

Managen van veranderbereidheid

Een onderzoek dat leidt tot aanbevelingen aan Rensa Family ter ontwikkeling van de veranderbereidheid van de medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family ten aanzien van de nieuwe CRM-strategie en bijbehorend systeem.

Thesis MSc Bedrijfskunde

Opleidingsinstituut: Radboud Management Academy te Nijmegen

Opleidingsrichting: MSc Bedrijfskunde

Begeleider: Dr. M.J.P. van Berkel

2^e beoordelaar: Prof. dr. P. Hendriks

Auteur: Martijn Nieuwenhuis (groep 52)

Datum: 27 Mei 2024

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Hoofdstuk 1: Inleiding	4
1.1 Projectkader	4
1.2 Doelstelling	7
1.3 Onderzoeksmodel	8
1.4 Vraagstelling	9
1.5 Wetenschappelijke relevantie	10
1.6 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2: Conceptueel model	12
2.1 Globaal conceptueel model	12
2.2 Inleiding in organisatieverandering	13
2.3 Veranderbereidheid	14
2.4 Gedragsfactoren	16
2.5 Vooronderzoek	19
2.6 Definitief conceptueel model	21
Hoofdstuk 3: Methodologie	25
3.1 Onderzoeksstrategie	25
3.2 Dataverzameling	26
3.3 Operationalisering variabelen	28
3.4 Kwaliteit van de data	30
3.5 Kwaliteit van de meetschalen	31
3.6 Analysetechnieken	34
Hoofdstuk 4: Analyse en resultaten	35
4.1 Veranderbereidheid	35
4.2 Gedragsdimensie “willen”	38
4.3 Gedragsdimensie “moeten”	40
4.4 Gedragsdimensie “kunnen”	41
4.5 Multivariate regressieanalyse	42
4.7 Samenvatting analyseresultaten	49
Hoofdstuk 5: Conclusie, aanbevelingen en discussie	51
5.1 Conclusie	51

5.2 Aanbevelingen	54
5.3 Discussie	57
Literatuurlijst	60
Bijlagen	62
Bijlage 1: Onderzoek naar CRM-verandering binnen Rensa Family	62
Bijlage 2: DINAMO-vragenlijst (ontleend aan Metselaar et al., 2018).....	63
Bijlage 3: Onderzoeksvragenlijst Rensa Family	67
Bijlage 4: Non-response analyse	70
Bijlage 5: Resultaat Harman's one factor toets	71
Bijlage 6: Correlatiematrix	72

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid. Daartoe wordt allereerst het projectkader geschetst door de organisatie waar het onderzoek plaats heeft gevonden toe te lichten en de aanleiding van het onderzoek te presenteren. Daarna wordt ingegaan op de doelstelling van het onderzoek, alvorens het onderzoeksmodel en de vraagstelling te presenteren. Tot slot wordt stilgestaan bij de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek, en wordt in een leeswijzer de opbouw van het onderzoeksrapport toegelicht.

1.1 Projectkader

Dit onderzoek heeft betrekking op de marktorganisaties Rensa Verwarming & Ventilatie en Gévier Badkamer & Sanitair (verder: externe organisatie) en de Rensa Family Company (interne organisatie). Zowel de externe als de interne organisatie vallen onder de merknaam Rensa Family, een groothandel gespecialiseerd in het leveren van technische producten en diensten ten behoeve van professionele installateurs, wederverkopers en bouwondernemingen op de Nederlandse markt. De externe organisaties betreffen de marktorganisaties die primair verantwoordelijk zijn voor het klantcontact en de verkoop van producten en diensten. Dit zijn 11 verkoopvestigingen die elk verantwoordelijk zijn voor hun eigen regio c.q. productassortiment binnen Nederland. Beide marktorganisaties hebben een commercieel directeur als eindverantwoordelijke. Binnen een vestiging zijn er diverse functionarissen, te weten vestigingsdirecteuren, vertegenwoordigers, verkoopbinnendienst-medewerkers, servicebalie-medewerkers en (administratief) ondersteunende verkoopmedewerkers (verder tezamen: verkoopmedewerkers).

De interne organisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de door de externe organisatie binnengehaalde orders. In tegenstelling tot de externe organisatie is de interne organisatie centraal georganiseerd. Personeelszaken, bedrijfskunde, ICT en Fysieke Distributie zijn enkele afdelingen die behoren tot de interne organisatie. In dit onderzoek zijn enkel de afdelingen betrokken die een aandeel hebben of gaan krijgen binnen het CRM-proces binnen Rensa Family. Dit betreffen de afdelingen: Categorie Management, Debiteurenbeheer, Financiële Administratie, Retouren, Marketing & Communicatie, Prefabricage & Projectlogistiek, Secretariaat, Serviceafdeling en Voorraadbeheer. De functionarissen van bovengenoemde afdelingen van zowel de interne als externe organisatie vormen samen de belangrijkste stakeholders in dit onderzoek.

Aanleiding voor dit onderzoek betreft de ontwikkeling van een nieuwe strategie op het gebied van *Customer Relationship Management* (verder: CRM). CRM is een vorm van bedrijfsvoering waarbij het aangaan, uitbouwen en beheren van klantrelaties centraal staat. Deze vorm van management wordt toegepast door het inrichten en uitvoeren van klantgerichte processen op het gebied van marketing, verkoop en service. Het argument tot strategieontwikkeling op het gebied van CRM komt voort uit de nieuwe (digitale) wereld waarin de klant zichzelf steeds meer centraal stelt. Deze ontwikkeling vraagt van Rensa Family aanpassingen in de wijze waarop zij haar klanten bedient.

Al in 2016 zijn de eerste stappen gezet om een CRM-systeem te implementeren. Gaandeweg de onderzoeken daarvoor ontstond de bewustwording dat CRM meer is dan slechts aanschaf en implementatie van een softwaresysteem. Het betreft een denk- en werkwijze waarbij het systeem slechts de informatie bevat die de basis vormt voor de te hanteren strategie per klant(segment). Het ontwikkelen van een CRM-strategie betekent dan ook het ontwikkelen van de cultuur, procesinrichting en het gedrag dat bij deze CRM-strategie hoort. In de afgelopen jaren is door de directeurs van alle vestigingen de CRM-strategie en cultuur verder uitgewerkt onder begeleiding van externe consultants. Dit heeft geleid tot het bepalen van het strategische doel, de merkwaarden en marktpositionering van het bedrijf. Verder is er in de uitwerking door de vestigingsdirecteurs een eerste aanzet gedaan tot marktsegmentatie op basis van klantbehoeften en bijbehorende bedieningsmodellen.

Tot op het moment van dit onderzoek is er vooral vanuit het perspectief van de vestigingsdirecteurs gekeken naar het doel, de benodigde procesinrichting, het systeem en de voorwaarden behoeve van de nieuwe CRM-strategie. Het succesvol operationaliseren van een dergelijke strategische verandering is echter enkel mogelijk als alle medewerkers in de organisatie er zich bewust van zijn, in geloven en naar handelen. In de periode van maart 2021 tot februari 2022 zijn de verkoopmedewerkers middels informatiesessies en workshops geïnformeerd over de nieuwe CRM-strategie. Hierbij is vanuit het management het doel en belang geduid en zijn de voorwaarden geschetst die moeten leiden tot een succesvolle implementatie van de CRM-strategie. Naast een verandering in procesinrichting en systeem vraagt de nieuwe CRM-strategie ook om grote aanpassingen in het werk en gedrag van de verkoopmedewerkers. Om deze transitie in goede banen te leiden is er een CRM-team aangesteld bestaande uit een projectleider, een productowner en een changemanager. De laatstgenoemde is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het juiste organisatiegedrag en de juiste cultuur binnen Rensa Family om de nieuwe CRM-strategie te laten slagen.

Voor het slagen of mislukken van dergelijke grote transitie speelt de factor mens een cruciale rol: in dit geval de medewerkers van de interne en externe organisaties. Simpel gezegd, als zij niet in staat of bereid zijn om de nieuwe werkwijze toe te passen, dan is de kans op een succesvol veranderingsproces klein. Tot op heden is er in het veranderingsproces bij Rensa Family weinig aandacht geweest voor het medewerkersperspectief ten aanzien van de nieuwe CRM-strategie. In de informatiesessies en workshops is vooral uiteengezet wat er van de medewerker verwacht wordt, maar is weinig ruimte geweest voor wat de verandering betekent voor de medewerkers persoonlijk en hun bereidheid om hierin te participeren. Inzicht hierin is van belang om het CRM-team en in het bijzonder de changemanager duidelijkheid te verschaffen in hoeverre de veranderbereidheid van de medewerkers van zowel de interne als externe organisatie van invloed zal zijn op een succesvolle implementatie van de CRM-strategie.

Medewerkers worden bij de implementatie van de nieuwe CRM-strategie geconfronteerd met de nodige wijzigingen in hun werk. Zo zullen ze zich bijvoorbeeld een nieuw systeem eigen moeten maken met meer eisen en minder vrijblijvendheid ten aanzien van de registratie en analyse van klantdata. Ook zal er deels afscheid moeten worden genomen van de vaste klantenkring, aangezien men gaat verkopen conform de nieuwe segmenten. Verder zullen de omzet- en margedoelstellingen per segment concreter zijn, waardoor resultaten beter beoordeeld kunnen worden. Duidelijk is dus dat bestaande handelwijzen en gedragspatronen binnen de organisatie zullen veranderen.

Dergelijke veranderingen zullen bij de medewerkers de nodige vragen en gevoelens oproepen. Waar de ene medewerker enthousiast wordt van het nieuwe systeem, een uitdaging ziet in het behalen van de nieuwe doelstellingen of blij is dat er eindelijk wat verandert, zal de andere medewerker een gevoel van angst ervaren en zich vragen stellen, zoals 'wat betekent dit voor mij' en 'kan of wil ik dit wel?' Ook gedachten als 'alweer een verandering, eerst zien dan geloven' en 'wat levert het mij op?' kunnen aan de orde zijn. Inzicht in de persoonlijke motivaties en veronderstellingen van verkoopmedewerkers is van belang omdat ze van invloed zijn op de veranderbereidheid. Dat wordt duidelijk op basis van het model dat Ajzen (1991) heeft ontwikkeld met betrekking tot gepland gedrag, waarin gesteld wordt dat motivationele factoren de basis vormen voor de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen. Het op juiste wijze managen van deze motivatiefactoren is van belang om de bereidheid van de medewerkers van Rensa Family ten aanzien van de verandering van CRM-strategie te vergroten.

Met dit onderzoek is inzicht verschaft in de factoren die van invloed zijn op veranderbereidheid. Hiertoe zal worden gebruikgemaakt van de theorie van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2018),

die empirisch hebben onderbouwd welke 14 factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers en daarmee het succes van organisatieveranderingen. Metselaar et al. (2018) hebben daarvoor het model van Ajzen (1991) als basis genomen door de drie hoofdfactoren (houding, de subjectieve norm en gedragscontrole), onder te verdelen in 14 bepalende factoren van veranderbereidheid binnen de context van organisaties. Dit heeft geresulteerd in een diagnosemodel, genaamd DINAMO, dat al geruime tijd empirisch wordt toegepast in onderzoeken naar verandertrajecten.

Op basis van de DINAMO-methodiek is derhalve onderzocht hoe de Rensa Family in totaal als ook per sub organisatie scoort op de op de afzonderlijke factoren van het DINAMO-model en ten opzichte van vastgestelde normwaarden. Hierdoor zijn de huidige gaps ten aanzien van de veranderbereidheid en onderliggende factoren als ook de invloed van deze factoren op de veranderbereidheid inzichtelijk gemaakt. Deze uitkomsten leiden tot aanbevelingen van gerichte interventies ter bevordering van de veranderbereidheid. De reden voor focus op de interne en externe organisatie afzonderlijk komt voort uit de verwachting dat er door de mate van betrokkenheid en informatieniveau in het voortraject verschillen in veranderbereidheid bij medewerkers van deze sub organisaties zichtbaar zullen zijn. De verkoopmedewerkers, oftewel de externe organisatie, kent een informatievoorsprong aangezien de ontwikkeling van de nieuwe CRM-strategie vanuit de klantbehoeften gestart is. De externe organisatie is dan ook al meer dan een jaar betrokken bij het waarom en het hoe van de nieuwe CRM-strategie en bijbehorende softwaresysteem. Echter, pas recentelijk is de interne organisatie aangehaakt om deze nieuwe methodiek uit te rollen en mede mogelijk te maken. Hierdoor is te verwachten dat er aanzienlijke verschillen kunnen zijn tussen de externe en interne organisatie.

1.2 Doelstelling

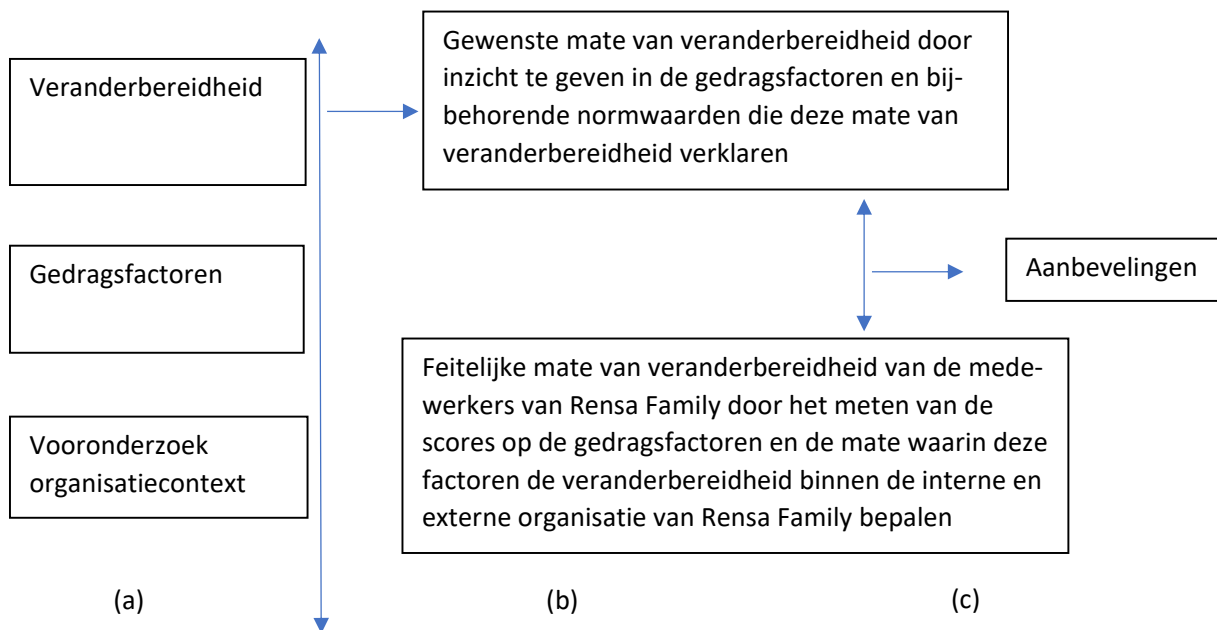
In de vorige paragraaf is het vraagstuk van Rensa Family beschreven. Op grond daarvan kan het doel van het onderzoek als volgt geformuleerd worden. Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te doen aan de changemanager van Rensa Family ter ontwikkeling van de veranderbereidheid van de medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family ten aanzien van de nieuwe CRM-strategie en bijbehorend systeem.

Dit is gerealiseerd door het maken van een diagnostische gap-analyse, waarin de huidige mate van veranderbereidheid binnen Rensa Family is vergeleken met de op basis van empirisch

onderzoek vastgestelde normen ten aanzien van veranderbereidheid. De mate van veranderbereidheid is vastgesteld door vanuit de literatuur te duiden welke factoren op welke wijze en in welke mate van invloed zijn op de veranderbereidheid. Deze factoren zijn vervolgens in de praktijk getoetst binnen de Rensa Family om daarmee de mate van veranderbereidheid van de interne en externe organisatie van Rensa Family vast te stellen. Het met het onderzoek verkregen inzicht in de invloed van de afzonderlijke gedragsfactoren op de veranderbereidheid binnen Rensa Family heeft geleid tot aanbeveling van gerichte interventies op deze factoren ter ontwikkeling van de veranderbereidheid binnen de interne en externe organisatie van Rensa Family ten aanzien van de nieuwe CRM-strategie en bijbehorend systeem.

1.3 Onderzoeksmodel

Om de doelstelling te bereiken, zijn in dit onderzoek een aantal stappen gezet, gevisualiseerd in Figuur 1.



Figuur 1 Schematische weergave van het onderzoeksmodel

Door middel van het bestuderen van de verschillende theorieën over veranderbereidheid en gedragsfactoren is geduid welke mate van veranderbereidheid gewenst is. Dit is onderbouwd door inzicht te geven in de gedragsfactoren en bijbehorende normwaarden die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers in het algemeen. Daarnaast is middels vooronderzoek de

toepasbaarheid van deze theorieën binnen de organisatiecontext van Rensa Family beoordeeld. Vervolgens is in de praktijk onder de medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family gemeten hoe zij scoren op deze gedragsfactoren. Tevens kan met de meting inzicht gegeven worden in welke gedragsfactoren op welke wijze en in welke mate van invloed zijn op de mate van veranderbereidheid van de medewerkers van Rensa Family. De aanbevelingen komen voort door de gewenste met de feitelijke situatie in totaal en tussen de interne en externe organisatie te vergelijken. De aanbevelingen zijn gericht op het uitbouwen van de gedragsfactoren die een positieve bijdrage leveren en het interveniëren op de gedragsfactoren die een negatieve bijdrage leveren aan de veranderbereidheid binnen Rensa Family. Hiermee kan de veranderbereidheid onder de medewerkers versterkt worden, waardoor de kans op een succesvolle implementatie van de nieuwe CRM-strategie en adoptie van het nieuwe CRM-systeem binnen Rensa Family vergroot wordt.

1.4 Vraagstelling

In het onderzoeksmodel is aangegeven welke stappen worden gezet om de doelstelling van het onderzoek te realiseren. In deze paragraaf is middels centrale en deelvragen uiteengezet welke kennis nodig is om deze doelstelling te realiseren.

De theoretische centrale vraag betreft:

Welke normwaarden en gedragsfactoren zijn gerelateerd aan en duiden de gewenste mate van veranderbereidheid?

Deze theoretische centrale vraag bestaat uit de volgende deelvragen:

1. Welke gedragsfactoren zijn van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers?
2. Op welke wijze verklaren deze gedragsfactoren de algemene mate van veranderbereidheid van medewerkers?
3. Welke normwaarden gelden er ten aanzien van de gedragsfactoren ten behoeve van een gewenste mate van veranderbereidheid?

De empirische centrale vraag betreft:

Wat is de feitelijke score op de gedragsfactoren en daarmee veranderbereidheid onder de medewerkers van Rensa Family?

Deze empirische centrale vraag bestaat uit de volgende deelvragen:

4. Hoe scoren de medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family afzonderlijk als ook gezamenlijk op de gedragsfactoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid?
5. Op welke wijze en in welke mate bepalen deze afzonderlijke scores op de gedragsfactoren de veranderbereidheid van de medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family afzonderlijk als ook gezamenlijk?

De analytische centrale vraag betreft:

Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de gewenste en de feitelijke situatie van Rensa Family met betrekking tot de veranderbereidheid en gedragsfactoren?

Deze analytische centrale vraag bestaat uit de volgende deelvragen:

1. Welke conclusie kan er getrokken worden uit de vergelijking van gewenste en de feitelijke scores op de gedragsfactoren die bepalend zijn voor de veranderbereidheid?
2. Welke conclusie kan er getrokken worden uit de vergelijking van de gewenste en de feitelijke mate van veranderbereidheid?
3. Welke conclusie kan er getrokken worden uit de vergelijking tussen de interne en externe organisatie met betrekking tot de feitelijke scores op de gedragsfactoren en mate van veranderbereidheid?

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Vanuit de literatuur richten diverse onderzoeken zich op de relatie tussen de veranderbereidheid en het gedrag van medewerkers. Dit onderzoek is in basis niet gericht op het leveren van een bijdrage aan de theorie. In bredere zin kan dit onderzoek echter relevant zijn voor andere wetenschappers die onderzoek doen op dit gebied. Met dit praktijkonderzoek wordt onder andere inzicht in de toepasbaarheid van het meetinstrument verkregen. Tevens kan er een beeld gevormd worden hoe respondenten binnen Rensa Family reageren op dit instrument, herkennen ze zich bijvoorbeeld in de veronderstelde verbanden tussen de variabelen.

