondernomen. Ten eerste is getracht duidelijk over het doel en het belang van het onderzoek te communiceren middels een begeleidend schrijven (zie bijlage B). Ten tweede is het 'invulgemak' vergroot door de enquête online via een web-based interface³ te verspreiden, waardoor de enquête snel en gemakkelijk kan worden ingevuld en verstuurd. Ten derde is benadrukt dat de gedragscode voor wetenschappelijk onderzoek wordt gehanteerd, te weten: de gegevens worden (1) vertrouwelijk behandeld, (2) anoniem verwerkt en (3) nadat het onderzoek is afgerond vernietigd. Tot slot is na het versturen van de enquête een herinneringsbrief (zie bijlage D) verstuurd waarin medewerkers nogmaals is gevraagd de enquête ingevuld te retourneren.

4.4.2 Operationalisering

Daar de variabelen uit het conceptueel model (zie paragraaf 3.4) nog te complex en abstract van aard zijn om deze direct te kunnen meten, zijn deze geoperationaliseerd met behulp van stellingen en vragen. Het DINAMO-model is hierbij geoperationaliseerd op basis van de DINAMO-vragenlijst (versie 3.0) en de controle variabelen zijn geoperationaliseerd op basis van de Job Content Questionnaire (JCQ) en eigen inzichten.

Operationalisering DINAMO-model

De 'DINAMO-vragenlijst' (versie 3.0, november 2003) is ontwikkeld door Metselaar (1997) en bestaat uit 72 vragen en stellingen. De betrouwbaarheid en validiteit van de deze vragenlijst is door Metselaar & Van der Kolk (1997) gewaarborgd op basis van een LISREL-analyse (Lineaire Structurele Relaties-analyse). Resultaten van deze analyse laten zien dat de interne consistentie van de test redelijk goed tot goed is te noemen (Cronbach's α : $0,66 < \alpha < 0,87$) en dat de betrouwbaarheid van de vragenlijst (test-hertest) eveneens voldoende is (Metselaar & Van der Kolk, 1997).

³ <http://www.studentenonderzoek.com>

Zoals reeds in paragraaf 3.3.2 is beschreven is de DINAMO vanaf 1997 aan ontwikkeling onderhevig geweest en zijn op basis van empirische resultaten de indicatoren ‘betrokkenheid’, ‘noodzaak’ en ‘timing’ aan de vragenlijst toegevoegd. Van deze ‘nieuwe’ indicatoren zijn daarom geen normscores beschikbaar.

De DINAMO-vragenlijst hanteert 5-punts Likert-schalen waarbij de uiteinden van de antwoordmogelijkheden variëren. Zo worden antwoordmogelijkheden als oneens tot eens, klein tot groot, negatief tot positief en kleine verandering tot grote verandering afgewisseld. De indicator ‘emoties’ is door Metselaar geoperationaliseerd door gebruik te maken van een semantische differentiaal schaal waarbij er aan de uiteinden van de schaal tegenovergestelde antwoordmogelijkheden staan. Teneinde een goede statistische verwerking van de antwoorden mogelijk te maken is deze vraag gereconstrueerd tot een 5-punts Likert-schaal waarbij respondenten kunnen bepalen in welke mate deze het oneens of eens zijn met de stellingen. In navolging van Metselaar zijn stellingen zowel positief als negatief gesteld om zo de betrouwbaarheid van de meting te kunnen waarborgen.

In overleg met het projectmanagement van ROC MN en Capgemini zijn een aantal vragen en stellingen verwijderd uit de vragenlijst, omdat deze als minder relevant werden geacht voor de specifieke verandering bij ROC MN. Hierbij is er wel naar gestreefd minimaal 5 items per indicator te handhaven. Omdat de rechten van de DINAMO-vragenlijst (versie 3.0) zijn voorbehouden aan ‘Academic Consulting Services’ kan deze niet worden weergegeven in dit onderzoek. Wel zijn er ter illustratie per indicator twee voorbeeld vragen en/of stellingen weergegeven (zie bijlage A). Deze vragen zijn ook terug te vinden in de enquête die is weergegeven in de bijlage (zie bijlage C). Let wel: de enquête die in de bijlage wordt weergegeven, laat dus slechts een gedeelte van de eigenlijke enquête zien.

Operationalisering controle variabelen

De controle variabele ‘beslissingsvrijheid’ is geoperationaliseerd door een Nederlandse vertaling van de ‘Job Content Questionnaire’ (JCQ) te gebruiken. De JCQ is in 1989 door Karasek ontwikkeld om werkstress te meten op basis van werkgebonden factoren zoals de ‘beslissingsruimte’ ofwel de ‘beslissingsvrijheid’ van een medewerker. Er is zeer veel onderzoek met de JCQ verricht en daaruit blijkt dat de JCQ betrouwbaar is en een groot aantal gezondheidsuitkomsten en organisatie-relevante uitkomsten kan voorspellen, aldus De Lange e.a. (2004) en Doef e.a (1999). De JCQ is door Houtman (1995) in het Nederlands vertaald en gevalideerd. De ‘beslissingsruimte’ wordt met behulp van drie vragen geoperationaliseerd (zie bijlage C, vraag 52, 53 en 54). De controle variabelen ‘leeftijd’ en ‘opleidingsniveau’ zijn op basis van eigen inzichten geoperationaliseerd (zie bijlage C).

Tabel 4.2: Operationalisering conceptueel model

Variabelen	Afkorting	Alpha*	Items**	Items***	Schaal	Bron
Veranderingsbereidheid	VB	.84	4	4	oneens- eens	DINAMO
Attitude	ATT					
- Gevolgen werk	ATT.GW	.87	9	5	klein – groot	DINAMO
- Emoties	ATT.E	.86	5	5	oneens – eens	DINAMO
- Meerwaarde organisatie	ATT.MO	.70	5	5	klein – groot	DINAMO
- Betrokkenheid	ATT.BET	-	4	4	oneens – eens	DINAMO
Subjectieve norm	SN					
- Noodzaak	SN.N	-	3	3	oneens – eens	DINAMO
- Houding collega's	SN.HC	.66	5	5	negatief – positief	DINAMO
Ervaren gedragscontrole	EGC					
- Kennis en ervaring	EGC.KE	.71	7	5	oneens – eens	DINAMO
- Informatie en onzekerheid	EGC.IO	.85	6	5	oneens - eens	DINAMO
- Complexiteit	EGC.C	.87	7	5	geen verandering – grote ver.	DINAMO
- Timing	EGC.T	-	6	5	oneens – eens	DINAMO
Beslissingsvrijheid	BV	-	-	3	oneens – eens	TNO
Leeftijd	LFT	-	-	1	-	Zelf
Opleidingsniveau	OPL	-	-	1	-	Zelf

* Normscores vastgesteld door Metselaar & Van der Kolk (1997)

** Aantal items in DINAMO-vragenlijst

*** Aantal items gebruikt in enquête

Ook wordt in de enquête gevraagd in welk werkgebied medewerkers werkzaam zijn en welke functie deze medewerkers bekleden. Op deze manier kan de veranderingsbereidheid gedetailleerd in kaart worden gebracht.

Om het projectmanagement van ROC MN inzicht te geven in welke problemen nog verwacht kunnen worden, is de enquête aangevuld met de volgende exploratieve vraag: *‘Verwacht u nog specifieke problemen voor uw afdeling die de invoering van shared services kunnen bemoeilijken? Zo ja, welke?’*

4.4.3 Analyse-methoden

De resultaten van de enquêtes zijn geanalyseerd door de scores op de antwoorden om te zetten in cijfers. Deze cijfers zijn vervolgens ingevoerd in een computer en met behulp van verschillende analysetechnieken empirisch geanalyseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van het statistische programma ‘SPSS’. Bij deze analyse gaat het niet om de specifieke antwoorden van afzonderlijke respondenten maar om de totalen. Er zijn verschillende analyse technieken toegepast. Op de eerste plaats is met behulp van frequentietabellen de respons van de onderzoekseenheid uiteengezet en is de onderzoekseenheid op basis

van persoonsgebonden kenmerken beschreven (zie paragraaf 5.1). Vervolgens zijn met Principale Componenten Analyses (PCA's) (zie paragraaf 5.2) componenten (indicatoren) gevonden, benoemt en gebruikt, teneinde items uit de DINAMO-vragenlijst zo goed en compact mogelijk te structureren en inhoud te geven. Op deze manier is gecontroleerd in welke mate de gevonden structuur overeenkomt met die van het DINAMO-model van Metselaar. Na de PCA's, is met behulp van betrouwbaarheidsanalyses (zie paragraaf 5.3) bepaald of de samengestelde indicatoren homogeen zijn en dus ook daadwerkelijk het zelfde meten. Vervolgens is met behulp van enkelvoudige correlatie-analyses (zie paragraaf 5.4) en multiële regressie-analyses (zie paragraaf 5.4) uiteengezet welke indicatoren significant de veranderingsbereidheid verklaren. Tot slot is met behulp van T-toetsen getoetst of er significante verschillen bestaan tussen de gemiddelde scores op de enquête (zie paragraaf 5.6.1) en zijn de antwoorden op de exploratieve vraag gestructureerd (zie paragraaf 5.6.2).

4.5 Kwaliteit

Omde kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen moet rekening gehouden worden met aspecten als de betrouwbaarheid en de validiteit van een onderzoek (Baarda & De Goede, 1997). Betrouwbaarheid en validiteit zijn aan elkaar verwant: als een meting volledig valide is, is deze ook volledig betrouwbaar (Baker, 2000). Echter, als een meting betrouwbaar is, wil dit niet zeggen dat de meting ook valide is. Betrouwbaarheid is een noodzakelijke, maar niet voldoende conditie voor validiteit (Malhotra & Birks, 1999). Hoewel erkend wordt dat de onderzoeker altijd een onvermijdelijk effect heeft op de praktijk die hij of zij bestudeert (en ook omgekeerd), zijn er zonder af te doen aan deze relationele betrokkenheid een aantal technieken om de betrouwbaarheid (zie paragraaf 4.5.1) en validiteit (zie paragraaf 4.5.2) van een onderzoek te waarborgen en subjectiviteit zoveel mogelijk te beperken (Wester, 1995).

4.5.1 Betrouwbaarheid

Swanborn (1996) beschrijft betrouwbaarheid als de stabiliteit, consistentie en repliceerbaarheid van een meting. Dit betekent dat bij een gelijkblijvend te meten object bij iedere meting dezelfde uitslag moet ontstaan. Baarda & De Goede (1997) onderscheiden een aantal manieren om de betrouwbaarheid van samengestelde maten als schaal-, test- en toetsscores bij schriftelijke enquêtes te onderzoeken. Door gebruik te maken van een test-hertest methode (hetzelfde instrument wordt twee keer na elkaar op dezelfde eenheden toegepast) kan de stabiliteit van de meting worden gemeten. Een nadeel van deze methode is dat respondenten beïnvloed zijn door het eerder afgenomen interview en er dus bias plaats kan vinden. Een andere manier om de betrouwbaarheid te garanderen is door twee afzonderlijke meetprocedures te gebruiken (parallel test). Betrouwbaarheid geschat door correlatie scores op twee parallelle tests en test-hertest worden niet gebruikt vanwege beperkt beschikbare tijd. In dit onderzoek

wordt wel gebruik gemaakt van betrouwbaarheidsanalyses waarbij onderzocht wordt of de items die een indicator meten daadwerkelijk hetzelfde meten en dus homogeen zijn. De homogeniteit van de test die op deze manier wordt bepaald, wordt Cronbach's Alpha genoemd (zie paragraaf 5.3). Andere procedures die in dit onderzoek zijn toegepast om de betrouwbaarheid van de schriftelijke enquêtes te verhogen zijn het operationaliseren van het conceptueel model op basis van gevalideerde vragenlijsten (zie paragraaf 4.4.2) en het bestuderen van enquêteteknieken in het werk van onder andere Baarda e.a. (2000) en Wester (1995). Alvorens de enquête te verspreiden is een proefafname gedaan bij een klein aantal personeelsleden van ROC MN. Deze proefpersonen hebben feedback gegeven op onder andere de opbouw, vormgeving, inhoud en relevantie van de enquête, wat volgens Malhotra & Birks (1999) de betrouwbaarheid van de enquête vergroot.

Ook data-triangulatie kan de betrouwbaarheid van een onderzoek vergroten ('t Hart e.a. (1998) en Wester (1995). Triangulatie wil zeggen dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken. (Boeije, 2005; Braster 2000). De bedoeling hierbij is volgens Stake (1995) (uit Braster, 2000) dat triangulatie tot een zekere convergentie moet leiden. Anders gezegd, wanneer de conclusies van de verschillende dataverzamelingsmethoden in dezelfde richting wijzen, verhoogt dit de betrouwbaarheid van de meting. Gezien het tijdsbestek van dit onderzoek heeft geen data-triangulatie plaats gevonden.

4.5.2 Validiteit

Boeije (2005), Braster (2000) en Swanborn (1996) stellen dat wanneer onderzoek meet wat het beoogt te meten het onderzoek valide is. De auteurs maken onderscheid tussen externe-, construct en interne validiteit:

De *externe validiteit* van een onderzoek heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies ook gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2005; Braster 2000). De externe validiteit van dit onderzoek is gering, omdat de onderzoeksconclusies zijn gebaseerd op een specifieke organisatieverandering bij ROC MN waardoor generalisatie naar andere, niet onderzochte situaties zeer beperkt is.

De *constructvaliditeit* (begripsvaliditeit) heeft volgens Braster (2000) betrekking op de vraag of het conceptueel model adequaat is vertaald naar empirische variabelen (enquêtevragen en -stellingen). Met andere woorden: is alle theorie die gebruikt wordt correct geoperationaliseerd, zodat alle conclusies gelden voor het bedoelde systeem? Daar het conceptueel model hoofdzakelijk is geoperationaliseerd op basis van de DINAMO-vragenlijst (zie paragraaf 4.4.2) is de construct validiteit van dit onderzoek gewaarborgd.

Braster (2000) stelt dat de hierboven besproken constructvaliditeit betrekking heeft op de juiste vaststelling van afzonderlijke concepten. Bij de *interne validiteit* zijn de relaties tussen die concepten in

het geding. ‘Interne validiteit is gerelateerd aan het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid’ (Braster, 2000: 67). Het betreft de mate waarin de indicatoren inderdaad verantwoordelijk zijn voor de niveaus in de scores op de afhankelijke variabele (Swanborn, 1996). Volgens Swanborn moeten om de interne validiteit te waarborgen, versturende invloeden van andere variabelen zo veel mogelijk onder controle worden gehouden. Het onder controle houden van deze invloeden (interne validiteit) is bij dit onderzoek gering, omdat er geen controle groep aanwezig is en er achteraf geen vergelijking gemaakt kan worden (Swanborn, 1996).

5 ANALYSES & RESULTATEN

In dit hoofdstuk wordt de data die is verzameld met behulp van de schriftelijke enquête geanalyseerd en worden de resultaten van deze analyses besproken. Allereerst wordt in paragraaf 5.1 beschreven hoeveel medewerkers de enquête hebben geretourneerd en hoe deze totale groep respondenten demografisch is opgebouwd. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 met behulp van Principale Componenten Analyses (PCA's) de items uit de enquête gestructureerd in componenten en wordt gecontroleerd in welke mate deze structuur overeenkomt met die van het DINAMO-model. In paragraaf 5.3 wordt vervolgens geanalyseerd of de samengestelde componenten (indicatoren) wel betrouwbaar zijn. Vervolgens is met behulp van enkelvoudige correlatie-analyses (zie paragraaf 5.4) en multiële regressie-analyses (zie paragraaf 5.5) uiteengezet welke indicatoren significant de veranderingsbereidheid verklaren. Tot slot is met aanvullende analyses (zie paragraaf 5.6) getoetst of er significante verschillen bestaan tussen scores op de veranderingsbereidheid (zie paragraaf 5.6.1) en worden de antwoorden op de openvraag gestructureerd (zie paragraaf 5.6.2).

5.1 Beschrijvende analyse

Tabel 5.1 is een schematische weergave van de totale respons van de onderzoekseenheid (ROC MN) en de respons specifiek per werkfunctie en werkgebied. Tevens wordt in deze tabel weergegeven hoe het totaal aan respondenten is opgebouwd (opbouw respons). Van de totale onderzoekseenheid (N=196) hebben 75 personeelsleden (38,3%) de enquête ingevuld en geretourneerd. Het feit dat het responspercentage bij werkgebieden hoger is dan 100% kan worden verklaard door het feit dat enkele personeelsleden in meer dan één werkgebied actief zijn.

