

Vernieuwen zonder elkaar te verliezen

Zonder betrokkenheid in het werk geen betrokkenheid bij
veranderingen?

Michèl Pluijmen
Johan Ruijtersdreef 28
6132 TJ Sittard
E-mail: michelpluijmen@home.nl
Datum: juli 2008
Studentnummer: 838652527
Universiteit: Open Universiteit Heerlen
Faculteit: Managementwetenschappen
Afstudeeropdracht: Masteropleiding Strategy and Organisation
Begeleider: Dhr. M. Peeters
Examinator: Dhr. H. de Man

Voorwoord

Hoe ervaren medewerkers bij een veranderingstraject betrokkenheid? Is betrokkenheid in het werk nodig voor betrokkenheid bij veranderingen? Dat zijn onderwerpen die in dit onderzoek aan de orde komen. Het onderzoek is medio 2008 uitgevoerd onder 50 medewerkers bij het CBS in het veranderingsproject Transitie.

Deze afstudeeropdracht is geschreven als afsluiting van mijn masteropleiding Managementwetenschappen met als afstudeerrichting 'Strategy and Organization'. Het afstudeerthema is: 'Zonder betrokkenheid in het werk geen betrokkenheid bij veranderingen'. De masteropleiding heb ik interessant en boeiend gevonden. Soms was het wat lastig de studie te combineren met het werk.

Vooraf mijn scriptiebegeleider de heer M. Peeters en het CBS wil ik bedanken voor de bijdrage aan het tot een goed eind brengen van deze afstudeeropdracht.

Sittard, juli 2008

Michèl Pluijmen

Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	1
SAMENVATTING.....	4
HOOFDSTUK 1 PROJECTKADER	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Slagen en falen van veranderingsprocessen	5
1.3 Betrokkenheid bij organisatieveranderingen: het belang	6
1.4 Betrokkenheid bij organisatieveranderingen: belemmeringen en stimulansen.....	7
1.4.1 <i>Belemmeringen en stimulansen.....</i>	7
1.4.2 <i>Betrokkenheid in het werk: het belang</i>	9
1.5 Doelstelling	9
1.6 Begripsbepaling	9
1.7 Probleemstelling en onderzoeksvraag.....	10
1.8 CBS.....	10
1.9 Leeswijzer	11
HOOFDSTUK 2 LITERATUURONDERZOEK.....	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Betrokkenheid in het werk.....	12
2.2.1 <i>Inleiding</i>	12
2.2.2 <i>Betrokkenheid in de Angelsaksische literatuur</i>	12
2.2.3 <i>Verwante typen betrokkenheid</i>	13
2.2.4 <i>Visie Allen & Meyer.....</i>	14
2.2.5 <i>Visie Sociotechniek.....</i>	16
2.2.6 <i>Conclusie.....</i>	21
2.3 Betrokkenheid bij veranderingen	21
2.3.1 <i>Inleiding</i>	21
2.3.2 <i>Begripsinstructie.....</i>	22
2.4 Belang van betrokkenheid in werk voor betrokkenheid bij veranderingen..	22
2.4.1 <i>Inleiding</i>	22
2.4.2 <i>Inzichten in de Sociotechniek</i>	23
2.4.3 <i>Visie Wierdsma en Swieringa.....</i>	26
2.4.4 <i>Visie Boonstra.....</i>	27
2.4.5 <i>Conclusie.....</i>	28
2.5 Uitleiding.....	30
HOOFDSTUK 3 METHODE VAN PRAKTIJKONDERZOEK	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Beschrijving populatie en steekproeftrekking	31
3.3 Beschrijving en verantwoording onderzoeksinstrument	31
3.3.1 <i>Keuze.....</i>	31
3.3.2 <i>Constructie vragenlijst.....</i>	32
3.3.3 <i>Non-respons en responsverhogende maatregelen.....</i>	33
3.3.4 <i>Betrouwbaarheid van het onderzoek.....</i>	33
3.4 Dataverwerking.....	34
3.5 Uitleiding.....	34
HOOFDSTUK 4 RESULTATEN	35

4.1	Respons	35
4.2	Resultaten onderzoekers.....	35
4.2.1	<i>Representativiteit.....</i>	35
4.2.2	<i>Betrouwbaarheid.....</i>	36
4.2.3	<i>Correlaties.....</i>	36
4.2.4	<i>Hypothesen.....</i>	38
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES		43
5.1	Beantwoording van de onderzoeksvraag	43
5.2	Discussie	44
5.3	Reflectie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	45
LITERATUURLIJST		47
BIJLAGE I	TESTVRAGENLIJST	49
BIJLAGE II	TESTRESULTATEN.....	54
BIJLAGE III	DEFINITIEVE VRAGENLIJST	60
BIJLAGE IV	RESULTATEN VRAGENLIJST.....	63

Samenvatting

Zonder betrokkenheid in het werk geen betrokkenheid bij veranderingen?

Dit onderzoek behelst een studie naar de sterkte van de relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Om de snelle technische en economische ontwikkelingen bij te houden, zullen bedrijven zicht constant moeten aanpassen. De benodigde veranderingen verlopen vaak moeizaam en leiden tot andere resultaten dan vooraf gepland. Regelmatig starten nieuwe veranderingen voordat eerdere goed zijn afgerond. In deze studie is nagegaan hoe sterk de relatie is tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Er is gekozen voor een empirische casestudy bij het CBS.

In de periode april-mei 2008 is een onderzoek gehouden onder het personeel van het CBS, werkzaam aan het veranderproject Transitie, met als doel de te meten hoe sterk de relatie is tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Ruim 50 ambtenaren hebben als respondent deelgenomen aan dit onderzoek. De respondenten gaven hun antwoord op de stellingen over betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Dit gebeurde via vragenlijsten.

Geconcludeerd wordt dat er een middelmatige samenhang is tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Met behulp van zesentwintig hypothesen is er gekeken naar de onderlinge relaties tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Drie van deze hypothesen zijn geaccepteerd. In de eerste plaats de positieve significante relatie ($p < 0,05$) van $r = ,029$ tussen externe routine en Doelen en Strategie. Ten tweede de positieve relatie ($p < 0,01$) van $r = ,040$ tussen interne non-routine en de afhankelijke variabele Doelen en Strategie. Daarnaast is ook de invloed van geslacht op de relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen significant. Erg opvallend is dat alle andere hypothesen in dit onderzoek verworpen zijn omdat de correlaties tussen criteria van betrokkenheid in het werk en kenmerken als structuur, Cultuur, Technologie, Werk en Politieke relaties binnen betrokkenheid bij veranderingen niet significant zijn. Het lijkt zo te zijn dat de criteria binnen betrokkenheid in het werk voornamelijk invloed hebben op de richting en de duidelijkheid van het veranderproces binnen betrokkenheid bij veranderingen. Voor verdere conclusies zou een grootschaliger onderzoek bij meerdere bedrijven moeten plaatsvinden.

Hoofdstuk 1 Projectkader

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal het onderzoek naar de vraag of “zonder betrokkenheid in het werk geen betrokkenheid bij veranderingen mogelijk is” ingeleid worden.

Paragraaf twee gaat in op het slagen en falen van veranderingsprocessen, vervolgens wordt in paragraaf drie als cruciale slaagfactor het belang van betrokkenheid bij organisatieveranderingen besproken. In paragraaf vier worden de belemmeringen en stimulansen van betrokkenheid bij organisatieveranderingen nader toegelicht. De vijfde paragraaf gaat over de doelstelling van dit onderzoek en paragraaf zes zal gaan over nadere duiding van de centrale begrippen. In paragraaf zeven zal de probleemstelling van dit onderzoek neergezet worden met in de volgende paragraaf de bijbehorende vraagstelling. Tot slot wordt in paragraaf negen een korte beschrijving gegeven van de organisatie waar het empirisch onderzoek plaatsvindt.

1.2 Slagen en falen van veranderingsprocessen

Organisaties krijgen steeds vaker te maken met ingrijpende veranderingen. Wereldwijde, economische en technische ontwikkelingen zorgen voor de nodige veranderingen in organisaties (Cummings & Worley, 2001). Ze worden overspoeld door een haast oneindige en woelige stroom van nieuwe ontwikkelingen, kansrijke uitdagingen en sluimerende bedreigingen (Kluytmans, Kampermann en Gerrichhauzen, 1994). De afzetmarkt, de arbeidsmarkt, de technologie, productie- en arbeidsorganisatie zijn volop in beweging. Men kan zich ook nauwelijks onttrekken aan deze ontwikkelingen, niet alleen uit concurrentieoverwegingen, maar ook vanuit het streven de organisatie efficiënter en effectiever in te richten. Als organisaties willen overleven zullen ze zich moeten aanpassen aan de veranderende omgeving. Om deze reden is organisatieverandering onontkoombaar. De snelheid echter waarmee deze ontwikkelingen zich voltrekken, lijkt ten koste te gaan van kritische zelfreflectie. Organisaties zijn nauwelijks nog in staat om onder de druk van het alledaagse functioneren afstand te nemen en relatief objectief naar hun eigen functioneren te kijken.

Helaas verlopen organisatieveranderingen nog steeds niet even succesvol (Kotter, 1996). Meer dan 70% van de organisatieveranderingsprocessen lopen vast of worden niet gerealiseerd met het vooraf ingenomen resultaat (Boonstra, 2000). Er is de afgelopen decennia veel geschreven over de redenen waarom veranderprocessen vaak mislukken. We weten inmiddels meer over de zin en onzin van organisatieverandering (Zorn, Christensen en Cheney, 1999), de beperkingen van bureaucratische organisaties (Mintzberg, 1983), vernieuwende en behoudzuchtige organisatieculturen (Schein, 1992), weerstand tegen verandering (Jermier, Knights en Nord, 1994) en de manier waarop veranderprocessen worden georganiseerd en gemanaged (French en Bell, 1995). Organizatieverandering blijft een complex en weerbarstig proces. Ondanks pogingen van onderzoekers en mensen uit de praktijk om veranderprocessen beter te begrijpen, is er weinig uitgebreid empirisch onderzoek uitgevoerd naar problemen bij het invoeren van veranderingen (Werkman, Boonstra, 2005). Er worden veel verklaringen gegeven waarom veranderen lastig is (Boonstra, 2004); het lukt managers niet om een gevoel van urgentie op te roepen voor verandering (Kotter, 1996), veranderprogramma's gaan te snel of te langzaam (Beer en Nohria, 2000), de veranderdoelen zijn incoherent of te abstract, leidinggevende figuren zijn of te sterk of hebben te weinig autoriteit en onvoldoende participatie en betrokkenheid

Er wordt bij veranderingen meestal de stelregel gehanteerd dat deze het beginpunt en machtsbasis hebben in de top van de organisatie (Kluytmans, 1994). Deze stelregel wordt ingegeven door de overweging dat een verandering alleen kans van slagen heeft als ze wordt geïnitieerd en ondersteund door de top, de machtigste in de organisaties. Anders heeft een verandering onvoldoende draagvlak. Toch is het aantal voorbeelden van mislukte topdown veranderingen zeer groot. Vooral wanneer deze eenzijdig gebaseerd zijn op de macht van het topmanagement, kan de weerstand zo groot zijn dat het project uiteindelijk toch als een mislukking moet worden beschouwd.