Voorts levert dit onderzoek een toevoeging aan eerder onderzoek van Metselaar et al. (2018). Zo worden er in dit onderzoek twee afgebakende groepen medewerkers binnen één organisatie, te weten de externe en interne organisatie van Rensa Family, ten opzichte van elkaar onderzocht. Ook zijn in dit onderzoek ter controle de extra variabelen medewerker tevredenheid, leeftijd, aantal dienstjaren en functie meegenomen om te meten of deze van invloed zijn op de resultaten. Daarnaast is de meetschaal vertrouwen relatief nieuw binnen dit model. Nadat Metselaar et al. (2018) zelf stellen dat er ruimte is voor verbetering van het DINAMO-model hebben zij deze meetschaal toegevoegd op basis van het werk *Reconsidering Change Management* (Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Otto, 2016). Dit onderzoek geeft mogelijk verdere invulling en onderbouwing aan de betrouwbaarheid en validiteit van deze meetschaal. Mogelijk leiden de resultaten met betrekking tot de afgebakende groepen, controlevariabelen en de meetschaal vertrouwen tot inzichten die van waarde kunnen zijn voor toekomstig onderzoek.

1.6 Leeswijzer

Nadat in dit eerste hoofdstuk een inleiding op het onderzoek is verschaft, is in hoofdstuk 2 het theoretisch kader uiteengezet. Dit hoofdstuk resulteert in een uitwerking van het definitieve conceptuele model inclusief normwaarden op de betrokken variabelen en hun onderlinge relaties. In hoofdstuk 3 is vervolgens de methodologie van het onderzoek beschreven. Daartoe zijn uiteengezet op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd en hoe de verzamelde data geanalyseerd is. In hoofdstuk 4 zijn vervolgens de resultaten van het onderzoek weergegeven, waarna in hoofdstuk 5 de conclusies, discussie en aanbevelingen voor de organisatie en vervolgonderzoek zijn gepresenteerd.

Hoofdstuk 2: Conceptueel model

In het vorige hoofdstuk is in het onderzoeksmodel aangegeven dat door bestudering van bestaande theorieën over veranderbereidheid en gedragsfactoren de invloed van gedrag op de veranderbereidheid uiteengezet wordt. In dit hoofdstuk wordt stapsgewijs toegewerkt naar het een definitief conceptueel model waarin de normwaarden op de betrokken gedragsfactoren en hun onderlinge relaties ten behoeve van de gewenste mate van veranderbereidheid worden geduid. In de eerste paragraaf is aangevangen met een uiteenzetting van het globale conceptuele model. De tweede paragraaf betreft een inleiding in organisatieverandering om in daaropvolgende paragraaf tot een theoretische operationalisering van veranderbereidheid te komen. Dit vervolgt zich in de uiteenzetting van de gedragsfactoren die van invloed zijn op veranderbereidheid en hun onderlinge relaties. Voorts is er een paragraaf gewijd aan het vooronderzoek, waarin wordt geduid bij welke normwaarden op deze variabelen voldaan wordt aan de gewenste situatie ten aanzien van veranderbereidheid en onderliggende gedragsfactoren. De te onderzoeken factoren van gedrag en veranderbereidheid, de onderlinge relaties tussen deze factoren en de normwaarden ten behoeve van de gewenste situatie vormen tezamen het conceptuele model, dat dient als afbakening en basis voor het verdere onderzoek.

2.1 Globaal conceptueel model

In deze paragraaf zijn de belangrijkste variabelen uit het onderzoek en hun onderlinge samenhang geduid. Hieronder wordt het globaal conceptueel model schematisch weergegeven (Figuur 2).



Figuur 2 Schematische weergave van het globaal conceptueel model

De gedragsfactoren die medewerkers vertonen en ervaren is van invloed op het managen van de veranderbereidheid binnen organisaties. Hieronder is aan beide kernbegrippen een aparte paragraaf gewijd, waarin op basis van de bestaande literatuur deze begrippen verder geoperationaliseerd zijn in onderliggende factoren.

2.2 Inleiding in organisatieverandering

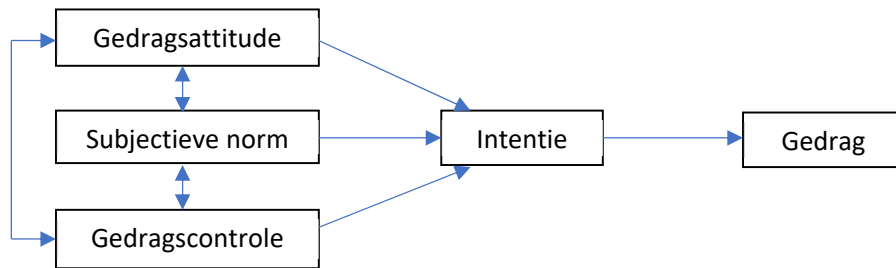
“Organisatieverandering is een moeizaam en weerbarstig fenomeen. Een ruime meerderheid van veranderingsprocessen leidt niet tot het beoogde resultaat” (Visser, Willems & Ribbens, 2005, p. 7). Over de wijze waarop organisatieveranderingen aangepakt dienen te worden, is de *planned-change* benadering een veelvuldig beschreven onderwerp. Bij deze benadering wordt organisatieverandering gezien als een proces waarbij van tevoren vastgestelde stappen doorlopen moeten worden om tot een succesvolle verandering te komen. Lewin (1948), Lippitt, Watson en Westley (1958), Kotter (1997) en Cozijnsen en Vrakking (2015) hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de *planned-change* benadering.

Het stappenplan in het model van Kotter (1997) toont gelijkenis met het verandertraject dat Rensa Family doorloopt. Het model bestaat uit de volgende chronologische stappen: vestigen van de urgentie (1), vormen van een leidende coalitie (2), ontwikkelen van een visie en een strategie (3), communiceren van de visie en strategie (4), creëren van draagvlak onder de medewerkers en in de organisatie (5), genereren van korte termijn successen (6), niet verslappen, stug doorgaan (7) en de verandering laten beklippen in houding en gedrag (8). Het verandertraject van Rensa Family bevindt zich bij het creëren van draagvlak onder de medewerkers en in de organisatie. Bij het creëren van draagvlak met betrekking tot veranderingsprocessen wordt de focus gelegd op de sociale aspecten die nodig zijn om een succesvolle verandering te realiseren. Naast Kotter wordt in diverse literatuur (Cozijnsen, 2013; Metselaar et al., 2018; Van Amelsvoort & Metsemakers, 2020) het belang van de sociale kant bij veranderingsprocessen benadrukt. Veranderbereidheid en onderliggende gedragsfactoren maken deel uit van deze sociale aspecten. In de volgende paragrafen zullen deze begrippen verder geoperationaliseerd worden.

2.3 Veranderbereidheid

Om tot het gewenste organisatiegedrag te komen voor een succesvolle implementatie van de nieuwe CRM-strategie speelt de veranderbereidheid van betrokkenen in de organisatie een belangrijke rol. Diverse studies (Piderit, 2000; Bovey & Hede, 2001; Lines, 2005) naar veranderbereidheid hebben aangetoond dat de intentie en houding van medewerkers ten aanzien van het aanpassen van het gedrag aan de veranderende situatie beïnvloed worden door cognitieve en affectieve processen van medewerkers. Het cognitieve proces omvat de overtuigingen en het affectieve proces de ervaren emoties van de betrokkenen, aldus Piderit (2000). Lines (2005) heeft daaraan toegevoegd dat ook de sociale context van betrokkenen een belangrijke invloed heeft op de houding van medewerkers ten aanzien van de verandering. Zo zal een negatieve houding van collega's of leidinggevende ook een negatief effect hebben op de houding van de betreffende medewerker ten aanzien van de verandering of het veranderproces. Ajzen (1991) kent in zijn model van gepland gedrag, naast sociale context en houding, nog een derde factor die van invloed is op de bereidheid van medewerkers om nieuw gedrag te vertonen, te weten gedragscontrole. Aangezien het model van Ajzen (1991) veelvuldig succesvol is toegepast in het verklaren en veranderen van gedrag en de basis vormt van de DINAMO-methodiek van Metselaar et al. (2018) wordt het model van Ajzen eerst nader uiteengezet.

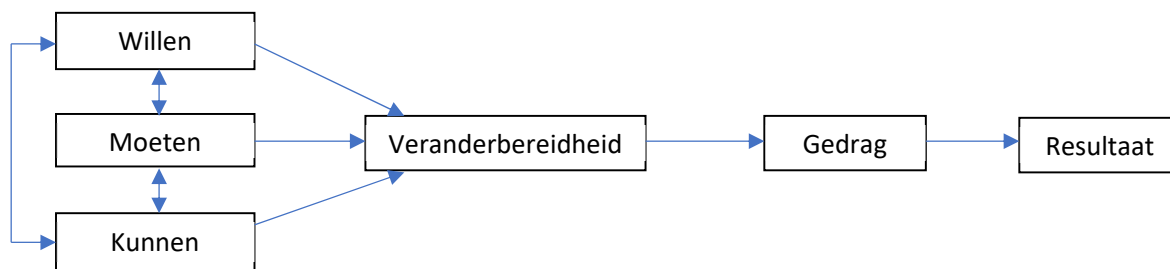
Het model van Ajzen (1991) kent drie dimensies die de intentie van een medewerker bepalen om het gewenste gedrag te laten zien. Deze drie dimensies betreffen de gedragsattitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole van een medewerker ten aanzien van het gedrag. Onder attitude wordt de mate verstaan waarin een medewerker verwacht dat het nieuwe gedrag een positief of negatief effect heeft. Zo zal de medewerker een positieve intentie hebben als de verandering een positief effect heeft op de werkhouding van een medewerker. De subjectieve norm heeft betrekking op de mate waarin collega's, leidinggevendenden of familie invloed uitoefenen op het wel of niet laten zien van het gewenste gedrag. De medewerker zal minder snel een positieve houding creëren als zijn collega's aangeven niet wensen te participeren in het veranderproces. De dimensie gedragscontrole heeft betrekking op de mate waarin de medewerkers ook in staat wordt gesteld en vertrouwen op het kunnen realiseren van de gedragsverandering. Een medewerker die niet gefaciliteerd wordt in tijd of ontwikkeling van de benodigde vaardigheden zal een verminderde intentie hebben ten aanzien van de gedragsverandering. In figuur 3 is een schematische interpretatie van het model van Ajzen (1991) weergegeven.



Figuur 3 Schematische weergave van gepland gedrag (ontleend aan Ajzen, 1991, p. 182)

Het model geeft inzicht in de factoren die gemanaged moeten worden om een positieve gedragsintentie, oftewel veranderbereidheid, te realiseren ten aanzien van de verandering. Voor Rensa Family betekent dit het creëren van een positieve veranderbereidheid ten aanzien van de implementatie van de nieuwe CRM-strategie om de participatie van medewerkers in het veranderproces te optimaliseren. Het verschaffen van inzicht in de resultaten van de medewerkers van Rensa Family op de drie genoemde dimensies geeft naast een verklaring voor de mate van veranderbereidheid ook de mogelijkheid om gerichte aanbevelingen te kunnen doen over welke dimensie(s) extra aandacht nodig hebben tijdens het veranderproces.

Het model van gepland gedrag van Ajzen (1991) geeft een goede opstap tot het verklaren van de veranderbereid van medewerkers. De 3 dimensies zijn echter nog vrij abstract en daarmee niet direct bruikbaar in dit onderzoek. Metselaar et al. (2018) hebben het model van Ajzen (1991) gebruikt als basis voor de ontwikkeling van een in de praktijk toepasbaar diagnosemodel voor veranderbereidheid, genaamd DINAMO. Metselaar et al. (2018) hebben de drie abstracte dimensies van Ajzen in eerste instantie opnieuw gedefinieerd om betere aansluiting te vinden bij de praktijk van verandermanagement. Zij spreken dan ook van het willen (attitude), moeten (subjectieve norm) en kunnen (gedragscontrole) veranderen. Verder doen zij een aanvulling op het model van Ajzen (1991), door resultaat als het gevolg van het gedrag toe te voegen. “De gedragsverandering is wel een voorwaarde om de resultaten van de organisatie te verbeteren. Je hebt niets aan draagvlak als dit niet tot concrete verbeteringen leidt.” (Metselaar et al, 2018, p. 71). In figuur 4 wordt de basis van het diagnosemodel schematisch weergegeven.



Figuur 4 Schematische weergave van diagnosemodel (ontleend aan Metselaar et al., 2018, p. 71)

In geval van Rensa Family is een succesvolle implementatie van de CRM-strategie het resultaat. Hiertoe wordt er een gedragsverandering gevraagd van de medewerkers in de organisatie. Om de bereidheid van de medewerkers van Rensa Family ten aanzien van de gewenste gedragsverandering te verklaren, zullen de dimensies willen, moeten en kunnen gemeten worden onder de medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family. Om deze drie dimensies te kunnen meten, zal in de volgende paragraaf het diagnosemodel verder uiteengezet worden in onderliggende gedragsfactoren.

2.4 Gedragsfactoren

In deze paragraaf wordt per gedragsdimensie, willen, moeten en kunnen veranderen, uiteengezet uit welke onderliggende gedragsfactoren deze dimensies bestaan.

“Willen veranderen”

Ajzen (1991) stelt dat ten aanzien van het vormen van de houding van medewerkers ten opzichte van een verandering de cognitieve en affectieve reacties bepalend zijn. In geval van cognitieve reacties gaat het om de gedachten of overtuigingen die een medewerker heeft ten opzichte van de verandering. In geval van een affectieve reactie gaat het om het gevoel dat een medewerker heeft bij de verandering. Metselaar et al. (2018) duiden vier factoren die het “willen veranderen” van een medewerker bepalen en daarmee invloed uitoefenen op de veranderbereidheid van deze medewerker. Als eerste betreft het de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk. Zo zal een medewerker minder bereid zijn te participeren in een verandering als de medewerker verwacht dat de gevolgen voor zijn werkinhoud negatief zijn. De tweede factor betreft de

verwachte meerwaarde van de verandering voor de organisatie. Een positieve verwachting van het resultaat van de verandering voor de organisatie zal een positieve bijdrage leveren aan de bereidheid van de medewerker om te veranderen. Naast deze twee cognitieve factoren zijn er ook twee affectieve factoren geduid in het diagnosemodel, te weten de emoties die een verandering bij een medewerker oproept en de betrokkenheid die een medewerker ervaart bij het veranderproces. Zo kan het gevoel van wéér een verandering negatieve emoties oproepen, waardoor een medewerker terughoudend zal zijn ten aanzien van participatie in het veranderproces. Het mogen meedenken in de wijze waarop de verandering tot stand moet komen, zal juist vaak een positief effect hebben in de betrokkenheid en daardoor invloed op de veranderbereidheid van de medewerker.

“Moeten veranderen”

Het “moeten veranderen” wordt door Metselaar et al. (2018) onderverdeeld in 2 factoren, te weten de interne druk en de externe noodzaak die een medewerker ervaart. Met interne druk wordt de druk bedoeld die vanuit collega's of leidinggevenden wordt uitgeoefend op het gevoel ten aanzien van verandering. De hoger deze druk is des te hoger de bereidheid tot verandering is. Ditzelfde geldt ook voor de externe noodzaak. Met externe noodzaak wordt bedoeld de druk die door ontwikkelingen in of om de organisatie de verandering noodzakelijk maken en legitimeren. Zo kunnen ontwikkelingen bij concurrenten of financiële resultaten er toe bijdragen dat de organisatie gedwongen wordt tot verandering.

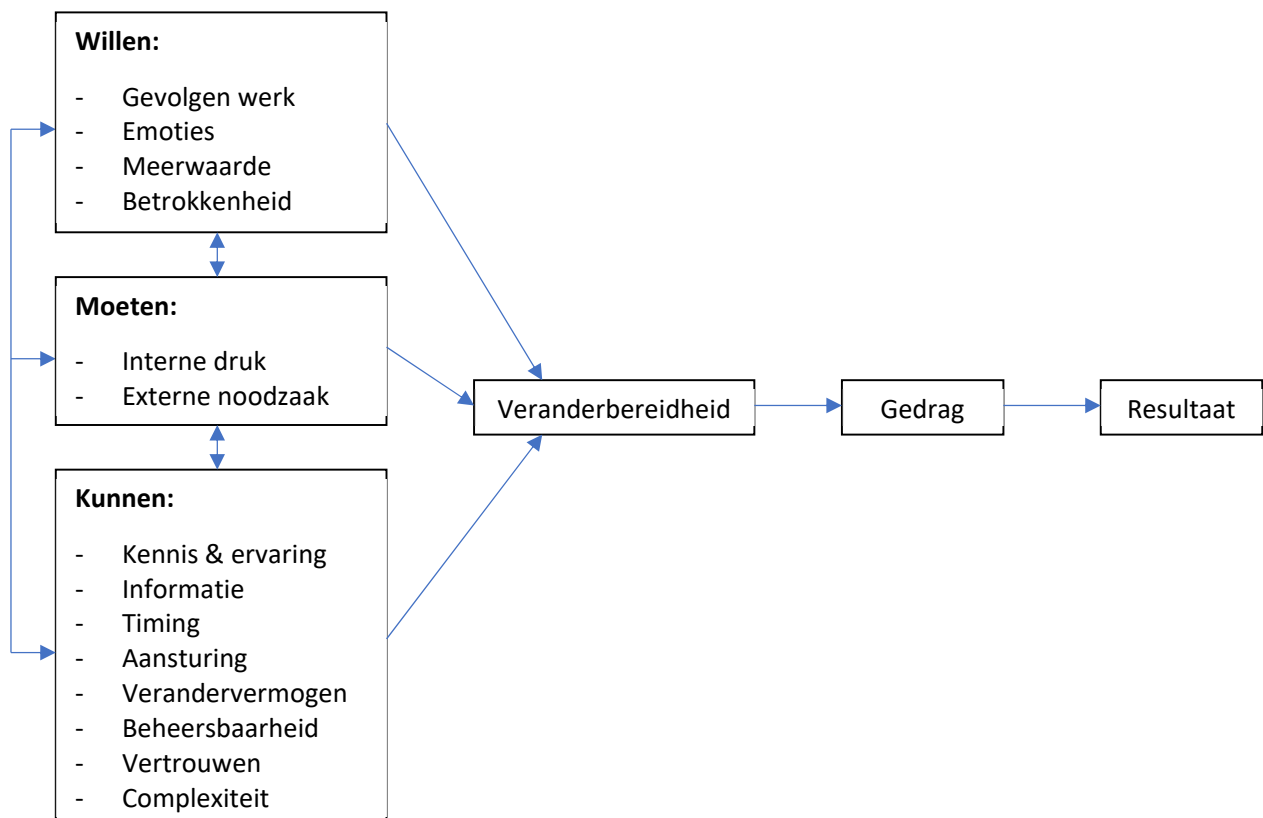
“Kunnen veranderen”

Het “kunnen veranderen” kent in totaal acht factoren, die ingaan op de mate waarin een organisatie de beschikking heeft over de kennis, ervaring en middelen om ook daadwerkelijk de verandering te kunnen realiseren. Ter overzichtelijkheid zijn hieronder deze factoren opgesomd.

1. De kennis en ervaring van de betrokken medewerkers. Dit zijn bijvoorbeeld de aanwezige sociale en informatietechnologische competenties, evenals eerdere ervaringen met verandertrajecten.
2. De kwaliteit van aansturing van het veranderproces. Deze kwaliteit wordt bepaald door de haalbaarheid en overzichtelijkheid van het veranderstappenplan.
3. De kwaliteit van de informatievoorziening. Medewerkers die te laat of van incomplete informatie voorzien worden ten aanzien van de verandering zullen verminderd bereid zijn om deel te nemen.

4. Het verandervermogen van de organisatie. Een Rijnlands gestructureerde organisatie, zoals Rensa Family, wordt gekenmerkt door verantwoordelijkheden die laag in de organisatie liggen. Deze structuur heeft veelal een positief effect op het verandervermogen en daarmee veranderbereidheid van de organisatie.
5. De beheersbaarheid van het veranderproces, oftewel welke risico's die het proces zodanig kunnen verstoren dat de verandering niet met succes doorgevoerd kan worden.
6. De timing van het veranderproces. Het succes van de verandering en de bereidheid van medewerkers om hierin te participeren wordt mede bepaald met de tijd en aandacht die ze kunnen besteden aan het veranderproces.
7. De complexiteit van de verandering. Hoe meer medewerkers, afdelingen, processen of systemen betrokken zijn in het veranderproces hoe hoger de complexiteit ervaren wordt.
8. Het vertrouwen in de leider. Het gaat hierbij om het vertrouwen in de capaciteiten, kwaliteit, integriteit en persoonlijkheid van de leider.

In figuur 5 is de basis dan het diagnosemodel aangevuld met de gedragsfactoren schematisch weergegeven.