Tabel 5.1 Respons onderzoekseenheid

Onderzoekseenheid		N	Respons	Respons percentage	Opbouw respons
ROC MN		196	75	38,3%	100%
Werkfunctie	Directie	25	5	20%	6,6%
	Hoofden ondersteunende dienst	38	14	37%	18,7%
	Medewerkers	133	56	42%	74,7%
Werkgebied	Marketing & Communicatie	32	19	59,4%	25,3%
	Personeels- en salarisadministratie	26	8	30,8%	10,7%
	Inkoop	4	5	125%	6,7%
	Financiën	50	24	48%	32%
	ICT	63	18	28,6%	24%

Demografische opbouw respondenten

De leeftijdsopbouw van de respondenten laat zien dat er slechts één respondent is die 24 jaar of jonger is. De rest van de respondenten zijn gelijkmatig verdeeld over de andere leeftijdscategorieën (zie tabel 5.2). Wanneer vervolgens naar het opleidingsniveau wordt gekeken (zie tabel 5.2) kan geconcludeerd worden dat het merendeel van de respondenten hoger beroepsonderwijs heeft genoten.

Tabel 5.2: Spreiding leeftijd en opleidingsniveau respondenten

Leeftijd	Frequenties	percentage	Opleidingsniveau	frequenties	percentage
24 jaar of jonger	1	1,3%	Geen specifieke opleiding	0	3,0%
25 – 34 jaar	14	18,7%	Lager of middelbaar beroepsonderwijs	10	13,3%
35 – 44 jaar	18	24,0%	Voortgezet onderwijs	12	16,0%
45 – 54 jaar	24	32,0%	Hoger beroepsonderwijs	42	56,0%
55 jaar of ouder	16	21,3%	Universitair	9	12,0%
Missing value	2	2,7%	Missing value	2	2,7%
Totaal	75	100%	Totaal	75	100%

5.2 Principale Componenten Analyse

Een PCA (Principale Componenten Analyse) betreft het verklaren van variantie door gemeenschappelijke componenten (indicatoren), als wel het verklaren van samenhangen (correlaties) tussen de verschillende items. ‘Het is een techniek om een groep variabelen (set items) om te zetten in een simpeler en handiger vorm, door gebruik te maken van een klein aantal componenten’ (De Heus, Van der Leeden & Gazendam, 1995: 137). Met behulp van een PCA is dus geanalyseerd of de items uit de enquête ook daadwerkelijk gestructureerd kunnen worden in indicatoren zoals die zijn weergegeven in het DINAMO-model (zie paragraaf 3.2.2, figuur 3.3).

De hoeveelheid variantie die een component van de waargenomen variabelen verklaart, wordt uitgedrukt in een getal, genaamd de ‘eigenwaarde’ (initial eigenvalues). Op basis van deze eigenwaarden en de ‘scree-plots’ is beoordeeld hoeveel componenten worden gehandhaafd. Wanneer een PCA voor alle items tegelijk uitgevoerd wordt, is het mogelijk dat de a priori coherentie tussen de theoretische dimensies de resultaten vervagen (Metselaar, 1997). Daartoe zijn drie afzonderlijke PCA’s uitgevoerd: één voor de ‘attitude’ items, één voor de ‘subjectieve norm’ items en één voor de ‘ervaren gedragscontrole’ items.

Omdat het onderscheiden van orthogonale factoren (indicatoren) binnen de drie theoretische dimensies het primaire doel van de analyse is, heeft een varimax rotatie de voorkeur gekregen boven een oblique rotatie (Metselaar, 1997). Technisch uitgedrukt wordt met een varimax rotatie per component de spreiding (variantie) van de ladingen gemaximaliseerd (De Heus e.a., 1995). Het is een soort nabehandeling waardoor het mogelijk is inhoud en betekenis te geven aan de gevonden componenten. Door vervolgens te kijken naar de correlaties tussen een gevonden component en een item kan een interpretatie worden toegekend. Wanneer een component hoog correleert met een item en laag met andere items, meet de component wat de items, die er hoog mee correleren, gemeenschappelijk hebben. Deze correlaties worden ook wel componentenladingen genoemd.

Bij het uitvoeren van de componenten analyses zijn de controle variabelen van het DINAMO-model (beslissingsvrijheid en persoonsgebonden kenmerken) niet meegenomen, omdat alleen de structuur van de items uit het DINAMO-model wordt blootgelegd. De vier items die de veranderingsbereidheid meten zijn ook niet meegenomen in de analyse, omdat deze niet als een component van veranderingsbereidheid kunnen worden geïnterpreteerd.

5.2.1 PCA attitude

Op basis van de 'eigenwaarden' en de 'scree plot' (zie bijlage E.1) worden vier componenten onderscheiden. De eerste component (eigenwaarde 7,7) verklaart het grootste gedeelte van de variantie, te weten 40,9%, de tweede component (eigenwaarde 2,5) verklaart voor 13,1% de variantie, de derde component (eigenwaarde 1,6) verklaart voor 8,5% de variantie en tot slot verklaart de vierde component (eigenwaarde 1,4) voor 7,2% de variantie. Samen verklaren deze vier componenten voor 69,7% de variantie in de dimensie 'attitude' (30,3% van de variantie blijft onverklaard).

In de geroteerde componenten matrix (zie bijlage E.1) zijn alleen die partiële correlaties weergegeven die hoog correleren (correlatie minimaal 0,3) met één van de vier componenten. Componenten die hoog correleren met twee of meer items meten dat wat deze items gemeenschappelijk hebben. In tabel 5.3 zijn de te onderscheiden componenten en componentenladingen (C.I.) schematisch weergegeven. De items 'att.gw.2', 'att.e.1' en 'att.e.2' zijn verwijderd, omdat deze alle drie hoog laden op zowel de tweede als de derde component.

Tabel 5.3: Componenten en componenten ladingen (C.I.) voor de dimensie ‘attitude’

Component 1	C.I.	Component 2	C.I.	Component 3	C.I.	Component 4	C.I.
att.mo.1	.755	att.gw.1	.738	att.e.3	.593	att.bet.1	.712
att.mo.2	.786	att.gw.3	.791	att.e.4	.759	att.bet.2	.785
att.mo.3	.804	att.gw.4	.789	att.e.5	.820	att.bet.3	.708
att.mo.4	.783	att.gw.5	.744			attbet.4	.812
att.mo.5	.796						

De eerste component bestaat uit vijf items die allemaal de meerwaarde van de organisatie (ATT.MO) meten. De tweede component bestaat uit vier items die de gevolgen voor het werk meten (ATT.GW). De derde component bestaat uit drie items die alle drie de ‘emotie’ meten (ATT.E). Tot slot meet de vierde component met vier items de betrokkenheid (ATT.BET). Afgezien van het feit dat drie items zijn verwijderd komt de gevonden structuur mooi overeen met de structuur zoals die in het DINAMO-model is weergegeven.

5.2.2 PCA subjectieve norm

In eerste instantie is een PCA voor alle items, die de theoretische dimensie ‘subjectieve norm’ meten, uitgevoerd (zie bijlage E.2.1). De items die de indicator ‘noodzaak’ meten, verstoorde de resultaten echter dusdanig dat is besloten deze items te verwijderen. Er is dus een tweede PCA uitgevoerd met alleen die items die de indicator ‘houding collega’s’ meten (zie bijlage E.2.2). Op basis van de eigenwaarden zijn twee componenten te onderscheiden die samen voor 72.3% de variantie in de theoretische dimensie ‘subjectieve norm’ verklaren. De eerste component (eigenwaarde 2.2) verklaart voor 44.2% de variantie en de tweede component (eigenwaarde 1.4) verklaart voor 28.1% de variantie. Deze twee componenten verklaren samen voor 72.3% de variantie in de theoretische dimensie ‘subjectieve norm’ (27.7% van de variantie blijft onverklaard). In tabel 5.4 zijn de onderscheiden componenten en componentenladingen (C.I.) uit de geroteerde componenten matrix schematisch weergegeven. Er zijn geen items verwijderd of op nieuw ingedeeld.

Tabel 5.4: Componenten en componenten ladingen (C.I.) voor de dimensie ‘subjectieve norm’

Component 1	C.I.	Component 2	C.I.
sn.hc.1	.825	sn.hc.4	.842
sn.hc.2	.876	sn.hc.5	.889
sn.hc.3	.732		

Tabel 5.4 laat zien dat de gevonden indeling van items niet mooi overeen komt met de structuur zoals die is weergegeven in het DINAMO-model. Items die behoren tot de indicator ‘houding collega’s’ (sn.hc.1 t/m sn.hc.5) worden opgesplitst in twee verschillende componenten. Interpretatie van deze componenten laat zien dat de items uit de eerste component als gemeenschappelijk kenmerk hebben dat het de ‘houding van collega’s’ meet waarmee medewerkers van ROC MN direct en veelal dagelijks mee te maken hebben (collega’s, medewerkers en direct-leidinggevenden). De items uit de tweede component hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat het de ‘houding van collega’s’ meet waar het grootste gedeelte van de medewerkers van ROC MN meestal indirect en niet dagelijks mee te maken hebben (directie en CvB). Daartoe wordt onderscheid gemaakt tussen de houding van directe (SN.HDC) en indirecte collega’s (SN.HIC).

5.2.3 PCA ervaren gedragscontrole

In eerste instantie is een PCA uitgevoerd waarbij (net als bij voorgaande componenten analyses) het aantal te onderscheiden componenten niet van te voren is ingesteld. De resultaten van deze analyse (zie bijlage E.3.1) laten echter zien dat er maar liefst zes componenten onderscheiden kunnen worden aan de hand van de ‘scree plot’ (Dit in tegenstelling tot het DINAMO-model waar slechts vier componenten onderscheiden worden). Interpretatie van de geroteerde componenten matrix laat echter zien dat de vierde, vijfde en zesde component slechts samengesteld kunnen worden op basis van twee items. Hiertoe is besloten het aantal te onderscheiden componenten vooraf in te stellen op vier, alvorens de analyse uit te voeren. De resultaten van deze analyse (zie bijlage E.3.2) laten zien dat de eerste component (eigenwaarde 4.6) voor 23.1% de variantie verklaart, de tweede (eigenwaarde 2.7), voor 13.7% de derde (eigenwaarde 2.4) voor 16.6% en tot slot de vierde (eigenwaarde 1.9) voor 9.6%. Samen verklaren deze vier componenten voor 58,1% de variantie van de dimensie ‘ervaren gedragscontrole’ (41.9% van de variantie blijft onverklaard).

De hoogste partiële correlaties die de geroteerde componenten matrix weergeeft (zie bijlage E.3.2) zijn weergegeven in tabel 5.5. De items ‘egc.ke.1’, ‘egc.c.1’ en ‘egk.c.3’ zijn verwijderd daar deze alle drie hoog laden op twee componenten. De items ‘egc.ke.4’ en ‘egc.tim’ zijn verwijderd, omdat deze inhoudelijk niet overeenkomen met de overige items uit het component en daarbij hoog correleren met een andere component.

Tabel 5.5: Componenten en componentenladingen (C.I.) voor de dimensie ‘ervaren gedragscontrole’

Component 1	C.I.	Component 2	C.I.	Component 3	C.I.	Component 4	C.I.
egc.tim.1	.814	egc.i.o.2	.866	egc.c.2	.739	eg.ke.3	.618
egc.tim.2	.755	egc.i.o.3	.566	egc.c.4	.846	egc.ke.5	.684
egc.tim.3	.787	egc.i.o.4	.819	egc.c.5	.796	egc.i.o.1	.611
egc.tim.4	.743	egc.i.o.5	.879				

Interpretatie van tabel 5.5 laat zien dat de eerste component bestaat uit vier items die allemaal de ‘timing’ meten (EGC.TIM). De tweede component bestaat uit vier items die de ‘informatie en onzekerheid’ meten (EGC.IO). De derde component bestaat uit drie items die de ‘complexiteit’ van de verandering meten (EGC.C) en tot slot meet de vierde component, met drie verschillende items, de ‘kennis en ervaring’ (EGC.KE). Afgezien van het feit dat er een aantal items is verwijderd, komt de gevonden structuur redelijk overeen met de structuur van het DINAMO-model.

5.3 Betrouwbaarheidsanalyse

Nu met PCA’s (zie paragraaf 5.2) de items per theoretische dimensie zijn ingedeeld in verschillende componenten (vanaf hier indicatoren genoemd) is bepaald in welke mate items, die behoren tot een bepaalde indicator, homogeen zijn en dus ook daadwerkelijk hetzelfde meten. Deze homogeniteit wordt bepaald door de Cronbach’s Alpha (α). Dit is een maat voor de interne consistentie van items, die een specifieke indicator meten en wanneer die indicator wordt gerepresenteerd door een ongewogen indicatorscore. Nunnally & Bernstein (1994: 265) (uit Evers, Vliet-Mulder & Groot, 2000) stellen dat een hoge waarde ($\alpha > .8$) wijst op een hoge betrouwbaarheid (de samengestelde items meten nagenoeg hetzelfde) en dat een lage waarde ($\alpha < .6$) wijst op onvoldoende betrouwbaarheid (de samengestelde items meten niet hetzelfde). Naast het berekenen van de betrouwbaarheid per indicator is geanalyseerd of het weglaten van een item de alpha (en dus de betrouwbaarheid) van een indicator doet toenemen. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in de bijlage (zie bijlage F) en samengevat in tabel 5.6.

Beoordeling betrouwbaarheidsanalyses

Tabel 5.6 laat zien dat de variabele ‘veranderingsbereidheid’ op een zeer betrouwbare manier is gemeten ($\alpha = .9$). Ook de indicatoren die de theoretische dimensie ‘attitude’ in kaart brengen, hebben alle vier een hoge betrouwbaarheid ($\alpha > .8$). De betrouwbaarheid van de indicator ‘houding directe collega’s’ is voldoende ($\alpha = .76$) en de indicator ‘houding indirecte collega’s’ is redelijk ($\alpha = .65$). Omdat de betrouwbaarheid van indicatoren direct wordt beïnvloed door het aantal items waarmee de indicator is

gemeten, kan de lagere betrouwbaarheid van de indicator ‘houding indirecte collega’s’ worden verklaard door het feit dat de indicator slechts door twee items is gemeten.

Ter controle is de indicator ‘noodzaak’ in de betrouwbaarheidsanalyse meegenomen, maar zoals de PCA (zie paragraaf 5.2.2) reeds deed vermoeden is deze indicator niet op een betrouwbare manier gemeten ($\alpha=.43$) en wordt deze definitief verwijderd uit de analyse.

Met uitzondering van de indicator ‘kennis en ervaring’ hebben alle indicatoren, die de theoretische dimensie ‘ervaren gedragscontrole’ meten, een hoge betrouwbaarheid ($\alpha>.79$). Gezien de lage betrouwbaarheid van de indicator ‘kennis en ervaring’ ($\alpha=.57$) en het gegeven dat verwijdering van één van de items de betrouwbaarheid niet verhoogd (zie bijlage F), wordt ook deze indicator verwijderd uit de analyse.

Tabel 5.6: Theoretische dimensies, indicatoren, afkortingen van de indicatoren, Cronbach’s alpha’s en aantal items.

Variabelen	Aantal items	Alpha
Veranderingsbereidheid	4	.90
ATT: Gevolgen werk	4	.84
ATT: Emoties	3	.82
ATT: Meerwaarde Organisatie	5	.90
ATT: Betrokkenheid	4	.80
SN: Noodzaak	3	.43
SN: Houding directe collega’s	3	.76
SN: Houding indirecte collega’s	2	.65
EGC: Kennis en ervaring	3	.57
EGC: Informatie en onzekerheid	4	.80
EGC: Complexiteit	3	.78
EGC: Timing	4	.82
Beslissingsvrijheid	3	.79

5.4 Correlatie-analyse & gemiddelde scores

Er is een enkelvoudige correlatie-analyse uitgevoerd om zo afzonderlijke relaties tussen de indicatoren en de relaties tussen de indicatoren en veranderingsbereidheid te bestuderen (zie tabel 5.7). Op basis van correlatiecoëfficiënten (pearson r) is gekeken of er samenhang (een relatie) bestaat tussen de verschillende variabelen uit het DINAMO-model. De waarde van de correlatiecoëfficiënten kunnen variëren tussen -1 en +1 en geven informatie over een mogelijke aan- of afwezigheid van samenhang tussen de variabelen. Wanneer een correlatiecoëfficiënt gelijk is aan 0 is er geen lineair verband, maar zou er eventueel wel sprake kunnen zijn van een exponentieel verband (De Vocht, 2002). Hoe hoger de

absolute waarde van een correlatiecoëfficiënt is, des te sterker is het verband. Omdat de richting van de verbanden van te voren bekend is (zie paragraaf 3.3.2), is eenzijdig in plaats van tweezijdig getoetst. Correlaties met een waarde groter dan 0,9 duiden op multi-collineariteit (de onafhankelijke variabelen meten ongeveer hetzelfde) waardoor het niet mogelijk is het effect van iedere variabele afzonderlijk te bepalen. Wanneer dit het geval is, wordt één van de variabelen uit het model verwijderd. De indicatoren uit het conceptueel model zijn allemaal normaal verdeeld en weergave in spreidingsdiagrammen gaven geen indicatie voor niet-lineariteit.