Bij een analyse van deze mislukkingen blijkt keer op keer, zo stellen Bolman en Deal (1984), dat deze voortkomen uit onjuiste veronderstellingen, namelijk dat een goed idee in combinatie met legitieme macht voldoende is om een veranderingsproces te doen slagen. Het is daarnaast noodzakelijk dat een zekere mate van instemming wordt verworven bij lager geplaatsten in de hiërarchie, zodoende dat men ook bij de uitvoering verzekerd is van voldoende draagvlak. Natuurlijk is het mogelijk met een topdown-benadering verbeteringen in de bedrijfsvoering te realiseren, maar medewerkers beschouwen die van bovenaf opgelegde veranderingen lang niet altijd als vooruitgang – en daarmee is de kans groot dat het gewenste effect uitblijft. Medewerkers zelf ervaren dagelijks hoe het werk is georganiseerd, hoe het bedrijf functioneert: zij ondervinden aan den lijve wat goed gaat en wat fout. De werkvloer is dan ook een essentiële bron als het gaat om verbetermogelijkheden. En de crux is: het komt de betrokkenheid van medewerkers ten goede als maatregelen aansluiten op de manier waarop zij er tegenaan kijken.

Bij het zoeken naar oorzaken voor problemen in veranderprocessen denken de experts vooral aan doelstellingen en strategie of cultuur en leiderschap, technologie, politiek gedrag, verandermanagement of weerstand tegen veranderen (Boonstra, 2004).

Gebrek aan betrokkenheid is een van de belangrijkste oorzaken voor het mislukken van veranderingsprocessen (ST-Groep, 2002). Volgens enkele deskundigen (Van Amelsvoort, Wierdsma en Swieringa) gebeurt dit door onvoldoende participatie of eigenaarschap te verkrijgen bij dynamische processen.

1.3 Betrokkenheid bij organisatieveranderingen: het belang

Er is in dit onderzoek uitgegaan van de bedrijfskundige aanpak, mede dankzij de Sociotechnische theorie van de Sitter (1994). Het onderzoek beoogt daarmee geen psychologische meting van de term betrokkenheid bij een organisatieverandering uit te voeren.

Bij betrokkenheid bij organisatieverandering gaat het om de betrokkenheid van de organisatie bij de veranderingen. Betrokkenheid wordt gezien als het verbonden voelen met de organisatie. De verandering moet gezien worden als een gemeenschappelijk doel.

Bij veranderingen gaat het in eerste plaats om de eisen en voorwaarden waaraan een veranderingsorganisatie zou moeten voldoen. Sinds meer dan dertig jaar heeft het begrip betrokkenheid een steeds prominentere rol gekregen in studies naar het gedrag van werknemers in organisaties. Deze nog steeds toenemende belangstelling komt voort uit de veronderstelling dat de mate waarin werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie, belangrijke consequenties heeft voor de organisatie (Meyer & Herscovitsch, 2001). Zo blijkt bijvoorbeeld dat werknemers met een geringe betrokkenheid bij de organisatie eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten dan werknemers met een sterke betrokkenheid (Steers, 1977). De organisatiebetrokkenheid is van uiterst belang om veranderingen in een organisatie te doen slagen. Door vooral de betrokkenheid van medewerkers te onderzoeken krijgt een organisatie een beeld van de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en haar doelen. Maar een organisatie bestaat uit verschillende subeenheden: werk, de collega's en afdelingen (Van Breukelen, 1996). De werknemer kan

dus een verschillende betrokkenheid tonen bij de verschillende sub/eenheden, er is dan sprake van 'multiple committent'. Dit houdt in dat betrokkenheid voor de een niet automatisch betekent betrokkenheid voor de andere subeenheid. In dit onderzoek wordt de 'betrokkenheid bij organisatieverandering' als cruciale effectvariabele opgevat.

Moderne organisatieconcepten gaan stevast uit van het gegeven dat betrokkenheid een belangrijke factor is voor het succes van de onderneming. Medewerkers dienen te worden gezien als het kapitaal van de organisatie en zijn daarmee 'businesspartners' geworden. Volwaardige businesspartners worden betrokken bij organisatieverandering. Basis voor betrokkenheid is het gemeenschappelijke belang in plaats van de traditionele oriëntatie op deelbelangen. Onder druk van de versnelling van veranderingsprocessen neemt de belangstelling voor participatie toe. Vroegtijdige participatie kan immers de doorlooptijd van de totale verandercyclus behoorlijk verkorten. Vooral langdurige ontwerp- en invoeringstrajecten kunnen daardoor drastisch vereenvoudigd worden. Belangrijk aandachtspunt bij participatief veranderen is onderling vertrouwen tussen 'hoog' en 'laag', in case: leiding en medewerkers.

1.4 Betrokkenheid bij organisatieveranderingen: belemmeringen en stimulansen

De reden dat organisatieveranderingen mislukken of slagen heeft te maken met allerlei belemmeringen of stimulansen die in een organisatie kunnen bestaan. In de eerste paragraaf (1.4.1) zal worden ingegaan op belemmeringen en stimulansen bij veranderingen. De tweede paragraaf zal inzoomen op het belang van betrokkenheid in het werk als verondersteld belangrijke voorwaarde (1.4.2).

1.4.1 Belemmeringen en stimulansen

De inzichten uit de theorie en praktijk suggereren dat niet alleen organisatiekenmerken, maar ook de steun voor verandering en het managen van veranderprocessen verandering in de weg kunnen staan. In veranderprocessen is het belangrijk om in te schatten hoe een organisatie werkt (Harrison, 1987): de bestaande situatie in een organisatie kan het verandervermogen van de organisatie vergroten of verkleinen. Organizekenmerken worden daarom beschouwd als factoren die verandering zowel kunnen belemmeren als bevorderen. De organisatiekenmerken staan met elkaar in verband en een verandering in het ene kenmerk heeft gevolgen voor het andere (Boonstra, 2004). Naast organisatiekenmerken hebben ook ontwerp en management van veranderprocessen een beslissende invloed op het verandervermogen van organisaties (Walton en Russel, 2004).

Belemmeringen en succesfactoren kunnen worden gerangschikt naar aspecten van een organisatie en naar aspecten van een veranderingsproces (Bennebroek Gravenhorst, 2004). Zes aspecten hebben betrekking op organisaties:

- doelen en strategie,
- structuur,
- cultuur en leidinggeven,
- technologie,
- werk,
- onderlinge verhoudingen

Tien aspecten hebben betrekking op de aanpak en inrichting van een veranderingsproces:

- veranderdoelen en –aanpak,
Een topdown benadering en de medewerker links laten liggen kan zorgen voor een grote weerstand tegen de verandering.

- technologie,
- spanningen,
Spanningen binnen en tussen afdelingen zijn een belemmering omdat het aangeeft dat er een gebrek aan eenheid is. Bij een organisatieverandering is het wenselijk om als team te operen, dit levert een veel grotere kans van slagen van het proces.
- informatievoorziening,
Eén van de meest kritieke punten bij een veranderingsproces is de communicatie naar de medewerkers. Zorg dat de doelen van het proces gecommuniceerd worden. Gebeurt dit niet regelmatig en duidelijk dan zal de medewerker snel afhaken.
- tijdsverloop,
Het blijkt dat voor de veranderingen vaak te weinig tijd wordt berekend door de managers. Alles moet in een hoog tempo gerealiseerd worden. Er zou meer in overleg met het middenkader en de medewerkers overlegd moeten worden hoe zo effectief en efficiënt mogelijk de verandering doorgevoerd kan worden. Baseer hier dan een tijdsspanne op.
- creëren van betrokkenheid,
Om draagvlak te creëren bij een veranderingsproces zullen er ook medewerkers en middenkader betrokken moeten worden bij het proces. Dat wil zeggen dat ze zullen moeten participeren in het proces zodat ze zich inzetten in plaats van verzetten.
- rol van verandermanagers,
- rol van leidinggevenden,
- verwachting van de uitkomst,
Het is zaak om medewerkers een positief beeld voor ogen te houden, ook voor hun eigen werk. De medewerkers zijn dan eerder bereid tot een extra inspanning
- steun en inzet
Steun en inzet van de medewerker is noodzakelijk om snelheid in het veranderingsproces te houden. Zij kunnen een verandering versnellen of vertragen.

Deze zestien aspecten geven gezamenlijk een beeld van het veranderingsvermogen van een organisatie. Door voor een specifieke organisatie te kijken in welke mate er sprake is van belemmeringen en succesfactoren ontstaat zicht op wat minder goed loopt en wat goed loopt tijdens het veranderingsproces.

Betrokkenheid in het werk (BIW) is een belangrijke factor dat blijkt wel uit de twee aspecten structuur en werk, ze maken deel uit van de zes aspecten, hierboven genoemd, die betrekking hebben op organisaties.

Structuur verwijst naar de organisatie van het werk en relaties tussen verschillende eenheden in een organisatie. Het geeft de verdeling en groepering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden; structuur bepaalt de posities van de leden en de relaties tussen de leden van de organisatie.

Binnen het aspect 'werk' draait het om de mate waarin mensen tevreden zijn met hun werk en de mate waarin de organisatie mogelijkheden voor hen creëert om hun kennis en vermogens in hun werk toe te passen en zichzelf te ontwikkelen. Een open omgeving gericht op leren en ontwikkelen van organisatieleden stimuleert hun denkvermogen en slagvaardigheid.

Daarnaast blijkt uit voorgaande zestien aspecten dat betrokkenheid in het werk een belangrijke stimulans kan zijn, namelijk positieve verwachtingen en steun en inzet uit de tien aspecten die betrekking hebben op de aanpak en inrichting. Maar ook dat bijvoorbeeld slechte communicatie en onvoldoende tijd een grote belemmering kunnen vormen.