Figuur 5 Schematische weergave van het DINAMO-model (ontleend aan Metselaar et al., 2018, p. 77)

In de rest van dit hoofdstuk als ook dit onderzoek zal dit DINAMO-model een centrale rol vervullen. De voornaamste reden om deze methodiek toe te passen is de mogelijkheid die het model biedt tot het op basis van de uitkomsten aanbevelen van gerichte interventies aan managers en medewerkers. De uitkomsten duiden of er sprake is van een gap tussen de gewenste en feitelijke veranderbereidheid en onderliggende dimensies dan wel factoren. Daarnaast tonen de uitkomsten welke dimensies dan wel factoren in welke mate van invloed zijn op deze veranderbereidheid. Daarbij zullen de uitkomsten inzicht geven of er sprake is van een verschil tussen medewerkers van de interne en externe organisatie. Het afstemmen van de aanbevelingen op de uitkomsten zorgt dat interventies gericht zijn op die factoren die het meest bijdragen aan een hoge mate van veranderbereidheid en daarmee succesvolle implementatie van de verandering. Een tweede argument om de DINAMO-methodiek te hanteren in dit onderzoek is het feit dat de methodiek de uitkomst is van jarenlang onderzoek onder managers en medewerkers. Dit maakt niet alleen dat het een gefundeerde basis voor de methodologische opzet van dit onderzoek biedt, maar ook dat de resultaten uit het empirisch onderzoek bij Rensa Family vergeleken kunnen worden met de uit eerder onderzoek voortkomende uitkomsten. Een bijvangst van het centraal stellen in dit onderzoek van dit diagnosemodel is dat een bijdrage wordt geleverd in het creëren van draagvlak en betrokkenheid voor het veranderproces doordat alle betrokken medewerkers onderdeel uitmaken van dit kwantitatieve onderzoek.

2.5 Vooronderzoek

Een goed diagnosemodel alleen zorgt nog niet voor een goed onderzoek. Om de empirische resultaten van dit onderzoek naar Rensa en Gévier op waarde te kunnen schatten, zijn de resultaten van eerdere onderzoeken op basis van de DINAMO-methodiek (2018) beoordeeld. Ten eerste met als doel om normwaarden voor het onderzoek bij Rensa Family te kunnen vaststellen. Ten tweede om te verifiëren in hoeverre de methodiek voor de organisatiecontext van toepassing en valide is. Andersom is vanuit de context van de Rensa Family ook gekeken welke mogelijke factoren van invloed zouden kunnen zijn op de kwaliteit of uitkomsten van het onderzoek.

Het DINAMO-model (2018) is veelvuldig toegepast in eerdere onderzoeken en biedt daarmee inzichten ten behoeve van het bepalen van de normwaarden voor dit onderzoek. In tabel 1 worden de gemiddelde scores (op basis van 5-punt Likertschalen), standaarddeviatie en alpha coëfficiënt

per variabele getoond. Deze resultaten komen voort uit onderzoek onder 5000 respondenten in 46 organisaties verdeeld over 6 sectoren (Metselaar et al., 2018).

Variabele	Gemiddelde score	Standaard deviatie	Alpha coëfficiënt
Veranderbereidheid	3,6	0,7	0,86
Gevolgen werk	3,5	0,6	0,90
Emoties	3,3	0,7	0,89
Meerwaarde	3,3	0,7	0,86
Betrokkenheid	3,4	0,8	0,85
Interne druk	3,5	0,5	0,81
Externe noodzaak	3,8	0,7	0,80
Kennis & ervaring	3,7	0,6	0,81
Aansturing	3,1	0,7	0,83
Informatie	2,8	0,6	0,78
Verandervermogen	3,3	0,5	0,73
Beheersbaarheid	2,7	0,6	0,58
Timing	3,2	0,6	0,70
Complexiteit	3,1	0,7	0,80

Tabel 1 Onderzoeksresultaten DINAMO-model (ontleend aan Metselaar et al., 2018, p. 83)

De 6 sectoren betreffen zorg & welzijn, overheid, onderwijs, banken & verzekeraard, industrie en dienstverlening. Rensa Family betreft een handelsorganisatie en is daarmee niet direct binnen één van deze sectoren te positioneren. Daarnaast is er geen inzicht in de resultaten per sector en derhalve geen basis op normwaarden op te definiëren. Echter geeft het aantal respondenten, sectoren en organisaties in eerder onderzoek een voldoende brede basis en daarmee representativiteit voor een organisatie als Rensa Family. Ook het feit dat alle variabelen een normale verdeling kennen, geeft vertrouwen in valide resultaten binnen eerder onderzoek. Op basis hiervan is bepaald dat de gemiddelde scores uit eerder onderzoek, zoals weergegeven in tabel 1, als normwaarden binnen dit onderzoek gehanteerd zullen worden. Wel dient hierbij de nuance aangebracht te worden dat deze normwaarden gezien moeten worden als ondergrens. Aangezien de normscores gemiddelden zijn die gebaseerd zijn op onderzoek onder uiteenlopende organisaties en niet enkel modelorganisaties zouden de scores in dit onderzoek idealiter boven de gestelde normen moeten liggen. Op basis van deze nuancering is enige voorzichtigheid ten aanzien van de conclusies en aanbevelingen in dit onderzoek geboden.

Uit de alpha coëfficiënten in tabel 1 kan afgeleid worden in welke mate de meetschaal per variabele betrouwbaar is gebleken. Vanaf een waarde van 0,70 kan gesteld worden dat een

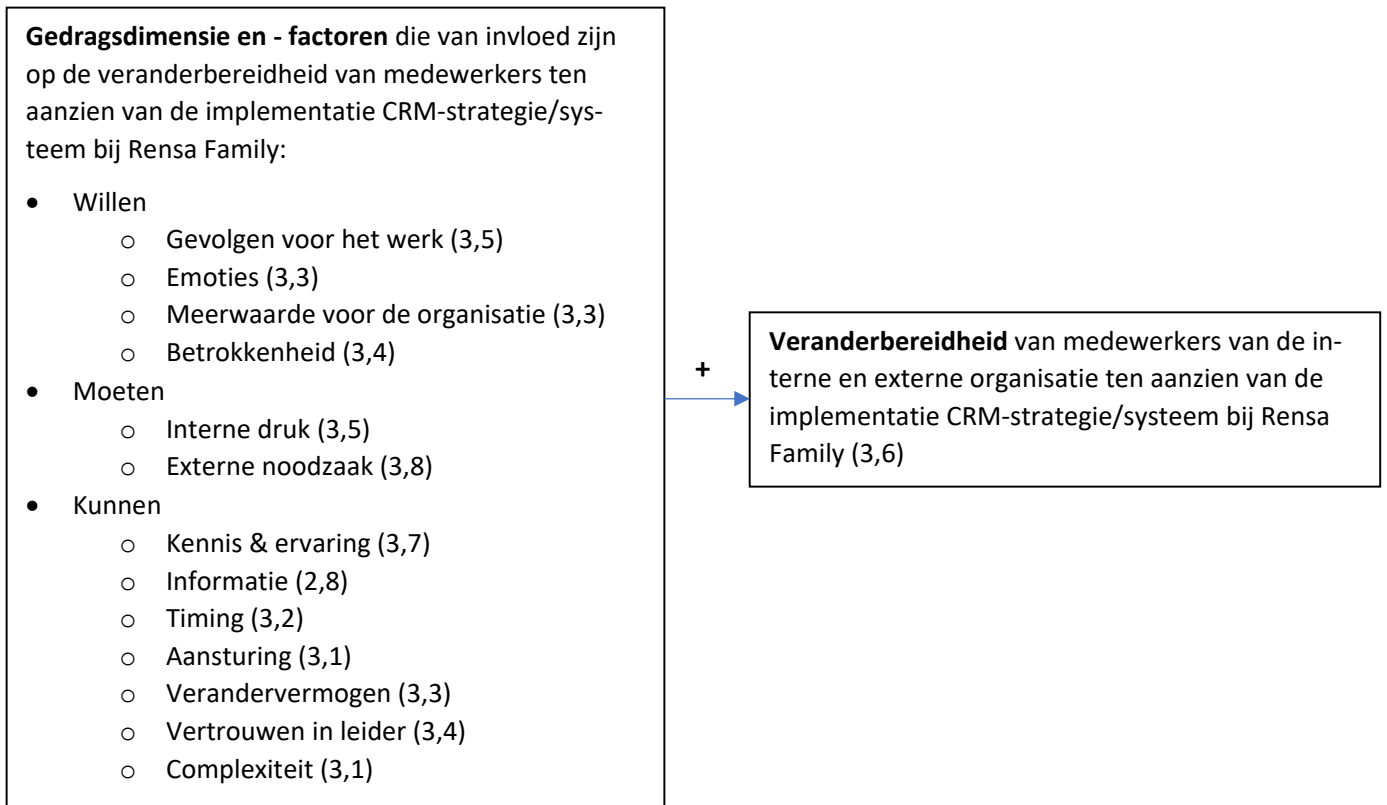
meetschaal betrouwbaar is (Doorewaard & Tjemkes, 2019). Uit onderzoek van Metselaar blijkt dat alle meetschalen hier ruimschoots aan voldoen. Enkel de meetschaal beheersbaarheid toont een beduidend lagere alpha score dan de andere meetschalen. Om deze redenen is besloten deze factor buiten beschouwing te laten. Dit heeft als pragmatisch voordeel dat vragenlijst korter wordt.

Verder wordt in tabel 1 het resultaat van de variabele vertrouwen niet getoond. Dit komt voort uit het feit dat deze factor relatief nieuw is in het DINAMO-model (2018) en daardoor nog onvoldoende respons kent. De normwaarde voor de gedragsfactor vertrouwen is binnen dit onderzoek vastgesteld op 3,4. Deze normstelling komt ten eerste voort uit het gemiddelde van de scores van alle overige variabelen (exclusief de variabele beheersbaarheid). In afstemming met de projectleider en changemanager van het verandertraject is ten tweede besloten dat er geen aanleiding is om te veronderstellen dat deze normscore hiervan zou moeten afwijken.

2.6 Definitief conceptueel model

Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt in deze paragraaf het definitief conceptueel model samengevat. Het conceptuele model dient als afbakening en basis voor het verdere onderzoek en duidt welke variabelen onderzocht zijn, welke relatie deze met elkaar hebben en aan welke normwaarden ze moeten voldoen. Deze normwaarden zijn nodig om te identificeren en te duiden of de variabelen en in welke mate ze aan de gewenste situatie voldoen. In figuur 6 is het definitief conceptueel model schematisch weergegeven en wordt in de rest van deze paragraaf toegelicht.

Dit onderzoek is gericht op het doen van aanbevelingen aan de changemanager van Rensa Family ter bevordering van de veranderbereidheid ten aanzien van de implementatie van de nieuwe strategie en het nieuwe systeem voor CRM. Zoals het conceptueel model laat zien is dit geschied door de 13 gedragsfactoren verdeeld over de 3 gedragsdimensies die van invloed zijn op deze veranderbereidheid te meten onder medewerkers van de externe en interne organisatie van Rensa Family en de veranderbereidheid van beide als ook in het algemeen vast te stellen en te verklaren. Tevens is per variabele aangegeven boven welke normwaarde gescoord moet worden opdat aan de gewenste situatie wordt voldaan.



Figuur 6 Schematische weergave van het definitief conceptueel model

In de gewenste situatie zijn medewerkers met betrekking tot de wil om te veranderen positief over de gevolgen van de verandering op hun werk, roept de verandering positieve emoties op, zien ze een grote meerwaarde in de verandering en worden ze veelvuldig betrokken in het veranderproces. Daarnaast ervaren de medewerkers een hoge mate van interne druk en externe noodzaak om te moeten veranderen. Ten aanzien van het kunnen veranderen vraagt de gewenste situatie om medewerkers met veel kennis van en positieve ervaringen met de implementatie van verandering, is de ervaren kwaliteit van de informatievoorziening en aansturing hoog en die van de complexiteit laag. Verder zijn de medewerkers positief over de timing en het verandervermogen van de organisatie en hebben ze een groot vertrouwen in de leiding van de verandering. Dit alles geldt zowel voor medewerkers van de externe organisatie als ook de interne organisatie bij Rensa Family.

In aanvulling op het duiden van de mogelijks gaps tussen de norm- en feitelijke situatie per variabele is er de verwachting dat er ook een verschil zit in de veranderbereidheid van de interne en de externe organisatie. Tevens is het van belang om gerichte aanbevelingen te kunnen

formuleren om de mate van invloed van de 13 onafhankelijke gedragsvariabelen op de afhankelijke variabele veranderbereidheid te kunnen duiden. Ten behoeve van deze analyse zijn daartoe de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1: in vergelijking met de externe organisatie zal de interne organisatie minder veranderbereid zijn.

Hypothese 2: naarmate een medewerker positiever is over de gevolgen van de verandering op zijn/haar werk, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 3: naarmate de verandering meer positieve emoties oproept bij een medewerker, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 4: naarmate een medewerker een hogere meerwaarde ziet in de verandering, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 5: naarmate een medewerker meer betrokken is bij het veranderproces, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 6: naarmate een medewerker meer interne druk ervaart om te veranderen, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 7: naarmate een medewerker meer externe noodzaak ervaart om te veranderen, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 8: naarmate een medewerker meer kennis heeft van en positieve ervaringen heeft met het implementeren van verandering, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 9: naarmate een medewerker meer kwaliteit van de informatievoorziening ervaart, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 10: naarmate een medewerker positiever is over de timing van het veranderproces, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 11: naarmate een medewerker meer kwaliteit in de aansturing van het veranderproces ervaart, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 12: naarmate een medewerker positiever is over het verandervermogen van de organisatie, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 13: naarmate een medewerker meer vertrouwen heeft in de leiding van de verandering, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

Hypothese 14: naarmate een medewerker het veranderproces als complexer ervaart, zal hij/zij minder veranderbereid zijn.

In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodiek verder uiteengezet.

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de voor dit onderzoek gebruikte methodologie uiteengezet. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie uiteengezet. Daarna worden achtereenvolgens de wijze van dataverzameling en de daarbij gemaakte keuzes toegelicht. Vervolgens wordt stilgestaan bij de operationalisering van de variabelen en de kwaliteit van de data en meetschalen. Tot besluit wordt uiteengezet op welke wijze de data verder geanalyseerd is om tot een resultaat op de gap-analyse te komen.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit praktijkgericht kwantitatief onderzoek focust zich op de interne en externe organisatie van Rensa Family die betrokken zijn bij de nieuwe CRM-strategie dan wel de implementatie van het nieuwe CRM-systeem. In geval van de externe organisatie beslaat dit 11 regionaal georiënteerde vestigingen binnen Nederland, waar in totaal 237 medewerkers aan het werk zijn. In geval van de interne organisatie zijn er 9 afdelingen met in totaal 60 medewerkers betrokken in dit onderzoek. Het argument om al deze medewerkers van de diverse afdelingen en vestigingen hierin te betrekken komt voort uit het doel om gerichte aanbevelingen te kunnen doen door onder andere inzicht te geven in de overeenkomsten en verschillen in de onderzoeksresultaten tussen de interne en externe organisatie van Rensa Family. De reden voor de focus op de afzonderlijke organisatiedelen zit hem in het feit dat het vertrekpunt qua onder andere betrokkenheid, informatie- en kennisniveau uiteenlopend is. Alle bovengenoemde 297 medewerkers voldoen aan de voorwaarden dat ze geïnformeerd moeten zijn met betrekking tot de invoering van de nieuwe CRM-strategie en bijbehorend systeem en dat de nieuwe strategie of het gebruik van het nieuwe systeem onderdeel zal zijn van het dagelijks werk van deze medewerkers. Voor beide voorwaarden geldt dat de mate waarin dit van toepassing is er niet toe doet voor deelname aan het onderzoek.

Gezien de omvang en diversiteit van de steekproef is, in overleg met de changemanager, besloten om een viertal controlevariabelen mee te nemen in dit onderzoek, te weten medewerker tevredenheid, leeftijd, aantal dienstjaren en de functie. De verwachting is dat de mate waarin een medewerker tevreden is met het werk bij Rensa Family, de leeftijd van de medewerker, het aantal

jaren dat een medewerker in dienst is bij Rensa Family en de functie die een medewerker vervuld van invloed kunnen zijn op de mate van veranderbereidheid van een medewerker.

Aangezien in dit deductief onderzoek een breed overzicht gecreëerd is ten aanzien de veranderbereidheid en de 13 gedragsfactoren die daarop van invloed zijn, zijn alle 297 medewerkers respondent in dit survey-onderzoek. Voordeel van een survey-onderzoek is dat het de mogelijkheid biedt om de uitkomsten beter met elkaar te kunnen vergelijken, aangezien alle medewerkers van zowel de interne als externe organisatie onderworpen zijn aan dezelfde meetmethodiek en meetschalen. Omdat in dit onderzoek het contrast tussen beide organisatiedelen van groot belang is, zijn deze generieke methodiek en meetschalen belangrijke voorwaarden. Daarnaast biedt deze kwantitatieve benadering het voordeel om uitkomsten grafisch en in cijfers weer te geven, waardoor verschillen en overeenkomsten tussen de organisatiedelen en ten opzichte van het totaal eenvoudig vergeleken kunnen worden (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Tevens biedt een survey-onderzoek goede mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Zo kan in een latere fase van de implementatie hetzelfde onderzoek eenvoudig herhaald worden om te toetsen welk effect de gerichte interventies op de veranderbereidheid hebben gehad. Een andere mogelijkheid tot vervolgonderzoek betreft het onderzoeken van de oorzaken die de verschillen en overeenkomsten op de gedragsfactoren tussen de interne en externe organisatie verklaren. In beide gevallen biedt het gebruik van uniforme meetschalen en daarmee de betrouwbaarheid ten aanzien van het kunnen vergelijken van resultaten goede mogelijkheden voor vervolgonderzoek met zich mee. Daarbij moet nadrukkelijk worden opgemerkt dat het herhalen van de meting en het verklaren van de verschillen en overeenkomsten tussen de organisatiedelen niet tot de doelstellingen van dit onderzoek behoren.

3.2 Dataverzameling

Als eerste stap zijn in Juni 2021 de vestigingsdirecteuren en afdelingshoofden van de externe en interne organisatie middels een overleg meegenomen in de DINAMO-methodiek (Metselaar et al., 2018). Het creëren van draagvlak voor de DINAMO-methodiek is van belang om de aanbevelingen voortkomend uit deze methodiek ook opvolging te laten krijgen binnen de externe en interne organisatie. Vervolgens zijn de vestigingsdirecteuren en afdelingshoofden gevraagd het waarom en het hoe van dit survey-onderzoek aan te kondigen. De verwachting is dat met het aankondigen door de direct leidinggevende de participatiegraad hoger is dan wanneer

medewerkers direct benaderd worden door de onderzoeker. Deze communicatie vanuit de leidinggevenden is samen met de onderzoeker voorbereid om uniformiteit te waarborgen en om inhoudelijke sturing te voorkomen (Doorewaard & Tjemkes, 2019). Na aankondiging door de leidinggevenden is het verdere survey-onderzoek onder alle medewerkers, inclusief leidinggevenden, door de onderzoeker uitgevoerd in Juli en Augustus 2021.

Verder is voor afname van de vragenlijst door de onderzoeker uiteengezet hoe de resultaten van het onderzoek gepresenteerd zullen worden. Enerzijds om het nut te duiden en daarmee de participatie te verhogen, anderzijds om aan te geven hoe de anonimiteit van de medewerkers wordt gewaarborgd. Deze anonimiteit is van belang om oprechte en betrouwbare antwoorden te krijgen (Verschuren & Doorewaard, 2015). Het risico bestaat dat bij het niet waarborgen van de anonimiteit de participatiegraad zal dalen of dat met betrekking tot gevoelige onderwerpen, zoals emoties of het vertrouwen in de leider, sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Om de validiteit van het onderzoek te verhogen, dient de anonimiteit van de betrokken medewerkers van tevoren gegarandeerd te kunnen worden. In bijlage 1 is de uitnodigingsbrief ter deelname aan dit onderzoek opgenomen. Naast anonimiteit is ook aangegeven dat deelname op vrijwillige basis is, op ieder moment gestopt en vervolgd kan worden, er geen “foute” antwoorden mogelijk zijn en wat de duur is van het invullen van de vragenlijst. Deze informatie is bij aanvang van de vragenlijst nogmaals benadrukt.

Om verdere betrouwbaarheid en de interne validiteit van het onderzoek te verhogen is het van belang dat er dezelfde taal gesproken wordt (Verschuren & Doorewaard, 2015). Voor aanvang zijn de vragen dan ook door enkele niet direct betrokken medewerkers getoetst op duidelijkheid en begripsgebruik. Daarbij is getoetst of vragen logisch en te begrijpen zijn en aansluiten bij de terminologie van de medewerkers. Om het risico op de common method-bias te verlagen zijn enkele open vragen tussen de Likertschalen door opgenomen en tevens de Likertschalen enkele malen in een licht aangepaste vorm aangeboden. Daarnaast vangt de vragenlijst aan met de vragen omtrent de afhankelijke variabele, waardoor een eventuele common method-bias geen invloed heeft op de beantwoording van deze vragen. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen zijn de stellingen / vragen dusdanig opgesteld dan wel aangepast dat ze niet te stellig geformuleerd en dus sturend van karakter zijn (Verschuren & Doorewaard, 2015).