Beoordeling correlatie-analyse

De indicator 'timing' ($r=.72$) correleert hoog met de veranderingsbereidheid. De indicatoren 'emotie' ($r=.64$), 'meerwaarde organisatie' ($r=.62$), 'betrokkenheid' ($r=.58$) en 'houding directe collega's' ($r=.51$) correleren alle vier redelijk met de intentie om te veranderen. De vier indicatoren: 'opleiding' ($r=.41$), 'beslissingsvrijheid' ($r=.34$), 'gevolgen werk' ($r=.32$) en 'informatie en onzekerheid' ($r=.29$) correleren met de veranderingsbereidheid, hetzij laag. Tot slot correleren de indicatoren 'houding directe collega's' en 'leeftijd' niet met de gedragsintentie 'veranderingsbereidheid'. Er is geen sprake van multi-collineariteit want geen van de correlaties is groter dan de waarde 0.9.

Beoordeling gemiddelden

Bestudering van de gemiddelde scores (zie tabel 5.7) laat zien dat er overwegend neutraal is gescoord waarbij een tendens naar een meer positieve score zichtbaar is, bijvoorbeeld: 'veranderingsbereidheid' ($x=3.5$), 'emoties' ($x=3.4$), 'betrokkenheid' ($x=3.3$) en 'timing' ($x=3.2$). Indicatoren waar hoog op gescoord is, zijn 'beslissingsvrijheid' ($x=3.8$) en 'houding van indirecte collega's' ($x=4$). Opvallend laag is gescoord op de indicator 'informatie en onzekerheid' ($x=2.1$). De scores zijn in de bijlage (zie bijlage G) per werkfunctie en werkgebied uiteengezet. Of er significante verschillen bestaan tussen de scores per variabele wordt getoetst in paragraaf 5.6.1.

Tabel 5.7: Gemiddelden (X), Standaarddeviaties (SD) en Correlaties (pearson r) (a)

	X	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Veranderingsbereidheid	3.5	0.7	1	.323**	.641**	.623**	.579**	.506**	.070	.290**	.216*	.715**	.337**	.033	.413**
2. ATT: Gevolgen werk	3.1	0.7		1	.469**	.522**	.149	.493**	.064	.130	.356**	.514**	.079	.120	.030
3. ATT: Emoties	3.4	0.9			1	.528**	.403**	.535**	.134	.211*	.219*	.664**	.244*	.057	.317**
4. ATT: Meerwaarde organisatie	2.8	0.8				1	.304**	.713**	.218*	.256*	.182	.667**	.170	-.113	.346**
5. ATT: Betrokkenheid	3.3	0.8					1	.286**	.063	.199*	.042	.484**	.204*	.062	.410**
6. SN: Houding directe collega's	3.2	0.7						1	.105	.206*	.431**	.554**	.107	-.043	.154
7. SN: Houding indirecte collega's	4.0	0.6							1	.107	-.154	.037	.264*	.085	.175
8. EGC: Informatie en onzekerheid	2.1	0.7								1	.033	.211*	-.017	-.035	.103
9. EGC: Complexiteit	3.1	0.8									1	.113	.138	.035	-.213*
10. EGC: Timing	3.2	0.8										1	.076	-.127	.271*
11. Beslissingsvrijheid	3.8	0.8											1	.229*	.171
12. Leeftijd	-	-												1	.168
13. Opleidingsniveau	-	-													1

(a) N varieert tussen 63 en 75

* Significantieniveau < 0,05 (eenzijdig getoetst)

** Significantieniveau < 0,01 (eenzijdig getoetst)

5.5 Multipele regressie-analyses

Met behulp van multipele regressie-analyses (enter methode) is geanalyseerd in welke mate de indicatoren uit het DINAMO-model de variantie in de gedragsintentie ‘veranderingsbereidheid’ verklaren. Daartoe zijn twee afzonderlijke analyses uitgevoerd (zie bijlage H) waarvan de resultaten zijn samengevat in tabel 5.8. Ten eerste is geanalyseerd in welke mate de tien indicatoren uit het DINAMO-model de variantie verklaren (zie model 1). Vervolgens is met een tweede analyse gecontroleerd in welke mate de controlevariabelen ‘beslissingsvrijheid’, ‘leeftijd’ en ‘opleidingsniveau’ de geobserveerde relaties in het model beïnvloeden (zie model 2).

Tabel 5.8: Overzicht van regressie-analyses (Enter) voor de indicatoren die de veranderingsbereidheid voorspellen (a)

	Model 1			Model 2		
	B	SD B	β	B	SD B	β
Constante	.812	.548		.618	.541	
ATT: Gevolgen werk	-.220*	.096	-.211*	-.235*	.097	-.223*
ATT: Emoties	.193	.103	.225	.139	.101	.161
ATT: Meerwaarde organisatie	.248*	.111	.287*	.231	.118	.265
ATT: Betrokkenheid	.213**	.077	.237*	.163*	.076	.181*
SN: Houding directe collega's	-.119	.125	-.120	-.061	.122	-.061
SN: Houding indirecte collega's	-.039	.099	-.032	-.114	.101	-.093
EGC: Informatie en onzekerheid	.110	.079	.107	.131	.076	.127
EGC: Complexiteit	.116	.084	.129	.095	.084	.104
EGC: Timing	.397**	.135	.420**	.425**	.133	.451**
Beslissingsvrijheid	-	-	-	.145	.074	.152
Leeftijd	-	-	-	.181	.142	.099
Opleidingsniveau	-	-	-	.137	.149	.078
R ²	.707			.791		
F	16.273**			13.839**		

a N varieert tussen 63 en 75

* Significantieniveau < .05

** Significantieniveau < .01

Model 1

Tabel 5.8 (model 1) laat zien dat de tien indicatoren uit het DINAMO-model samen voor 70.7% de variantie in de gedragsintentie veranderingsbereidheid verklaren ($R^2=.702$). Deze variantie wordt bepaald door vier significante indicatoren, te weten: ‘gevolgen werk’ ($B=-.220$, $SD=.096$, $\text{sig} < .05$), ‘meerwaarde organisatie’ ($B=.248$, $SD=.111$, $\text{sig} < .01$), ‘betrokkenheid’ ($B=.213$, $SD=.077$, $\text{sig} < .01$) en

‘timing’ ($B=.397$, $SD=.135$, $\text{sig}.<0.01$). De indicatoren ‘emoties’, ‘houding van directe collega’s’, ‘houding van indirecte collega’s’, ‘informatie en onzekerheid’ en ‘complexiteit’ verklaren niet significant de variantie.

Wanneer vervolgens naar de sterkte van het verband wordt gekeken, kan vastgesteld worden dat de indicator ‘timing’ ($B=.397$) voor het grootste gedeelte de variantie verklaart. De indicatoren ‘meerwaarde organisatie’ ($B=.28$), ‘betrokkenheid’ ($B=.213$) en ‘gevolgen werk’ ($B=-.220$) leveren een bijna even grote bijdrage aan het voorspellen van de veranderingsbereidheid.

Model 2

Nu op basis van het eerste model duidelijk is geworden welke indicatoren uit het DINAMO-model significant de veranderingsbereidheid voorspellen is gecontroleerd of de controlevariabelen ‘beslissingsvrijheid’, ‘leeftijd’ en ‘opleidingsniveau’ invloed uitoefenen op de empirische relaties tussen de X- en Y-variabelen in model 1. Interpretatie van de resultaten laat zien dat de controle variabelen ‘beslissingsvrijheid’ ($\beta=.145$, $\text{sig}.=.152$) ‘leeftijd’ ($\beta=.191$, $\text{sig}.=.99$) en ‘opleidingsniveau’ ($\beta=.137$, $\text{sig}.=.078$) geen significante voorspellers zijn van de gedragsintentie ‘veranderingsbereidheid’. De geringe toename van de proportioneel verklaarde variantie ($R^2=.791$) laat eveneens zien dat de toevoeging van controlevariabelen niet of nauwelijks toegevoegde waarde heeft. Op grond van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de gevonden empirische relaties in model 1 niet ‘spurious’ zijn.

5.6 Aanvullende analyse

In paragraaf 5.6.1 wordt met behulp van onafhankelijke T-toetsen (zie bijlage I.1 en I.2) getoetst of enkele waargenomen verschillen op de gemiddelde scores ook significant zijn. Vervolgens wordt in paragraaf 5.6.2 een structurering van de antwoorden op de exploratieve vraag weergegeven.

5.6.1 Onafhankelijke T-toetsen

Bestudering van de gemiddelde scores op de gedragsintentie ‘veranderingsbereidheid’ laat zien dat respondenten uit het werkgebied PSA (personeels- en salarisadministratie) minder bereidheid zijn om te veranderen ($x=3,0$) dan de overige werkgebieden (inkoop, marketing & communicatie, financiën, ICT) ($x=3,6$). Teneinde te controleren of dit verschil ook significant is, is een ‘onafhankelijke T toets’ uitgevoerd. Besloten is indicatoren, die op basis van de regressie analyse, significant de veranderingsbereidheid voorspellen (zie tabel 5.8) ook in de analyse te betrekken. De resultaten van de T-toetsen zijn samengevat in tabel 5.9. Wanneer de significantie groter is dan 0,05 zijn de verschillen tussen de gemiddelden niet significant (De Vocht, 2002).

Tabel 5.9: Resultaten T-toetsen ‘werkgebied PSA’ versus ‘overige werkgebieden’

	Werkgebied PSA		Overige werkgebieden		
	N=8		N = 58-61		
	X	SD	X	SD	t-score
Veranderingsbereidheid	3.0	.364	3.6	.770	2.0*
ATT: Gevolgen werk	2,5	.604	3,1	.715	2.6**
ATT: Meerwaarde organisatie	2.1	.723	2.9	.823	3.2**
ATT: Betrokkenheid	3.0	.443	3.3	.833	1.7*
EGC: Timing	2.5	.707	3.3	.806	2.5**

* Significantieniveau $\leq .05$ ** Significantieniveau $\leq .01$

Analyse van de resultaten laat zien dat de veranderingsbereidheid van het werkgebied PSA significant ($t(66)=2.0$, sig.<.05) lager is dan de overige werkgebieden. Ook op de indicatoren ‘gevolgen werk’ ($t(67)=2.6$, sig.<.01), ‘timing’ ($t(64)=2.5$, sig.<.05), ‘betrokkenheid’ ($t(67)=1.7$, sig.=.05) en ‘meerwaarde organisatie’ ($t(66)=3.2$, sig.<.01) scoren respondenten uit het PSA-werkgebied significant lager dan respondenten uit de overige werkgebieden.

Wanneer vervolgens naar scores op veranderingsbereidheid per functiegebied wordt gekeken, lijkt het er op dat leidinggevers (directeuren en hoofden van ondersteunende diensten) ($x=4.0$) meer veranderingsbereid zijn dan niet-leidinggevers (medewerkers) ($x=3.4$). Ook dit verschil is met T-toetsen getoetst op significantie. Wederom zijn die indicatoren in de analyse te betrekken die significant de variantie in de gedragsintentie ‘veranderingsbereidheid’ bepalen. De resultaten van de T-toetsen zijn samengevat in tabel 5.10.

Tabel 5.10: Resultaten T-toetsen ‘leidinggevers’ versus ‘niet-leidinggevers’.

	Leidinggegenden		Niet -leidinggegenden		
	N=17-19		N = 54 -56		
	X	SD	X	SD	t-score
Veranderingsbereidheid	4.0	.621	3.4	.800	3.3*
ATT: Gevolgen werk	3.1	.816	3.1	.713	.3
ATT: Meerwaarde organisatie	2.9	.843	2.8	.843	.8
ATT: Betrokkenheid	3.7	.830	3.1	.758	3.4*
EGC: Timing	3.3	.918	3.1	.793	.7

* Significantieniveau $\leq .05$ ** Significantieniveau $\leq .01$

Interpretatie van tabel 5.10 laat zien dat leidinggevend significant ($t(72)=3.3$, $\text{sig} < .05$) meer bereid zijn om te veranderen dan niet-leidinggevend. Ook het verschil op de indicator 'betrokkenheid' ($t(73)=3.4$, $\text{sig} < .05$) is significant. Er is geen significant verschil gevonden voor de indicatoren 'gevolgen werk' ($t(67)=.3$, $\text{sig} = .4$), 'timing' ($t(69)=.7$, $\text{sig} = .26$) en 'meerwaarde organisatie' ($t(72)=.8$, $\text{sig} = .21$).

5.6.2 Uitwerking exploratieve vraag

Van de 75 respondenten hebben 39 respondenten (52%) de open vraag ('Verwacht u nog specifieke problemen die de invoering van shared services kunnen bemoeilijken? Zo ja, welke?') ingevuld. De antwoorden (zie bijlage I.3) kunnen ondanks hun diversiteit deels gestructureerd worden.

Zo stellen tien respondenten dat er veel onduidelijkheid is omtrent het invoeren van shared services en dat er beter gecommuniceerd moet worden. Enkele citaten: 'tijdige en duidelijke communicatie is nu ver beneden peil en moet alsnog, al is het (te) laat, verbeteren', 'onvoldoende duidelijk dat GDC (gemeenschappelijk diensten centrum) noodzakelijk is', 'snel duidelijkheid gewenst op gedetailleerd niveau', 'er is onduidelijkheid over welke werkzaamheden waar onder gaan vallen', 'er is nog altijd te veel onduidelijk' en 'gebrek aan communicatie'.

Dertien respondenten verwachten specifieke problemen ten aanzien van de gevolgen voor het werk. Veelal wordt de zorg uitgesproken dat de afstand tussen de werkvloer en het service center te groot wordt met als gevolg het ontstaan van afstemmingsproblemen. Respondenten zijn van mening dat hierdoor werkzaamheden worden verzwaard met als gevolg dat de werkdruk wordt vergroot. Enkele citaten: 'interne afstemmingsproblemen binnen de afdeling M&C door werkstromen uit elkaar te plaatsen', 'de verdeling van de marketing en de communicatie activiteiten neemt in de beleving de samenhang en samenwerking van marketing en communicatiemedewerkers weg', 'shared service centers vergroten de afstand tussen de werkvloer en de uitvoerende diensten, die afstand kan te groot worden' en 'de scheiding tussen marketingcommunicatie en interne/corporate communicatie zal mogelijk afstemmingsproblemen opleveren', 'werkzaamheden worden verzwaard doordat ook personeelsleden direct contact gaan opnemen met ssc in plaats van met de administratie van de organisatie', 'reizen en verschillen in salarisschalen'.

Met betrekking tot de timing van het veranderingsproces stellen vier respondenten het volgende: 'te snelle invoering en geen tijd voor evaluatie van deelprocessen', 'grootboek en assenstelsel zijn niet tijdig voorbereid, minimaal twee maanden te laat. Heel veel andere zaken zijn niet of te laat voorbereid', 'veel vertraging doordat software niet gereed is en leidinggevend te laat zijn met aanleveren definitieve plattegronden' en 'de vorming van GDC is slecht voorbereid'.

Drie respondenten stellen met betrekking tot de besluitvorming en aansturing van het veranderingsproces: 'Er werd gezwakt en teruggekomen op eerdere besluiten, men moet meer durven overlaten aan professionals, het duurt veel te lang! Ik bemoei me ook niet met personeelszaken', 'dat besluitvorming plaats vindt na de deadlines', 'kennis bij het management ontbreekt voor dergelijke operaties. Daarnaast kan men het grote geheel niet overzien', 'op de afdeling zijn mensen boos over de manier waarop het besluit is genomen' en 'directies hebben nog te veel bevoegdheden om de vorming van GDC's te ondergraven, waardoor geplande personele bezuiniging niet gehaald zal worden'.