1.4.2 Betrokkenheid in het werk: het belang

Betrokkenheid in het werk houdt in de mate waarin werk zinvol is. Het zegt iets over de relatie en afhankelijkheid met de werkomgeving (De Sitter, 1998). Als die werkomgeving betrokken wordt bij het oplossen van vragen en problemen zul je jezelf allicht ook meer betrokken voelen en daarmee ook meer de zin en betekenis van het werk ervaren. Men kan zich een schaal voorstellen van de mate van betrokkenheid in. Geringe betrokkenheid wordt gewoonlijk aangeduid met de term vervreemding (Blauener, 1964). Onderzoek op dit aspect biedt aanzienlijk meer houvast dan bij arbeidsvoldoening het geval is. Als mensen van mening zijn dat hun werk weinig perspectief biedt, dat zij nul komma nul invloed hebben op de gang van zaken, dat niet naar hun mening wordt gevraagd etc., voelen zij zich niet betrokken en interesseren zij zich alleen voor het loon. Gevoelens op de schaal van betrokkenheid blijken wel samen te hangen met verzuim en met werk dat overwegend van louter uitvoerende aard is en daarom ook geen participatie en dus betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid van de werker vergt in de regeling van de productie. Er blijkt bovendien geen eenduidige samenhang te bestaan tussen betrokkenheid en tevredenheid. Gemiddeld komen er dus net zo veel betrokken bij ontevreden werkers voor als bij hun tevreden collega's. Dat is ook niet zo verwonderlijk, want juist als gevolg van een hoge betrokkenheid kun je je net zo goed zeer tevreden als zeer ontevreden voelen (De Sitter, 1998).

1.5 Doelstelling

Er heeft wel onderzoek plaatsgevonden naar betrokkenheid in het werk, maar of er nu betrokkenheid op de werkplek nodig is om betrokkenheid bij veranderingen te verkrijgen is nooit met empirisch onderzoek bewezen. Het is ook niet bekend in welke zin en mate betrokkenheid in het werk van belang is bij betrokkenheid bij veranderingen. Het is zeer interessant de ervaringen van organisaties met de relatie tussen betrokkenheid in het werk en bij veranderingprocessen te onderzoeken.

Dit onderzoek beoogt derhalve bij te dragen aan verbeterd inzicht of betrokkenheid in het werk ook bij veranderingen van belang is (wetenschappelijk doel). Met behulp van inzicht in de relevante factoren kan een betere sturing van organisatieveranderingen plaatsvinden (praktisch doel).

1.6 Begripsbepaling

In het hoofdstuk is al vele malen het woord betrokkenheid gebruikt. Tot nu toe is verondersteld dat de lezer weet wat met dit woord bedoeld wordt. In het dagelijkse leven wordt "betrokkenheid" ofwel "het betrokken zijn" in verschillende situaties gebruikt. Om mogelijke verwarring over de betekenis daarvan te voorkomen, wordt nu eerst stilgestaan bij de betekenis van het woord op zich voordat het in de context geplaatst wordt.

Betrokkenheid in het werk

Betrokkenheid wordt hier omschreven als de mate waarin het werk zin creëert als gevolg van samenhang met de werkomgeving.

Betrokkenheid bij veranderingen

Betrokkenheid wordt hier gezien als de mate van invloed bij totstandkoming van beleid en organisatieveranderingen

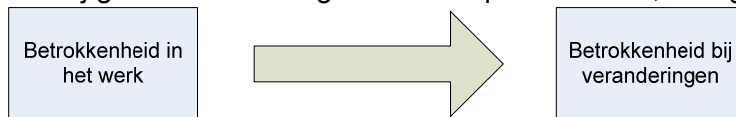
1.7 Probleemstelling en onderzoeksvraag

De centrale probleemstelling van dit onderzoek is:

Hoe sterk is de relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen?

In een casestudy ga ik op zoek naar het antwoord of de stelling juist blijkt te zijn, dat zonder betrokkenheid in het werk geen betrokkenheid bij veranderingen mogelijk?

Hierbij gebruik ik het volgende conceptuele model; zie figuur 1.



Figuur 1 Conceptueel model

De centrale onderzoeksvraag is derhalve:

In welke mate wordt betrokkenheid bij veranderingen beïnvloed door betrokkenheid in het werk?

1.8 CBS

Het empirische deel van de studie vindt plaats bij het CBS. De reden hiervoor is dat bij de veranderingsprocessen naar voren komt dat het heel moeilijk is om draagvlak te creëren bij de medewerkers. Dit zou wel eens kunnen liggen aan de lage betrokkenheid bij de veranderingen door de medewerkers. Veel van de beoogde doelstellingen vooraf aan de veranderingen worden niet gehaald met waarschijnlijk als een van oorzaken de te lage betrokkenheid/participatie bij de veranderingsprojecten. Deze case is zeer geschikt en richt zich specifiek op een van de veranderingstrajecten, het project Transitie. Dit project moet zorgen voor een efficiëntere verwerking van de verkeer- en vervoersstatistieken, maar daarnaast moet het ook zorgen voor een betere kwaliteit van de statistiek met minder lastendruk bij de ondernemers

Het CBS valt onder het Ministerie van Economische Zaken en bestaat uit een vestiging in Heerlen en in Voorburg, die naast elkaar bestaan. Het instituut CBS bestaat uit twee pijlers: bevolkingsstatistieken en bedrijfsstatistieken. De eenheid van enquête voor bevolkingsstatistieken zijn personen en huishoudens, terwijl dat voor bedrijfsstatistieken bedrijven zijn. Deze laatste genoemde pijler bestaat uit twee groepen: institutionele statistieken en functionele statistieken. Het CBS levert voor een groot aantal statistieken bestanden aan Eurostat. Eurostat is het Europese bureau voor de statistiek, dat gevestigd is in Luxemburg. De invloed op de verordeningen en richtlijnen waaraan Europese data moet voldoen is voor elke lidstaat even groot. Deze invloed kan worden aangewend in werkgroepen, adviesorganen en het Statistical Programme Committee (SPC). Sinds 2004 is het CBS een zelfstandig bestuursorgaan. Dat betekent dat het CBS het doen moet met een bepaald - door EZ uitgegeven - budget. Het algemene doel voor het CBS is

als volgt geformuleerd: het CBS heeft tot taak het van overheidswege verrichten van statistisch onderzoek ten behoeve van praktijk, beleid en wetenschap en het openbaar maken van de op grond van zodanig onderzoek samengestelde statistieken.

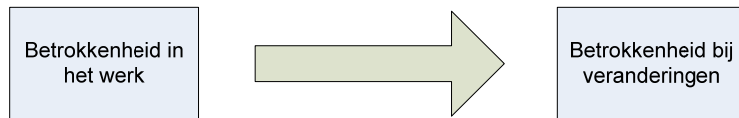
1.9 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt de literatuur over betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen in detail besproken. Vanuit deze literatuur worden de centrale onderzoeksbegrippen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen uiteengeerafeld. Hoofdstuk 3 is geheel gewijd aan de methode van onderzoek. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van de empirische studie uitgewerkt. Het antwoord op de onderzoeksvragen, de conclusies en aanbevelingen zijn in hoofdstuk 5 terug te vinden. In de bijlage staan de vragenlijst en de overige resultaten.

Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

Op basis van literatuuronderzoek wordt in dit hoofdstuk inzicht geboden in de diepere betekenissen van de beide begrippen 'betrokkenheid in het werk' en 'betrokkenheid bij veranderingen'. Met als uitgangspunt het conceptuele model zoals hieronder vermeld (figuur 2).



Figuur 2 Conceptueel model

In dit literatuuronderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. Hoe kan het begrip betrokkenheid in het werk uiteengehaald worden? (§2.2)
2. Hoe kan het begrip betrokkenheid bij veranderingen uiteengehaald worden? (§2.3)
3. Wat is bekend over de relatie (qua inhoud en sterkte) tussen de beide begrippen? (§2.4)

In deze paragrafen zal met name stilgestaan worden bij de vraag wat bekend is op grond van empirisch onderzoek, inzake de betekenis van beide begrippen en de relatie tussen beide.

2.2 Betrokkenheid in het werk

2.2.1 Inleiding

Om de definitie uit hoofdstuk 1 nader te specificeren voor het huidige onderzoekskader wordt gekeken naar definities van verwante typen betrokkenheid in de wetenschappelijke literatuur. Uit deze verwante typen betrokkenheid zal de conceptualisatie en operationalisatie van betrokkenheid van de werknemers bij hun werk afgeleid worden.

Paragraaf 2.2.2 zal gaan over betrokkenheid in de internationale literatuur. Daarna volgt in paragraaf 2.2.3 een beschrijving van verwante termen betrokkenheid. In paragraaf 2.2.4 staat de visie van Allen & Meyer over betrokkenheid in het werk, gevolgd door de visie van de Sociotechniek in paragraaf 2.2.5. Tot slot de conclusie.

2.2.2 Betrokkenheid in de Angelsaksische literatuur

Bij deze literatuurbeschouwing doet zich gelijk een vertaalprobleem voor. De meeste wetenschappelijke literatuur is opgesteld in het Engels en ook in dit onderzoek wordt veelvuldig van Engelstalige literatuur gebruik gemaakt. Als het Nederlandse woord betrokkenheid vertaald wordt naar het Engels, dan is het overeenkomstige woord *involvement*. In Nederlandse literatuur is echter al eerder onderzoek gedaan naar diverse typen betrokkenheid door gebruik te maken van het Engelse concept *commitment* (bv. van Breukelen, 1990; de Gilder, van den Heuvel, & Ellemers, 1997). Om verwarring te

voorkomen wordt daarom eerst nader ingegaan op een juiste vertaling. In onderstaande figuur 3 staan de twee Engelse begrippen met hun Nederlandse vertaling:

Engels	Nederlands
Involvement	verwikkeling; betrokkenheid; moeilijkheden; schuld(en)
Commitment	verplichting, verbintenis; engagement; overtuiging

Figuur 3 Vertaling van involvement en commitment

Uit deze tabel blijkt duidelijk dat betrokkenheid en *commitment* niet geheel dezelfde betekenis hebben. In de komende beschouwing is dus zowel literatuur over *involvement* als over *commitment* opgenomen, om een brede afspiegeling van bestaande conceptualiseringen van betrokkenheid te verkrijgen. Om het hierboven beschreven taalprobleem zo veel mogelijk te voorkomen in dit onderzoek worden letterlijk “commitment” en “involvement” gebruikt als verwezen wordt naar literatuur over het respectievelijke concept. Deze twee termen worden in de tekst dus niet vertaald naar het Nederlands.