In dit onderzoek is er gebruikgemaakt van de online applicatie Qualtrics voor het opzetten, verspreiden van de survey onder de 297 medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family. De in bijlage 1 getoonde uitnodigingsmail met deelnamelink is vanuit de applicatie gegenereerd en verspreid op 1 Juli 2021. Tevens is er tot tweemaal toe binnen 2 weken een

reminder gestuurd door de onderzoeker vanuit deze applicatie om de respons en daarmee validiteit te vergroten. Aangezien de survey verspreid is bij aanvang van de zomermaanden is er voor gekozen om een responstermijn van 6 weken aan te houden om de kans op non-respons als gevolg van verlof te minimaliseren. De data voortkomend uit de vragenlijst is tevens vastgelegd, gemonitord en beheerd in de online applicatie Qualtrics.

Binnen dit onderzoek geldt dat de populatie (N) is gelijk aan de steekproefgrootte (n) is gelijk aan het aantal verstuurd vragenlijsten, oftewel alle mogelijke respondenten zijn aangeschreven binnen dit onderzoek. Aan 70% van de 297 verstuurd vragenlijsten is een respons gegeven. Na opschoning en controle van de datakwaliteit zijn uiteindelijk 57% van de ingevulde vragenlijsten meegenomen in de verdere analyse. In paragraaf 3.4 worden deze responsresultaten in meer detail onderbouwd.

3.3 Operationalisering variabelen

Om de survey te kunnen verrichten is de DINAMO-vragenlijst van Metselaar et al. (2018) als basis genomen. Deze vragenlijst bestaat uit 15 meetschalen, die de veranderbereidheid en de 14 gedragsfactoren uit het conceptueel model meten. In bijlage 2 zijn de vragen per meetschaal van de DINAMO-methodiek weergegeven. Alle vragen worden gescoord op een 5-punts Likertschaal. Naast het opnemen van enkele open vragen ten behoeve van het tegengaan van de common method-bias zijn tevens enkele controlevragen opgenomen in de vragenlijst van dit onderzoek. Daarnaast is de variabele beheersbaarheid weggelaten uit dit onderzoek, zoals toegelicht in paragraaf 2.4. De vragenlijst in dit onderzoek bestaat daarmee uit 86 vragen, waarvan 5 controlevragen, 8 open vragen en 73 vragen op basis van een 5-punts Likertschaal. In tabel 2 is het codeboek met betrekking tot de vragenlijst weergegeven. In bijlage 3 zijn alle corresponderende vragen en mogelijke scores weergegeven.

Vraagnr	Code	Type variabele	Dimensie	Variabele	Meetniveau
1	CV1	Controle	Nvt	Vestiging / afdeling	Nominaal
2	CV2	Controle	Nvt	Medewerker tevredenheid	Ordinaal
3 t/m 9	VB1 t/m VB7	Afhankelijke	Nvt	Veranderbereidheid	Interval
10	OV1	Nvt	Nvt	Open vraag	Nvt
11 t/m 19	GW1 t/m GW9	Onafhankelijke	Willen	Gevolgen werk	Interval
20 t/m 24	EM1 t/m EM5	Onafhankelijke	Willen	Emoties	Interval
25 t/m 29	MW1 t/m MW5	Onafhankelijke	Willen	Meerwaarde	Interval
30 t/m 33	BH1 t/m BH4	Onafhankelijke	Willen	Betrokkenheid	Interval
34	OV2	Nvt	Nvt	Open vraag	Nvt
35 t/m 37	ID1 t/m ID3	Onafhankelijke	Moeten	Interne druk	Interval
38 t/m 41	EN1 t/m EN4	Onafhankelijke	Moeten	Externe noodzaak	Interval
42	OV3	Nvt	Nvt	Open vraag	Nvt
43	OV4	Nvt	Nvt	Open vraag	Nvt
44 t/m 47	KE1 t/m KE4	Onafhankelijke	Kunnen	Kennis en ervaring	Interval
48 t/m 53	IM1 t/m IM6	Onafhankelijke	Kunnen	Informatie	Interval
54 t/m 57	TM1 t/m TM4	Onafhankelijke	Kunnen	Timing	Interval
58	OV5	Nvt	Nvt	Open vraag	Nvt
59	OV6	Nvt	Nvt	Open vraag	Nvt
60 t/m 63	AS1 t/m AS4	Onafhankelijke	Kunnen	Aansturing	Interval
64 t/m 69	VV1 t/m VV6	Onafhankelijke	Kunnen	Verandervermogen	Interval
70 t/m 74	VT1 t/m VT5	Onafhankelijke	Kunnen	Vertrouwen	Interval
75 t/m 81	CP1 t/m CP7	Onafhankelijke	Kunnen	Complexiteit	Interval
82	OV7	Nvt	Nvt	Open vraag	Nvt
83	CV3	Controle	Nvt	Leeftijd	Ordinaal
84	CV4	Controle	Nvt	Aantal dienstjaren	Ordinaal
85	CV5	Controle	Nvt	Functie	Nominaal
86	OV8	Nvt	Nvt	Open vraag	Nvt

Tabel 2 Codeboek

Met de eerste controlevraag, is getoetst of de respondent voldoet aan de voorwaarde of hij of zij daadwerkelijk werkzaam is op één van de vestigingen of afdelingen vallend onder de externe of interne organisatie. De andere controlevragen zijn opgenomen omdat zij wellicht van invloed zijn op de resultaten van dit onderzoek. Deze controlevragen hebben betrekking op de variabelen tevredenheid, leeftijd, aantal dienstjaren en functie van een medewerker.

3.4 Kwaliteit van de data

Vanuit de online applicatie Qualtrics is de datamatrix automatisch gegenereerd en toont dat van de 297 aangeschreven medewerkers 70% de vragenlijst (deels) hebben ingevuld. Hierbij is van respondenten die een keer opnieuw zijn aangevangen met de vragenlijst enkel de vragenlijst met de meeste voortgang meegenomen in de verdere analyse. Deze 70% betreffen 207 vragenlijsten van unieke respondenten die voor verdere controle van de datakwaliteit zijn meegenomen.

Ten behoeve van de controle op foutieve invoer of ontbrekende waarden is van elke vraag het aantal respondenten (n), de standaarddeviatie, de gemiddelde, maximale en minimale score beoordeeld. Deze scores tonen geen bijzonderheden of leiden tot uitsluitingen op basis van de ingevoerde data door respondenten. Een respondent kon bij het invullen niet naar een volgende vraag als de voorgaande niet volledig beantwoord is (met uitzondering van de open vragen). Dit wordt bevestigd door het aflopend aantal respondenten (n) naar het einde van de vragenlijst toe.

Wat verder opvalt is dat na de eerste 2 controlevragen 13 respondenten geen vervolg hebben geven aan de vragenlijst. Tevens valt op dat na het eerste blok aan vragen over de afhankelijke variabele nog eens 11 respondenten hun vragenlijst niet vervolgd hebben. Vervolgens beëindigen nog eens 15 respondenten op diverse momenten voor de laatste vraag hun vragenlijst. De vragenlijsten van deze 37 respondenten worden niet meegenomen in de verdere analyse. De keuze voor deze *listwise deletion* wordt ingegeven doordat in dit onderzoek de analyse van de invloed van de score op de onafhankelijke variabelen en de invloed daarvan op de score van de afhankelijke variabele centraal staat (Doorewaard & Tjemkes, 2019).

Opvallend is dat bij de laatste gesloten vraag (“Welke functie vervult U?”) 37% van de overgebleven 168 respondenten deze vraag niet beantwoorden en daarmee de vragenlijst niet completeren. Dit komt naar alle waarschijnlijkheid voort doordat respondenten het idee hebben dat deze controlevraag de anonimiteit aantast. Dit wordt ook enkele malen benoemd in een mondelinge navraag op de vragenlijst. De keus om deze vraag als laatste te plaatsen in de vragenlijst is een juiste gebleken, omdat alle voorgaande vragen en antwoorden daarop van waarde blijven voor het onderzoek. Vanwege het grote aantal non-responses op deze vraag wordt deze controlevraag en daarmee ook alle antwoorden uit het verdere onderzoek geschrapt. Na verwerking

van de controle op de foutieve invoer en ontbrekende waarden, worden in het verdere onderzoek 168 vragenlijsten van unieke respondenten meegenomen.

Naast analyse van de datakwaliteit dient de steekproef ook representatief te zijn. Hiertoe is er een (non-)responsanalyse uitgevoerd. In totaal zijn 297 unieke respondenten aangeschreven. Hiervan zijn er 168 compleet ingevuld die meegenomen zijn in de verdere analyse. Hierbij geldt dat de populatie is gelijk aan de steekproefgrootte is gelijk aan het aantal verstuurd vragenlijsten, oftewel alle mogelijke respondenten zijn aangeschreven binnen dit onderzoek. Het totale responspercentage betreft 56,6% en die voor de groepen externe en interne organisatie respectievelijk 53,2% en 70,0%. Aangezien het responspercentage in totaal als ook per sub groep >50% is, is er een sprake van een excellente respons (Doorewaard & Tjemkes, 2019).

Voor wat betreft de non-respons is er een analyse gemaakt met behulp van een kruistabel op de kenmerken "Sub organisatie", "Leeftijd" en "Dienstjaren". De resultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 4. De uitkomsten laten zien dat ten aanzien van het kenmerk "Dienstjaren" het resultaat van de chi-kwadraattoets $>0,05$ is, en daarmee geen significant verschil in respons van medewerkers van de interne dan wel externe organisatie is geconstateerd. Dit betekent dat er op deze kenmerken geen sprake is van een non-response bias en uitkomsten gelden voor de hele populatie. Dit is echter niet het geval voor de verdeling naar de kenmerken "Sub organisatie" en "Leeftijd". Met andere woorden voorzichtigheid is geboden met uitspraken doen voor de hele organisatie op basis van de huidige respondenten.

Om de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst en de respons daarop te toetsen, is de opgeschoonde data geïmporteerd in SPSS. In de volgende paragraaf worden de uitkomsten hiervan verder uiteengezet.

3.5 Kwaliteit van de meetschalen

Ten behoeve van het toetsen van de validiteit van de meetschalen is de factoranalyse beoordeeld. Omdat het hier om een reeds bestaand en getoetst model gaat, berust de onderbouwing op eerdere analyse met betrekking tot de DINAMO-vragenlijst (Metselaar et al., 2018). De factoranalyse (PCA) heeft in eerder onderzoek van Metselaar een structuur van 13 verklarende variabelen bevestigd. Daarbij toonde de varimax-rotatie aan dat er van 73 vragen er 8 niet in de

voorgestelde structuur passen en de overige 65 logisch groeperen rond de 13 schalen van het DINAMO-model. Een regressieanalyse van de 13 verklarende variabelen op de veranderbereidheid resulteert uit onderzoek van Metselaar in 51% verklaarde variantie in de afhankelijke variabele (Metselaar et al., 2018, p. 84).

Binnen dit onderzoek wijzen de uitkomsten van de verklaarde varianties, zie tabel 3, van alle meetschalen op de juiste convergente validiteit. Ten aanzien van de discriminatie validiteit verklaren de 13 onafhankelijke variabelen samen 68,7% van de variantie binnen dit onderzoek. Ten opzichte van de 51% verklaarde variantie uit onderzoek van Metselaar kent dit onderzoek een beduidende hogere mate van discriminante validiteit. Al met al kan geconcludeerd worden dat er sprake is van valide meetschalen binnen dit onderzoek.

De meetschaal vertrouwen is echter relatief nieuw en vooralsnog niet onderbouwd met een factoranalyse vanuit onderzoek door Metselaar. Uit de factoranalyse binnen dit onderzoek naar de convergente validiteit blijkt de verklaarde variantie voor de meetschaal vertrouwen 70,2% te zijn. De principale componentenanalyse toont tevens dat alle items goed laden op de factor vertrouwen en daarmee behoren tot deze factor.

Variabele	n	Gemiddelde	Standaard deviatie	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha	Verklaarde variantie convergente validiteit
Veranderbereidheid	168	3,619	0,623	0,194	-0,354	0,829	52,7%
Gevolgen voor het werk	168	3,885	0,429	-0,501	1,179	0,884	52,7%
Emoties	168	4,043	0,599	-0,166	-0,668	0,896	70,8%
Meerwaarde voor de organisatie	168	3,708	0,665	-0,670	0,595	0,811	57,9%
Betrokkenheid	168	3,176	0,924	-0,251	-0,209	0,908	78,7%
Interne druk	168	3,942	0,504	-0,254	-0,389	0,693	62,8%
Externe noodzaak	168	3,996	0,559	-0,266	-0,349	0,747	58,9%
Kennis & ervaring	168	3,735	0,510	0,270	0,121	0,542	56,9%
Informatie	168	3,691	0,540	-0,095	0,337	0,763	49,8%
Timing	168	3,693	0,600	0,024	-0,332	0,701	54,1%
Aansturing	168	3,451	0,697	-0,083	-0,223	0,854	70,2%
Verandervermogen	168	3,714	0,461	-0,406	0,271	0,741	43,7%
Vertrouwen in leider	168	4,150	0,509	-0,033	-0,012	0,892	70,2%
Complexiteit	168	2,916	0,626	0,090	0,006	0,859	54,6%

Tabel 3 Controle op normaalverdeling, betrouwbaarheid en validiteit per meetschaal

Om de betrouwbaarheid (of interne consistentie) van een schaal te meten is de Cronbach's alpha toets ingezet. Uit onderzoek van Metselaar (zie paragraaf 2.5) is gebleken dat dit geldt voor alle meetschalen van zowel de afhankelijke variabele als onafhankelijke variabelen. In tabel 3 worden de alpha scores in dit onderzoek per meetschaal getoond. Daarbij valt de meetschaal kennis & ervaring op door een lagere betrouwbaarheid. Aangezien in eerdere onderzoeken de betrouwbaarheid van deze meetschaal is aangetoond, zie tabel 1 in paragraaf 2.5, zal deze meetschaal op basis van dit ene onderzoek niet uitgesloten worden. Wel is enige voorzichtigheid geboden bij het verbinden van conclusies aan de uitkomsten op deze variabele. De Cronbach's alpha scores op de overige meetschalen duiden op betrouwbare variabelen binnen dit onderzoek.

De meetschaal vertrouwen is relatief nieuw en wordt vanuit eerder onderzoek door Metselaar niet onderbouwd met de Cronbach's alpha score. Na toetsing binnen dit onderzoek blijkt de Cronbach's alpha score op de meetschaal vertrouwen 0,892. Dit duidt dus op een hoge interne consistentie op de factor vertrouwen.

Om de common method bias tegen te gaan zijn er in de vragenlijst bewust verschillende antwoordvormen en positieve en negatieve vraagstellingen opgenomen. Daarnaast zijn overgangen tussen een set van vragen voorzien van een introductietekst en zijn enkele open vragen opgenomen om het vragenpatroon (via Likertschalen) te doorbreken. Voorts zijn de vragen die betrekking hebben op de afhankelijke variabele voor die van de onafhankelijke variabelen geplaatst om de score op de afhankelijke variabele niet te laten bepalen door de scores op de onafhankelijke variabelen. Om een eventuele aanwezigheid van de common method bias te duiden is de Harman's one factor toets toegepast op alle items uit de vragenlijst. De uitkomst, zie bijlage 5, laat zien dat er een geringe mate van kans is op deze bias. Eén factor verklaart 27,5% van de variantie. Indien één factor meer dan 50% zou verklaren, dan zou er sprake kunnen zijn van de common method bias. Tevens zijn er in totaal 16 van de 73 items die >1 scoren op de eigenvalue en samen circa 72% van de variantie verklaren. Dit duidt er mede op dat er een minimale kans is dat deze bias aanwezig is (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Op basis van voorgaande is de kwaliteit van de meetschalen en de onderliggende items vastgesteld. Ter voorbereiding op de gap-analyse en hypothesetoetsing is alle informatie binnen één meetschaal samengevoegd tot één gemiddelde score op de betreffende meetschaal. In tabel 3 worden deze gemiddelde scores, als ook standaarddeviatie, *kurtosis* en *skewness* per meetschaal oftewel variabele getoond. Voor de enkelvoudige meetschalen, te weten de

controlevragen, is deze samenvoeging tot een gemiddelde score niet van toepassing. Aangezien in het volgende hoofdstuk deze scores per variabele behandeld worden, wordt er hier geen verdere toelichting op gegeven.

3.6 Analysetechnieken

Om te komen tot de juiste analyses en resultaten (zie hoofdstuk 4) is ten behoeve van de gap-analyse de *one sample t-test* uitgevoerd om de gewenste situatie versus de feitelijke situatie te toetsen. Een *one sample t-test* volstaat in dit geval omdat het om één steekproef gaat die vergeleken wordt ten opzichte van één normwaarde. Deze test is uitgevoerd voor zowel de veranderbereidheid van de totale organisatie als de externe en interne organisatie apart om mogelijke significante verschillen te duiden. Daarnaast is deze test ook toegepast op alle 13 onafhankelijke gedragsvariabelen om inzicht te verschaffen per variabele over de mate waarin voldaan wordt aan de normsituatie. Voorts is de onafhankelijke t-toets toegepast om de hypothese, in vergelijking met de externe organisatie zal de interne organisatie minder veranderbereid zijn, te toetsen. De onafhankelijke t-toets is in deze van toepassing omdat het gaat om het vergelijken van het steekproefgemiddelde van een variabele op nominaal niveau (externe en interne organisatie) met het steekproefgemiddelde op intervalniveau (mate van veranderbereidheid) (Doorewaard & Tjemkes, 2019).

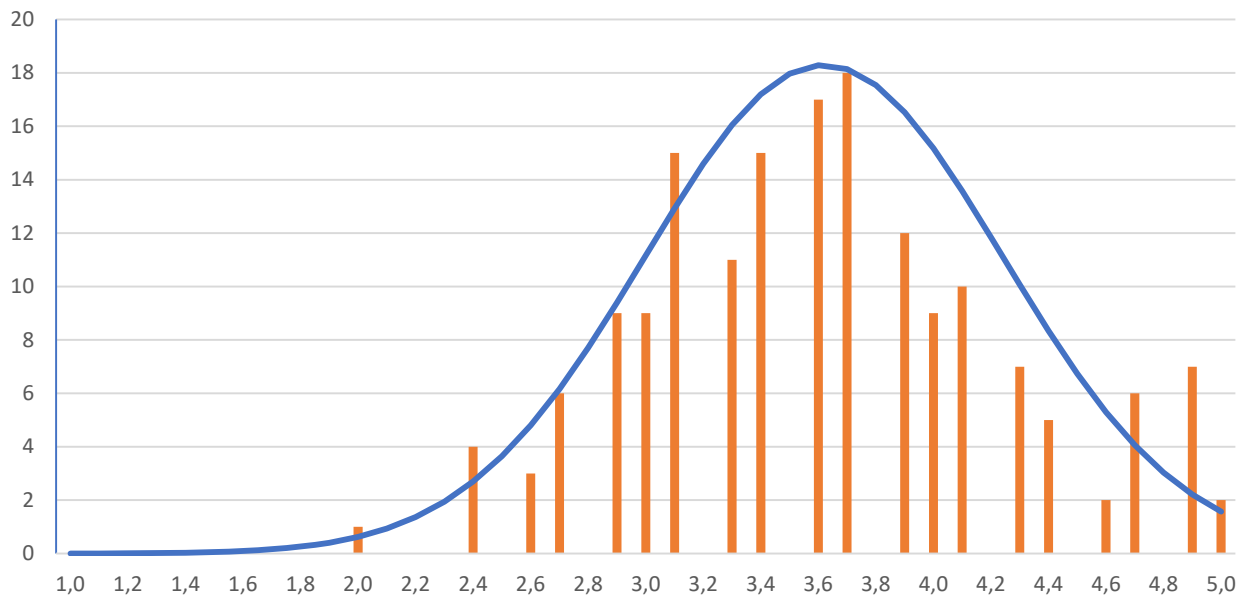
Om inzicht te krijgen of er samenhang is tussen de veranderbereidheid, de 13 onafhankelijke gedragsfactoren en de controlevariabelen medewerker tevredenheid, leeftijd en dienstjaren is er een multivariate regressieanalyse uitgevoerd. Met deze analyse kan onder andere een oordeel geveld worden over hypothesen 2 tot en met 14 om inzicht te krijgen op welke gedragsfactoren het best geïntervenieerd kan worden ten behoeve van het positief beïnvloeden van de veranderbereidheid binnen Rensa Family. In eerste instantie is enkel de invloed van de controlevariabelen op de afhankelijke variabele veranderbereidheid middels een regressieanalyse getoetst. Vervolgens is dit gedaan voor alle onafhankelijke variabelen, inclusief de controlevariabelen. Hiermee kan worden aangetoond of en in welke mate de controle- dan wel onafhankelijke variabelen de mate van variantie en daarmee invloed op de veranderbereidheid bepalen (Doorewaard & Tjemkes, 2019).