6 CONCLUSIE & DISCUSSIE

Op basis van de onderzoeksresultaten wordt in de conclusie (paragraaf 6.1) antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens wordt in de discussie (paragraaf 6.2) uiteengezet in welke mate het DINAMO-model van Metselaar van toepassing is op de veranderingsbereidheid in deze specifieke context. Hierin worden de resultaten van dit onderzoek besproken en worden logische verklaring voor de onderzoeksresultaten weergegeven.

6.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de veranderingsbereidheid van medewerkers van ROC MN, teneinde ROC MN concrete handvatten aan te reiken voor de ontwikkeling van interventies om de veranderingsbereidheid te vergroten. Hiertoe wordt antwoord gegeven op de volgende centrale onderzoeksvraag:

In welke mate zijn medewerkers van ROC MN veranderingsbereid om shared services in te voeren en welke factoren bepalen deze veranderingsbereidheid?

Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat medewerkers van ROC MN bereid zijn om tijd en energie vrij te maken voor het invoeren van shared services. Dit houdt in dat medewerkers bereid zijn om: collega's te overtuigen van het nut van shared services, zich willen inzetten in het kader voor het project 'Herontwerp ondersteunende functies' en dat medewerkers bereid zijn eventuele weerstand tegen shared services onder medewerkers/collega's weg te nemen.

De resultaten laten zien dat de mate van veranderingsbereidheid voornamelijk wordt bepaald door de mate waarin respondenten zich gereed achten om met shared services te werken (de timing). Ook de betrokkenheid bij het project 'Herontwerp ondersteunende functies', de verwachte meerwaarde van shared services voor ROC MN en de gevolgen voor het dagelijks werk spelen een belangrijke rol bij het verklaren van de veranderingsbereidheid.

Opmerkelijk is dat respondenten uit het werkgebied personeels- en salarisadministratie (PSA) significant minder veranderingsbereid zijn dan respondenten uit de werkgebieden inkoop, marketing & communicatie, financiën en ICT. Dit kan deels worden verklaard door het feit dat PSA-respondenten de timing van de verandering slechter vinden, minder betrokken zijn bij het veranderingsproces en de

meerwaarde van het invoeren van shared services minder in zien dan respondenten uit de overige werkgebieden.

Tot slot zijn leidinggevenden (directie en hoofden van ondersteunende diensten) meer veranderingsbereid dan niet-leidinggevenden (medewerkers). Dit verschil kan op basis van de onderzoeksresultaten worden verklaard door het feit dat leidinggevenden meer betrokken zijn bij het invoeren van shared services dan niet-leidinggevenden.

6.2 Discussie

Nu in de conclusie antwoord is gegeven op de centrale onderzoeksvraag, wordt in dit hoofdstuk uiteengezet in welke mate de resultaten van dit onderzoek logisch te verklaren zijn en wordt getoetst in welke mate het DINAMO-model van Metselaar van toepassing is op de veranderingsbereidheid bij deze concrete organisatieverandering. De resultaten van dit onderzoek worden stapsgewijs uiteengezet.

Attitude

De neutrale score op de indicator ‘gevolgen werk’ ($x=3,1$) laat zien dat respondenten net zo min positieve als negatieve gevolgen verwachten voor onder andere de kwaliteit, verantwoordelijkheid en variatie van het dagelijkse werk. Opmerkelijk is dat er, in tegenstelling tot bevindingen van Metselaar (1997), in dit onderzoek een significant negatief verband ($B=-.220$, $SD=.096$, $\text{sig}.<0.05$) in plaats van een significant positief verband is gevonden tussen de indicator ‘gevolgen werk’ en de gedragsintentie ‘veranderingsbereidheid’. Naarmate de medewerkers dus meer negatieve gevolgen voor het werk verwachten, zijn zij meer bereid om zich in te zetten voor het veranderingsproces. Controle voor multicollineariteit laat zien dat dit counter intuïtieve resultaat niet verklaard kan worden door de veronderstelling dat de indicatoren uit het DINAMO-model onderling te sterk correleren ($VIF<4,0$ zie bijlage H.1). Uit de antwoorden op de open vraag (‘Verwacht u nog specifieke problemen die de invoering van shared services kunnen bemoeilijken? Zo ja, welke?’) blijkt echter dat respondenten toch negatieve gevolgen voor het werk verwachten, maar dat deze aspecten niet genoemd zijn in de enquête. Aspecten die zij noemen zijn onder andere: minder samenwerken met als gevolg afstemmingsproblemen, langere reistijden en het verzwaren van de werkzaamheden waardoor de werkdruk wordt verhoogd (zie paragraaf 5.6.2). Een logische verklaring voor het negatieve verband tussen de ‘gevolgen werk’ en ‘veranderingsbereidheid’ kan dan zijn dat respondenten de verandering als bedreigend ervaren. Door mee te werken aan de verandering (en dus veranderingsbereidheid te zijn) kunnen medewerkers mogelijk meer invloed uitoefenen op de verandering waardoor de bedreiging, die het invoeren van de organisatieverandering met zich meebrengt, gereduceerd kan worden.

De meerwaarde van werken met shared services voor ROC MN (zoals het toenemen van de interne efficiency en de kwaliteit van ondersteunende diensten), is nog niet voor alle respondenten even duidelijk ($x=2,8$). In tegenstelling tot Metselaar (1997) (die geen significant verband vond) laten de resultaten van dit onderzoek een significant positief verband zien tussen de indicator '*meerwaarde organisatie*' en de gedragsintentie 'veranderingsbereidheid' ($B=.248$, $SD=.111$, $\text{sig}.<0.05$). Naarmate de meerwaarde van de verandering voor de organisatie toeneemt, neemt de mate van veranderingsbereidheid ook toe.

Met betrekking tot de indicator '*emoties*' blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat de organisatieverandering meer positieve dan negatieve gevoelens oproept ($x=3,4$). Het invoeren van shared services wordt niet als slecht, vreemd en benauwend voor de toekomstige posities van de respondenten ervaren. In tegenstelling tot onderzoeksresultaten van Metselaar (1997) en Ajzen (1991) (waar een zeer sterk positief verband werd gevonden) draagt de indicator '*emoties*' niet significant bij aan het voorspellen van de 'veranderingsbereidheid' ($B=.193$, $SD=.103$, $\text{sig}.=.225$). Opvallend gegeven is dat wat een medewerker van ROC MN 'denkt' over het invoeren van shared services dus belangrijker is dan wat deze medewerker 'voelt' over het invoeren van shared services. Dit resultaat staat in schril contrast met onderzoeksresultaten van Metselaar (1997), die in termen van Ajzen stelt dat een affectieve evaluatie meer de houding van een medewerker ten aanzien van een verandering bepaalt dan een cognitieve evaluatie.

Tot slot blijkt uit de empirische resultaten van dit onderzoek dat medewerkers van ROC MN redelijk betrokken zijn bij het invoeren van shared services ($x=3,3$) en dat deze betrokkenheid positief bijdraagt aan het voorspellen van de veranderingsbereidheid ($B=.213$, $SD=.077$, $\text{sig}.<0.01$). Er wordt met collega's over shared services gesproken, het veranderingsproces neemt een plaats in het dagelijkse werk in en respondenten leveren een bijdrage aan de beeldvorming en ontwikkeling van shared services binnen ROC MN. Het positieve effect van de mate van betrokkenheid op de gedragsintentie 'veranderingsbereidheid' kan worden verklaard door het idee dat medewerkers, die betrokken zijn bij het veranderingsproces, zich ongeacht de uitkomst van het veranderingsproces rechtvaardiger behandeld voelen. Dit rechtvaardigheidsgevoel wordt vergroot, omdat de behoeften en verlangens van medewerkers serieus genomen worden, aldus Brockner e.a. (1989).

Subjectieve norm

Metselaar onderscheidt in het DINAMO-model twee indicatoren die de dimensie 'subjectieve norm' representeren, namelijk de indicatoren 'houding collega's' en 'noodzaak'. Betrouwbaarheidsanalyses hebben echter uitgewezen dat de interne consistentie van de indicator 'noodzaak' niet voldoende is ($\alpha=.43$). Hierdoor is het niet mogelijk het effect van de '*noodzaak*' om te veranderen op de

veranderingsbereidheid te bepalen. De lage betrouwbaarheid kan deels worden verklaard door het geringe aantal items (drie stuks) waaruit de schaal bestaat.

De Principale Componenten Analyse (zie paragraaf 5.2.2) laat zien dat de indicator 'houding collega's' beter opgesplitst kan worden in twee afzonderlijke indicatoren, die verschillend uitwerken op de veranderingsbereidheid van de medewerkers. In navolging van Metselaar (1997) is daartoe onderscheid gemaakt tussen de houding van 'directe collega's' (collega's, medewerkers en direct-leidinggevend) en de houding van 'indirecte collega's' (directie en CvB).

'Directe collega's' staan, volgens medewerkers van ROC MN, neutraal (niet positief en niet negatief) tegenover het invoeren van shared services ($x=3,2$). Er is in dit onderzoek geen significant verband gevonden tussen de houding van 'directe collega's' en de gedragsintentie 'veranderingsbereidheid' ($B=-.119$, $SD=.125$, $\text{sig}=0,345$). Ook Metselaar (1997) kon geen significant verband tussen deze twee variabelen vinden.

'Indirecte collega's' profileren zich binnen ROC MN als voorstanders van het invoeren van shared services ($x=4$). Opvallend is dat Metselaar & Cozijnsen (2005) benadrukken dat een positieve houding van de directie en het CvB veelal een negatieve invloed heeft op de veranderingsbereidheid van de medewerkers, ondanks dat in de literatuur het belang van een positieve houding door het topmanagement wordt benadrukt. Een positieve houding van de top wordt dan door het middenkader opgevat als het uitoefenen van druk. Dit verband kan in dit onderzoek op basis van empirische resultaten echter niet worden bevestigd ($B=-.039$, $SD=.099$, $\text{sig}=.693$).

Ervaren gedragscontrole

Omdat de interne consistentie van de indicator 'kennis en ervaring' onvoldoende is ($\alpha=.57$), is derhalve niet onderzocht of de 'kennis en ervaring' van respondenten relevant is voor het verklaren van de 'veranderingsbereidheid'. Het feit dat deze indicator niet intern consistent is, is opmerkelijk te noemen, omdat door Metselaar & Van der Kolk (1989) met behulp van een LISREL-analyse is vastgesteld dat de schaal betrouwbaar zou moeten zijn.

Net als bij Metselaar (1997) is er in dit onderzoek geen significant verband gevonden tussen de hoeveelheid 'informatie en onzekerheid' enerzijds en de veranderingsbereidheid anderzijds ($B=.110$, $SD=.079$, $\text{sig}=.107$). Desondanks blijkt uit de beantwoording van de open vraag ('Verwacht u nog specifieke problemen die de invoering van shared services kunnen bemoeilijken? Zo ja, welke?') dat de mate van 'informatie en onzekerheid' wel een belangrijke rol speelt in het veranderingsproces. Enkele citaten zijn: 'tijdige en duidelijke communicatie is nu ver beneden peil en moet alsnog, al is het (te) laat verbeteren', 'er is nog te veel onduidelijk', 'communicatie over de te volgen procedures moet duidelijk en eenduidig plaatsvinden' en 'onduidelijkheid over de vestigingsplaats Amersfoort of Utrecht en hoe

men met reistijd en km vergoeding enz. omgaat' (zie paragraaf 5.6.2). Ook de score op de indicator 'informatie en onzekerheid' ($x=2,3$) laat zien dat respondenten onzeker zijn over onder andere personele, financiële en organisatorische gevolgen die het invoeren van shared services met zich meebrengt.

Er is in dit onderzoek geen verband gevonden tussen de 'complexiteit' van de organisatieverandering en de gedragsintentie 'veranderingsbereidheid' ($B=.116$ $SD=.075$, $sig.=.173$). In een onderzoek van Metselaar (1997) is hier echter een negatief verband gevonden. De complexiteit van de organisatieverandering vormde in dat onderzoek een bron van weerstand. Scores op de indicator 'complexiteit' laten zien dat respondenten het invoeren van shared services als redelijk complex ervaren ($x=3,1$). Dit houdt in dat respondenten van mening zijn dat er ten gevolge van de verandering redelijk grote wijzigingen plaats gaan vinden in bijvoorbeeld de wijze waarop ROC MN wordt bestuurd en de wijze waarop ROC MN de markt gaat benaderen. Opvallend is dat de items, die de complexiteit van de verandering meten, allemaal gericht zijn op uitkomsten van het veranderingsproces. Het zou mogelijk kunnen zijn dat vragen, die meer gericht zijn op de complexiteit van het veranderingsproces zelf, tot andere resultaten leiden.

De 'timing' (mate waarin medewerkers gereed zijn om met shared services te werken) blijkt in dit onderzoek van groot belang te zijn voor het voorspellen van de veranderingsbereidheid, daar deze indicator het sterkste verband vertoont met de 'veranderingsbereidheid' ($B=.397$, $SD=.106$, $sig.<.01$). Scores op deze indicator laten zien dat respondenten overwegend neutraal ($x=3,2$) hebben gescoord op stellingen als: 'het invoeren van shared services komt voor mij op een goed moment' en 'het invoeren van shared services voltrekt zich voor mij te snel'. Dit betekent dat de respondenten de nodige reserves uitspreken ten aanzien van de 'timing' van de verandering. Deze bevindingen worden bevestigd door enkele reacties op de open vraag waarin wordt gesteld dat veel zaken niet of te laat zijn voorbereid en dat besluiten te laat worden genomen (zie paragraaf 5.6.2).

Controle variabelen

Met betrekking tot de 'beslissingsvrijheid' laten de onderzoeksresultaten zien dat een groot deel van de respondenten van mening is dat hun huidige baan voldoende ruimte en vrijheid biedt om beslissingen zelf te nemen ($x=3,8$). Er bestaat een positief verband tussen de beslissingsvrijheid van respondenten en de mate van 'veranderingsbereidheid', maar dit verband is niet significant ($\beta=.145$, $sig.=.152$).

Ook bestaat er een positief verband tussen de 'leeftijd' van de respondenten en de mate van 'veranderingsbereidheid'. Dit houdt in dat respondenten die 55 jaar of ouder zijn minder bereid zijn om te veranderen dan respondenten die jonger dan 55 jaar zijn. In tegenstelling tot onderzoeksresultaten

van Van Dam (1998) verklaart dit verband echter niet significant de mate van 'veranderingsbereidheid' ($\beta=.181$, sig.=.099).

Ten aanzien van het 'opleidingsniveau' kan worden gesteld dat respondenten die een hogere opleiding hebben genoten (hoger beroeps onderwijs of universitair) meer bereid zijn om te veranderen dan respondenten met een lager opleidingsniveau (geen specifieke opleiding, lager- of middelbaar beroepsonderwijs of voortgezet onderwijs). Dit voorspelt echter niet significant de variantie in de 'veranderingsbereidheid' ($\beta=.137$, sig.=.78).

PSA-werkgebied versus overige werkgebieden

Opvallend is dat respondenten uit het werkgebied personeels- en salarisadministratie (PSA) significant minder veranderingsbereid zijn ($x=3,0$) dan respondenten uit de overige werkgebieden ($x=3,6$). Op basis van de empirische resultaten van dit onderzoek kan dit verklaard worden door het feit dat PSA-respondenten minder gereed zijn om shared services in te voeren (timing), minder berokken zijn bij het veranderingsproces, de meerwaarde van werken met shared services minder in zien en meer negatieve gevolgen voor het werk verwacht dan respondenten uit de overige werkgebieden. Deze verklaring wordt deels ondersteund door antwoorden van PSA-respondenten op de open vraag. Enkele citaten: 'E=KxA, de A van Acceptatie ontbreekt compleet', 'werkzaamheden worden verzwaard doordat ook personeelsleden direct contact gaan opnemen met ssc i.p.v. met de administratie van de organisatie', 'gegevens verstrekking van de clusters zal zeer stroef en vertraagd verlopen omdat er geen adequaat personeel is', 'gebrek aan communicatie', 'niet weten waar we aan toe zijn en hoe het verder gaat'.