2.2.3 Verwante typen betrokkenheid

Iemand kan *involvement* en *commitment* hebben ten aanzien van vele verschillende objecten of personen. Vaak wordt er dan gesproken van een verschillend type involvement of commitment dat iemand heeft. Daar zijn dan ook vele verschillende opvattingen van terug te vinden in de literatuur. Volgens Meyer en Herscovitch (2001) bijvoorbeeld kan iemand commitment hebben ten aanzien van organisaties, vakbonden, zijn beroep of vak, teams, leiders, doelen en de persoonlijke carrière. Er lijkt ook overlap te zijn in de betekenissen die gegeven worden aan involvement en commitment. Zo bestaat bijvoorbeeld naast *organizational involvement* (Brown, 1969) ook *organizational commitment* (Mowday, Steers & Porter, 1979) en naast *work involvement* (Kanungo, 1982) ook *work commitment* (Blau, Paul & St. John, 1993). Op de laatste ‘work’-dimensie richten we ons hier.

Omdat dit hele onderzoeksveld populair geweest is onder wetenschappers in de afgelopen decennia, is er veel discussie over de exacte inhoud van al deze concepten (Brown, 1996). Toch hoeft deze conceptuele overlap niet te betekenen dat het hele onderzoeksveld door versnippering uit elkaar gedreven is. Zo merken Paullay, Alliger en Stone-Romero (1994) op dat de vier concepten die zij aanhalen (*work involvement*, *job involvement*, *work commitment* en *job commitment*) zo nauw aan elkaar verwant zijn dat zij het niet nodig vinden ieder begrip afzonderlijk in hun onderzoek te betrekken. In dit onderzoek wordt om dezelfde reden gekozen voor het beschrijven van slechts enkele typen involvement en commitment. Het doel van dit onderzoek is niet om een volledige beschrijving van alle mogelijke typen involvement en commitment te geven. Alleen de meest beschreven en onderzochte typen involvement en commitment die zich richten op werk(work, job) zijn opgenomen. Uit een verkenning van de wetenschappelijke literatuur omtrent deze concepten blijkt dat naar “job involvement” (baan betrokkenheid) verreweg het meeste onderzoek is gedaan en daarom wordt dit type nu hier verder beschreven.

Sinds de introductie van het concept job involvement hebben er al honderden empirische studies plaatsgevonden (Brown, 1996). Er zijn inmiddels verschillende definities gegeven voor job involvement waardoor enige verwarring omtrent de exacte betekenis is ontstaan (Paullay et al., 1994). Eén van de eersten die job involvement hebben gedefinieerd zijn Lodahl en Kejner (1965). Zij hebben reeds verwarring doen ontstaan omtrent het definiëren van job involvement door in hun samenvatting een andere definitie te geven dan in het artikel zelf. In de samenvatting geven ze deze definitie:

1. “Job involvement is the degree to which a person is identified psychologically with his work, or the importance of work in his total self-image”

In de tekst van het artikel zelf geven ze echter deze twee definities:

2. Job involvement is het eigen maken van waarden over de goedheid van werken, of het belang van werk voor iemand in zijn totale persoonlijkheid.
3. Job involvement is de mate waarin iemands werkprestaties invloed hebben op zijn zelfvertrouwen

Zij illustreren dit door te stellen dat een "job-involved person" werk ziet als een belangrijk deel van zijn leven en sterk beïnvloed wordt door de gehele situatie op het werk: het werk zelf, de collega's, het bedrijf, etc.

Volgens Brown (1996) halen Lodahl en Kejner (1965) twee verschillende conceptuele dimensies door elkaar in hun definities. De eerste dimensie heeft namelijk betrekking op de mate waarin job involvement invloed heeft op iemands zelfvertrouwen, de performance-self-esteem contingency. De tweede dimensie wordt gebruikt in de definitie in de samenvatting en heeft betrekking op de mate waarin iemand zich persoonlijk identificeert met zijn werk of het belang van werk in iemands zelfbeeld (Brown, 1996: p. 236).

Saleh en Hosek (1976) hebben de literatuur over *job involvement* die verschenen is sinds het hierboven beschreven onderzoek verzameld en middels factoranalyse teruggebracht tot drie verschillende factoren. Zij stellen dat iemand betrokken is bij zijn baan als:

1. de totale situatie rond zijn baan een centraal onderdeel van zijn leven is;
2. hij participeert in zijn baan, dus inspraak heeft en actief deelneemt hieraan;
3. presteren in zijn baan een centraal onderdeel van zijn gevoel van eigenwaarde is;

In deze factoren staat de persoon zelf centraal. Saleh en Hosek (1976) definiëren job involvement daarom als volgt: "Job involvement may be defined as the degree to which the self [...] is reflected in the individual's job. It is the degree to which the person identifies with his job, actively participates in it, and considers his performance important to his self-worth" (Saleh en Hosek, 1976: p. 223). De meetschaal die Saleh en Hosek (1976) hierbij ontwikkelden is door Kanungo (1982) bekritiseerd omdat deze niet alleen de psychologische toestand van een individu meet, maar ook de antecedenten en de uitkomsten hiervan. Zo meet de schaal drie categorieën van items door elkaar heen, namelijk (Kanungo, 1982: p. 341):

1. veronderstelde oorzaken van job involvement, bijvoorbeeld "How much chance do you get to do things your own way?";
2. veronderstelde gevolgen van job involvement, bijvoorbeeld "I avoid taking on extra duties and responsibilities in my work";
3. de toestand van job involvement zelf, bijvoorbeeld "The most important things I do are involved with my job".

Er wordt dan ook niet veel van deze meetschaal gebruik gemaakt (Brown, 1996).

2.2.4 Visie Allen & Meyer

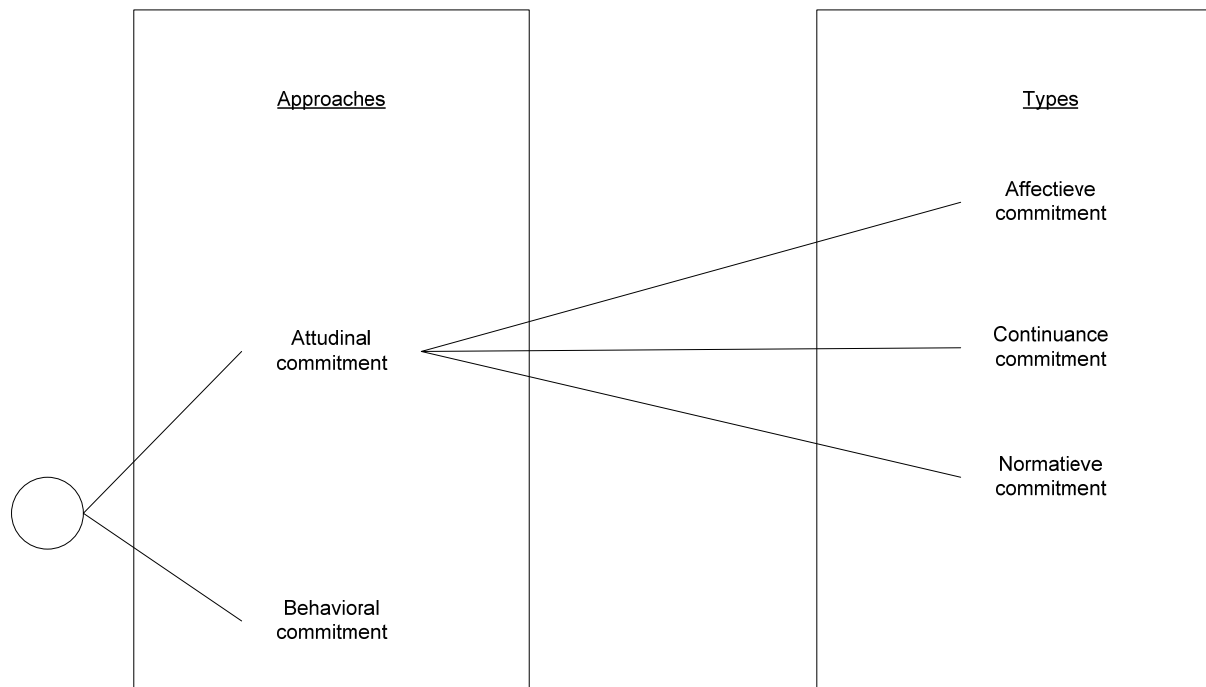
In een poging de wildgroei aan definities en conceptualiseringen sinds het onderzoek van Mowday et al. (1979) te ordenen, hebben Meyer en Allen (1991) een model met drie componenten ontwikkeld. Dit hebben ze gedaan aan de hand van bestaande literatuur over organizational commitment. Zij onderscheiden daarbij de volgende componenten:

- *Affective commitment*: Dit verwijst bij een werknemer naar de emotionele gehechtheid aan-, identificatie met- en betrokkenheid in de organisatie. Werknemers blijven bij de organisatie omdat ze het willen.
- *Continuance commitment*: Dit verwijst naar het besef van de kosten die gemoeid zijn met het verlaten van de organisatie. Werknemers blijven in dit geval bij de organisatie omdat ze daar een noodzaak toe hebben.

- *Normative commitment*: Deze laatste component verwijst naar een gevoel van verplichting om het werk te volbrengen. Werknemers blijven bij de organisatie omdat ze voelen dat ze dat behoren te doen.

In de “*affective commitment*” -component is ook de eerder genoemde definitie van Mowday et al. (1979) opgenomen. De drie componenten hebben gemeenschappelijk dat ze de relatie van de werknemer met de organisatie karakteriseren, en implicaties hebben voor de beslissing om wel of niet lid te blijven van de organisatie (Meyer & Allen, 1991). Dit driecomponenten model vormt de basis voor een meetmodel van organizational commitment (Allen & Meyer, 1990) dat voldoende betrouwbaar, generaliseerbaar en begripsvalide is gebleken (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Allen & Meyer, 1996).

Sinds het onderzoek van Meyer en Allen (1991) is de ontwikkeling van organizational commitment doorgegaan. Brown (1996) geeft aan dat er in de loop der tijd een hele verzameling aan beschrijvingen en definities van *organizational commitment* is ontstaan en dat er steeds meer typen van *organizational commitment* ontwikkeld zijn. Volgens hem vallen al deze beschrijvingen te classificeren tot twee benaderingen (approaches) met totaal drie typen. Zijn model staat weergegeven in figuur 2.