Hoofdstuk 4: Analyse en resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten aanbod die antwoord geven op de empirische en analytische vragen, zoals geformuleerd in paragraaf 1.4. Wat is de feitelijke score op de gedragsfactoren en daarmee veranderbereidheid onder de medewerkers van Rensa Family? En welke conclusies kunnen getrokken worden op basis van de vergelijking van deze feitelijke situatie en de normwaarden? Aangevangen wordt met een paragraaf over de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Vervolgens worden 3 paragrafen gewijd aan de gedragsdimensies “willen”, “moeten” en “kunnen” met hun onderliggende gedragsfactoren. Een volgende paragraaf behandelt de controlevariabelen. In paragraaf 4.6 worden de uitkomsten van de analyses naar de samenhang en invloed op elkaar van alle variabelen besproken. In de laatste paragraaf wordt dit hoofdstuk afgesloten met een samenvatting van de analyseresultaten.

4.1 Veranderbereidheid

In deze paragraaf worden de resultaten met betrekking tot de afhankelijke variabele, veranderbereidheid, besproken. De resultaten onder alle respondenten van Rensa Family op de variabele veranderbereidheid zijn in figuur 7 weergegeven. Hierbij geeft de x-as de typische scores weer op de meetschaal veranderbereidheid (op basis van een 5-punts Likertschaal). De kolommen tonen het aantal respondenten dat de bijbehorende score (afgerond op één decimaal) heeft behaald. De blauwe lijn toont de bijbehorende normaalverdeling. In tabel 4 wordt deze normaalverdeling cijfermatig weergegeven.



Figuur 7 Visualisatie score veranderbereidheid

Variabele	<i>n</i>	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Skewness	Kurtosis
Veranderbereidheid	168	3,619	0,623	0,194	-0,354

Tabel 4 Normaalverdeling veranderbereidheid

Met een gemiddelde score van 3,619 ligt de feitelijke waarde net boven de normwaarde van 3,6. In totaal scoren 73 respondenten (43% van het totaal aantal respondenten) lager dan de gewenste normwaarde van 3,6. Dit geeft aan dat er ruimte voor verbetering is, aangezien de normwaarde als ondergrens is gesteld en een minimale overschrijding kent. Verder valt op dat er slechts één respondent een gemiddelde scoort lager dan of gelijk aan 2,0. Daar staat tegenover dat er 48 respondenten zijn die een gemiddelde score behalen van 4,0 of hoger.

Van alle 168 scores liggen er slechts 3 meer dan 2 standaarddeviaties af van het gemiddelde en is er sprake van data die normaal verdeeld is (Verhoeven, 2018). Dit wordt mede bevestigd doordat de *kurtosis* en scheefheid binnen een waarde van -0,5 en +0,5 vallen. In totaal zijn er 52 respondenten die meer dan 1 standaarddeviatie afwijken van de normwaarde. Van deze respondenten scoort 44% (23 respondenten) meer dan 1 standaarddeviatie lager dan de norm. Bij deze respondenten zit dan ook een ruime potentie tot verbetering van de veranderbereidheid.

In navolging hierop is er een *one-sample t-test* uitgevoerd om de feitelijke situatie met een gemiddelde score van 3,619 te vergelijken met de gewenste situatie met een normwaarde van 3,6. In tabel 5 wordt het analyseresultaat getoond.

Variabele	Normwaarde	Gemiddelde	Delta	Significantie
Veranderbereidheid	>=3,6	3,619	0,019	p=,693

Tabel 5 Resultaat one sample t-test veranderbereidheid

De conclusie die getrokken kan worden is dat de score op de variabele veranderbereidheid van alle respondenten samen niet significant afwijkt van de normwaarde. Naar aanleiding van het minimaal verschil tussen het gemiddelde en de norm kon deze conclusie al verondersteld worden, met een significantie van $p=0,693$ wordt dit ook bevestigd. In andere woorden de mate veranderbereidheid voor alle respondenten van de Rensa Family tezamen voldoet aan de gewenste mate van veranderbereidheid. Ondanks dit resultaat laat het onderzoek zien dat er ruimte is voor verbetering van de veranderbereidheid, aangezien het gemiddelde niet substantieel boven de normwaarde ligt en de normwaarde als ondergrens wordt beschouwd in dit onderzoek.

Om te beoordelen of de externe en interne organisatie afzonderlijk andere resultaten laten zien zijn dezelfde analyses uitgevoerd voor deze sub organisaties op de variabele veranderbereidheid. Tabel 6 en 7 tonen de resultaten van deze analyses.

Variabele	n	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Standaardfout
Veranderbereidheid externe organisatie	126	3,63148	0,622126	0,055423
Veranderbereidheid interne organisatie	42	3,58167	0,639138	0,098621

Tabel 6 Normaalverdeling veranderbereidheid sub organisaties

Variabele	Normwaarde	Gemiddelde	Delta	Significantie
Veranderbereidheid externe organisaties	>=3,6	3,631	0,031	p=,571
Veranderbereidheid interne organisaties	>=3,6	3,582	-0,018	p=,853

Tabel 7 Resultaat one sample t-test veranderbereidheid sub organisaties

De conclusie die getrokken kan worden is vergelijkbaar met de score op de veranderbereidheid van alle respondenten samen. De scores op zowel de externe als interne organisatie wijken niet significant af van de normwaarde met een significantie van respectievelijk $p=0,571$ en $p=0,853$. In andere woorden de mate veranderbereidheid van de medewerkers van zowel de externe als de interne organisatie van de Rensa Family voldoen aan de gewenste mate van veranderbereidheid. Ook hier geldt de nuance dat de normwaarde gesteld is als ondergrens en dat de

gemiddelden van beiden niet substantieel afwijken. Met andere woorden voor beide sub groepen zijn er ontwikkelmogelijkheden ten aanzien van de mate veranderbereidheid.

Ter beoordeling van hypothese 1, in vergelijking met de externe organisatie zal de interne organisatie minder veranderbereid zijn, is tevens de onafhankelijke t-toets toegepast. Deze toets toont het verband tussen de nominale variabele (externe en interne organisatie) en de variabele op intervalniveau (mate van veranderbereidheid). In tabel 8 zijn de resultaten weergegeven.

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	T	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference
					One-Sided p	Two-Sided p		
Equal variances assumed	0,217	0,642	0,446	166	0,328	0,656	0,049817	0,111603
Equal variances not assumed			0,44	68,738	0,331	0,661	0,049817	0,113128

Tabel 8 Resultaat onafhankelijke t-toets hypothese 1

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er geen significant ($p > 0,05$) verschil is tussen de score van medewerkers van de interne en externe organisatie op de variabele veranderbereidheid. Dit betekent dat hypothese 1 niet ondersteund en verworpen wordt en daarmee niet gesteld mag worden dat de interne organisatie minder veranderbereid is. De gemiddelde scores van 3,63 en 3,58 (tabel 7) van respectievelijk de externe en interne organisatie gaven hier al een indicatie voor, aangezien de veranderbereidheid van de interne en externe organisatie niet ver van elkaar af liggen.

4.2 Gedragsdimensie “willen”

Onder de dimensie “willen” vallen de gedragsfactoren gevolgen voor het werk, emoties, meerwaarde voor de organisatie en betrokkenheid. Hieronder in tabel 9 worden de resultaten van een analyse op de normaalverdeling van deze gedragsfactoren getoond.

Variabele	n	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Skewness	Kurtosis
Gevolgen voor het werk	168	3,885	0,429	-0,501	1,179
Emoties	168	4,043	0,599	-0,166	-0,668
Meerwaarde voor de organisatie	168	3,708	0,665	-0,670	0,595
Betrokkenheid	168	3,176	0,924	-0,251	-0,209

Tabel 9 Normaalverdeling gedragsfactoren "willen"

Bij de variabele gevolgen voor het werk valt op dat de *kurtosis* een waarde groter dan 1 toont. Dit duidt op een scherpere piek in de normaalverdeling. Van de 168 scores op deze variabele vallen er 18 buiten 2 standaarddeviaties van het gemiddelde. Deze variabele kent daarmee een verminderde normaalverdeling en is voorzichtigheid in het trekken van conclusies ten aanzien van deze variabele geboden. Verder valt op dat de variabele betrokkenheid (gem. 3,176) beduidend lager scoort dan de overige variabelen. Dit wijst erop dat medewerkers zich minder betrokken voelen ten aanzien van de verandering. Aan de andere kant scoort de variabele emotie (gem. 4,043) beduidend hoger. Dit wijst erop dat medewerkers positieve emoties koesteren ten aanzien van de verandering.

Een gap-analyse met betrekking tot de gedragsfactoren van de dimensie "willen" afgezet tegen de normwaarden van deze factoren levert een aantal opvallende resultaten op (weergegeven in tabel 10). In de eerste plaats wordt zichtbaar dat alle scores significant ($p < 0,05$) afwijken van de normwaarden. Daarbij valt op dat betrokkenheid als enige van de 4 gedragsfactoren lager scoort dan de normwaarde. Het omgekeerde geldt voor de overige 3 gedragsfactoren binnen de dimensie "willen". De significant hogere scores dan de normwaarden doet vermoeden dat de veranderbereidheid positief beïnvloed wordt door deze factoren. Ook de bijbehorende hypothese (2 tot en met 4) bij deze gedragsfactoren zullen behandeld worden in paragraaf 4.6.

Variabele	Normwaarde	Gemiddelde	Delta	Significantie
Gevolgen voor het werk	3,5	3,885	0,385	$p < ,001$
Emoties	3,3	4,043	0,743	$p < ,001$
Meerwaarde	3,3	3,708	0,408	$p < ,001$
Betrokkenheid	3,4	3,176	-0,224	$p = ,002$

Tabel 10 Resultaat one sample t-test gedragsfactoren "willen"

4.3 Gedragsdimensie “moeten”

Onder de dimensie “moeten” vallen de gedragsfactoren interne druk en externe noodzaak. Hieronder in tabel 11 worden de resultaten van een analyse op de normaalverdeling van deze gedragsfactoren getoond.

Variabele	<i>n</i>	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Skewness	Kurtosis
Interne druk	168	3,942	0,504	-0,254	-0,389
Externe noodzaak	168	3,996	0,559	-0,266	-0,349

Tabel 11 Normaalverdeling gedragsfactoren “moeten”

Van alle 168 scores liggen er bij de gedragsfactoren interne druk en externe noodzaak respectievelijk slechts 5 en 3 scores meer dan 2 standaarddeviaties af van het gemiddelde. Daarnaast vallen voor beide factoren de *kurtosis* en scheefheid binnen een waarde van -0,5 en +0,5 vallen. Op basis van Verhoeven (2018) kan er aangenomen worden dat er sprake is van normaal verdeelde uitkomsten.

De gap-analyse met betrekking tot de gedragsfactoren van de dimensie “moeten” afgezet tegen de normwaarden van deze factoren wordt weergegeven in tabel 12. Net als bij de factoren op de dimensie “willen” wijken ook de scores op beide factoren op deze dimensie significant ($p < 0,05$) af van de normwaarden. In beide gevallen zijn de scores hoger dan de normwaarden en is de veronderstelling dat dit tot een hogere score op de mate van veranderbereidheid leidt. In paragraaf 4.6 zal dit geduid worden bij beoordeling van de hypothesen hiertoe.

Variabele	Normwaarde	Gemiddelde	Delta	Significantie
Interne druk	3,5	3,942	0,442	$p < ,001$
Externe noodzaak	3,8	3,996	0,196	$p < ,001$

Tabel 12 Resultaat one sample t-test gedragsfactoren “moeten”

4.4 Gedragsdimensie “kunnen”

Onder de dimensie “kunnen” vallen de gedragsfactoren kennis & ervaring, informatie, timing, aansturing, verandervermogen, vertrouwen in leider en complexiteit. Hieronder in tabel 13 worden de resultaten van een analyse op de normaalverdeling van deze gedragsfactoren getoond.

Variabele	<i>n</i>	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Skewness	Kurtosis
Kennis & ervaring	168	3,735	0,510	0,270	0,121
Informatie	168	3,691	0,540	-0,095	0,337
Timing	168	3,693	0,600	0,024	-0,332
Aansturing	168	3,451	0,697	-0,083	-0,223
Verandervermogen	168	3,714	0,461	-0,406	0,271
Vertrouwen in leider	168	4,150	0,509	-0,033	-0,012
Complexiteit	168	2,916	0,626	0,090	0,006

Tabel 13 Normaalverdeling gedragsfactoren “kunnen”

Van alle 168 scores op de afzonderlijke gedragsfactoren binnen de dimensie “kunnen” liggen er uiteenlopend van 6 tot 11 scores per gedragsfactor meer dan 2 standaarddeviaties af van het gemiddelde. De *kurtosis* en scheefheid vallen bij alle 7 gedragsfactoren binnen een waarde van -0,5 en +0,5. Wederom kan aangenomen worden dat er sprake is van een redelijk tot goede normaalverdeling op de afzonderlijke gedragsfactoren binnen de dimensie “kunnen” (Verhoeven, 2018).

De variabele complexiteit (gem. 2,916) scoort beduidend lager dan de overige variabelen. Dit wijst erop dat medewerkers een hogere mate van complexiteit ervaren ten aanzien van de verandering. Aan de andere kant scoort de variabele vertrouwen in leider (gem. 4,150) hoger. Dit wijst erop dat medewerkers vertrouwen hebben in doel en proces van de verandering.

De gap-analyse met betrekking tot de gedragsfactoren van de dimensie “kunnen” afgezet tegen de normwaarden van deze factoren levert een aantal opvallende resultaten op (zie tabel 14). In de eerste plaats wordt zichtbaar dat behalve op de waarden kennis & ervaring alle scores significant ($p < 0,05$) afwijken van de normwaarden. Ten tweede valt op dat de gedragsfactor complexiteit als enige lager scoort dan de normwaarde en daarmee van negatieve invloed op de mate van veranderbereidheid kan zijn.

Het omgekeerde geldt voor de gedragsfactoren aansturing, informatie, verandervermogen, timing en vertrouwen in de leider. De significant hogere scores dan de normwaarden doet vermoeden dat de veranderbereidheid positief beïnvloed wordt door deze factoren.

Variabele	Normwaarde	Gemiddelde	Delta	Significantie
Kennis & ervaring	3,7	3,735	0,035	p=,375
Informatie	2,8	3,691	0,891	p<,001
Timing	3,2	3,693	0,493	p<,001
Aansturing	3,1	3,451	0,351	p<,001
Verandervermogen	3,3	3,714	0,414	p<,001
Vertrouwen in leider	3,4	4,150	0,750	p<,001
Complexiteit	3,1	2,916	-0,184	p<,001

Tabel 14 Resultaat one sample t-test gedragsfactoren "kunnen"

4.5 Multivariate regressieanalyse

Ondanks de conclusie die in paragraaf 4.1 is getrokken, te weten de mate van veranderbereidheid voor alle respondenten van de Rensa Family tezamen voldoet aan de gewenste situatie, is een verdiepende analyse op de gedragsfactoren als ook de controlevariabelen gewenst. Een analyse of en in welke mate deze onderling samenhangen en van invloed zijn op de veranderbereidheid toont op welke gedragsfactoren er geïntervenieerd moet worden opdat de veranderbereidheid positief beïnvloedt kan worden. Er is namelijk eveneens gesteld dat de normwaarden gelden als ondergrens en resultaten tonen dat er niet substantieel boven deze waarden gescoord wordt. Om de gewenste situatie te verbeteren zijn gerichte interventies gewenst.

Om aan te tonen in welke mate er invloed is van de 13 onafhankelijke gedragsfactoren en de controlevariabelen medewerker tevredenheid, leeftijd en dienstjaren op de veranderbereidheid is er een multivariate regressieanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn in eerste instantie de bivariate correlaties tussen deze variabelen geanalyseerd. Hieruit blijkt dat alle onafhankelijke gedragsfactoren een significant verband groter dan 99% met veranderbereidheid kennen. Deze uitkomst is niet verassend, aangezien dit onderzoek is gebaseerd op het veelvuldig toegepaste DINAMO-model (Metselaar et al., 2018). Voorts is er geen aanleiding om te denken dat de controlevariabelen sterk samenhangen met veranderbereidheid. De correlatiematrix in bijlage 6 toont dat er geen significant verband tussen veranderbereidheid en medewerker tevredenheid, leeftijd of aantal

dienstjaren is geconstateerd. Wellicht is er enige samenhang tussen medewerker tevredenheid en de onafhankelijke variabelen gevolgen voor werk, meerwaarde, kennis & ervaring en vertrouwen. Ditzelfde geldt voor aantal dienstjaren en gevolgen voor werk en interne druk. In al deze gevallen is er een zwakke correlatie (Pearson-score < 0,250) geconstateerd. Al met al kan er geconcludeerd worden dat medewerker tevredenheid, leeftijd en aantal dienstjaren geen samenhang kent met veranderbereidheid en een minimaal verband houdt met de onafhankelijke variabelen.

Dit onderzoek focust zich primair niet op de samenhang maar met name op de invloed van de onafhankelijke variabelen en controlevariabelen op de afhankelijke variabele. Hiertoe is een multivariate regressieanalyse uitgevoerd, waarmee onder andere een oordeel geveld kan worden over hypothesen 2 tot en met 14 en inzicht verkregen is op welke gedragsfactoren het best geïntervenieerd kan worden ten behoeve van het positief beïnvloeden van de veranderbereidheid binnen Rensa Family. Om een breed inzicht te verschaffen met de regressieanalyse is deze uit een aantal stappen opgebouwd. Hierbij is aangevangen met een analyse naar de invloed van enkele de controlevariabelen op de veranderbereidheid. Vervolgens zijn de gedragsdimensies “willen”, “kunnen” en “moeten” afzonderlijk geanalyseerd. Als laatste stap zijn alle variabelen in één regressieanalyse tezamen geanalyseerd. Bij deze gelaagde opbouw van analyse is bij elke analyse de methode enter toegepast.

In eerste instantie is enkel de invloed van de controlevragen (werkzaam voor externe of interne organisatie, tevredenheid over het werken bij Rensa Family, leeftijdscategorie en aantal jaar in dienst) op de afhankelijke variabele veranderbereidheid middels een regressieanalyse getoetst. Uit de resultaten wordt duidelijk dat er geen significant verband is tussen de controlevragen en de veranderbereidheid van medewerkers. In tabel 15 toont de “R” aan dat de verklaarde variantie van de controlevragen nihil is. Daarnaast is zichtbaar aan de score op elke afzonderlijke controlevariabele in tabel 16 dat de significantiewaarden ver boven de norm van 0,05 liggen. Enerzijds is het opvallend dat er geen samenhang en invloed van de medewerker tevredenheid op de veranderbereidheid is aangetoond. Anderzijds toont dit dat verdiepend onderzoek op de gedragsfactoren noodzakelijk is om te duiden welke variabelen wel van invloed zijn op de veranderbereidheid.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
0,097	0,010	-0,015	0,629495	0,01	0,391	4	163	0,815

Tabel 15 Resultaat regressieanalyse controlevariabelen (1)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	3,442	0,397		8,668	<,001		
Sub organisatie	-0,052	0,117	-0,036	-0,447	0,656	0,915	1,093
Medewerker tevredenheid	0,046	0,044	0,083	1,045	0,297	0,957	1,045
Leeftijd	-0,039	0,057	-0,066	-0,690	0,491	0,657	1,522
Dienstjaren	0,012	0,036	0,032	0,329	0,743	0,655	1,526

Tabel 16 Resultaat regressieanalyse controlevariabelen (2)

“Willen”

Na toetsing van enkel de invloed van de controlevragen op de afhankelijke variabele veranderbereidheid is vervolgens per gedragsdimensie (“willen”, “moeten” en “kunnen”) een regressieanalyse uitgevoerd. In tabel 17 worden de resultaten getoond van de regressieanalyse van de onafhankelijke variabelen van de gedragsdimensie “willen” inclusief de controlevariabelen.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
0,727	0,528	0,504	0,439932	0,528	22,242	8	159	<,001

Tabel 17 Resultaat regressieanalyse gedragsdimensie “willen” (1)

De R-score duidt dat door het toevoegen van de onafhankelijke variabelen van de dimensie “willen” aan de analyse de mate van verklaarde variantie aanzienlijk is toegenomen. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de invloed van de onafhankelijke variabelen van de gedragsdimensie “willen” op de veranderbereidheid significant zijn.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	1,268	0,409		3,1	0,002		
Sub organisatie	0,001	0,083	0	0,006	0,995	0,901	1,11
Medewerker tevredenheid	-0,012	0,031	-0,023	-0,395	0,693	0,909	1,1
Leeftijd	-0,036	0,04	-0,06	-0,889	0,375	0,643	1,554
Dienstjaren	0,008	0,026	0,022	0,314	0,754	0,621	1,61
Gevolgen voor het werk	0,043	0,106	0,029	0,401	0,689	0,554	1,805
Emoties	0,263	0,075	0,253	3,496	<,001	0,568	1,761
Meerwaarde voor de organisatie	0,069	0,067	0,074	1,031	0,304	0,583	1,715
Betrokkenheid	0,336	0,046	0,499	7,259	<,001	0,629	1,59

Tabel 18 Resultaat regressieanalyse gedragsdimensie "willen" (2)

Uit tabel 18 wordt duidelijk dat er twee onafhankelijke variabelen zijn die een significantieniveau kennen van <0,05. Van deze onafhankelijke variabelen, betrokkenheid en emoties, is de invloed op de veranderbereidheid van medewerkers derhalve significant. Daarnaast tonen ze een positief verband, zoals ook in de hypothesen is verwoord.