Leidinggevenden versus niet-leidinggevenden

Opmerkelijk is dat de empirische resultaten van dit onderzoek laten zien dat medewerkers met een leidinggevende positie (directie en hoofden van ondersteunende functies) significant meer veranderingsbereid zijn ($x=4,0$) dan niet-leidinggevenden (medewerkers) ($x=3,4$). Dit resultaat is interessant omdat in de literatuur geregeld wordt benadrukt dat weerstand tegen veranderingen juist het hoogst is bij leidinggevenden (Van der Vlist, 1989 en Wissema e.a., 1993). Dit wordt veelal verklaard door het idee dat de positie van leidinggevenden bij organisatieveranderingen vaak meer in het geding komt dan die van medewerkers op de werkvloer. Het vasthouden van een machtspositie, en alles wat daarmee adjunct is (status, inkomen, carrièreperspectief), kan dan een reden zijn voor weerstand tegen de organisatieverandering (Strikwerda, 2004).

In overeenstemming met de resultaten van dit onderzoek vindt ook Metselaar (1997) een positieve score van leidinggevenden op de veranderingsbereidheid. Echter, in tegenstelling tot de empirische resultaten van dit onderzoek, wordt deze grotere mate van veranderingsbereidheid volgens Metselaar

voornamelijk bepaald door de positieve gevolgen voor het werk en de positieve emoties die de verandering voor een leidinggevende met zich meebrengt. In dit onderzoek wordt de grotere veranderingsbereidheid van leidinggevendenden daarentegen verklaard door het feit dat leidinggevendenden meer betrokken zijn bij het veranderingsproces dan niet-leidinggevende.

Resumé

Samenvattend kan ten aanzien van de validiteit van het DINAMO-model opgemerkt worden dat het model voor een zeer respectabele 71% de variantie in de gedragsintentie ‘veranderingsbereidheid’ verklaard. De indicatoren ‘gevolgen werk’, ‘meerwaarde organisatie’, ‘betrokkenheid’ en ‘timing’ zijn in deze context relevant voor het verklaren van deze bereidheid om te veranderen. Deze indicatoren hangen significant samen met de intentie het gedrag te veranderen. De overige indicatoren uit het DINAMO-model en de controlevariabelen ‘beslissingsvrijheid’, ‘leeftijd’ en ‘opleidingsniveau’ zijn niet van belang voor het voorspellen van de gedragsintentie ‘veranderingsbereidheid’.

Wanneer vervolgens naar het belang van de indicatoren wordt gekeken, blijkt de mate waarin medewerkers gereed zijn om te veranderen (de timing) de belangrijkste voorspeller te zijn. De indicatoren ‘betrokkenheid’, ‘meerwaarde organisatie’ en ‘gevolgen werk’ zijn ongeveer van gelijk belang voor het voorspellen van de veranderingsbereidheid van de respondenten.

Zoals uit bovenstaande uiteenzetting is gebleken, komen de resultaten slechts gedeeltelijk overeen met eerdere onderzoeksresultaten die op grond van het DINAMO-model zijn verkregen. Een verklaring voor de verschillen tussen de resultaten van dit onderzoek en die van Metselaar (1997) is dat het onderzoek in deze studie is uitgevoerd onder een relatief kleine groep medewerkers, met een zekere homogeniteit, in een specifieke organisatie ten aanzien van een specifieke organisatieverandering.

7 BEPERKINGEN & AANBEVELINGEN

In paragraaf 7.1 worden de beperkingen van dit onderzoek weergegeven en worden aansluitend een aantal suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. Vervolgens worden in paragraaf 7.2 op basis van de onderzoeksresultaten een aantal interventies geschetst die er op gericht zijn de veranderingsbereidheid van de medewerkers van ROC MN te vergroten.

7.1 Beperkingen & aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals in de discussie (zie paragraaf 6.2) reeds is vermeld, moeten de resultaten van dit onderzoek met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

Zo laat de respons van 38,3% (N=196) zien dat de onderzoeksresultaten niet gegeneraliseerd mogen worden naar de totale onderzoekseenheid. De matige respons kan overigens iets zeggen over de veranderingsbereidheid van de totale onderzoekseenheid. Zo kan deze geïnterpreteerd worden als een uiting (een symptoom) van weerstand tegen het invoeren van service centers. Medewerkers die niet hebben meegedaan aan het onderzoek kunnen dan beschouwd worden als tegenstanders van het invoeren van service centers, waardoor de uitkomst van dit onderzoek eigenlijk veel negatiever zou kunnen zijn dan de resultaten nu laten zien. Daarentegen kan de non-respons ook een uiting van 'enquête-moeheid' zijn. Aanvullend onderzoek op de non-respons zou in deze uitkomst kunnen bieden, maar heeft vanwege de beperkt beschikbare tijd niet plaats gevonden.

Cozijnsen & Vrakking (1992) stellen dat weerstand zich gedurende verschillende momenten in het veranderingsproces kan voor doen. Zo blijkt uit onderzoek van Cozijnsen (1998) (uit Cozijnsen & Vrakking, 1992) dat bij een non-profit organisatie de bereidheid om te veranderen ten tijde van de implementatiefase met maar liefst 16,1% was afgenomen ten opzichte van de acceptatiefase. Generalisatie van de onderzoeksresultaten naar andere fasen in het veranderingsproces is dus niet zomaar mogelijk. Het is voor ROC MN aanbevelenswaardig om vervolgonderzoek te doen naar de veranderingsbereidheid van medewerkers in een later stadium van het veranderingsproces.

Gezien de kleinschaligheid van dit onderzoek (N=75) is voorzichtigheid geboden met het doen van uitspraken over de validiteit van het DINAMO-model alleen op basis van de resultaten van dit onderzoek. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het toetsen van de validiteit van het DINAMO-model bij verschillende organisatieveranderingen.

Metselaar (1997) heeft ervoor gekozen het DIANAMO-model steeds primair te verbinden aan een bepaald type organisatieverandering (veranderingen in de structuur of administratieve processen) in een

specifieke fase (acceptatie fase) in het veranderingsproces. In vervolg onderzoek zou getoetst kunnen worden in welke mate het DINAMO-model generaliseerbaar is naar andere typen organisatieveranderingen (bijvoorbeeld een cultuurveranderingen) of een andere fase in het veranderingsproces (bijvoorbeeld de implementatie fase).

7.2 Aanbevelingen voor het vergroten van de veranderingsbereidheid

In de literatuur worden verschillende interventies beschreven, die er op gericht zijn de veranderingsbereidheid bij medewerkers gedurende het veranderingsproces te vergroten (Metselaar & Cozijnsen 2005; Mastenbroek 2005; Kotter, 1997; Cozijnsen & Vrakking, 1995). Boonstra (2000) definieert interventies als ‘activiteiten die gericht zijn op het beïnvloeden van het communicatieproces dat plaatsvindt tijdens veranderingsprocessen’. Bovengenoemde auteurs benadrukken dat interventies nauw moeten aansluiten op de gesignaleerde problemen en de mogelijkheden die een organisatie heeft om te veranderen. Op basis van de empirische onderzoeksresultaten is het van belang dat ROC MN interventies richt op:

- Het verduidelijken van de gevolgen voor het werk.
- Het verduidelijken van de meerwaarde van service centers voor ROC MN.
- Het vergroten van de informatie en het verminderen van onzekerheden.
- Het verbeteren van de timing
- Het vergroten van de betrokkenheid bij het veranderingsproces.

Teneinde *de gevolgen voor het werk* te verduidelijken is het raadzaam de veranderstrategie ‘onderhandelen’ toe te passen. Metselaar & Cozijnsen (2005: 97) beschrijven onderhandelen als ‘het tegen elkaar afwegen en bespreken van voor- en nadelen van alternatieven en het kiezen van een bevredigende oplossing voor meningsverschillen’. Het dient de aanbeveling om op basis van persoonlijke gesprekken aandacht te besteden aan de gevolgen van het invoeren van shared services voor de inhoud van het werk en de gevolgen voor de loopbaan van de betrokkene. Een negatieve invloed op de inhoud van het werk kan worden gecompenseerd door het werk anders in te richten (taakanalyse) of door de functie opnieuw te waarderen (functieanalyse). Wanneer het invoeren van shared services negatieve gevolgen heeft voor de loopbaan van de betrokkene is het van belang een begeleidingstraject te starten waarbij het zoeken naar een alternatieve functie voorop staat. In het uiterste geval kunnen outplacement en overplaatsing uitkomst bieden.

Het nut en de noodzaak (*meerwaarde*) van het invoeren van services centers kunnen in een persoonlijk gesprek of in workshops worden uitgelegd en benadrukt. Een interventie op organisatieniveau is het

organisatiebreed uitdragen van de meerwaarde van de organisatieverandering. Hiervoor kunnen informatiedragers als managementconferenties, informatiebijeenkomsten, intranet, nieuwsbrieven en personeelsbladen gebruikt worden om medewerkers te overtuigen van de meerwaarde van het invoeren van service centers.

Teneinde de *informatie* te vergroten en *onzekerheden* te reduceren kan de veranderstrategie 'informereren' toegepast worden. Hierbij is het van belang dat gegevens worden verzameld en geanalyseerd en dat er in gedoseerde vorm wordt gecommuniceerd met de medewerkers. Het verdient aanbeveling vooral aandacht te besteden aan het wegnemen van onzekerheden die te maken hebben met organisatorische, personele en financiële gevolgen. Een belangrijke voorwaarde is het beschikken over een goede planning waarbij het van belang is medewerkers tijdig en vaak te informeren, tussentijdse doelen te stellen en mijlpalen te markeren. Hierbij kunnen verschillende middelen ingezet worden zoals nieuwsbrieven, persoonlijke gesprekken, informatiebijeenkomsten en werkgroepen. Het is van belang in de planning aandacht te besteden aan de taakverdeling en de taakverduidelijking. Door deze maatregelen zijn de medewerkers beter op de hoogte van de gang van zaken. Hierdoor zullen zij minder onzeker zijn en weten wat hen te wachten staat en wat er van hen verwacht wordt. Dit leidt ertoe dat de mate van gereedheid van de medewerkers toeneemt en op deze manier ook de *timing* van het veranderingsproces verbeterd zal worden.

Naast het verduidelijken van verantwoordelijkheden hebben bovengenoemde communicatiemiddelen tevens het doel de *betrokkenheid* te vergroten. Bij het vergroten van de betrokkenheid moet echter niet gestreefd worden naar een volledig democratische manier van besluitvorming, maar moet gezocht worden naar een evenwicht tussen de betrokkenheid van medewerkers en een goede besluitvorming. Dit kan volgens Heller (1988) worden gedaan door onderscheid te maken tussen het doel van shared services (het wat) en de wijze waarop het wordt ingevuld (het hoe). Het is aanbevelenswaardig medewerkers van ROC MN inspraak te geven in de wijze waarop het invoeren van shared services wordt ingevuld, terwijl al vaststaat dat het invoeren van shared services zal gebeuren. Het is dus van belang dat het projectmanagement blijft vasthouden aan het doel, terwijl er verschillende wegen te bewandelen zijn om dit doel te bereiken.

Wanneer ROC MN aandacht schenkt aan de condities waarmee de zojuist genoemde aanbevelingen kunnen worden ingevuld, zal de kans op het succesvol invoeren van shared services bij ROC MN waarschijnlijk toenemen.

LITERATUURLIJST

- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational behavior and human decision processes (50) 1-33.
- Ajzen, I., & T.J. Madden (1986). *Prediction of Goal Directed Behaviour: Attitudes, Intentions and Perceived Behaviour Control*. Journal of experimental social psychology, 22, 353-460.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & K.W. Mossholder (1993). *Creating readiness for organizational change*. Human relations.
- Baarda, D.B., Goede de, M.P.M. & K. Kalmijn (2000). *Enquêteren en gestructureerd interviewen*. Groningen, Wolters-Noordhoff B.V.
- Baarda, D.B., & M.P.M. de Goede (1997). *Methoden en technieken: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten, Educatieve Partners Nederland BV.
- Baker, T. L. (1998). *Doing social research*. Boston, MA [et cetera], McGraw-Hill.
- Boeijs, H., (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Hoofddorp, Boom onderwijs.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam, Vossiuspers AUP.
- Both, D.K. (1994). *Organisatieontwikkeling en gedragsverandering in het onderwijs: De menselijke factor bij verzelfstandiging, fusieprocessen en schaalvergroting*. Baarn, Uitgeverij Nelissen B.V.
- Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's*. Assen, Van Gorcum & Comp. B.V.
- Brockner, J. M., Konovsky M., Cooper-Schneider R., Folger R., Martin, C. & R.J. Bies (1994). *Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome on Victims and Survivors of Job Loss*. Academy of Management Journal 37 (2) 397-409.
- Buijs, J., & V. van Doorn (2004). *Succesvol Implementeren van een Shared Service Center*. Finance & Control, 2,14-17.
- Carr, D. K., Hard, K. J., & W.J. Trahan (1995). *Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders and reengineering managers*.
- Carnall, C.A. (1995). *Managing change in Organizations*. Londen: Prentice Hall/Financial Times.
- Christis, J. (1997). *Arbeid, organisatie en stress: Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam, Het Spinhuis.
- Commissaris, E., & F. van Abbema (2004). *Het Shared Services Center: Geen Hype, maar een Kwestie van Lef*. Gids voor Personeels Management, 10, 25.
- Cozijnsen, A.J., & W.J. Vrakking (1992). *Organisatie diagnose en organisatieverandering*. Alphen a/d Rijn, Samsom Bedrijfs Informatie BV.

- Dam van, K. (1998). *Employability, een Consequentie van de Flexibele organisatie*. De Psycholoog, 33, 254-259.
- Doef van der, Margot & S. Maes (1999) *The Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being: A Review of 20 Years of Empirical Research*. Work and Stress. 13 (2) 87-114.
- Doppler, K. & C. Lauterburg (1996). *Change management: vormgeven aan het veranderingsproces*. Amsterdam etc.: Addison-Wesley.
- Evers, A, Vliet-Mulder, & C.J. Groot (2000). *Documentatie van tests en testresearch in Nederland*. Nederlands Instituut van Psychologen. Van Gorcum & Comp.
- Fiorelli, J.S., & H. Margolis (1993). *Managing and Understanding Large Systems Change; Guidelines for Executives and Change Agents*. Organization Development Journal, 11, 1-12.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Goldstein, J. (1988). *A Far-from-equilibrium Systems Approach to Resistance to Change*. Organizational Dynamics, 16-26.
- Hart 't, H.J., Dijk van, J., Goede de, M., Jansen, W., & I. Teunissen (1996). *Onderzoeksmethoden*. Meppel, Boom.
- Heller, F.(1988) *Decisions in organizations, a three country comparative study*, SAGE Publications, London, 1988
- Heus de, P., Leeden, R. van der, & B. Gazendam (1995) *Toegepaste data- analyse: Technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. Maarssen: Elsevier/De Tijdstroom.
- Hendriksen, J., & M. Duursma (1997). *Transit: De weg naar ROC Utrecht*. Utrecht, uitgever ROC
- Houtman, I. (1995) *Reliability and validity of the Dutch version of the Karasek Job Content Questionnaire*. NIOSH/APA conference on stress, work and health. Washington DC, APA.
- Jonker, J., & B.J.W. Pennink (2000) *De kern van methodologie: De kern van organisatieonderzoek*. Assen, Van Gorcum & Comp. B.V.
- King, N. (1992). *Modelling the innovation process: An Emperical Comparison of Approaches*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, 89-100.
- King, N., & N.R. Anderson (1990). *Innovation in working groups*. In M.A. West & Farr, (ed) *Innovation and creativity at work*. Chichester: Wiley
- Kotter, J.P. (1997). *Realizing Change*, Harvard Business School Publishing, Boston MA.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business, School Press.
- Lange de, A., Kompier, M.A.J., Taris T.W., & I.L.D. Houtman (2001). *Hoogwaardig longitudinaal vragenlijstonderzoek en het Demand-Control-Support Model*. Gedrag & Organisatie, 14 (5) 254-272.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York, Harper.
- Lippitt, R.J., Watson, J., Westley, B. & W.B. Spalding (1958). *The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques*. New York, Brace and comp.
- Malhotra, N. K., & D.F. Birks (1999). *Marketing research: An applied approach*. England., Pearson Education LTD.
- Maurer, R. (1996). *Transforming resistance*. Training & Development, 50, 20-30.
- Mastenbroek, W.F.G. (2004). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn, Samsom Bedrijfsinformatie.
- Merron, K. (1993) *Let's Bury the Term 'Resistance'*. Organisation Development Journal, 11, 77-86.
- Mestelaar, E. (1997) *Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO*. Academisch proefschrift Amsterdam, Holland Business Publications.
- Metselaar, E., & A.J. Cozijnsen (2005). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede, Holland Business Publications.
- Metselaar, E.E., & J. van der Kolk (1998) *Het DINAMO-model voor Veranderingsbereidheid*, Methoden Mechnieken & Analyses voor Personeelsmanagement, 49, 301-321.
- Opheij, W., & F. Willems (2004). *Shared service centers: Hoe Balanceren tussen Pracht en Macht*. Belgium Management review, 95, 31-45.
- Schotman, W., & J. Schut (2004). *Shared Service Centers vervat in Denkraam*. Management Consultant Magazine, 6, 17.
- Schut, J., & M. Dekker (2004). *Shared services in beweging. Een struikelpartij of een sprint?* Utrecht, Capgemini B.V.
- Segers, J.H.G. (1990). *Methoden voor de sociale wetenschappen*. Assen, Van Gorcum.
- Sheppard, B.L., Hartwick, J., & P.R. Warshaw (1988). The theory of reasoned action: A Meta-analysis of past Research with Recommendations for Modifaction and Future Research. Journal of Consumer Research, 15, 325-343.
- Strikwerda, J. (2004). *Shared service centers: Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Den Haag, Amsterdam graduate Business School, Koninklijke Van Gorcum.
- Strikwerda, J. (2004a). *Shared service centers: Hoe de Weerstand bij de Invoering daarvan te Overwinnen*. Belgium Mangement Review, 95, 46-53.
- Stroucken, M. & R. Douwstra (2004). *Shared service centra*. Den Haag, IBAS Consultancy B.V.
- Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam, Meppel, Boom.
- Swanborn, P.G., (2002). *Evalueren*. Amsterdam, Meppel, Boom
- Vlist, van der, R. (1989). *Weerstand van leidinggevendenden tegen fundamentele veranderingen van de organisatie*. Gedrag en Organisatie, 2, 4-5

- Vocht de, G.A. (2005) *Basishandboek SPSS 13: Statistiek met SPSS 13*. Utrecht, Bijleveld.
- Vorst, H. (1982). *Gids voor literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen*. Meppel, Boom.
- Watson, G. (1996). *Resistance to change*. Washington DC, National Training laboratories.
- Werther, W.B. & K. Davis (1986). *Personnel management and human resources*. Mc. Craw Hill Book Company, New York.
- Wissema, J.G., Messer, H.M & G.J. Weijers (1993). *Angst voor veranderen? Een mythe!*, Hill Book Company, New York
- Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Bussum, Coutinho Wester.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Designs en methods*. California, Sage Publications, Inc.
- Zaltman, G., & R. Duncan (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley.