Figuur 4 Huidige organizational commitment typologieën (Brown, 1996, p. 232)

De attitude benadering stelt dat iemands commitment zich ontwikkelt als een combinatie van ervaringen in het werk, percepties van de organisatie en persoonlijke kenmerken. Deze aspecten leiden namelijk tot positieve gevoelens over een organisatie, wat weer commitment wordt (Mowday, Porter & Steers, 1982, Brown, 1996: p. 230-231). Volgens de gedragsbenadering bereikt iemand een toestand van commitment als gevolg van het uitvoeren van committerende (“committing”) gedragingen. Dit zijn gedragingen die het in feite steeds moeilijker voor iemand maken om zich te distantiëren van een bereikte positie of van een set van activiteiten (Brown, 1996: p. 231). De drie typen commitment in dit model komen tot slot overeen met de componenten van Meyer en Allen (1991).

Zoals al aangegeven in hoofdstuk 1 zijn betrokken werknemers voor organisaties van groot belang (Allen & Meyer, 1990). Werknemers die zich betrokken voelen, zullen zich eerder

verantwoordelijk voelen voor een goede uitvoering van het werk (Brown & Mitchell, 1993), zullen minder snel de organisatie verlaten en zich meer inzetten voor de organisatie dan werknemers die niet of minder betrokken zijn (Goslinga, 2001). Daarnaast blijkt dat betrokken medewerkers zich serieuzer richten op die factoren van het werk, die van invloed zijn op de prestaties van de organisatie (Brown et al., 1993).

Allen & Meyer hebben op basis van de drie factoren een vragenlijst ontwikkeld om de betrokkenheid van werknemers bij werk te meten, het zogenaamde driecomponenten model van betrokkenheid. De drie componenten bestaan uit affectieve betrokkenheid (AB), continuïteit betrokkenheid (CB) en normatieve betrokkenheid (NB). Voorbeelden van vragen zijn: 'ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen' (AB), 'als ik ontslag neem wordt het moeilijk een andere baan te vinden' (CB) en 'het is onbehoorlijk om van de ene naar de andere organisatie over te stappen' (NB).



Figuur 5 Drie componentenmodel (Allen & Meyer, 1990)

Hoewel betrokkenheid in het werk in het algemeen maatgevend is voor de inzet en prestaties van werknemers, geldt dat niet voor iedere vorm van betrokkenheid. Mensen die zich sterk betrokken voelen bij de collega's in hun team, blijken vaker bereid tot overwerken, en presteren beter. Maar sterke betrokkenheid bij de organisatie als geheel blijkt geen effect te hebben op de bereidheid zich extra in te zetten voor het team.

2.2.5 Visie Sociotechniek

In de Moderne Sociotechniek (MST) is de tegenstelling tussen betrokkenheid en vervreemding van belang (Blauner, 1964; Davis, 1975). Zo worden in bureaucratische organisaties werkplekken gecreëerd die vervreemding oproepen. Het traditionele taakontwerp leidt tot een geringe taakinhoud waarbij slechts beroep gedaan wordt op een routinematig automatisme, beperkte regel- en leermogelijkheden, beperkte overlegmogelijkheden en uitzichtloosheid ten aanzien van groeimogelijkheden. Betrokkenheid van mensen wordt dus gestimuleerd of belemmerd door het taak- en organisatieontwerp. Een belangrijke sleutel hierbij is regelcapaciteit. Om te komen tot uitdagend werk zijn er diverse sociotechnische principes voor taakontwerp ontwikkeld (Van Eijnatten, 1988). Het is naïef om regelcapaciteit gelijk te stellen aan ongerichte vrijheid (Van Amelsvoort, 1996). Regelcapaciteit en de daarbij behorende bevoegdheden betekenen ook het (achteraf) afleggen van rekenschap over de genomen beslissingen. Door het afleggen van rekenschap kan een feedbackcyclus opgestart worden waardoor leren wordt bevorderd.

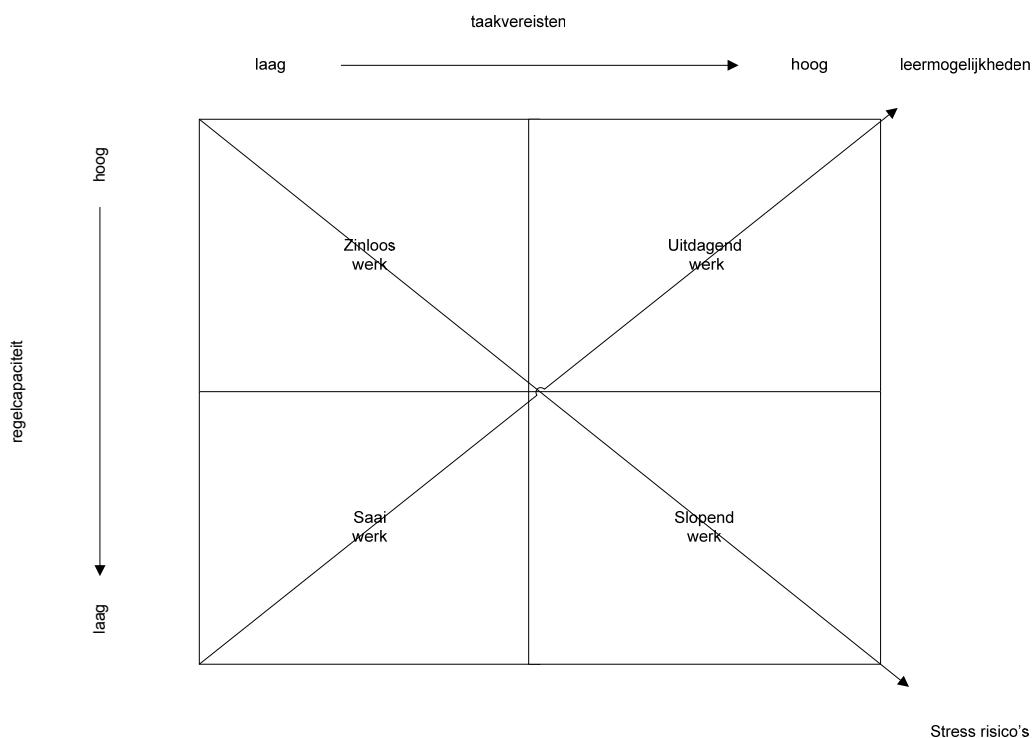
De tegenhanger van betrokkenheid is vervreemding. Vervreemding is geen gevoelstoestand zoals arbeidsvoldoening, maar verwijst naar de manier waarop de sociale relaties waartoe het werk leidt, worden beoordeeld. Vervreemding geeft aan dat men deze relaties niet kan

beïnvloeden en daarom het werk als 'zinloos' ervaart. Vervreemding betekent het zich niet betrokken voelen omdat men niet betrokken wordt. De vervreemde werker houdt het wel voor gezien en wantrouwt de arbeidsomgeving. Hij werkt als het ware blind in een proces dat hem telkens voor verrassingen kan stellen. Aangezien dientengevolge geen enkele coördinerende activiteit met de omgeving van uitvoerende werkers wordt verlangd, werken zij dan ondanks de eventuele vele collega's in hun arbeidsomgeving toch alleen en geïsoleerd. In de sociotechnische theorie is niet zozeer de tegenstelling tussen betrokkenheid en vervreemding van belang, maar de vervanging van het een door het ander (ST-Groep, 1999).

Vervreemding	Betrokkenheid
Leegte	Zinvol
Machteloosheid	Invloed op eigen werk en participatie in organisatieontwikkeling
Geïsoleerd	Interactie mogelijkheden
Uitzichtloos	Groei- en leermogelijkheden

Figuur 5 Het verschil tussen vervreemding en betrokkenheid (ST-Groep, 1999)

Het vergroten van regelcapaciteit kan tevens in verband gebracht worden met stressreductie en –preventie (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990; Christis, 1998). Het blijkt dat niet de taakvereisten (werkdruk) stress veroorzaken, maar het gebrek aan regelcapaciteit, zie figuur 4 (Karasek, 1979).

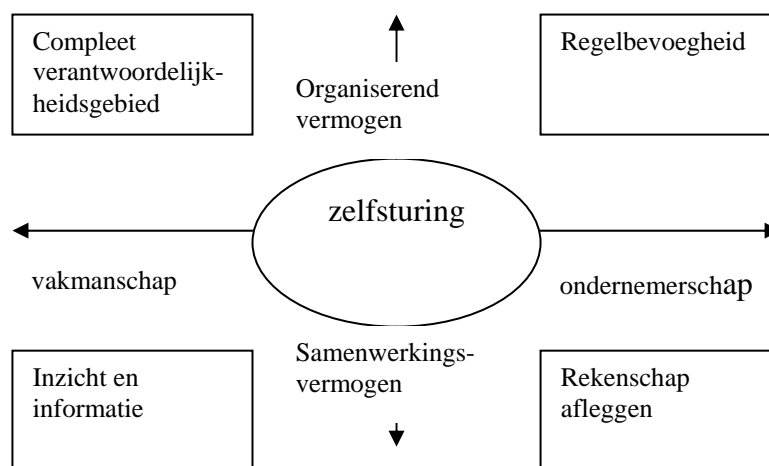


Figuur 6 Het jobdemand-control model van Karasek (1979)

Bij functies met weinig regelcapaciteit blijkt aanzienlijk meer verzuim op te treden, dan functies met voldoende regelcapaciteit. Wellicht treedt bij mensen met saai en slopend werk vervreemding op als een defensief mechanisme.

Volgens de MST is het stimuleren van betrokkenheid met een viertal organisatorische voorwaarden verbonden (ST-Groep, 1999).

1. Compleet verantwoordelijkheidsgebied
Een werkpakket zal zo compleet mogelijk van samenstelling moeten zijn, zodat er ruimte is om het vakmanschap te ontwikkelen.
2. Voldoende regelbevoegdheden
Regelbevoegdheden zijn noodzakelijk om op onvoorspelbare situaties adequaat te kunnen reageren en verstoringen in het werkproces op te vangen dan wel te dempen
3. Inzicht en informatie
Men moet beschikken over het benodigde inzicht en informatie om een effectief besluit te kunnen nemen. Het hebben van inzicht stelt eisen aan het opleidingssysteem, aan de aanwezige kwaliteiten van medewerkers en aan de aanwezigheid van ondersteuning van deskundigen die op aanvraag kunnen bijspringen
4. Rekenschap afleggen
Voor het bevorderen van effectieve besluitvorming en het prikkelen van het studeervermogen zijn feedback mechanismen van groot belang. Door de consequenties van de genomen besluiten zelf te 'voelen' in termen van rekenschap afleggen, kunnen een krachtige leercyclus en verantwoordelijkheidsbesef ontstaan



Figuur 7 Voorwaarden voor betrokkenheid (ST-Groep, 1999)

Om te voldoen aan deze voorwaarden zal een organisatieverandering nodig zijn, zodat er gunstige voorwaarden gecreëerd worden voor interactieprocessen in de organisatie. Het stimuleren van betrokkenheid betekent dat de organisatie een zodanig architectuur dient te hebben, dat de mogelijkheden voor zinvol werk met regelcapaciteit en leermogelijkheden ontstaan. De bovenstaande condities bevorderen betrokkenheid en belemmeren vervreemding.