“Moeten”

In tabel 19 worden de resultaten getoond van de regressieanalyse van de onafhankelijke variabelen van de gedragsdimensie “moeten” inclusief de controlevariabelen.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
0,523	0,273	0,246	0,542508	0,273	10,095	6	161	<,001

Tabel 19 Resultaat regressieanalyse gedragsdimensie "moeten" (1)

Ook bij deze gedragsdimensie geldt dat de invloed van de onafhankelijke variabelen op de veranderbereidheid significant zijn en dat door het toevoegen van de onafhankelijke variabelen van deze dimensie de mate van verklaarde variantie is toegenomen. Echter in vergelijking met de gedragsdimensie “willen” ligt deze waarde lager. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de onafhankelijke variabelen van de gedragsdimensie “moeten” in mindere mate de veranderbereidheid verklaren dan de gedragsfactoren uit de dimensie “willen”. Aangezien deze dimensie slechts uit 2 factoren bestaat, is deze constatering een logisch gevolg.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	0,63	0,503		1,252	0,213		
Sub organisatie	-0,132	0,102	-0,092	-1,295	0,197	0,901	1,109
Medewerker tevredenheid	0,04	0,038	0,073	1,059	0,291	0,956	1,046
Leeftijd	-0,05	0,049	-0,084	-1,008	0,315	0,651	1,537
Dienstjaren	0,056	0,032	0,149	1,76	0,08	0,632	1,583
Interne druk	0,375	0,094	0,304	3,998	<,001	0,782	1,279
Externe noodzaak	0,35	0,085	0,314	4,129	<,001	0,78	1,282

Tabel 20 Resultaat regressieanalyse gedragsdimensie "moeten" (2)

Uit tabel 20 wordt duidelijk dat beide onafhankelijke variabelen van de dimensie "moeten" een significantieniveau kennen van $<0,05$. Van deze onafhankelijke variabelen, interne druk en externe noodzaak, is de invloed op de veranderbereidheid van medewerkers derhalve significant. Daarnaast tonen ze een positief verband, zoals ook in de hypothesen is verwoord.

"Kunnen"

In tabel 21 worden de resultaten getoond van de regressieanalyse van de onafhankelijke variabelen van de gedragsdimensie "kunnen" inclusief de controlevariabelen.

				Change Statistics				
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
0,753	0,567	0,536	0,425612	0,567	18,545	11	156	<,001

Tabel 21 Resultaat regressieanalyse gedragsdimensie "kunnen" (1)

Ook hier geldt dat door het toevoegen van de onafhankelijke variabelen van de dimensie "kunnen" aan de analyse de mate van verklaarde variantie aanzienlijk is toegenomen. Tevens geldt dat de invloed van de onafhankelijke variabelen van de gedragsdimensie "kunnen" op de veranderbereidheid significant zijn. De verklaarde variantie van deze dimensie scoort met 0,567 licht hoger dan de dimensie "willen" (0,528) en ruim boven de dimensie "moeten" (0,273). Er kan daarmee gesteld worden dat de veranderbereidheid het best verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen van de gedragsdimensie "kunnen".

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	0,162	0,471		0,344	0,731		
Sub organisatie	-0,14	0,082	-0,097	-1,705	0,09	0,852	1,173
Medewerker tevredenheid	-0,024	0,031	-0,045	-0,794	0,428	0,879	1,138
Leeftijd	-0,024	0,039	-0,04	-0,605	0,546	0,639	1,564
Dienstjaren	0,025	0,025	0,065	0,979	0,329	0,63	1,587
Kennis & ervaring	0,262	0,082	0,215	3,182	0,002	0,609	1,642
Informatie	0,249	0,08	0,216	3,095	0,002	0,571	1,751
Timing	0,264	0,078	0,255	3,41	<,001	0,498	2,008
Aansturing	0,16	0,062	0,179	2,594	0,01	0,584	1,712
Verandervermogen	0,079	0,095	0,058	0,825	0,411	0,56	1,785
Vertrouwen in leider	0,077	0,081	0,063	0,957	0,34	0,639	1,565
Complexiteit	-0,068	0,06	-0,069	-1,138	0,257	0,766	1,305

Tabel 22 Resultaat regressieanalyse gedragsdimensie "kunnen" (2)

Uit tabel 22 wordt duidelijk dat vier gedragsvariabelen uit de dimensie "kunnen" een significantie-niveau kennen van <0,05. Van deze variabelen, kennis & ervaring, informatie, timing en aansturing, is de invloed op de veranderbereidheid van medewerkers derhalve significant te noemen. Daarnaast tonen ze een positief verband, zoals ook in de hypothesen is verwoord.

Ter afsluiting van deze analyse zijn alle onafhankelijke variabelen, inclusief de controlevariabelen, geanalyseerd middels multivariate regressie. In tabel 23 worden de resultaten van deze analyse getoond. De R-score duidt dat door het toevoegen van alle onafhankelijke variabelen aan de analyse de mate van variantie aanzienlijk is toegenomen en hoger scoort dan de R-score op de gedragsdimensies afzonderlijk. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de invloed van de onafhankelijke variabelen op de veranderbereidheid significant zijn. Hierbij valt op dat de verklaarde variantie hoger is dan de uitkomst hiervan op elke gedragsdimensie afzonderlijk. Met andere woorden kan de veranderbereidheid het best verklaard wordt door alle variabelen mee te nemen in de analyse.

				Change Statistics				
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
0,798	0,638	0,596	0,396952	0,638	15,521	17	150	<,001

Tabel 23 Resultaat regressieanalyse inclusief onafhankelijke variabelen (1)

Uit tabel 24 wordt duidelijk dat er twee onafhankelijke variabelen zijn die een significantieniveau kennen van $<0,05$. Van deze onafhankelijke variabelen, betrokkenheid en informatie, is de invloed op de veranderbereidheid van medewerkers derhalve significant. Daarnaast tonen ze een positief verband, zoals ook in de hypothese is verwoord. Dit ligt in lijn met het resultaat uit de analyse per gedragsdimensie voor beide variabelen. De bij deze variabelen behorende hypothesen kunnen dan ook aangenomen worden, te weten:

- Hypothese 5: naarmate een medewerker meer betrokken is bij het veranderproces, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.
- Hypothese 9: naarmate een medewerker meer kwaliteit van de informatievoorziening ervaart, zal hij/zij meer veranderbereid zijn.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	0,385	0,491		0,783	0,435		
Sub organisatie	-0,084	0,079	-0,059	-1,072	0,285	0,807	1,240
Medewerker tevredenheid	-0,025	0,030	-0,045	-0,836	0,404	0,827	1,210
Leeftijd	-0,023	0,037	-0,038	-0,612	0,541	0,612	1,634
Dienstjaren	0,008	0,024	0,021	0,321	0,749	0,580	1,723
Gevolgen voor het werk	-0,061	0,101	-0,042	-0,606	0,545	0,495	2,018
Emoties	0,097	0,076	0,093	1,268	0,207	0,451	2,219
Meerwaarde voor de organisatie	-0,006	0,066	-0,007	-0,096	0,923	0,487	2,054
Betrokkenheid	0,231	0,047	0,343	4,906	<,001	0,493	2,026
Interne druk	-0,069	0,087	-0,056	-0,795	0,428	0,487	2,053
Externe noodzaak	0,059	0,079	0,053	0,746	0,457	0,485	2,061
Kennis & ervaring	0,139	0,084	0,114	1,656	0,100	0,513	1,948
Informatie	0,275	0,081	0,238	3,375	<,001	0,484	2,067
Timing	0,150	0,080	0,145	1,877	0,062	0,406	2,460
Aansturing	0,050	0,062	0,055	0,800	0,425	0,504	1,985
Verandervermogen	0,063	0,096	0,046	0,650	0,517	0,475	2,105
Vertrouwen in leider	0,083	0,078	0,068	1,073	0,285	0,600	1,668
Complexiteit	-0,025	0,060	-0,025	-0,413	0,680	0,670	1,493

Tabel 24 Resultaat regressieanalyse inclusief onafhankelijke variabelen (2)

Alle hypothesen van de overige onafhankelijke variabelen kunnen worden verworpen, aangezien er geen significante invloed is geconstateerd. De B-waarden bij deze variabelen tonen ook al aan dat er een relatief kleine invloed is van deze variabelen op de veranderbereidheid. Wel valt op

dat de factor timing en de factor kennis & ervaring bijna significant zijn. In combinatie met de hogere verklaarde variantie van de dimensie waar deze 2 factoren onder vallen kan verondersteld worden dat de dimensie “kunnen” een grotere rol speelt ten aanzien van de veranderbereidheid dan de dimensies “willen” en “moeten”.

Uit het resultaat van de regressieanalyses per gedragsdimensie is er bij zes variabelen, te weten emoties, interne druk, externe noodzaak, kennis & ervaring, timing en aansturing, wel een significante invloed op de veranderbereidheid geconcludeerd, die in de analyse met alle variabelen tezamen niet wordt geconstateerd. Aangezien er een mate van invloed op veranderbereidheid is aangetoond, is het onverstandig om deze variabelen volledig buiten ogenschouw te houden bij het doen van aanbevelingen ter verbetering van de veranderbereidheid.

In de laatste kolom van tabel 24 is de VIF-score opgenomen om te toetsen of er aan de voorwaarde van multicollineariteit wordt voldaan, waarmee wordt bepaald of de variabelen onderling niet significant verbonden zijn. Aangezien de waarde voor elke variabele onder de norm van 3 ligt, wordt aan de voorwaarde voor het tegengaan van multicollineariteit voldaan.

4.7 Samenvatting analysesresultaten

Hieronder vatten we voor de afhankelijke variabele veranderbereidheid als ook voor de onafhankelijke variabelen per gedragsdimensie (“willen”, “moeten” en “kunnen”) de onderzoeksresultaten samen. Daar waar van toepassing zullen de resultaten ten aanzien van de controlevariabelen worden benoemd.

Veranderbereidheid

De mate van veranderbereidheid voor alle respondenten tezamen als ook die van de externe en interne organisatie afzonderlijk van de Rensa Family wijken niet significant af van de gewenste situatie. Ten aanzien van de normwaarden is gesteld dat deze gelden als ondergrens, de resultaten daartoe tonen dat er niet substantieel boven deze waarden gescoord wordt. Verder is er aangetoond dat medewerker tevredenheid, leeftijd en aantal dienstjaren geen samenhang kennen met en geen invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers van de Rensa Family.

“Willen”

De gap-analyse met betrekking tot de gedragsfactoren van de dimensie willen laat zien dat alle scores significant afwijken van de normwaarden. Daarbij scoort de factor betrokkenheid als enige binnen deze dimensie lager dan de norm. Daarnaast is gebleken dat alle 4 de factoren correleren met veranderbereidheid, echter de factor betrokkenheid als enige ook invloed heeft op de veranderbereidheid. Daarbij is vastgesteld dat naarmate een medewerker meer betrokken is bij het veranderproces, hij/zij meer veranderbereid zal zijn. Naast de factor betrokkenheid verdient ook de factor emoties aandacht, aangezien de regressieanalyse met enkel de variabelen van deze gedragsdimensie heeft laten zien dat emoties ook van invloed is op de veranderbereidheid.

“Moeten”

Net als bij de factoren op de dimensie “willen” wijken ook de scores op beide factoren, interne druk en externe noodzaak, op deze dimensie significant af van de normwaarden. In beide gevallen zijn de scores hoger dan de norm en is er de veronderstelling dat dit tot een hogere score op de mate van veranderbereidheid leidt. De regressieanalyse met alle variabelen heeft echter geleid tot verwerping hiervan. De regressieanalyse van enkel de variabelen van deze gedragsdimensie heeft wel getoond dat er sprake is van invloed van zowel interne druk als externe noodzaak op de veranderbereidheid. Het volledig buiten ogenschouw laten van deze factoren is daarmee, net als geldt voor de factor emoties, onwenselijk.

“Kunnen”

Uit de gap-analyse is gebleken dat alle scores op de gedragsfactoren binnen de dimensie kunnen, met uitzondering van kennis & ervaring, significant afwijken van de normwaarden. De gedragsfactor complexiteit scoort daarbij als enige lager dan de normwaarde. Echter de invloed van de gedragsfactor complexiteit is niet aangetoond tijdens de regressieanalyse. Bij de gedragsfactor informatie is deze significante invloed op de veranderbereidheid bij Rensa Family wel aangetoond. Daarnaast is bij de regressieanalyse van enkel de variabelen van de dimensie “kunnen” inzichtelijk geworden dat naast de factor informatie ook de factoren kennis & ervaring, timing en aansturing van invloed zijn op de veranderbereidheid. Hiertoe geldt, net als voor de factoren emoties, interne druk en externe noodzaak, dat het uitsluiten van interventies ten aanzien van deze variabelen onwenselijk is om te voorkomen dat daarmee het verbeteren van de veranderbereidheid wordt ondermijnd.

Hoofdstuk 5: Conclusie, aanbevelingen en discussie

In dit hoofdstuk zijn de conclusies op het onderzoek geformuleerd. Daartoe zijn eerst de belangrijkste antwoorden op de onderzoeksvragen weergegeven. Daaropvolgend wordt aan de hand van de gevonden inzichten overgegaan tot het doen van een aantal aanbevelingen aan de organisatie. Tot slot wordt in de laatste paragraaf ingegaan op de duiding en betekenis van dit onderzoek.

5.1 Conclusie

Zoals vastgesteld in paragraaf 1.3 is het doel van dit onderzoek om aanbevelingen te doen aan de changemanager van Rensa Family ter ontwikkeling van de veranderbereidheid van de medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family ten aanzien van de nieuwe CRM-strategie en bijbehorend systeem. Daartoe is een diagnostische gap-analyse uitgevoerd, waarin de huidige mate van veranderbereidheid binnen Rensa Family is vergeleken met de op basis van bestaand empirisch onderzoek vastgestelde normen ten aanzien van veranderbereidheid, op basis van literatuuronderzoek opgesplitst in dertien gedragsfactoren. Naast veranderbereidheid zijn deze gedragsfactoren empirisch getoetst binnen Rensa Family om daarmee de invloed op en mate van veranderbereidheid binnen Rensa Family vast te stellen. In het vervolg van deze paragraaf zijn opeenvolgend de conclusies voor de afhankelijke variabele veranderbereidheid als ook voor de onafhankelijke gedragsfactoren per dimensie (“willen”, “moeten” en “kunnen”) geformuleerd.

Veranderbereidheid

Op basis van de in hoofdstuk 4 gepresenteerde resultaten van dit onderzoek kan een aantal conclusies worden getrokken met betrekking tot veranderbereidheid bij Rensa Family. Uit de gap-analyse, waarin de scores zijn vergeleken met normwaarden uit eerdere empirische onderzoeken bij een groot aantal organisaties, blijkt ten eerste dat de veranderbereidheid van Rensa Family zeer dicht bij de normwaarde ligt en niet significant afwijkt van de normwaarde. Met andere woorden de gestelde ondergrens is behaald, maar de score ligt er niet beduidend boven. Ten tweede blijkt dat hoewel er een verschil bestaat tussen de wijze waarop de interne en de externe organisatie tot nu toe betrokken en geïnformeerd zijn over de nieuwe CRM-strategie en het

bijbehorende systeem, dit zich niet vertaalt in een significant verschil in veranderbereidheid. De verwachting dat de interne organisatie verminderd veranderbereid is ten aanzien van het CRM-project bij Rensa Family blijkt dus niet het geval te zijn. Als laatste kan geconcludeerd worden dat interventies met betrekking tot de controlevariabelen (medewerker tevredenheid, leeftijd en aantal dienstjaren) ter verbetering van de veranderbereidheid onlogisch zijn, aangezien er geen samenhang of invloed op de veranderbereidheid van medewerkers bij Rensa Family is geconstateerd.

“Willen”

De gedragsfactoren gevolgen voor het werk en meerwaarde voor de organisatie wijken significant af van de norm, waarbij de scores ruim boven de norm liggen. Uit de analyse binnen Rensa Family is echter geen invloed van deze twee factoren op de veranderbereidheid geconstateerd. Aanbevelingen zullen dan ook niet gericht moeten zijn op deze twee gedragsfactoren. Ook voor de factor emoties ligt het beeld ruim boven de normwaarde. Echter, hier is aan de resultaten binnen de gedragsdimensie wel te zien dat deze van invloed is op veranderbereidheid. Deze significante invloed is niet geconstateerd als alle gedragsfactoren worden meegenomen in de analyse. Bij het doen van aanbevelingen is het, ondanks de score ruim boven norm, wenselijk rekening te houden met de factor emoties om te voorkomen dat het vergroten van de veranderbereidheid wordt ondermijnd. Als enig factor binnen deze gedragsdimensie laat betrokkenheid een lagere (wel significante) score dan de normwaarde zien. Werknemers van Rensa Family hebben dus minder dan gewenst het gevoel mee te kunnen denken over de wijze waarop de verandering wordt ingevuld. Ook is de invloed van betrokkenheid op de veranderbereidheid aangetoond. Daarmee is vastgesteld dat naarmate een medewerker meer betrokken is bij het veranderproces, hij/zij meer veranderbereid zal zijn. Om de mate van de veranderbereidheid te vergroten is het interveniëren op de factor betrokkenheid noodzakelijk.

“Moeten”

De twee factoren binnen deze gedragsdimensie, interne druk en externe noodzaak, laten hetzelfde beeld zien. Beide factoren wijken significant af van de norm, waarbij de scores ruim boven de norm liggen. Uit de analyse met alle gedragsfactoren binnen Rensa Family is echter geen invloed van deze twee factoren op de veranderbereidheid geconstateerd. Echter is bij de analyse van enkel de factoren uit deze gedragsdimensie wel invloed op de veranderbereidheid geconstateerd. Bij het doen van aanbevelingen is het, net als bij de factor emoties, wenselijk rekening te houden met de factoren interne druk en externe noodzaak om ook hier te voorkomen dat het

vergroten van de veranderbereidheid wordt ondermijnd. Ook al scoren beide factoren ruim boven norm.

“Kunnen”

De gedragsfactoren verandervermogen, vertrouwen in leider en complexiteit wijken significant af van de norm, waarbij complexiteit lager en de overige twee factoren hoger scoren dan de normwaarde. Uit de analyse binnen Rensa Family is in geval van deze drie factoren geen invloed op de veranderbereidheid geconstateerd. Aanbevelingen zullen dan ook niet gericht moeten zijn op deze drie gedragsfactoren. De gedragsfactoren aansturing en timing scoren significant hoger dan de gestelde norm. Bij de factor kennis & ervaring is geen significante afwijking van de norm geconstateerd. Bij deze drie factoren, kennis & ervaring, timing en aansturing, is bij de analyse van enkel de factoren uit deze gedragsdimensie wel geconcludeerd dat deze van invloed is op veranderbereidheid. Deze significante invloed is niet geconstateerd als alle gedragsfactoren worden meegenomen in de analyse. Bij het doen van aanbevelingen is het wenselijk rekening te houden met deze drie factoren om te voorkomen dat het vergroten van de veranderbereidheid wordt ondermijnd. De enige gedragsfactor binnen deze gedragsdimensie waarbij zowel binnen de dimensie als voor alle gedragsfactoren gezamenlijk significante invloed is aangetoond op de veranderbereidheid binnen Rensa Family betreft informatie. Werknemers vinden deze factor dus van groot belang, maar lijken ook tevreden over de mate waarin zij geïnformeerd zijn, aangezien er een positieve significante afwijking is geconstateerd op deze factor. Ondanks deze uitkomst is het ook voor deze factor informatie wenselijk aanbevelingen te doen ter waarborging van deze resultaten.

Samenvattend geldt dat in tegenstelling tot de variabele veranderbereidheid op tien van de dertien gedragsfactoren de scores significant afwijken én ruim of zeer ruim boven de normwaarden liggen. Bij 2 gedragsfactoren, betrokkenheid en complexiteit, is er een lagere significante score geconstateerd. Enkel de factor kennis & ervaring laat geen significante afwijking ten opzichte van de norm zien. Daarmee is van de twee factoren waarvan een significant effect (in de analyse met alle variabelen) op de veranderbereidheid is aangetoond alleen betrokkenheid niet voldoende aanwezig, informatie is dat juist in sterke mate wel. In de analyse met enkel de variabelen per gedragsdimensie is er bij zes gedragsfactoren (emoties, interne druk, externe noodzaak, kennis & ervaring, timing en aansturing) invloed op de veranderbereidheid geconstateerd. Enkel de factor kennis & ervaring is hierbij niet in sterke mate aanwezig. Voor de overige vijf gedragsfactoren

(gevolgen voor het werk, meerwaarde voor de organisatie, verandervermogen, vertrouwen in leider en complexiteit) is geen significante invloed op veranderbereidheid aangetoond.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van de in paragraaf 5.1 weergegeven conclusies kunnen er aanbevelingen worden gedaan aan de changemanager van Rensa Family om de veranderbereidheid van de medewerkers van de interne en externe organisatie van Rensa Family ten aanzien van de nieuwe CRM-strategie en het bijbehorende systeem te vergroten. Op basis van de aangetoonde verbanden tussen de gedragsfactoren en veranderbereidheid zijn de interventies per gedragsdimensie beschreven.