BIJLAGE A. Voorbeeldvragen uit DINAMO-vragenlijst (versie 3.0)

Veranderingsbereidheid

Veranderingsbereidheid (VB)
Vraag 1: Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van de organisatieverandering. (vb.1)
Vraag 4: Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor het invoering van de organisatieverandering op mijn afdeling. (vb.4)

Attitude

Gevolgen voor het werk (ATT.GW.)
<i>Welke invloed verwacht u van de organisatieverandering op:</i>
Vraag 1: ..de mate waarin u zich verantwoordelijk voelt voor uw werk? (att.gw.1)
Vraag 4: ..de kwaliteit van uw werk? (att.gw.4)

Emoties (ATT.E)
Geef hier aan hoe u de verandering ervaart, gezien uw positie:
Vraag 2: Slecht of goed (att.e.4)
Vraag 5: benauwend of verfrissen (att.e.5)

Meerwaarde voor de organisatie (ATT.MO)
<i>Welke invloed verwacht u van de organisatieverandering op:</i>
Vraag 1: ..de interne efficiency? (att.mo.1)
Vraag 4: ..de kwaliteit van het werk? (att.mo.4)

Betrokkenheid (ATT.BET)
Vraag 1: Ik voel me betrokken bij het veranderingsproces (att.bet.1)
Vraag 2: De organisatieverandering neemt een belangrijke plaats in in mijn werk (att.bet.2)

Subjectieve norm

Noodzaak (SN.N)
Vraag 1: De verandering is noodzakelijk om in de pas te blijven met anderen op de markt (sn.n.1)
Vraag 3: Als de verandering mislukt, dan voorzie ik problemen voor de organisatie (sn.n.3)

Houding collega's (SN.HC)
<i>Geef hier aan hoe volgens u de volgende personen tegenover de organisatieverandering staan:</i>
Vraag 1: Uw collega's (sn.hc.1)
Vraag 3: Uw direct leidinggevende (sn.hc.3)

Ervaren gedragscontrole

Kennis en ervaring met verandering (EGC.KE)
Vraag 1: Ik kandoor mensen te enthousiasmeren bijdragen aan het slagen van de organisatieverandering. (egc.ke.1)
Vraag 4: De stuurgroep gaat doelgericht te werk (indien van toepassing) (egc.ke.4)

Informatie en onzekerheid (EGC.IO)
<i>Welke invloed verwacht u van de organisatieverandering op:</i>
Vraag 2: Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de personele gevolgen van de organisatieverandering. (egc.io.2)
Vraag 4: Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de organisatorische gevolgen van de organisatieverandering. (egc.io.4)

Complexiteit van de verandering (EGC.C)
<i>Hoeveel verandert er volgens u ten gevolge van de organisatieverandering aan:</i>
Vraag 4: De wijze waarop uw organisatie wordt bestuurd? (egc.c.4)
Vraag 5: De wijze waarop uw organisatie de markt benaderd? (egc.c.5)

Timing van de verandering (EGC.TIM)
Vraag 2: Het veranderingsproces komt voor mij op een goed moment. (egc.tim.2)
Vraag 4: Het invoeren van het veranderingsproces voltrekt zich voor mij te snel. (egc.tim.4)

BIJLAGE B. Begeleidend schrijven enquête

Van: herontwerp

Verzonden: dinsdag 10 januari 2006 14:54

Onderwerp: Enquête herontwerp ondersteunende functies

Enquête herontwerp ondersteunende functies



Beste collega,

In 2005 zijn op een aantal werkgebieden de ondersteunende functies herontworpen (voorjaar) en is de implementatie voorbereid (najaar). Door middel van interviews, werksessies, voorlichtingsbijeenkomsten en nieuwsbrieven is getracht om jou en jouw collega's op de hoogte te houden van de ontwikkelingen.

Om zo goed mogelijk de implementatie te kunnen begeleiden willen we op dit moment een onderzoek doen naar de manier waarop de medewerkers tegen de veranderingen aankijken. Wij willen daarvan leren om ook de aanpak voor de ondersteunende functies die nu herontworpen worden zo goed mogelijk vorm te geven.

Om dit onderzoek voldoende diepgang te geven is Kristian Boot (student aan de Universiteit van Tilburg) vanuit het project een afstudeeronderzoek gestart.

Bijgaande enquête is een meetinstrument dat uw persoonlijke mening ten aanzien van de veranderingen in kaart brengt! De enquête kunt u online invullen door met de cursor op het volgende adres te klikken: <http://www.studentenonderzoek.com/?qid=7847&ln=ned>. Het invullen van de enquête neemt ongeveer vijftien minuten in beslag.

Met het invullen van de enquête levert u een essentiële bijdrage aan het onderzoek en het slagen van het project. Wilt u daarom de vragenlijst uiterlijk vrijdag 20 januari 2006 invullen? De resultaten worden zo spoedig mogelijk verwerkt en bekend gemaakt.

Voor vragen, problemen en/of meer informatie met betrekking tot:

- het project Herontwerp ondersteunende functies: mail naar Ron Dudink r.dudink@rocmn.nl
- de enquête: mail naar Kristian Boot p.j.k.boot@uvt.nl

Met vriendelijke groet,

namens het projectteam Herontwerp ondersteunende functies,

Vincent van Woerkom (voorzitter stuurgroep)

Ron Dudink (programmamanager).

BIJLAGE C. Enquête⁴

WELKOM BIJ DE ENQUÊTE!

Beste medewerker van ROC Midden Nederland,

Fijn dat u tijd vrij maakt om deze enquête in te vullen. Door het invullen van deze enquête kunt u uw mening geven over het invoeren van shared services voor ondersteunende functies bij ROC Midden Nederland (ROC MN). Het invullen zal ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag nemen. U kunt hiervoor tijdens uw werk tijd vrijmaken óf de enquête thuis op uw computer invullen.

ROC MN is gebaat bij een zo eerlijk mogelijke weergave van uw persoonlijke ideeën en houding ten aanzien van shared services. Per stelling en vraag kan voor de beantwoording worden gekozen uit vijf mogelijkheden. Klik met uw cursor steeds op het antwoord van uw keuze. Wanneer u geen mening heeft of wanneer de vraag of stelling niet op uw situatie van toepassing is, kunt u deze het beste onbeantwoord laten.

Met betrekking tot het onderzoek wordt de gedragscode voor wetenschappelijk onderzoek gehanteerd, te weten:

- de gegevens worden strikt vertrouwelijk behandeld;
- de gegevens worden anoniem verwerkt;
- de gegevens worden vernietigd nadat het onderzoek is afgerond.

Alvast heel erg bedankt voor uw tijd.

Vriendelijke groet,

Kristian Boot (student Beleids- en Organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg)

1. Dit onderdeel bestaat uit negen vragen over de verwachte invloed van de organisatieverandering op verschillende aspecten van uw werk.					
Welke <u>invloed</u> verwacht u van shared services ten aanzien van:					
	Ze negatief	negatief	niet positief niet negatief	positief	zeer positief
1. de mate waarin u zich verantwoordelijk voelt voor uw werk	1	2	3	4	5
4. de kwaliteit van uw werk	1	2	3	4	5

2. <u>Gezien mijn positie</u> ervaar ik het invoeren van shared services als					
	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
8 slecht	1	2	3	4	5
10 benauwend	1	2	3	4	5

⁴ Omdat de rechten van de DINAMO-vragenlijst bij 'Academic Consulting Services' liggen zijn niet alle vragen uit de enquête weergegeven. De eigenlijke enquête bestaat uit 65 stellingen en vragen.

3. Geef hier aan hoe volgens u de volgende personen tegenover de verandering staan:					
	zeer negatief	negatief	niet positief niet negatief	positief	zeer positief
11. Uw collega's	1	2	3	4	5
13. Uw direct-leidinggevende	1	2	3	4	5

4. Hoe groot is volgens u de <u>meerwaarde</u> van het veranderingsproces voor..					
	zeer klein	klein	redelijk groot	groot	zeer groot
16. ..de interne efficiency van ROC MN?	1	2	3	4	5
17. ..de kwaliteit van de ondersteunende diensten?	1	2	3	4	5

5. Dit deel van de vragenlijst bestaat uit stellingen. Na iedere stelling kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met het gestelde.					
	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
21 Werken met shared services is noodzakelijk om in de pas te blijven met anderen op de markt.	1	2	3	4	5
24 Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van shared services.	1	2	3	4	5
27 Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor het invoeren van shared services op mijn afdeling.	1	2	3	4	5
29 Ik kan door mensen te enthousiasmeren bijdragen aan het slagen van shared services.	1	2	3	4	5
31 Het project 'Herontwerp ondersteunende functies' gaat doelgericht te werk (indien van toepassing).	1	2	3	4	5
33 Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de <u>personele gevolgen</u> van de organisatieverandering.	1	2	3	4	5

44	Het invoeren van shared services veranderingsproces komt voor mij op een goed moment	1	2	3	4	5
46	Ik kan nu voldoen aan de eisen die het veranderingsproces aan mij stelt.	1	2	3	4	5
48	Ik voel me betrokken bij het invoeren van shared services.	1	2	3	4	5
52	Mijn baan biedt me de ruimte veel beslissingen zelf te nemen	1	2	3	4	5
53	Ik heb bij ROC MN erg weinig vrijheid om te beslissen hoe ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
54	Ik heb veel mogelijkheden om mee te beslissen over wat er in mijn werk gebeurt	1	2	3	4	5

6. Dit onderdeel gaat over de verwachte veranderingen die binnen uw organisatie plaats zullen gaan vinden.

Hoeveel verandert er volgens u ten gevolge van de organisatieverandering aan:

	geen verandering	kleine verandering	redelijk grote verandering	grote verandering	zeer grote verandering
57 de wijze waarop uw organisatie wordt bestuurd	1	2	3	4	5
59 de wijze waarop uw organisatie de markt benadert	1	2	3	4	5

7. Verwacht u nog specifieke problemen voor uw afdeling die de invoering van shared services kunnen bemoeilijken? Zo ja, welke?

.....

.....

.....

8. Wat is uw functie?

	sector directie
	staf directie
	hoofd ondersteunde dienst
	medewerker

9. Wat is uw werkgebied

	marketing & communicatie
	personeels- & salarisadministratie
	inkoop
	ICT
	management

10. Wat is uw leeftijd?

	24 jaar of jonger
	25 – 34 jaar
	35 – 44 jaar
	45 – 54 jaar
	55 jaar of ouder

11. Wat is de hoogst, door u voltooide opleiding?

	geen specifieke opleiding
	lager of middelbaar beroepsonderwijs
	voortgezet onderwijs
	hoger beroepsonderwijs
	universitair

BIJLAGE D. Herinneringsbrief

Van: herontwerp

Verzonden: donderdag 19 januari 2006 9:55

Aan: herontwerp

Onderwerp: Herinnering: enquête herontwerp ondersteunende functies

Enquête herontwerp ondersteunende functies



Beste Collega,

Vorige week is jouw medewerking gevraagd aan een onderzoek over jouw ideeën en houding ten aanzien van shared services bij ROC Midden Nederland. Gezien het belang van het onderzoek voor ons roc, zouden wij het zeer op prijs stellen als iedereen die de vragenlijst nog niet heeft ingevuld, dit alsnog doet.

Als je de vragenlijst al hebt ingevuld, kun je deze mail als niet verstuurd beschouwen.

Om de enquête in te vullen klik op:

<http://www.studentenonderzoek.com/?qid=7847&ln=ned>. Het invullen van de enquête neemt ongeveer vijftien minuten in beslag.

Voor vragen, problemen en/of meer informatie met betrekking tot:

- het project Herontwerp ondersteunende functies: mail naar Ron Dudink r.dudink@rocmn.nl
- de enquête: mail naar Kristian Boot p.j.k.boot@uvt.nl

Met vriendelijke groet,

namens het projectteam Herontwerp ondersteunende functies,

Vincent van Woerkom (voorzitter stuurgroep)

Ron Dudink (programmamanager).