Een andere opmerking is, dat er sprake is van een paradox in het veranderingsproces van mensen die tevreden zijn met hun werk dat te karakteriseren is als: monotoon; weinig regelen leermogelijkheden; etc., wordt gevraagd om zich te ontwikkelen. Bovendien kan vervreemding en aangeleerde hulpeloosheid ook als prettig ervaren worden en betrokkenheid als lastig. De conserverende werking van de bureaucratie is hierbij een barrière. Vervreemding en aanpassing, als kenmerken van de uitgangssituatie, leiden er toe dat het voorstel voor meer regeltaken in eerste instantie niet met veel applaus ontvangen zal worden. Het zou wat simpel zijn om te veronderstellen dat een wijziging in de arbeidsdeling vanzelf leidt tot een hogere betrokkenheid (Van Amelsvoort, 1999).

Volgens de Sitter(1998) houdt betrokkenheid bij het werk de mate in waarin het werk als zinvol wordt ervaren in. Als je de werkomgeving betreft bij het oplossen van vragen en problemen zul je je allicht ook meer betrokken voelen en daarmee ook meer de zin en betekenis van het werk ervaren. Onderzoek op dit aspect biedt aanzienlijk meer houvast dan bij arbeidsvoldoening het geval is. Als mensen van mening zijn dat hun werk weinig perspectief biedt, dat zij nul komma nul invloed op de gang van zaken, dat niet naar hun mening wordt gevraagd, etc., voelen zij zich niet betrokken en interesseren zij zich alleen voor het loon. Gevoelens op de schaal van betrokkenheid blijken wel samen te hangen met verzuim en met werk dat overwegend van louter uitvoerende aard is en daarom ook geen participatie en dus betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid van de werker vergt in de regeling van de productie. Er blijkt bovendien geen eenduidige samenhang te bestaan tussen betrokkenheid en tevredenheid. Gemiddeld komen er dus net zo veel betrokken bij ontevreden werkers voor als bij hun tevreden collega's. Dat is ook niet zo verwonderlijk, want juist als gevolg van een hoge betrokkenheid kun je jezelf net zo goed zeer tevreden als zeer ontevreden voelen (De Sitter, 1998).

Betrokkenheid op de werkplek verwijst naar de buitenwereld: andere werkplekken en afdelingen. Daarmee verschuift het perspectief van waaruit we arbeid beziën grondig en radicaal. Want in plaats van arbeidsbehoeften van een mens: de plaats die zijn werk inneemt in een netwerk van arbeidsrelaties. In die relaties vindt uitwisseling plaats van materiële zaken als grondstoffen, gereedschappen, halffabricaten of complete producten en immateriële zaken zoals ideeën, gevoelens, kennis of informatie. Managers verstaan soms onder betrokkenheid van een arbeider de betrokkenheid bij het product. Men probeert de betrokkenheid te vergroten door arbeiders het complete product te tonen, het gebruik ervan uit te leggen, etc. Dat is mooi maar heeft niettemin geen effect (De Sitter, 1998).

Betrokkenheid met het product kan immers alleen ontstaan via betrokkenheid bij het proces dat het product voortbrengt.

In een markteconomie is de producent niet de consument van zijn eigen product. De toegevoegde waarde wordt bepaald door een vraag uit de omgeving. Dat geldt zowel in de relatie bedrijf<->markt als binnen de onderneming zelf, waar medewerkers zowel 'leverancier' als 'klant' van elkaar zijn. Het arbeidsproces heeft daarom een binnenkant en een buitenkant. De uit te voeren activiteiten moeten op grond van het criterium van toegevoegde waarde worden geselecteerd; dat is de buitenkant van het arbeidsproces. Vervolgens moet de toegevoegde waarde worden gerealiseerd: dat is de binnenkant.

Onder *externe regelcapaciteit* in het arbeidsproces verstaan we het maken van de selecties aan de buitenkant. Het gaat dan om het coördineren van de transacties tussen werkplek en omgeving

Onder *interne regelcapaciteit* verstaan we de selecties aan de binnenkant van het arbeidsproces. Het houdt in dat medewerkers voldoende mogelijkheden hebben om de gang van zaken binnen hun team of op hun afdeling te beïnvloeden. Extern stelt men vast wat er moet gebeuren en intern hoe iets moet gebeuren. Een medewerker kan en mag afstemmen met andere medewerkers of afdelingen en invloed uitoefenen op doelen, normen en beleid.

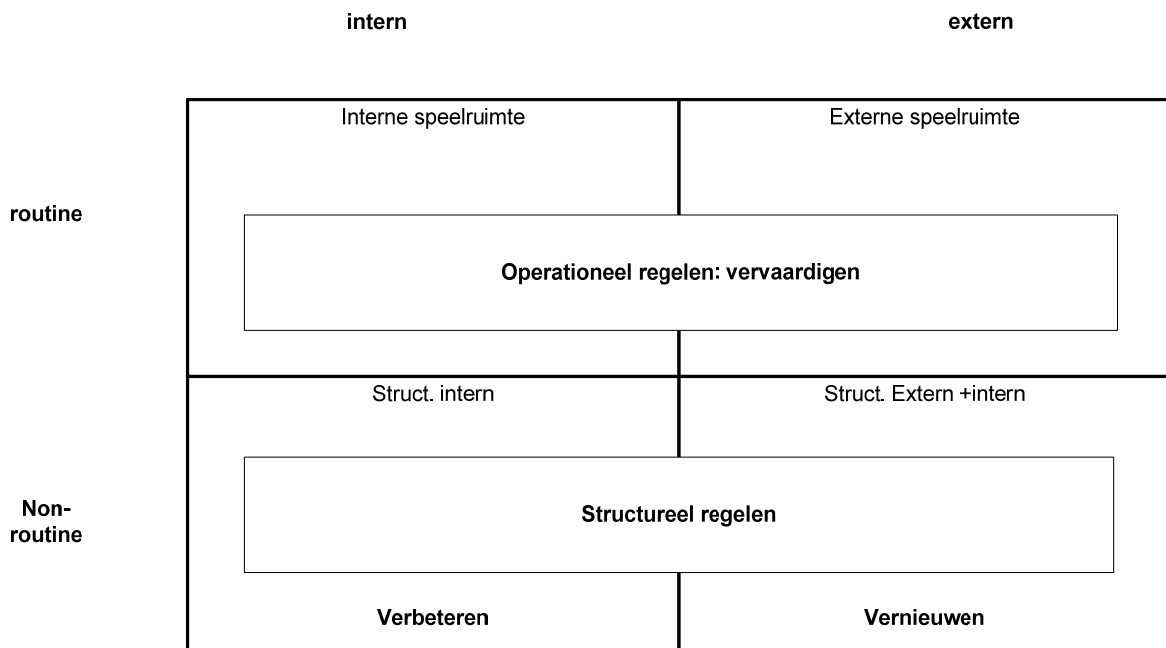
Logischerwijze kan de zin of betekenis van uitvoerende en regelende activiteiten aan de binnenkant alleen worden afgelezen aan het selectiecriterium dat ontleend is aan de buitenkant.

Zowel de interne regelmogelijkheden aan de binnenkant van het arbeidsproces als de externe regelmogelijkheden kunnen betrekking hebben op twee verschillende soorten regelcapaciteit (De Sitter, 1998)

- Regelcapaciteit op basis van bestaande en afgesproken procedures, ofwel *routine regeling*,

- Regelcapaciteit waarbij men afstemmingsproblemen oplost door structurele verandering van procedures, werkverdeling, inrichting van de werkplek, etc., ofwel *non-routine regeling*

De regelcapaciteit op basis van routine regeling verschaft mensen speelruimte: men kan met andere woorden bij interne speelruimte afhankelijk van de gegeven situatie zelf kiezen tussen werkvolgorden, werkmethoden, werkverdeling etc. uit een verzameling van vooraf gegeven mogelijkheden. Het gaat dan om beslissingen ten aanzien van de vraag, hoe men een klus klaart.



Figuur 8 Regelstrategieën (De Sitter, 1998)

Men beschikt over externe speelruimte als dergelijke keuzemogelijkheden ook ten aanzien van het wat bestaan. In dat geval kan men bijvoorbeeld veranderingen aanbrengen in de volgorde van aflevering, of in aflevertijden etc.

Stel, op een werkplek doet zich een 'bekende' storing voor die vaker optreedt. De invoer op de werkplek heeft bijvoorbeeld een bepaalde snelheid die men niet (meer) aankan, of een spoedorder komt binnen terwijl men juist met onderhoud bezig is, of een order is er wel maar het materiaal is niet aanwezig, etc. Zulke problemen zijn heel normaal en veroorzaken geen stress of conflict zolang je ze maar kunt oplossen. Daarvoor is regelcapaciteit vereist.

Gunstig voor de stabiliteit in de werkstroom is, als ze op basis van interne en/of externe speelruimte doorgaans kunnen worden opgelost. Als die speelruimte chronisch ontbreekt, ontstaat behoefte aan overleg met de omgeving met als doel de tot dusver geldende spelregels (normen) in enigerlei opzicht bij te stellen. Als regulier overleg ontbreekt, of mislukt omdat men niet wil luisteren, dan zijn er problemen zonder oplossingen. Er ontbreekt dan externe regelcapaciteit: ofwel het vermogen om invloed uit te oefenen op de normen die de relaties tussen werkplek en omgeving ordenen.

Er zijn dan twee veel voorkomende reactiemogelijkheden:

- Men streeft naar de opbouw van onzichtbare reserves (dus een onzichtbare, of zg. latente speelruimte) door de omgeving te 'leren' dat deze afdeling of in mijn werk de doorlooptijden nu eenmaal zuss zijn, en dat de normen voor bewerkingstijden nu eenmaal zo zijn; etc.

- Snijdt het management deze mogelijkheden door scherpe calculatie af, dan is het een normale reactie zich aan de situatie te trachten te onttrekken, en er ontstaat verzuim en vervreemding.