“Willen”

Betrokkenheid is de enige gedragsfactor die én significant invloed heeft op veranderbereidheid én lager scoort dan de normwaarde. Het is dan ook van groot belang voor de changemanager om in te zetten op het verhogen van het gevoel dat medewerkers hebben dat zij worden betrokken bij het verandertraject. Om te duiden in welke mate medewerkers kunnen en mogen bijdragen aan het verandertraject kan de participatieladder (Edelenbos & Klijn, 2006) ingezet worden. Deze ladder loopt van informeren, via raadplegen, adviseren, coproduceren tot aan meebeslissen. Hoe hoger op deze ladder, hoe meer de medewerker betrokken wordt in het veranderproces. Een eerste stap die hieruit voort zou kunnen komen, is om per afdeling en vestiging minimaal één medewerker aan te laten sluiten bij de verdere implementatie. Deze medewerkers kunnen dan als sleutelfiguur dienen tussen de projectgroep en de medewerkers die uiteindelijk met het systeem moeten gaan werken. Vervolgens kan deze sleutelmedewerkers gevraagd worden om de wensen ten aanzien van het systeem voortkomend uit de praktijkervaringen van alle medewerkers te inventariseren en prioriteren. In navolging daarvan zouden deze medewerkers deelgenoot gemaakt kunnen worden van het testen van en feedback laten geven op de pilot-versie van het nieuwe systeem. Zij kunnen daaropvolgend de collega's op hun eigen vestigingen en afdelingen informeren over de voortgang. Het is van belang dat deze stappen niet slechts worden gezet om medewerkers het gevoel te geven dat ze betrokken worden, maar dat hun wensen, feedback en input ook daadwerkelijk gebruikt worden in de praktijk.

De factor emoties scoort significant hoger dan de normwaarde en heeft een significant effect op veranderbereidheid aangetoond met enkel de variabelen binnen deze gedragsdimensie. Het minimaal waarborgen van de positieve emoties die medewerkers koesteren met betrekking tot de verandering verdient dan ook de aanbeveling. Volgens Fredrickson (2004) zijn emoties besmettelijk, zowel de negatieve als de positieve. In teambuildingssessies of -coaching zou de verandermanager medewerkers hun emoties met betrekking tot de verandering kunnen laten delen. Aangezien het merendeel van de medewerkers zich hierover positief zal uitlaten, zal dit de medewerkers met een neutraal dan wel negatief gevoel positief beïnvloeden. Enerzijds doordat vertrouwen groeit als meerdere collega's zich positief uitspreken, anderzijds doordat eventuele nieuwe positieve inzichten worden opgedaan.

“Willen”

Zowel voor de factor interne druk als externe noodzaak geldt dat er significant hoger dan de normwaarde gescoord is en er een significant effect op veranderbereidheid aangetoond is met enkel de variabelen binnen deze gedragsdimensie. De druk en noodzaak die medewerkers ervaren ten aanzien van de verandering draagt bij aan het besef dat er verandert moet worden om ook in de toekomst succesvol te kunnen blijven. Om dit besef en daarmee de score te bestendigen onder medewerkers gedurende het verandertraject doet de verandermanager er goed aan om met enige regelmaat zowel interne (directie, management, raad van commissarissen) als externe (klanten, leveranciers, brancheorganisaties) stakeholders uit te nodigen om het belang van de verandering te blijven duiden onder de medewerkers. Hislop, Bosua en Helms (2018, p. 228) stellen dat dit principe is te zien als een vorm van relatiemanagement. Bij effectief relatiemanagement is het van belang dat de verschillende rollen op juiste wijze verdeeld en afgestemd zijn op de competenties van de stakeholders. De verandermanager zou hiertoe gebruik kunnen maken van het werk van Haas (2015).

“Kunnen”

De score op de gedragsfactor informatie, waarbij een significant effect op veranderbereidheid is aangetoond, ligt aanzienlijk hoger dan de normwaarde. Hieruit kan worden afgeleid dat dit tot dusver goed zit en er slechts voor moet worden gezorgd dat de blijkbaar goede informatieverstrekking wordt doorgezet. Het verdient dan ook de aanbeveling om met de reeds betrokken medewerkers in gesprek te gaan om te achterhalen wat de huidige vorm van

informatieverstrekking maakt dat het wordt gewaardeerd. Hierbij moet gedacht worden aan de frequentie van de verstrekking, de inhoud van de informatie, de wijze waarop of door wie de informatie gepresenteerd wordt. De uitkomsten geven Rensa Family inzicht waar aan vast te houden in het vervolg van deze implementatie, bij het informeren van nieuwe medewerkers dan wel bij een volgende verandering binnen de organisatie.

Kennis & ervaring kent als enige gedragsfactor geen significante afwijking van de normwaarde, waarbij een significant effect op veranderbereidheid aangetoond is met enkel de variabelen binnen deze gedragsdimensie. Gezien het feit dat normwaarden als ondergrens zijn gesteld doet de verandermanager er goed aan om de mate van kennis & ervaring te vergroten. Een gebrek aan kennis & ervaring duidt op een leerbehoefte waar gerichte kennisdeling in zou kunnen voorzien. Het onderzoek van Kaše, Paauwe en Zupan (2009), waarin ze duiden welke HR-procedures en interpersoonlijke relaties direct dan wel indirect en in welke mate van invloed zijn op kennisdeling binnen een organisatie, kan hierbij als vertrekpunt dienen.

Zowel voor de factor timing als aansturing geldt dat er significant hoger dan de normwaarde gescoord is en er een significant effect op veranderbereidheid aangetoond is met enkel de variabelen binnen deze gedragsdimensie. De timing van de verandering als ook de aansturing die medewerkers ervaren ten aanzien van de verandering draagt bij aan het gevoel dat medewerkers kunnen veranderen. Ook bij deze twee factoren is het van belang dat dit gevoel behouden dan wel vergroot wordt. In geval van timing is het van belang dat de verandermanager gedurende het verandertraject blijft toetsen onder medewerkers of er voldoende ruimte qua tijd en mankracht is op de diverse afdelingen en vestigingen ten behoeve van de implementatie van de nieuwe werkwijze en applicatie. Voor wat betreft de aansturing doet de verandermanager er goed aan om, net als bij de factor informatie, ten rade te gaan bij de betrokken medewerkers om te toetsen wat zij momenteel als positief ervaren in de aansturing (met betrekking tot onder andere planning, communicatie, taakverdeling) en welke ruimte voor verbetering zij nog zien. De terugkoppeling van medewerkers op beide factoren stelt de verandermanager in staat om het veranderplan aan te scherpen ten behoeve van het waarborgen dan wel vergroten van de veranderbereidheid.

Er is geen significant verband aangetoond tussen de factor complexiteit en veranderbereidheid. Echter uit het feit dat de score op deze factor lager is dan de normwaarde kan worden afgeleid dat medewerkers van de Rensa Family de verandering complex vinden. Het is dan ook alsnog aan te bevelen deze factor een duidelijke positie te geven in het managen van de verandering.

Eenzijds door medewerkers die complexiteit ervaren uit te nodigen om toe te lichten waar en in welke mate zij deze complexiteit ervaren. Vervolgens zou Rensa Family er verstandig aan doen om de complexiteit te erkennen dat en waar nodig hulp aan te bieden zodat medewerkers zich gehoord voelen. Dit dient bij voorkeur gericht te zijn op waar de complexiteit ervaren wordt door een medewerker. Zo kan de ene medewerker moeite hebben met het aanleren van een nieuwe applicatie, waar een andere medewerker enkel worstelt met het gevoel van verlies aan controle over zijn werk.

5.3 Discussie

In deze paragraaf zal er aangevangen worden met een inhoudelijke reflectie op het onderzoek. Daartoe wordt eerst een reflectie op de theorie gegeven, gevolgd door een methodologische reflectie. Ter afsluiting zal er door de onderzoeker persoonlijk gereflecteerd worden.

Theoretische reflectie

In de in paragraaf 1.5 veronderstelde relevantie werd gesteld dat de resultaten van dit onderzoek tot inzichten zouden kunnen leiden die van waarde kunnen zijn voor toekomstig onderzoek. Het onderzoeken van twee afgebakende groepen (interne en externe organisatie) binnen één organisatie, het toevoegen van de controlevariabelen medewerker tevredenheid, leeftijd, aantal dienstjaren en functie en het meenemen van de relatief nieuwe meetschaal vertrouwen zouden hiertoe kunnen bijdragen. De resultaten ten aanzien van de afgebakende groepen laten geen significante afwijking zien tussen de externe en interne organisatie, ondanks het verschil in informatieniveau tussen deze groepen in het verandertraject. Voor wat betreft de controlevariabelen is er geen significante invloed op de veranderbereidheid geconcludeerd. De meetschaal vertrouwen is als betrouwbare en valide meetschaal bevonden. De analyse toont vervolgens dat er geen significante invloed van vertrouwen op veranderbereidheid is binnen dit onderzoek. Op basis van dit ene onderzoek binnen één organisatie kan er niet in het algemeen geconcludeerd worden dat bovenstaande items niet van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Toekomstig onderzoek zou dan ook gericht kunnen zijn op het bevestigen dan wel weerleggen van de resultaten van dit onderzoek.

Voorts valt op binnen dit onderzoek dat ondanks dat werknemers van Rensa Family op tien deelfactoren van veranderbereidheid ten aanzien van de invoering van het nieuwe CRM-systeem

hogere scores dan de normwaarden, dit geen invloed heeft op de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Er is slechts voor twee van de dertien gemeten factoren een significant verband met veranderbereidheid binnen Rensa Family vastgesteld. In principe is het natuurlijk de beperking van iedere vergelijkende studie op basis van door respondenten weergegeven ervaringen dat niet van alle factoren kan worden aangenomen dat deze in verschillende omstandigheden en door respondenten met verschillende kenmerken op dezelfde manier worden ervaren, maar deze verklaring geeft reden om de resultaten met enige terughoudendheid te gebruiken als houvast in het verandertraject. Een mogelijke invalshoek voor verder onderzoek zou dan ook zijn om vast te stellen in hoeverre andere factoren, zoals bijvoorbeeld de regio of branche waarin men werkzaam is, invloed hebben op scores volgens het DINAMO-model (Metselaar et al., 2018).

Methodologische reflectie

Ter afbakening van dit onderzoek is er voor gekozen om op één moment een survey uit te zetten. De discussie die gevoerd kan worden is of het onderzoeken van gedrag op slechts één moment tijdens een verandertraject logisch is. Enerzijds kan het moment van het afnemen van de vragenlijsten invloed hebben op de resultaten. In dit onderzoek is de vragenlijst kort voor de zomervakantieperiode uitgezet, waarbij medewerkers zes weken responstijd hadden vanwege deze periode. De vraag die hiertoe gesteld kan worden is in hoeverre een andere periode in het jaar een ander resultaat zou hebben laten zien. Daarnaast kan de fase waarin het verandertraject zich bevindt mogelijk van invloed zijn op de uitkomsten. Zo zal gedrag gedurende het veranderproces zelf ook aan verandering onderhevig zijn. Meerdere momenten van toetsing gedurende het veranderproces stelt de verandermanager in staat om de interventies in elke fase beter af te stemmen op het dan van toepassing zijnde gedrag van medewerkers. Tot slot kan bij het toetsen op meerdere momenten het effect van uitgezette interventies geïdentificeerd worden. Met andere woorden heeft de interventie geleid tot het verwachte gedrag en in het verlengde daarvan een verbeterde veranderbereidheid van medewerkers.

Persoonlijke reflectie

Terugkijkend op het volledige onderzoeksproces kan ik stellen dat mijn pragmatische inborst het mij moeilijk heeft gemaakt. Vanuit mijn werkgebied ben ik gewend bij vraagstukken snel te handelen met een grote mate van vrijheid om zelf te beslissen dan wel te experimenteren. Het sterk iteratieve karakter van een wetenschappelijk onderzoek maakt dat mijn geduld ten aanzien van het beslissen op eigen kennis en kunde en het heroverwegen van eerder genomen besluiten op

de proef zijn gesteld. Ook het voortdurend onderbouwen van de keuzes, ook al lijken deze vanzelfsprekend, ben ik vanuit mijn professie in deze mate niet gewend.

Wat ik verder als erg lastig heb ervaren is het schrijven van het rapport. Enerzijds was ik onvoldoende bekend met een wetenschappelijke schrijfstijl, anderzijds was ook mijn ervaring met het lezen en interpreteren van wetenschappelijke literatuur beperkt. Deze onwetendheid in combinatie met enige naïviteit heeft er mede toe bijgedragen dat mijn eerste onderzoeksopdracht uiteindelijk stuk gelopen is en op zoek kon naar een nieuwe opdracht. Het heeft dan ook de nodige mentale kracht gekost om klaar te zijn voor een geheel nieuwe opdracht. De naïviteit is ook terug te leiden naar mijn pragmatische karakter. Geen uitdaging is groot genoeg of te veel, aanpakken en er het beste van maken, is een stijl die mij representeert. Wetenschappelijk onderzoek vergt echter gedegen vooronderzoek en een weloverwogen onderzoeksopdracht en -afbakening. Het toepassen van deze iteratieve stijl als ook het gebruiken van andermans kennis en kunde (in de vorm van wetenschappelijke literatuur) ben ik sindsdien ook gaan toepassen bij grotere zakelijke projecten.

Bij toekomstig onderzoek in organisaties zou ik als onderzoeker een neutralere rol willen vervullen. In dit onderzoek heb ik het als lastig ervaren om neutraliteit te waarborgen als je als onderzoeker zelf onderdeel uitmaakt van de organisatie. Daarnaast heb ik de hoeveelheid tijd en werk dat een dergelijk onderzoek met zich mee brengt onderschat. Dit heeft er mede toe bijgedragen dat het afgeven tijdspad aan stakeholders niet realistisch is gebleken. Het leereffect hiervan is dat ik parallel aan een dergelijk onderzoek weinig andere grootschalige / tijdrovende projecten (zowel privé als zakelijk) zal plannen en daarmee de doorlooptijd van het onderzoek accurater zal zijn.

Het verdere inzicht dat ik tijdens de opleiding en het onderzoek heb op gedaan is dat ik, zowel in mijn privé als zakelijke leven de voorkeur geef aan een generalistische boven een specialistische insteek. Als wetenschapper ga je veelal de diepte in op één specifiek gebied, terwijl ik (mede vanuit deze opleiding) heb ervaren dat ik nieuwsgierig ben naar een grote diversiteit aan onderwerpen. Daarbij heeft de sociaal-organisatorische insteek mij zeer geboeid en zal centraal blijven staan in mijn voorkeuren. De overtuiging dat de mens en de wijze waarop we met elkaar verbonden zijn het belangrijkste fundament is voor een succesvolle maatschappij dan wel organisaties is enkel gegroeid door de opleiding. Deze zienswijze zal dan ook een centrale rol blijven vervullen in mijn toekomstige activiteiten.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*, 16(7), 534-548. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006166>
- Cozijnsen, A. J., & Vrakking, W. J. (2015). *Basisboek verandkunde*. Vakmedianet.
- Doorewaard, J. A. C. M., & Tjemkes, B. V. (2019). *Praktijkgericht kwantitatief onderzoek: een praktische handleiding*. Boom hoger onderwijs.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 417-446. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui049>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Haas, A. (2015). Crowding at the frontier: boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1029-1047. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0036>
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.
- Kaše, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 615-639. <https://doi.org/10.1002/hrm.20301>
- Kotter, J. P. (1997). Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 25(1), 34-40. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Harper.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques*. New York: Harcourt, Brace & Co.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & van Delft, P. (2018). *Van weerstand naar veranderbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Bricklayer Productions.

Metselaar, E. E. (1997). *Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO*. (PhD-Thesis – Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam). Vrije Universiteit. <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/42170160/complete+dissertation>

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Ten Have, S., Ten Have, W., Huijsmans, A. B., & Otto, M. (2016). *Reconsidering change management: Applying evidence-based insights in change management practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315646015>

Van Amelsvoort, P., & Metsemakers, M. (2002). *Organisatievernieuwing, Programmeren, registreren en realiseren*. Vlijmen: ST-Groep B.V.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Visser, M., Willems, L. T. M., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact; communicatie en veranderbereidheid. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59(2), 7-24. <https://hdl.handle.net/2066/46791>

Bijlagen

Bijlage 1: Onderzoek naar CRM-verandering binnen Rensa Family

Beste medewerker,

Hierbij nodig ik u uit om deel te nemen aan het “Medewerkersonderzoek CRM-verandering binnen Rensa Family”.

Het doel van dit onderzoek is een goed beeld te vormen van hoe u als medewerker staat tegenover de veranderingen op het gebied van Customer Relationship Management (CRM) binnen Rensa Family. Zo verandert de wijze waarop klanten gesegmenteerd zijn, de wijze waarop deze klantsegmenten bediend worden en zal er een nieuw CRM-softwarestelsel geïmplementeerd worden.

Om het CRM-veranderproces, genaamd project Kompas, in goede banen te leiden, is de inbreng van alle medewerkers van groot belang. Het gaat namelijk om de aanpassing van werkprocessen die onderdeel zijn van het dagelijkse werk binnen Rensa Family. Dit is iets dat alle medewerkers raakt en waarom ook iedereen moet worden gehoord.

Door de online vragenlijst in te vullen, kunt u aangeven hoe u tegenover de ontwikkelingen staat. Uw organisatie is gebaat bij een zo eerlijk mogelijke weergave van uw ideeën en houding ten aanzien van de CRM-verandering. Dit stelt mij als onderzoeker in staat de (project)organisatie van advies te voorzien ten behoeve van de veranderaanpak. In welke mate u tot op heden betrokken bent geweest bij het veranderproces is niet van belang.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. U kunt hiervoor tijdens uw werk tijd vrijmaken of deze later thuis invullen. Er zijn geen “foute” antwoorden mogelijk. Vul in wat spontaan in u opkomt. Deelname aan het onderzoek is uiteraard vertrouwelijk: antwoorden zullen niet naar individuele personen herleidbaar zijn.

Alvast hartelijk bedankt voor uw deelname!

Klik hier om de enquête te starten: [link invoegen]

Met vriendelijke groet,

Martijn Nieuwenhuis

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn afstudeerproject voor de Radboud Management Academy van de Radboud Universiteit Nijmegen

Bijlage 2: DINAMO-vragenlijst (ontleend aan Metselaar et al., 2018)

Gevolgen voor het werk

Welke invloed verwacht u van het veranderproces op:

1. ... de mate waarin u uw werk als interessant ervaart.
2. ... het belang van uw werk voor de organisatie.
3. ... de hoeveelheid verantwoordelijkheid die u draagt in uw werk.
4. ... de mogelijkheden die u heeft om uw werk naar eigen inzicht uit te voeren.
5. ... de mogelijkheden die u heeft om aan wensen van (interne) klanten tegemoet te komen.
6. ... de kwaliteit van uw werk.
7. ... de tevredenheid met uw werk.
8. ... de ontwikkeling van uw salaris en overige (secundaire) arbeidsvoorwaarden.
9. ... uw betrokkenheid bij de organisatie.
10. ... de ontwikkeling van uw loopbaan.

Emoties

Geef hier aan hoe u het veranderproces ervaart, gezien uw positie in de organisatie.

11. Bedreigend of uitdagend?
12. Slecht of goed?
13. Vreemd of vertrouwd?
14. Negatief of positief?
15. Benauwend of verfrissend?

Meerwaarde

Hoe groot is volgens u de meerwaarde van het veranderproces voor:

16. ... de slagkracht van de organisatie op de markt.
17. ... de interne efficiency.
18. ...de kwaliteit van de diensten of producten of van de organisatie.
19. ...het imago van de organisatie naar klanten.
20. ...het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt.

Betrokkenheid

Geef uw mening over de volgende stellingen:

21. Het veranderproces leeft voor mij.
22. Het veranderproces neemt een belangrijke plaats in in mijn werk.

23. Ik praat veel met collega's over het veranderproces.
24. Ik voel me betrokken bij het veranderproces.

Interne druk

Geef hier aan hoe volgens u de volgende personen tegenover het veranderproces staan:

25. Uw collega's?
26. Uw medewerkers (indien van toepassing)?
27. Uw direct-leidinggevende?
28. De directie (indien van toepassing)?
29. De Raad van Bestuur (indien van toepassing)?