BIJLAGE E. Principale Componenten Analyse

E.1 PCA ‘attitude’

KMO en Bartlett’s Test

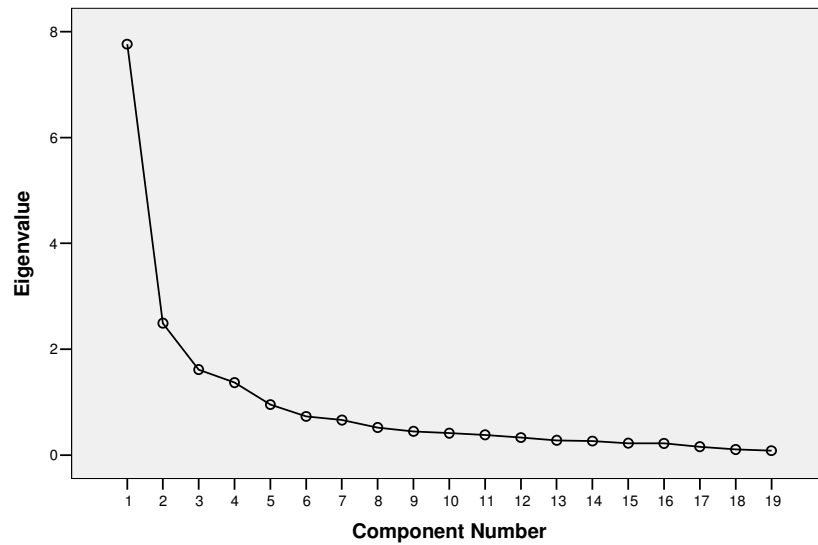
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	886,863
	df	171
	Sig.	,000

Totaal verklaarde variantie

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,765	40,869	40,869	3,869	20,363	20,363
2	2,490	13,106	53,975	3,588	18,884	39,247
3	1,615	8,497	62,473	3,063	16,121	55,368
4	1,369	7,204	69,677	2,719	14,309	69,677
5	,954	5,021	74,698			
6	,729	3,837	78,535			
7	,661	3,480	82,015			
8	,519	2,731	84,746			
9	,447	2,353	87,099			
10	,413	2,175	89,274			
11	,382	2,008	91,283			
12	,329	1,731	93,014			
13	,277	1,458	94,471			
14	,264	1,388	95,859			
15	,223	1,173	97,032			
16	,220	1,157	98,190			
17	,157	,824	99,014			
18	,105	,553	99,567			
19	,082	,433	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Geroteerde componenten matrix (a)

items	Component			
	1	2	3	4
att.gw.1	,311	,738		
att.gw.2		,450	,435	
att.gw.3		,791		
att.gw.4		,789		
att.gw.5		,744		
att.e.1	,380	,507	,570	
att.e.2	,345	,457	,445	
att.e.3	,350	,399	,593	
att.e.4	,308		,759	
att.e.5			,820	
att.mo.1	,755		,478	
att.mo.2	,786			
att.mo.3	,804			
att.mo.4	,783			,353
att.mo.5	,796			
att.bet.1			,405	,712
att.bet.2			,381	,785
att.bet.3				,708
att.bet.4				,812

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

E.2 PCA ‘subjectieve norm’

E.2.1 PCA inclusief indicator ‘noodzaak’

KMO en Bartlett’s Test

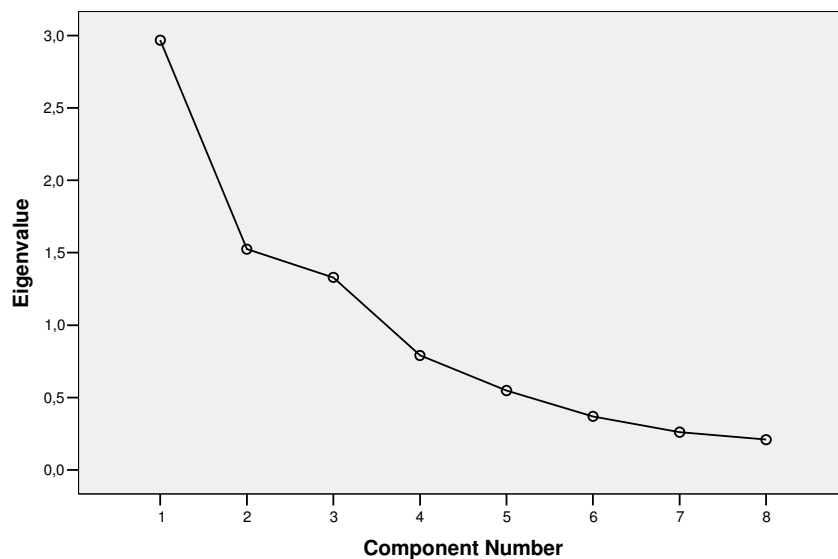
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	81,093
	df	28
	Sig.	,000

Totaal verklaarde variantie

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,968	37,103	37,103	2,564	32,047	32,047
2	1,525	19,059	56,162	1,647	20,583	52,629
3	1,330	16,623	72,785	1,612	20,156	72,785
4	,791	9,884	82,669			
5	,548	6,847	89,515			
6	,369	4,615	94,130			
7	,261	3,259	97,389			
8	,209	2,611	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Geroteerde Componenten Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
sn.n.1	,633		
~~sn.n.2~~	,589	,529	
sn.n.3		,902	
snhc1	,791		
sn.hc.2	,881		
~~sn.hc.3~~	,568	,691	
sn.hc.4			,827
sn.hc.5			,896

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

E.2.2 PCA exclusief indicator 'noodzaak'

KMO en Bartlett's Test

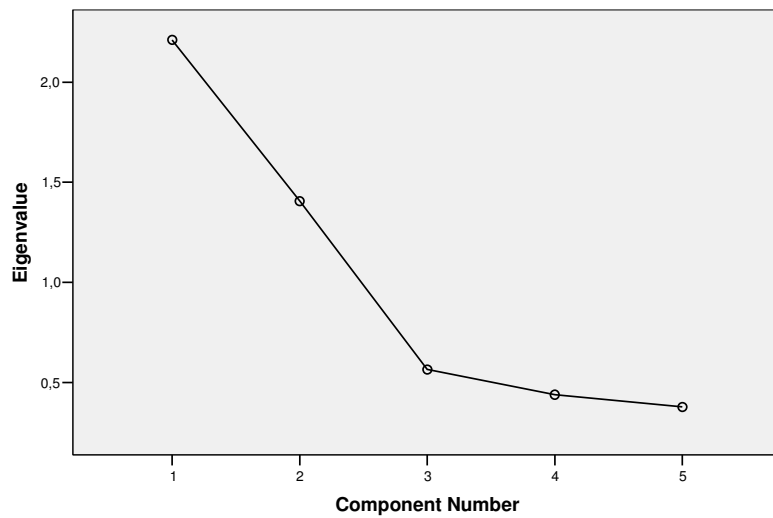
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,639
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	36,303
	df	10
	Sig.	,000

Totaal Verklaarde Variantie

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,211	44,219	44,219	2,037	40,745	40,745
2	1,406	28,123	72,342	1,580	31,597	72,342
3	,565	11,301	83,644			
4	,439	8,787	92,431			
5	,378	7,569	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Geroteerde Componenten Matrix

	Component	
	1	2
snhc1	,825	
sn.hc.2	,876	
sn.hc.3	,732	
sn.hc.4		,842
sn.hc.5		,889

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

E.3 PCA ‘ervaren gedragscontrole’

E.3.1 PCA zonder aantal te onderscheiden componenten vooraf in te stellen

KMO en Bartlett's Test

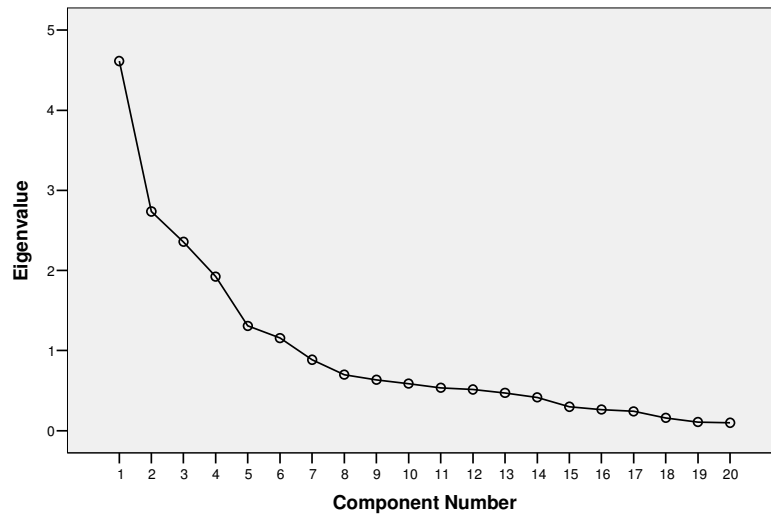
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,577
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	540,011	
	df	190	
	Sig.	,000	

Totaal Verklaarde Variantie

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,613	23,064	23,064	3,348	16,742	16,742
2	2,736	13,679	36,742	3,244	16,220	32,962
3	2,357	11,787	48,530	2,290	11,449	44,411
4	1,924	9,618	58,148	1,948	9,741	54,152
5	1,307	6,537	64,685	1,705	8,524	62,676
6	1,156	5,779	70,465	1,558	7,789	70,465
7	,885	4,425	74,889			
8	,699	3,495	78,385			
9	,634	3,171	81,555			
10	,587	2,934	84,489			
11	,535	2,676	87,165			
12	,513	2,567	89,732			
13	,470	2,351	92,083			
14	,416	2,078	94,161			
15	,298	1,491	95,652			
16	,263	1,316	96,967			
17	,241	1,205	98,172			
18	,160	,799	98,971			
19	,108	,538	99,509			
20	,098	,491	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Geroteerde Componenten Matrix (a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
ege.ke.1		-,421		,383		
ege.ke.2	,609			,524		
egc.ke.3	,371			,672		
egc.ke.4	,435					,652
egc.ke.5				,769		
ege.io.1				,477		,575
egc.io.2		,876				
egc.io.3		,590			,482	-,357
egc.io.4		,802				
egc.io.5		,877				
egc.cv.1					,802	
egc.cv.2			,838			
egc.cv.3					,708	
egc.cv.4			,875			
egc.cv.5			,761			
egc.tim.1	,800					
egc.tim.2	,752					
egc.tim.3	,773					
egc.tim.4	,769					
ege.tim.5		,511				,665

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Geroteerde Componenten Matrix (a)

	Component			
	1	2	3	4
ege.ke.1		-,411		,422
ege.ke.2	,615			,357
egc.ke.3	,324			,618
ege.ke.4	,535	,332		
egc.ke.5				,684
egc.io.1	,366			,611
egc.io.2		,866		
egc.io.3		,566		
egc.io.4		,819		
egc.io.5		,879		
ege.ev.1			,479	,401
egc.cv.2			,739	
ege.ev.3			,421	,587
egc.cv.4			,846	
egc.cv.5			,796	
egc.tim.1	,814			
egc.tim.2	,755			
egc.tim.3	,787			
egc.tim.4	,743			
ege.tim.5	,394	,574		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

BIJLAGE F. Betrouwbaarheidsanalyses

c.i.t.c. = corrected item-total correlation

c.a.i.i.d. = cronbach's alpha if item deleted

VERANDERINGSBEREIDHEID

Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d.
vb1	,801	,860
vb2	,793	,867
vb3	,821	,853
vb4	,699	,898
alpha	,899	

ATTITUDE

Gevolgen werk			Emoties		
Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d.	Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d.
att.gw.1	,675	,790	att.e.3	,661	,766
att.gw.3	,722	,767	att.e.4	,682	,746
att.gw.4	,673	,789	att.e.5	,683	,746
att.gw.5	,605	,818			
alpha	,836		alpha	,821	

Meerwaarde organisatie			Betrokkenheid		
Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d.	Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d.
att.mo.1	,788	,868	att.bet.1	,641	,726
att.mo.2	,781	,869	att.bet.2	,710	,689
att.mo.3	,770	,873	att.bet.3	,429	,822
att.mo.4	,734	,883	att.bet.4	,652	,720
att.mo.5	,695	,888			
alpha	,898		alpha	,795	

SUBJECTIEVE NORM

Houding direct e collega's			Houding indirecte collega's			Noodzaak		
Item	c.i.t.c.	c.i.i.a.d.	Item	c.i.t.c.	c.i.i.a.d.	Item	c.it.c.	c.i.i.a.d.
att.hc.1	5,98	,687	att.hc.4	,483	-	att.nz.1	,203	,334
att.hc.2	,676	,595	att.hc.5	,483	-	att.nz.2	,260	,294
att.hc.3	,526	,758				att.nz.3	,512	,159
alpha	,764		alpha	,650		alpha	,428	

KENNIS EN ERVARING

Kennissen en ervaring			Informatie en onzekerheid		
Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d	Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d
egc.ke.3	,422	,444	egc.io.2	,737	,687
egc.ke.5	,404	,438	egc.io.3	,413	,850
egc.io.1	,345	,516	egc.io.4	,748	,747
			egc.io.5	,721	,700
alpha	,567		alpha	,802	

Timing			Complexiteit		
Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d	Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d
egc.tim.2	,727	,721	egc.cv.2	,625	,689
egc.tim.3	,670	,752	egc.cv.4	,663	,640
egc.tim.4	,606	,787	egc.cv.5	,558	,758
egc.tim.5	,559	,803			
alpha	,815		alpha	,776	

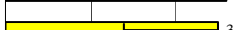
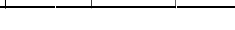
CONTROLE VARIABLE

Beslissingsvrijheid		
Item	c.i.t.c.	c.a.i.i.d
egc.bv.1	,701	,645
egc.bv.2	,533	,819
egc.bv.3	,685	,664
alpha	,793	

BIJLAGE G. Scores respondenten

VERANDERINGSBEREIDHEID

Scores 'veranderingsbereidheid'

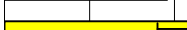
		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN		74	3,5	0,7					
Werkfunctie	Directie	5	4,1	0,6					
	Hoofd ondersteunende dienst	14	4,0	0,7					
	Medewerkers	55	3,4	0,7					
Werkgebied	M &C	19	3,6	0,6					
	PSA	8	3,0	0,4					
	Inkoop	5	3,9	0,6					
	Financiën	23	3,6	0,7					
	ICT	18	3,5	1,1					

ATTITUDE

Scores 'gevolgen voor het werk'

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN		75	3,1	0,7					
Werkfunctie	Directie	5	3,3	0,5					
	Hoofd ondersteunende dienst	14	3,1	0,9					
	Medewerkers	56	3,1	0,7					
Werkgebied	M &C	19	3,1	0,7					
	PSA	8	2,5	0,6					
	Inkoop	5	3,1	0,6					
	Financiën	24	3,1	0,7					
	ICT	18	3,3	0,8					

Scores 'emotie'

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN	ROC MN	74	3,4	0,9					
Werkfunctie	Directie	5	4,1	1,0					
	Hoofd ondersteunende dienst	14	3,7	0,6					
	Medewerkers	55	3,3	0,9					
Werkgebied	M &C	19	3,4	0,9					
	PSA	8	2,9	0,9					
	Inkoop	5	3,8	1,0					
	Financiën	23	3,4	0,6					
	ICT	18	3,4	1,0					

Scores 'meerwaarde organisatie'

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN		74	2,8	0,8			2,8		
Werkfunctie	Directie	5	3,0	1,2			3,0		
	Hoofd ondersteunende dienst	14	3,0	0,7			3,0		
	Medewerkers	55	2,8	0,8			2,8		
Werkgebied	M &C	18	3,0	0,7			3,0		
	PSA	8	2,1	0,7			2,1		
	Inkoop	5	3,1	1,1			3,1		
	Financiën	24	2,7	0,7			2,7		
	ICT	18	2,9	1,0			2,9		

Scores 'betrokkenheid'

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN		75	3,3	0,8			3,3		
Werkfunctie	Directie	5	3,7	1,2			3,7		
	Hoofd ondersteunende dienst	14	3,8	0,7			3,8		
	Medewerkers	56	3,1	0,8			3,1		
Werkgebied	M &C	19	3,2	0,9			3,2		
	PSA	8	3,0	0,4			3,0		
	Inkoop	5	3,9	0,9			3,9		
	Financiën	24	3,1	0,6			3,1		
	ICT	18	3,4	1,0			3,4		

SUBJECTIEVE NORM

Scores 'houding directe collega's

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN		73	3,2	0,7					
Werkfunctie	Directie	4	3,8	0,9					
	Hoofd ondersteunende dienst	14	3,2	0,7					
	Medewerkers	55	3,2	0,7					
Werkgebied	M &C	19	3,1	0,8					
	PSA	7	2,6	0,8					
	Inkoop	5	3,4	0,9					
	Financiën	24	3,2	0,5					
	ICT	18	3,3	0,8					

Scores 'houding indirecte collega's

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN	ROC MN	65	4,0	0,6					
Werkfunctie	Directie	5	4,1	0,4					
	Hoofd ondersteunende dienst	13	3,9	0,8					
	Medewerkers	47	4,0	0,6					
Werkgebied	M &C	15	4,4	0,5					
	PSA	7	3,9	0,6					
	Inkoop	4	3,9	0,5					
	Financiën	20	3,8	0,6					
	ICT	15	3,9	0,7					

ERVAREN GEDRAGSCONTROLE

Scores 'informatie en onzekerheid'

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN	ROC MN	74	2,1	0,7					
Werkfunctie	Directie	4	1,7	0,7					
	Hoofd ondersteunende dienst	14	2,2	0,8					
	Medewerkers	56	2,1	0,8					
Werkgebied	M &C	19	2,0	0,5					
	PSA	8	1,9	0,5					
	Inkoop	5	2,2	0,9					
	Financiën	24	2,2	0,9					
	ICT	18	2,1	0,8					

Scores 'complexiteit'

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN	ROC MN	73	3,1	0,8					
Werkfunctie	Directie	5	3,6	0,7					
	Hoofd ondersteunende dienst	14	3,1	0,8					
	Medewerkers	54	3,1	0,9					
Werkgebied	M &C	19	2,8	0,9					
	PSA	8	2,5	0,8					
	Inkoop	5	3,4	0,5					
	Financiën	22	3,5	0,7					
	ICT	18	3,3	0,8					

Scores 'timing'

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN		71	3,2	71					
Werkfunctie	Directie	4	3,3	4					
	Hoofd ondersteunende dienst	13	3,3	13					
	Medewerkers	54	3,1	54					
Werkgebied	M &C	18	3,2	18					
	PSA	8	2,5	8					
	Inkoop	5	2,9	5					
	Financiën	23	3,1	23					
	ICT	17	3,2	17					