2.2.6 Conclusie

In deze paragraaf is gekeken naar de betekenis van de betrokkenheid van de werknemers bij het werk. De betekenis en inhoud van betrokkenheid is vervolgens afgeleid uit de definities van het verwante concepten job involvement. Na het beschouwen van de wetenschappelijke literatuur over deze concepten is telkens aangegeven welke elementen uit de bestaande definitie(s) gebruikt kunnen worden om betrokkenheid mee te definiëren. Door nu deze opmerkingen samen te vatten wordt onderstaande definitie van betrokkenheid afgeleid:

- Betrokkenheid wordt gebruikt in de zin van “in iets gemoeid, een rol spelend”;
- Betrokkenheid verwijst naar de mate waarin het werk mogelijkheden biedt om problemen op te lossen

In dit onderzoek wordt verder de benadering van de Sitter gevolgd om de volgende redenen:

1. Het is een bedrijfskundige benadering. Er worden namelijk persoons onafhankelijke risico's in het werk bestudeerd. Het betreft dus geen psychologische benadering
2. De benadering bevat een uitgewerkte conceptualisatie van begrippen dankzij de uitgebreide beschrijving van de Sitter
3. Last but not least bevat de benadering handvatten voor verbetering en interventie

De Sitter wordt beschouwd als de belangrijkste grondlegger van de Nederlandse ontwerpbenadering van de moderne sociotechniek. Hij borduurt voort op het werk van het Tavistock Institute of Human Relations dat in de jaren '50 onderzoek deed naar de aansluiting tussen het technische en sociale aspect van organisaties. De basisgedachte van deze moderne sociotechniek is om arbeidstaken en arbeidssituaties zo te ontwerpen dat ze geen werkstress oproepen (van Veldhoven, 1996). Dat deze theorie haar basis vindt in het model van Karasek blijkt uit de woorden van De Sitter (1994:23): ‘Het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar een gebrek aan regelcapaciteit om ze op te lossen’. In dit onderzoek gebruik ik figuur 8 ‘Regelstrategiën’, dit vertaal ik in regelcapaciteit. De vragenlijst van betrokkenheid in het werk (BIW) zal ingedeeld worden naar de categorieën uit figuur 8.

2.3 Betrokkenheid bij veranderingen

2.3.1 Inleiding

Hoe komt het dat veranderen associaties oproept met woorden als ‘moeizaam’ en ‘onproductief’?

Wat is er de oorzaak van dat veranderingsprocessen in veel gevallen eerder een verslechtering dan een verbetering van de situatie teweegbrengen?

De oorzaken voor het falen van organisatieveranderingsprocessen kunnen worden gezocht in verschillende kenmerken van de organisatie en het veranderingsproces. Vanuit het oogpunt van sociotechnische benaderingen wordt er aandacht besteed aan de inrichting van de organisatie. De volgende paragrafen gaan over het verschijnsel betrokkenheid bij veranderingen. Paragraaf 2.3.2 betreft een begripsintrodactie.

2.3.2 Begripsintroductie

Betrokkenheid bij veranderingen betreft het beïnvloeden van de veranderingsprocessen door meerdere partijen, die naast verschillende belangen ook gezamenlijke belangen hebben en erkennen. In een veranderingsproces is het raadzaam om de mate van invloed van de betrokkenheid te verhelderen. Hierbij kan het volgende onderscheid gemaakt worden (ST-Groep, 1996).

- Meeweten : betrokkenen worden geïnformeerd over de plannen. Een en ander wordt niet als kennisgeving aangenomen
- Meepraten : betrokkenen worden geconfronteerd met een plan of enkele alternatieven en achteraf worden de meningen gepeild
- Meedenken : betrokkenen worden ingeschakeld bij het bedenken van oplossingen
- Meebeslissen : betrokkenen nemen deel aan besluitvorming. De besluitvorming kan betrekking hebben op een breed traject (het vaststellen van doelen, kaders en ook het ontwerp) of op een eng traject (het ontwerp, gegeven de doelen en de kaders)

Een belangrijke toevoeging aan dit onderscheid is de zogenaamde directe en indirecte participatie. Indirecte participatie geschiedt door vertegenwoordigers of belangenbehartigers. Door communicatie tussen vertegenwoordigers en direct betrokkenen vindt de afstemming en meningsvorming plaats. Directe participatie houdt in dat groepen medewerkers gelijktijdig met elkaar werken aan veranderingen, waarbij goede gemeenschappelijke inzichten zijn ontstaan en verstandige besluiten zijn genomen.

Draagvlak creëren door de steun en participatie van organisatieleden te genereren wordt door veel auteurs gezien als cruciaal element in een succesvolle verandering (Beer et al., 1990; Burke, 1987; Kanter et al., 1992; Landau, 1998). Actieve betrokkenheid van de topmanagers in het veranderingsproces is een kritieke factor: zij moeten een visie op de toekomstige organisatie communiceren en de normen en waarden van de nieuwe cultuur propageren (Kotter, 1995). Een manager die openstaat voor de ideeën en ervaringen van organisatieleden, stimuleert actieve steun voor de verandering. Een open houding maakt het mogelijk beschikbare kennis van de organisatieleden te gebruiken ter verbetering van het veranderingsproces. Wanneer mensen worden uitgenodigd om te participeren in het veranderproces en hun ideeën worden serieus genomen, zullen de steun en inzet voor het veranderproces toenemen (Strauss, 1998).

2.4 Belang van betrokkenheid in werk voor betrokkenheid bij veranderingen

2.4.1 Inleiding

Dat gemotiveerde en betrokken medewerkers in belangrijke mate bijdragen aan het beter functioneren van organisaties, is niets nieuws (Schaeffer, 2006). Ze nemen meer initiatief, hebben hart voor de zaak en melden zich minder vaak ziek – en dat komt de bedrijfsresultaten ten goede. Bedrijven met sterk betrokken werknemers, maken meer winst, zo blijkt keer op keer uit onderzoek. De vraag die in dit onderzoek behandeld wordt, is of de werknemers ook meer betrokken zijn bij veranderingstrajecten?

Uit eigen ervaring kent iedereen wel voorbeelden van afdelingen of ploegen die het hetzelfde werk doen, maar niet eender presteren. Ook hier zit 'm het verschil doorgaans in de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. Toch is het niet vanzelfsprekend dat betrokkenheid de aandacht krijgt die het verdient. Soms komt dat doordat het management

ervan overtuigd is dat, hoewel vele succesvolle projecten het tegendeel bewijzen, betrokkenheid niet te beïnvloeden is: 'Er zal hier toch nooit iets veranderen'. Een andere misvatting is het idee dat het werk eigenlijk niet voldoende interessant is en dat grotere betrokkenheid daarom een illusie is.

Het is evenwel vaak niet zozeer het werk zelf, maar veeleer de sfeer op de afdeling en in het bedrijf of de wijze waarop het werk georganiseerd is dat van invloed is op de motivatie van medewerkers. Daarom is ook een ander vooroordeel onterecht: dat suggesties van medewerkers zelf om hun betrokkenheid met het werk en het bedrijf te vergroten, niet realistisch zijn. Dat blijkt in de praktijk zelden het geval. Sterker, veelal kampen managers en medewerkers met dezelfde knelpunten en hebben daarom vergelijkbare wensen. Zo belemmert slechte logistiek en planning medewerkers in de uitvoering van hun werk. Het resultaat: ergernis. Vergelijkbare ergernis ervaart de manager, want die slechte logistiek gaat ten koste van de bedrijfsefficiëntie en -resultaten. Natuurlijk is het mogelijk met een topdown-benadering verbeteringen in de bedrijfsvoering te realiseren, maar medewerkers beschouwen die van bovenaf opgelegde veranderingen lang niet altijd als vooruitgang – en daarmee is de kans groot dat het gewenste effect uitblijft. Medewerkers zelf ervaren dagelijks hoe het werk is georganiseerd, hoe het bedrijf functioneert: zij ondervinden aan den lijve wat goed gaat en wat fout. De werkvloer is dan ook een essentiële bron als het gaat om verbetermogelijkheden. En de crux is: het komt de betrokkenheid van medewerkers ten goede als maatregelen aansluiten op de manier waarop zij er tegenaan kijken.

De volgende paragrafen gaan dan ook over het belang van betrokkenheid in het werk bij veranderingen. Paragraaf 2.4.2 zal gaan over inzichten in de Sociotechniek en daarna volgt in paragraaf 2.4.3 de visie van Wierdsma en Swieringa gevolgd door de visie van Boonstra in paragraaf 2.4.4. Tot slot in paragraaf 2.4.5 de conclusie.

2.4.2 Inzichten in de Sociotechniek

Visie De Sitter

Waarom is betrokkenheid in het werk van belang bij veranderingen volgens L.U. de Sitter? Gevoelens van betrokkenheid kunnen ingrijpende gevolgen hebben voor het gedrag van werknemers, zowel in positieve als in negatieve zin. Naarmate mensen zich meer betrokken voelen bij hun team, zijn ze bereid om zich meer in te spannen voor de taak die het team moet verrichten. Wanneer mensen betrokken zijn bij hun werk vanuit het motief om carrière te maken, is dit weliswaar een reden om zich in te spannen, maar de inspanningen zijn er vooral op gericht zelf vooruit te komen. Men is niet zozeer geneigd om collega's te helpen of achter de schermen bij te dragen aan het succes van de organisatie.

Organisaties krijgen steeds vaker te maken met ingrijpende veranderingen. De eisen die aan de organisatie gesteld worden, heeft gevolgen voor het intern functioneren van de organisatie, die zich daarop constant moet aanpassen. In de praktijk lopen veranderingsprocessen echter regelmatig vast, of ze leveren niet de gewenste of verwachte resultaten. Dit heeft vaak te maken met een gebrekkige betrokkenheid in het werk. Binnen de programma- en projectstructuren is er sturing op de verandering zelf, maar het menselijke aspect daarbinnen krijgt weinig aandacht.