Externe noodzaak

Geef uw mening over de volgende stellingen:

30. Het veranderproces is noodzakelijk gezien de ontwikkelingen op de markt.
31. We moeten veranderen om de organisatie gezond te houden.
32. Als het veranderproces mislukt, voorzie ik problemen voor de organisatie.
33. De noodzaak om te veranderen is mij duidelijk.

Kennis en ervaring

Geef uw mening over de volgende stellingen:

34. Ik beschik over voldoende kennis en ervaring om het veranderproces tot een succes te maken.
35. Ik kan op basis van mijn ervaring met eerdere veranderingsprojecten bijdragen aan het slagen van de veranderingen.
36. Mijn competentieprofiel sluit aan op wat er in de toekomst van mijn functie wordt verwacht.
37. Ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van het veranderproces.
38. Ik heb in het verleden negatieve ervaringen opgedaan met de invoering van organisatieveranderingen.

Aansturing

Geef uw mening over de volgende stellingen:

39. De directie informeert iedereen op tijd over de komende ontwikkelingen.
40. Het veranderproces wordt doelgericht aangestuurd.
41. Het veranderproces is in duidelijke fasen ingedeeld.
42. De mensen die het veranderproces aansturen hebben hiervoor de benodigde kennis en ervaring.
43. Aan de basis van het veranderproces ligt een helder veranderplan.

Informatie

Geef uw mening over de volgende stellingen:

44. Ik kan de gevolgen van het veranderproces voor mijn eigen positie goed overzien.
45. Ik kan mijn collega's goed informeren over de gevolgen van het veranderproces voor de afdeling.
46. Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de personele gevolgen van het veranderproces.
47. Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de financiële gevolgen van het veranderproces.
48. Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de organisatorische gevolgen van het veranderproces.
49. Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de gevolgen van de veranderingen voor de inhoud van het werk.

Verandervermogen

Geef uw mening over de volgende stellingen:

50. De stijl van leidinggeven in de organisatie helpt om het veranderproces tot een succes te maken.
51. De systemen waarmee ik nu werk op mijn afdeling helpen om de doelen van het veranderproces te bereiken.
52. De collega's met wie ik werk zijn voldoende ervaren om de veranderingen met succes in te voeren.
53. De ondersteunende afdelingen (bijvoorbeeld HR) kunnen succesvol mee veranderen.
54. De huidige structuur van de organisatie draagt bij aan het slagen van het veranderproces.
55. De normen en waarden van mijn collega's dragen bij aan het slagen van het veranderproces.
56. De strategische visie van het senior-management ondersteunt het veranderproces.

Beheersbaarheid

Geef uw mening over de volgende stellingen:

57. Ik beschouw de veranderingen als complex om in te voeren.
58. Het succes van het veranderproces hangt af van externe factoren die moeilijk te managen zijn.
59. Er zal een grote inspanning nodig zijn om alle medewerkers op het gewenste competentieniveau te krijgen.
60. Succesvolle invoering van de veranderingen hangt van middelen (tijd, geld, kennis) die schaars zijn in onze organisatie.
61. De huidige ontwikkelingen in de organisatie bemoeilijken succesvolle invoering van de veranderingen.

Timing

Geef uw mening over de volgende stellingen:

62. Ik loop wat het veranderproces betreft voor mijn gevoel achter de feiten aan.
63. Ik kan het veranderproces goed bijhouden.
64. Ik ben eraan toe om mijn werk te veranderen.
65. Het veranderproces komt voor mij op een goed moment.
66. Het veranderproces voltrekt zich voor mij te snel.

Complexiteit

Hoe groot is de impact van het veranderproces volgens u op:

- 67. ... de positie van uw organisatie op de markt?
- 68. ... de doelstelling(en) die uw organisatie nastreeft?
- 69. ... de wijze waarop u binnen uw organisatie met elkaar omgaat?
- 70. ... de wijze waarop besluiten worden genomen binnen uw organisatie?
- 71. ... de inhoud van het werk van uw medewerkers/collega's?
- 72. ... de wijze waarop uw organisatie wordt bestuurd?
- 73. ... de wijze waarop uw organisatie de markt benadert?

Vertrouwen

Geef uw mening over de volgende stellingen:

- 74. Ik heb vertrouwen in de goede afloop van dit veranderproces.
- 75. Ik heb vertrouwen in de door de directie uitgezette koers voor de organisatie.
- 76. Ik heb vertrouwen in de door de directie gemaakte (strategische) keuzen.
- 77. Ik vertrouw erop dat de directie het beste wil voor de organisatie.
- 78. Ik heb vertrouwen in de rechtvaardigheid van de directie, wanneer beslissingen moeten worden genomen.

Veranderbereidheid

Geef uw mening over de volgende stellingen:

- 79. Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderproces.
- 80. Ik ben bereid om me in te zetten in het kader van de huidige doelstellingen van het veranderproces.
- 81. Ik ben bereid om eventuele weerstand tegen het veranderproces onder mijn medewerkers/collega's weg te nemen.
- 82. Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de veranderingen op mijn afdeling.

Bijlage 3: Onderzoeksvragenlijst Rensa Family

Code	Vraag	Score
CV1	Voor welke vestiging of afdeling werkt U?	Keuzemenu van alle aangeschreven vestigingen en afdelingen
CV2	Hoe tevreden bent u in de huidige situatie over het werken bij Rensa Family als u dit moet uitdrukken in een rapportcijfer tussen 1 en 10?	Rapportcijfer van 0 tot 10
VB1	Ik heb een goed beeld van het veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VB2	Ik ben al betrokken in het veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VB3	Mijn collega's zijn enthousiast over het veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VB4	Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VB5	Ik ben bereid om me in te zetten gezien de doelstellingen van het veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VB6	Ik ben bereid om eventuele weerstand tegen het veranderproces onder mijn medewerkers/collega's weg te nemen.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VB7	Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de veranderingen op mijn afdeling.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
OV1	Wat houdt de verandering volgens jou in?	Nvt, betreft open vraag / tekstueel antwoord.
GW1	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. de mate waarin u uw werk als interessant ervaart.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
GW2	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. het belang van uw werk voor de organisatie.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
GW3	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. de hoeveelheid verantwoordelijkheid die u draagt in uw werk.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
GW4	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. de mogelijkheden die u heeft om uw werk naar eigen inzicht uit te voeren.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
GW5	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. de mogelijkheden die u heeft om aan wensen van (interne) klanten tegemoet te komen.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
GW6	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. de kwaliteit van uw werk.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
GW7	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. de tevredenheid met uw werk.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
GW8	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. uw betrokkenheid bij de organisatie.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
GW9	Welke invloed verwacht u van de verandering op: - .. de ontwikkeling van uw loopbaan.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
EM1	Geef hier aan hoe u het veranderproces ervaart. - Bedreigend:Uitdagend	1=zeer bedreigend; 2=bedreigend; 3= niet bedreigend, niet uitdagend; 4=uitdagend; 5=zeer uitdagend
EM2	Geef hier aan hoe u het veranderproces ervaart. - Slecht:Goed	1=zeer slecht; 2=slecht; 3= niet slecht, niet goed; 4=goed; 5=zeer goed
EM3	Geef hier aan hoe u het veranderproces ervaart. - Vreemd:Vertrouwd	1=zeer vreemd; 2=vreemd; 3= niet vreemd, niet vertrouwd; 4=vertrouwd; 5=zeer vertrouwd
EM4	Geef hier aan hoe u het veranderproces ervaart. - Negatief:Positief	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
EM5	Geef hier aan hoe u het veranderproces ervaart. - Benauwend:Verfrissend	1=zeer benauwend; 2=benauwend; 3= niet benauwend, niet verfrissend; 4=verfrissend; 5=zeer verfrissend
MW1	Hoe groot is volgens u de meerwaarde van het veranderproces voor: - .. de slagkracht van uw organisatie op de markt.	1=geen meerwaarde; 2=beperkte meerwaarde; 3=redelijk grote meerwaarde; 4=grote meerwaarde; 5=zeer grote meerwaarde
MW2	Hoe groot is volgens u de meerwaarde van het veranderproces voor: - .. de interne efficiency.	1=geen meerwaarde; 2=beperkte meerwaarde; 3=redelijk grote meerwaarde; 4=grote meerwaarde; 5=zeer grote meerwaarde
MW3	Hoe groot is volgens u de meerwaarde van het veranderproces voor: - .. de kwaliteit van de diensten of producten van uw organisatie.	1=geen meerwaarde; 2=beperkte meerwaarde; 3=redelijk grote meerwaarde; 4=grote meerwaarde; 5=zeer grote meerwaarde
MW4	Hoe groot is volgens u de meerwaarde van het veranderproces voor: - .. het imago van uw organisatie naar klanten.	1=geen meerwaarde; 2=beperkte meerwaarde; 3=redelijk grote meerwaarde; 4=grote meerwaarde; 5=zeer grote meerwaarde
MW5	Hoe groot is volgens u de meerwaarde van het veranderproces voor: - .. de aantrekkingskracht om bij uw organisatie te komen werken.	1=geen meerwaarde; 2=beperkte meerwaarde; 3=redelijk grote meerwaarde; 4=grote meerwaarde; 5=zeer grote meerwaarde
BH1	Het veranderproces leeft voor mij.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
BH2	Het veranderproces neemt een belangrijke plaats in in mijn werk.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
BH3	Ik praat veel met collega's over het veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
BH4	Ik voel me betrokken bij het veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
OV2	Welke onderdelen van de CRM-verandering maken u enthousiast? En welke onderdelen maken u minder enthousiast?	Nvt, betreft open vraag / tekstueel antwoord.
ID1	Geef hier aan hoe u denkt dat de volgende personen tegenover het veranderproces staan: - 1. Al uw collega's binnen Rensa Family.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
ID2	Geef hier aan hoe u denkt dat de volgende personen tegenover het veranderproces staan: - 2. Uw collega's op uw vestiging of afdeling.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief
ID3	Geef hier aan hoe u denkt dat de volgende personen tegenover het veranderproces staan: - 3. Uw direct-leidinggevende.	1=zeer negatief; 2=negatief; 3=niet positief, niet negatief; 4=positief; 5= zeer positief

EN1	Het veranderproces is noodzakelijk gezien de ontwikkelingen op de markt.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
EN2	We moeten veranderen om de organisatie gezond te houden.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
EN3	Als het veranderproces mislukt, voorzie ik problemen voor de organisatie.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
EN4	De noodzaak om te veranderen is mij duidelijk.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
OV3	Wat denkt u dat de noodzaak is om het verandertraject te starten vanuit de Rensa Family?	Nvt, betreft open vraag / tekstueel antwoord.
OV4	Kunt u toelichten wat volgens u de noodzaak om te veranderen is?	Nvt, betreft open vraag / tekstueel antwoord.
KE1	Ik kan op basis van mijn ervaring met eerdere veranderingsprojecten bijdragen aan het slagen van de veranderingen.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
KE2	Mijn competenties sluiten aan op wat er in de toekomst van mijn functie wordt verwacht.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
KE3	Ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van het veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
KE4	Ik heb in het verleden negatieve ervaringen opgedaan met de invoering van organisatieveranderingen.	5=helemaal niet; 4=niet; 3=enigszins; 2=wel; 1=helemaal wel
IM1	Ik kan de gevolgen van het veranderproces voor mijn eigen positie goed overzien.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
IM2	Ik kan mijn collega's goed informeren over de gevolgen van het veranderproces voor de afdeling.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
IM3	Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de personele gevolgen van het veranderproces.	5=helemaal niet; 4=niet; 3=enigszins; 2=wel; 1=helemaal wel
IM4	Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de financiële gevolgen van het veranderproces.	5=helemaal niet; 4=niet; 3=enigszins; 2=wel; 1=helemaal wel
IM5	Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de organisatorische gevolgen van het veranderproces.	5=helemaal niet; 4=niet; 3=enigszins; 2=wel; 1=helemaal wel
IM6	Op mijn afdeling heerst onzekerheid over de gevolgen van de veranderingen voor de inhoud van het werk.	5=helemaal niet; 4=niet; 3=enigszins; 2=wel; 1=helemaal wel
TM1	Ik loop wat het veranderproces betreft voor mijn gevoel achter de feiten aan.	5=helemaal niet; 4=niet; 3=enigszins; 2=wel; 1=helemaal wel
TM2	Ik ben eraan toe om mijn werk te veranderen.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
TM3	Het veranderproces komt voor mij op een goed moment.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
TM4	Het veranderproces voltrekt zich voor mij te snel.	5=helemaal niet; 4=niet; 3=enigszins; 2=wel; 1=helemaal wel
OV5	Wat heeft u aan kennis, vaardigheden of middelen nodig om beter voorbereid te zijn op de verandering?	Nvt, betreft open vraag / tekstueel antwoord.
OV6	Welke kennis, vaardigheden of middelen zouden uw bijdrage aan de verandering verder kunnen vergroten?	Nvt, betreft open vraag / tekstueel antwoord.
AS1	De mensen die het veranderproces aansturen informeren iedereen op tijd over de komende ontwikkelingen.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
AS2	Het veranderproces is in duidelijke fasen ingedeeld.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
AS3	De mensen die het veranderproces aansturen hebben hiervoor de benodigde kennis en ervaring.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
AS4	Aan de basis van het veranderproces ligt een helder veranderplan.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
VV1	De stijl van leidinggeven in de organisatie helpt om het veranderproces tot een succes te maken.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
VV2	De collega's met wie ik werk zijn voldoende ervaren om de veranderingen met succes in te voeren.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
VV3	De ondersteunende afdelingen kunnen succesvol mee veranderen.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
VV4	De huidige structuur van de organisatie draagt bij aan het slagen van het veranderproces.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
VV5	De normen en waarden van mijn collega's dragen bij aan het slagen van het veranderproces.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
VV6	De strategische visie van de directie ondersteunt het veranderproces.	1=helemaal mee oneens; 2=mee oneens; 3=niet eens, niet oneens; 4=mee eens; 5=helemaal mee eens
VT1	Ik heb vertrouwen in de goede afloop van dit veranderproces.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VT2	Ik heb vertrouwen in de door de directie uitgezette koers voor de organisatie.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VT3	Ik heb vertrouwen in de door de directie gemaakte (strategische) keuzes.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VT4	Ik vertrouw erop dat de directie het beste wil voor de organisatie.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
VT5	Ik heb vertrouwen in de rechtvaardigheid van de directie, wanneer beslissingen moeten worden genomen.	1=helemaal niet; 2=niet; 3=enigszins; 4=wel; 5=helemaal wel
CP1	Hoe groot is de impact van het veranderproces volgens u op: - ...de positie van uw organisatie op de markt?	5=geen impact; 4=kleine impact; 3=redelijk grote impact; 2=grote impact; 1=zeer grote impact
CP2	Hoe groot is de impact van het veranderproces volgens u op: - ...de doelstelling(en) die uw organisatie nastreeft?	5=geen impact; 4=kleine impact; 3=redelijk grote impact; 2=grote impact; 1=zeer grote impact
CP3	Hoe groot is de impact van het veranderproces volgens u op: - ...de wijze waarop u binnen uw organisatie met elkaar omgaat?	5=geen impact; 4=kleine impact; 3=redelijk grote impact; 2=grote impact; 1=zeer grote impact

CP4	Hoe groot is de impact van het veranderproces volgens u op: - ...de wijze waarop besluiten worden genomen binnen uw organisatie?	5=geen impact; 4=kleine impact; 3=redelijk grote impact; 2=grote impact; 1=zeer grote impact
CP5	Hoe groot is de impact van het veranderproces volgens u op: - ...de inhoud van het werk van uw medewerkers/collega's?	5=geen impact; 4=kleine impact; 3=redelijk grote impact; 2=grote impact; 1=zeer grote impact
CP6	Hoe groot is de impact van het veranderproces volgens u op: - ...de wijze waarop uw organisatie wordt bestuurd?	5=geen impact; 4=kleine impact; 3=redelijk grote impact; 2=grote impact; 1=zeer grote impact
CP7	Hoe groot is de impact van het veranderproces volgens u op: - ...de wijze waarop uw organisatie de markt benadert?	5=geen impact; 4=kleine impact; 3=redelijk grote impact; 2=grote impact; 1=zeer grote impact
OV7	Wat is volgens u de grootste uitdaging voor Rensa Family om deze CRM-verandering organisatie breed te kunnen realiseren?	Nvt, betreft open vraag / tekstueel antwoord.
CV3	In welke leeftijdscategorie valt u?	1=24 jaar of jonger; 2=25 - 34; 3=35 - 44; 4=45 - 54; 5=55 of ouder
CV4	Hoeveel jaar bent u in dienst van Rensa Family?	1=0-5; 2=6-10; 3=11-15; 4=16-20; 5=21-25; 6=langer dan 25
CV5	Welke functie vervult u?	Keuzemenu van alle aangeschreven functies
OV8	Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van één van de vragen of de vragenlijst in het algemeen?	Nvt, betreft open vraag / tekstueel antwoord.

Bijlage 4: Non-response analyse

Controle variabele	Populatie (n=297)			Respondenten (n=168)			Uitkomst Chi-kwadraat toets*	Conclusie
Sub organisatie	Extern	237	79,8%	Extern	126	75,0%	0,019	< 0,05
	Intern	60	20,2%	Intern	42	25,0%		
Leeftijd	24 jaar of jonger	7	2,4%	24 jaar of jonger	4	2,4%	0,074	> 0,05 en tevens 20% of meer waarden < 5.
	25 - 34	56	18,9%	25 - 34	28	16,7%		
	35 - 44	58	19,5%	35 - 44	44	26,2%	0,037	< 0,05 na samenvoeging jongste schaal met schaal erboven. **
	45 - 54	103	34,7%	45 - 54	60	35,7%		
	55 of ouder	73	24,6%	55 of ouder	32	19,0%		
Dienstjaren	0 - 5	120	40,4%	0 - 5	66	39%	0,468	> 0,05
	6 - 10	57	19,2%	6 - 10	33	20%		
	11 - 15	38	12,8%	11 - 15	26	15%		
	16 - 20	29	9,8%	16 - 20	14	8%		
	21 - 25	23	7,7%	21 - 25	16	10%		
	langer dan 25	30	10,1%	langer dan 25	13	8%		

* Met een chi-kwadraat toets is in deze tabel per nominale controlevariabele getoetst of onderliggende schalen significant van elkaar verschillen. Indien de uitkomst hiervan >0,05 is dan is er geen significant verschil geconstateerd. Van een non-respons bij deze controlevariabele zal dan naar alle waarschijnlijkheid geen sprake zijn en mag de conclusie betrokken worden op de gehele populatie.

** Bij de controlevariabele leeftijd kent de 1^e verdeling (24 jaar of jonger) 4 respondenten. Aangezien daarmee 20% van de schalen niet aan de voorwaarde >5 respondenten voldoet, is de schaal (24 jaar of jonger) samengevoegd met de schaal erboven (25 – 34 jaar). Na een nieuwe chi-kwadraat toets betreft het resultaat 0,037 en dus een significant verschil tussen de schalen.

Bijlage 5: Resultaat Harman's one factor toets

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	20,084	27,513	27,513	20,084	27,513	27,513
2	4,670	6,397	33,910			
3	4,123	5,647	39,557			
4	3,625	4,966	44,523			
5	2,891	3,960	48,483			
6	2,488	3,408	51,891			
7	2,081	2,850	54,741			
8	1,856	2,542	57,283			
9	1,795	2,460	59,743			
10	1,602	2,195	61,938			
11	1,462	2,002	63,940			
12	1,341	1,837	65,778			
13	1,250	1,712	67,490			
14	1,187	1,626	69,116			
15	1,085	1,486	70,602			
16	1,058	1,450	72,052			

Bijlage 6: Correlatiematrix

	Medewerker tevredenheid			Leeftijd			Aantal dienstjaren		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Veranderbereidheid	0,077	0,323	168	-0,032	0,685	168	-0,008	0,921	168
Gevolgen voor het werk	,224**	0,004	168	-0,02	0,794	168	-,171*	0,026	168
Emoties	0,143	0,064	168	-0,051	0,514	168	-0,026	0,734	168
Meerwaarde voor de organisatie	,158*	0,04	168	0,021	0,787	168	-0,108	0,165	168
Betrokkenheid	0,11	0,155	168	0,066	0,394	168	0,047	0,543	168
Interne druk	0,008	0,922	168	-0,037	0,637	168	-,170*	0,028	168
Externe noodzaak	0,003	0,974	168	-0,118	0,129	168	-0,145	0,061	168
Kennis & ervaring	,213**	0,006	168	0,048	0,538	168	0,039	0,611	168
Informatie	0,103	0,186	168	-0,025	0,752	168	0,014	0,853	168
Timing	0,042	0,585	168	-0,085	0,273	168	-0,071	0,36	168
Aansturing	0,079	0,31	168	-0,001	0,985	168	-0,02	0,793	168
Verandervermogen	0,128	0,099	168	-0,025	0,749	168	-0,088	0,257	168
Vertrouwen in leider	,237**	0,002	168	0,033	0,668	168	-0,117	0,132	168
Complexiteit	-0,001	0,987	168	0,148	0,055	168	0,131	0,09	168