CONTROLEVARIABLE

Scores 'Beslissingsvrijheid'

		N	X	SD	1	2	3	4	5
ROC MN		74	3,8	0,8					
Werkfunctie	Directie	5	4,7	0,5					
	Hoofd ondersteunende dienst	14	4,0	0,7					
	Medewerkers	55	3,7	0,8					
Werkgebied	M &C	18	3,9	0,7					
	PSA	8	3,5	1,0					
	Inkoop	5	4,3	0,8					
	Financiën	24	3,7	0,7					
	ICT	18	4,0	1,0					

BIJLAGE H. Multipele regressie-analyses

H.1 Model 1

Variabelen toegevoegd/Verwijderd (b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EGC.TIM, SN.HIC, EGC.IO, EGC.C, ATT.BET, ATT.GW, SN.HDC, ATT.E, ATT.MO(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: VB

Model Samenvatting

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,868(a)	,753	,707	,41790

a Predictors: (Constant), EGC.TIM, SN.HIC, EGC.IO, EGC.C, ATT.BET, ATT.GW, SN.HDC, ATT.E, ATT.MO

ANOVA (b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,578	9	2,842	16,273	,000(a)
	Residual	8,383	48	,175		
	Total	33,961	57			

a Predictors: (Constant), EGC.TIM, SN.HIC, EGC.IO, EGC.C, ATT.BET, ATT.GW, SN.HDC, ATT.E, ATT.MO

b Dependent Variable: VB

Coefficienten (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,812	,548		1,481	,145		
	ATT.GW	-,220	,096	-,211	-2,304	,026	,612	1,633
	ATT.E	,193	,103	,225	1,877	,067	,359	2,785
	ATT.MO	,248	,111	,287	2,228	,031	,310	3,228
	ATT.BET	,213	,077	,237	2,781	,008	,707	1,414
	SN.HDC	-,119	,125	-,120	-,953	,345	,327	3,057
	SN.HIC	-,039	,099	-,032	-,398	,693	,780	1,282
	EGC.IO	,110	,079	,107	1,399	,168	,879	1,137
	EGC.C	,116	,084	,129	1,384	,173	,591	1,691
	EGC.TIM	,397	,135	,420	2,940	,005	,252	3,974

a Dependent Variable: VB

H.2 Model 2

Variabelen toegevoegd/verwijderd (b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OPL, ATT.GW, LFT, SN.HIC, EGC.IO, BV, EGC.C, ATT.BET, ATT.E, SN.HDC, ATT.MO, EGC.TIM(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: VB

Model Samenvatting

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,889(a)	,791	,733	,40162

a Predictors: (Constant), OPL, ATT.GW, LFT, SN.HIC, EGC.IO, BV, EGC.C, ATT.BET, ATT.E, SN.HDC, ATT.MO, EGC.TIM

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,787	12	2,232	13,839	,000(a)
	Residual	7,097	44	,161		
	Total	33,884	56			

a Predictors: (Constant), OPL, ATT.GW, LFT, SN.HIC, EGC.IO, BV, EGC.C, ATT.BET, ATT.E, SN.HDC, ATT.MO, EGC.TIM

b Dependent Variable: VB

Coefficienten (a)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,618	,541		1,142	,260		
	ATT.GW	-,235	,097	-,223	-2,420	,020	,561	1,783
	ATT.E	,139	,101	,161	1,376	,176	,346	2,893
	ATT.MO	,231	,118	,265	1,960	,056	,261	3,836
	ATT.BET	,163	,076	,181	2,126	,039	,657	1,522
	SN.HDC	-,061	,122	-,061	-,495	,623	,315	3,174
	SN.HIC	-,114	,101	-,093	-1,127	,266	,702	1,424
	EGC.IO	,131	,076	,127	1,716	,093	,871	1,148
	EGC.C	,095	,084	,104	1,128	,265	,565	1,771
	EGC.TIM	,425	,133	,451	3,198	,003	,240	4,170
	BV	,145	,074	,152	1,965	,056	,798	1,252
	LFT	,181	,142	,099	1,279	,207	,800	1,250
	OPL	,137	,149	,078	,921	,362	,660	1,516

a Dependent Variable: VB

BIJLAGE I. Aanvullende analyses

I.1 T-toetsen voor 'werkgebied PSA' versus 'overige werkgebieden'

Group Statistics: Veranderingsbereidheid

	Werkgebied	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VB	Overige werkgebieden	60	3,5958	,77033	,09945
	Werkgebied PSA	8	3,0313	,36443	,12885

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VB	Equal Variances assumed	3,284	,075	2,033	66	,046	,56458	,27775	,01003	1,11913
	Equal Variances not assumed			3,469	17,105	,003	,56458	,16276	,22134	,90782

Group Statistics: Gevolgen werk

	PSA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ATT.GW	Overige werkgebieden	61	3,1475	,71498	,09154
	Werkgebied PSA	8	2,4688	,60412	,21359

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ATT.GW	Equal Variances assumed	1,518	,222	2,563	67	,013	,67879	,26480	,15024	1,20734
	Equal variances not assumed			2,921	9,770	,016	,67879	,23238	,15936	1,19822

Group Statistics: Meerwaarde organisatie

Werkgebied		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ATT.MO	Overige werkgebieden	60	2,9367	,82297	,10624
	Werkgebied PSA	8	2,0500	,72309	,25565

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ATT.MO	Equal variances assumed	,306	,582	2,898	66	,005	,88667	,30599	,27575	1,49759
	Equal variances not assumed			3,203	9,593	,010	,88667	,27685	,26624	1,50709

Group Statistics: Betrokkenheid

Werkgebied		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ATT.BET	Overige werkgebieden	61	3,3238	,83335	,10670
	Werkgebied PSA	8	3,0000	,44320	,15670

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ATT.BET	Equal variances assumed	6,371	,014	1,074	67	,287	,32377	,30139	-,27781	,92535
	Equal variances not assumed			1,708	14,629	,109	,32377	,18957	-,08119	,72873

Group Statistics: Timing

PSA	Werkgebied	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EGC.TIM	Overige werkgebieden	58	3,2629	,80626	,10587
	Werkgebied PSA	8	2,5000	,70711	,25000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EGC.TIM	Equal Variances assumed	,540	,465	2,541	64	,013	,76293	,30022	,16318	1,36268
	Equal variances not assumed			2,810	9,697	,019	,76293	,27149	,15544	1,37042

I.2 T-toetsen voor 'leidinggevenden' versus 'niet-leidinggevenden'

Group Statistics: Veranderingsbereidheid

	LEIDING	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VB	Leidinggevenden	19	3,9868	,62067	,14239
	Niet-leidinggevenden	55	3,3909	,70999	,09573

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VB	Equal Variances assumed	1,655	,202	3,251	72	,002	,59593	,18328	,23057	,96130
	Equal variances not assumed			3,473	35,531	,001	,59593	,17158	,24779	,94408

Group Statistics: Gevolgen werk

	LEIDINGGEVEND	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ATT.GW	leidinggevend	16	3,1094	,81634	,20408
	werknemer	53	3,0566	,71327	,09798

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ATT.GW	Equal Variances assumed	,050	,823	,251	67	,803	,05277	,21040	-,36719	,47273
	Equal Variances not assumed			,233	22,368	,818	,05277	,22638	-,41627	,52181

Group Statistics: Timing

	LEIDING	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EGC.TIM	Leidinggevend	17	3,2794	,91806	,22266
	Niet-leidinggevend	54	3,1296	,79316	,10794

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EGC.TIM	Equal Variances assumed	,321	,573	,654	69	,515	,14978	,22911	-,30727	,60684
	Equal variances not assumed			,605	24,003	,551	,14978	,24744	-,36091	,66048

Group Statistics: Betrokkenheid

LEIDING		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ATT.BET	Leidinggevenden	19	3,7895	,83026	,19047
	Niet-leidinggevenden	56	3,0938	,75763	,10124

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ATT.BET	Equal Variances assumed	,012	,912	3,376	73	,001	,69572	,20607	,28502	1,10642
	Equal Variances not assumed			3,225	28,854	,003	,69572	,21571	,25445	1,13700

Group Statistics: Meerwaarde organisatie

LEIDING		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ATT.MO	Leidinggevenden	19	2,9789	,84300	,19340
	Niet-leidinggevenden	55	2,7964	,84283	,11365

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ATT.MO	Equal variances assumed	,167	,684	,814	72	,418	,18258	,22429	-,26454	,62971
	Equal variances not assumed			,814	31,332	,422	,18258	,22432	-,27472	,63988

I.3 Antwoorden exploratieve vraag

Directeuren

- Werkzaamheden worden verzwaaard doordat ook personeelsleden direct contact gaan opnemen met SSC i.p.v. met de administratie van de organisatie. Gegevens verstrekking vanaf de clusters zal zeer stroef en vertraagd verlopen omdat er geen adequaat personeel is die de noodzaak er van inziet. Het bij elkaar plaatsen van al het personeel van dezelfde functie zal gepaard moeten gaan met gelijke schalen en beloningen en zodanig dat men er op vooruitgaat. Dat zal in elk geval wel een stimulans kunnen zijn voor inzet van het SSC.
- Beelden van de mensen over hun eigen functioneren kloppen niet met de werkelijkheid.
- Te snelle invoering en geen tijd voor evaluatie van de deelprocessen.
- Tijdige en duidelijke communicatie is nu ver beneden peil en moet alsnog al is het (te) laat verbeteren. SSC PSA laat; nu na een jaar; nog steeds zien dat het niet goed werkt en de service en efficiency is verminderd en de duidelijkheid in aansturing eveneens. De implementatie SSC Financiën verloopt redelijk catastrofaal. Grootboek en assenstelsel zijn niet tijdig voorbereid; minimaal 2mnd te laat. Heel; heel veel andere zaken zijn niet of te laat voorbereid. Het SSC Financiën is eigenlijk op 1 januari 2006 gestart; maar op die datum was er nog helemaal niets geregeld en er is nog steeds (19-01-06) geen echte planning SSC ICT communicatie hierover zeer slecht. (de C van ICT is nog wel communicatie) SSC P&C ? Verder wil ik niet gaan maar kan dat wel. Dit was de reden van aanvankelijk niet invullen van deze enquête.

Hoofden ondersteunende diensten

- | | |
|-----|--|
| M&C | <ul style="list-style-type: none">▪ Dat de personen hun werkwijze/houding niet wijzigen ondanks het wijzigen van de organisatie.▪ De verdeling van de marketing en de communicatieactiviteiten; zoals werd verteld als voorgenomen inrichting van shared service; neemt in de beleving de samenhang en samenwerking van marketing en communicatiemedewerkers weg.▪ Besluit M&C CvB door besluit van CvB is er nu nog onduidelijkheid over welke werkzaamheden waar onder gaan vallen. Wat gebeurt er nu met de twee afdelingen van M&C; CVB; interne communicatie en M&C & Sales voor 1e; 2° en 3e geldstroom. Hoe gaat het met aansturing en inhoud en afstemming vanuit M&C. Op de afdeling zijn mensen boos over de manier waarop het besluit is genomen. Van belang draagvlak te creëren. Veel energie instoppen. Voor de ontwikkeling van nieuwe frontoffice is een positieve spin-off vanuit M&C van groot belang. Hoge attentie waarde. Wat wordt nu de inhoud van SSC voor M&C? Hoe zit dat met de aansturing en inkoop van diensten? Snel duidelijkheid gewenst op gedetailleerder niveau.▪ Met betrekking tot functiebouwwerk en taken. Met betrekking tot communicatie/ opdrachtgeverschap/ opdrachtnemerschap.▪ Ja, er is nog altijd teveel onduidelijk. Er werd gezwalkt, teruggekomen op eerdere besluiten. Het duurt veel te lang! Men moet meer durven overlaten aan professionals. Ik bemoei me ook niet met personeelszaken.▪ Shared Service Centra's vergroten de afstand tussen de werkvloer en de uitvoerende diensten. Die afstand kan te groot worden. |
| PSA | <ul style="list-style-type: none">▪ $E = K \times A$. De A van Acceptatie ontbreekt compleet. |
| Ink | <ul style="list-style-type: none">▪ Onvoldoende professionaliteit. |
| Fin | <ul style="list-style-type: none">▪ De vorming van het GDC is slecht voorbereid. Er is te veel aandacht; middels herontwerp; om draagvlak te creëren. Daarmee zijn de concrete zaken achtergesteld. Het is daarmee dweilen met de kraan open. Het gevolg ervan is dat kansen worden gemist en er veel tijd verloren zal gaan met herstelwerkzaamheden. |
| ICT | <ul style="list-style-type: none">▪ Ik mis de invloed die het onderwijs zou moeten hebben op de invoering van het SSC. Ik mis ook vragen hierover in deze enquête, bijv.: "Hoe denk je dat het onderwijs erbij gebaat is".▪ Tijdens de verbouwing moet de winkel openblijven, dus hoge werkdruk... |

Medewerkers

M&C	- De scheiding tussen marketingcommunicatie en interne/ corporate communicatie zal mogelijk afstemmingsproblemen opleveren. - Interne afstemmingsproblemen binnen de afdeling M&C door werkstromen uit elkaar te plaatsen. - Veel energie naar het ssc en daardoor niet naar de kern van het werk. Overgangsfase waarin onduidelijkheden zijn en daardoor weer het werk in de knel komt. - Bedienen van commerciële klanten/bedrijven zal nog moeilijker worden omdat MBO altijd voorrang zal hebben.
PSA	- Werkzaamheden worden verzwaaard doordat ook personeelsleden direct contact gaan opnemen met SSC i.p.v. met de administratie van de organisatie. Gegevens verstrekking vanaf de clusters zal zeer stroef en vertraagd verlopen omdat er geen adequaat personeel is. - Gebrek aan communicatie. - Het persoonlijk contact met de medewerker is in het P&O werk erg belangrijk. Ik denk dat dit stukje weg zal vallen. - Niet weten waar we aan toe zijn en hoe het verder gaat .
Fin	- Onduidelijkheid over de vestigingsplaats Amersfoort of Utrecht en hoe men met reistijd en km vergoeding enz. zult omgaan. - Beoogde besparingen zijn meestal ICT oplossingen; wordt er wel voor de juiste software oplossingen gekozen, is sterk de vraag. - Geen andere dan de normale bij veranderingsprocessen. Toename ziekteverzuim en tijdelijke afname van motivatie. - Ja, reizen en verschillen in salarisschalen. - Veel vertraging; doordat software niet gereed is en de leidinggeevenden te laat zijn met aanleveren definitieve plattegronden. Aan de personeelsomstandigheden en consequenties wordt door P&O zichtbaar niets getoond aan de medewerkers. - Dat besluitvorming plaats vindt na de deadlines. - De samenwerking met collega's van de units zo doet de 1 't en zo de ander. - Wie stuurt nu echt aan?
ICT	- Niet zozeer voor mijn afdeling. Ik denk dat het in het algemeen belangrijk is om de medewerkers voor te bereiden op het feit dat zij voor veel aspecten te maken krijgen met frontoffices en in die zin ook met de telefoon en wachttijden. Terwijl ze hiervoor gewend waren even langs te lopen en zaken te regelen. Ik denk dat dit een grote verandering is en op weerstand kan stuiten bij de implementatie. TIP: erken deze verandering en besteed hier aandacht aan leg uit waarom het zo gaat werken. Zorg dat de leidinggeevenden achter deze verandering staan. - De communicatie over de te volgen procedures moet duidelijk en eenduidig plaatsvinden tevens moet het goed duidelijk zijn dat het geen vrijblijvendheid is; maar een opgelegde structuur; waarbij het omslagmoment van invoering definitief is en er niet nog eens een aanpassingstraject parallel loopt aan de nieuwe procedure. - Kennis bij het management ontbreekt voor dergelijke operaties. Daarnaast kan men het grote geheel niet overzien. - Ja vooral technische problemen met computers en het AD. - Verantwoordelijk zijn en je verantwoordelijk voelen. - Realisatie wat klanten willen, en melden wat we gaan doen en dan zo dat klanten zich realiseren wat de consequenties zijn. - Angst voor "dictaten", opgelegde maatregelen zonder voldoende evaluatie van stand van zaken.
	Gefrustreerde collega's; minder variatie in het werk; onvoldoende duidelijk dat GDC noodzakelijk is op een (1) gezamenlijke locatie; blijkbaar geen onverdeelde steun vanuit MT; Directies hebben nog te veel bevoegdheden om de vorming van gdc's te ondergraven; waardoor geplande personele bezuiniging niet gehaald zal worden.