Visie Van Amelsvoort

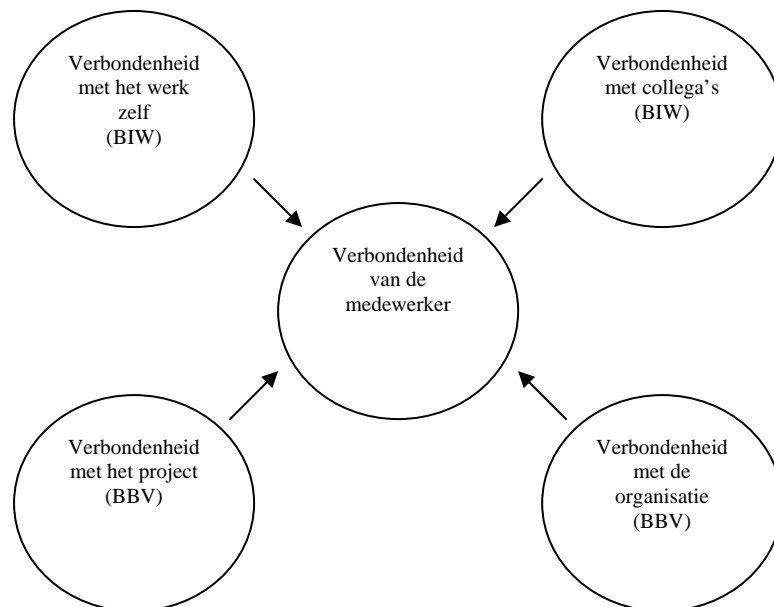
Volgens P. van Amelsvoort staat of valt succes van een verandertraject binnen een organisatie met de acceptatie ervan door de medewerkers en de betrokkenheid in het werk.

Medewerkers worden gezien als het kapitaal van de organisatie en zijn daarmee businesspartners geworden. Volwaardige businesspartners worden betrokken bij organisatieverandering. Basis voor betrokkenheid is het gemeenschappelijke belang in plaats van de traditionele oriëntatie op deelbelangen. Onder druk van versneld veranderen neemt de belangstelling van participatie en betrokkenheid toe. Vroegtijdige participatie en betrokkenheid kan immers de doorlooptijd van de totale veranderingscyclus behoorlijk verkorten.

Volgens van Amelsvoort (ST. Groep 2002) zouden medewerkers zich kunnen hechten aan:

1. het werk zelf
2. de collega's
3. de uit te voeren projecten
4. de organisatie waar men werkt

Het mag duidelijk zijn dat medewerkers hierbij individueel verschillende accenten zullen leggen en dynamische behoeften zullen hebben.



Figuur 9 De hechtingsmogelijkheden om de verbondenheid van een medewerker te vergroten

Medewerkers leggen hierbij individuele accenten en hebben dynamische behoefte. Ik ga deze 4 gebieden hieronder nader uitleggen.

Het werk zelf

In organisaties waar veranderingsprocessen plaatsvinden, hebben medewerkers een aantal belangrijke aspecten genoemd die zij belangrijk vinden in het werk.

Enkele van de meest genoemde zijn:

- Gevarieerd werk: afwisselende taken, nieuwe uitdagingen
- Uitdagend werk: werk doen dat een echt beroep doet op de competenties van medewerkers

- De mogelijkheden om zelf taken te regelen in het werk (regelcapaciteit) met de mogelijkheid het werk zelf in te richten (zelforganisatie)
- Resultaten behalen en gewaardeerd worden
- Het werk moet nuttig zijn, de resultaten moeten een toegevoegde waarde hebben
- Meedenken in de doelstelling van het werk (participatie en partnership)
- Inzicht in en betrokkenheid bij het gehele proces
- Mogelijkheden om je te ontwikkelen
- Goede en leuke samenwerking met collega's en leiding

Ze staan niet in volgorde van belangrijkheid. Wat wel opvalt, is dat medewerkers ongeacht het werk dat men uitvoert in hoofdlijnen steeds dezelfde kenmerken aangeven die zij belangrijk vinden in hun werk. Bij het organiseren moet aan deze genoemde aspecten tegemoet worden gekomen om betrokkenheid met het werk te verwezenlijken. De verbondenheid wordt nog verder vergroot, wanneer niet alleen naar deze collectieve aspecten gekeken wordt, maar wanneer er de mogelijkheid is zoveel mogelijk aan te sluiten bij de individuele wensen. Per individu worden er namelijk andere zwaartepunten gelegd en daarmee gelden ook andere voorkeuren.

De collega's

De verbondenheid met collega's bij dynamische processen is lastig. Het is zaak dat medewerkers elkaar vaker ontmoeten. De grotere ontmoetingsfrequentie heeft twee belangrijke voordelen voor de onderlinge verbondenheid:

- Medewerkers zullen elkaar beter leren kennen, zowel wat betreft persoonlijkheid als aanwezige kennis en competenties, ontwikkelde werkwijzen, etc. en daardoor sneller en beter op elkaar ingespeeld raken waardoor er productieve samenwerkingsroutines ontwikkeld kunnen worden.
- Door de grotere ontmoetingskans wordt het minder verleidelijk om eventuele onderlinge irritaties, meningsverschillen of samenwerkingsproblemen in te slikken en onuitgesproken te laten. Wanneer medewerkers ondersteund worden om feedback op een constructieve wijze te leren geven, kan dit leiden tot betere samenwerkingsrelaties met meer diepgang.

Vanuit het bovenstaande organisatieprincipe kunnen de mogelijkheden voor gevoelens van verbondenheid met collega's vergroot worden, maar wat zijn nu de redenen voor mensen om zich te hechten aan collega's? Hier kunnen drie facetten een rol spelen:

- Gevoelens van sympathie, waardering voor de persoon zelf
- Waardering voor de aanwezige professionaliteit en competenties
- De ondervonden collegialiteit, hulp en samenwerking.

De uit te voeren projecten

Medewerkers kunnen zich ook binden aan de projecten die ze uitvoeren. Maar waarom voelen mensen zich bij het ene project meer betrokken dan bij het andere? Volgens ST. Groep uit Vlijmen spelen hierbij de volgende zaken een doorslaggevende rol.

Allereerst wordt de betrokkenheid van de medewerker met een project beïnvloed door de rol die hij in het project heeft, zowel de inhoudelijke als de organisatorische rol. De uit te voeren projecten zullen verschillen van aard en complexiteit, waardoor het ene project eenvoudiger meer zal aansluiten bij de persoonlijke voorkeuren dan het andere en ook inhoudelijk of organisatorisch een grotere uitdaging kan zijn.

Ook zal de ervaren samenwerking binnen het projectteam en de samenwerking met de klant van invloed zijn. Vooral wanneer er niet alleen voor, maar intensief met de klanten samengewerkt wordt, kunnen medewerkers zich ook hechten aan klanten, die dan in sommige gevallen zelfs als een 'externe collega' gezien zal worden.

Tenslotte kan het te bereiken projectresultaat en de mate waarin de medewerker invloed heeft op het te realiseren resultaat een facet zijn waarom een project een medewerker meer

of minder aanspreekt. Hierbij kan gedacht worden in hoeverre de te bereiken projectdoelen aanspreken, aan de moeilijkheid of uitdaging om het uiteindelijke gewenste projectresultaat te realiseren en voor sommige medewerkers speelt ook de maatschappelijke bijdrage hierbij een rol. De verbinding met het te realiseren projectresultaat wordt meestal vergroot, wanneer deze door de betrokken medewerkers samen met de klant vastgesteld wordt.

De twee onderstaande factoren zullen daadwerkelijk voor verbinding met een project zorgen:

- Inhoudelijk rol die de medewerker in het project heeft
- Invloed van de medewerker op de projectinvulling en verantwoordelijkheid hiervoor.

De organisatie

Medewerkers kunnen zich ook verbonden voelen met de organisatie waar ze werken (ST. Groep, 2002).

Allereerst door de maatschappelijke functie of bijdrage die de organisatie levert. Ook kan een medewerker trots zijn op de wijze waarop een organisatie momenteel haar producten of diensten realiseert en wil hij zich graag met de identiteit van de organisatie associëren. Maar medewerkers kunnen zich ook verbinden hoe een organisatie meer intern acteert, dat wil zeggen dat de cultuur van de organisatie de medewerker aanspreekt. Naarmate de waarden waarnaar een organisatie acteert meer overeenkomen met de normen en waarden van de medewerker zal hij zich er meer 'thuis' voelen.

Andere mogelijkheden om verbondenheid met de organisatie te vergroten zijn; vergroten strategische invloed en vergroten tactische invloed.

2.4.3 Visie Wierdsma en Swieringa

Volgens Wierdsma en Swieringa (2002) spelen meerdere componenten van een organisatie een rol bij betrokkenheid bij veranderingen. Een verandering slaagt nooit als de medewerkers niet in een vroeg stadium kunnen meedenken en meedoen aan de verandering (Wierdsma en Swieringa, 2002). Daarnaast is het ook zo dat informatie over doel, gevolgen en tijdschema essentieel zijn wil je de medewerkers betrokken houden bij een verandering.

Het is dus niet zozeer interessant wat nu precies missie, strategie, cultuur, structuur en systemen zijn, maar wel wat ze bewerkstelligen. Ze geven aan, beschrijven, bepalen, schrijven voor of dicteren welk organisatiegedrag gewenst is. Welk van de werkwoorden het meest in aanmerking komen hangt af van het soort organisatie. Het minimale wat nodig is om te spreken van een organisatie is een aantal regels. Regels hebben direct invloed op het gedrag van de medewerkers. Ze bepalen de bandbreedte wat medewerkers mogen en moeten doen. Regels in het werk hebben direct invloed op de betrokkenheid in het werk. Iemand die meer verantwoordelijkheid heeft en meer vrij gelaten wordt om zijn eigen werk in te delen zal waarschijnlijk ook meer betrokken zijn bij zijn werk. Wil je betrokkenheid bij veranderingen creëren en behouden dan zijn verantwoordelijkheden en vrijheden in het werk nodig. Wierdsma en Swieringa meten de betrokkenheid bij veranderingen met de volgende organisatiecomponenten.

Componenten volgens Wierdsma en Swieringa:

- Cultuur
Het geheel van gedeelde opvattingen, waarden en normen van de leden van de organisatie
- Structuur
De verdeling en groepering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden; structuur bepaalt de posities van de leden en de relaties tussen de leden van de organisatie

- **Strategie**
De wegen waarlangs de organisatie probeert de missie te verwezenlijken. Ze geeft het gewenste prestatieniveau aan en een beeld van de gewenste organisatie op het terrein van structuur, cultuur, systemen en mensen.
- **Systemen**
De voorschriften en afspraken over de wijze waarop processen en stromen moeten verlopen
- **Missie**
De kernopdracht of bestaansreden van een organisatie

Een verandering in het ene component, wil ze effectief zijn, zal ook een verandering in de ander noodzakelijk maken.

Op basis van de bovenstaande organisatiecomponenten kun je met vragen achterhalen wat bijvoorbeeld de vrijheid van beslissen en handelen en de verantwoordelijkheid is van een medewerker. Daarmee kun je de mate van betrokkenheid meten.

2.4.4 Visie Boonstra

De kenmerken van een organisatie vormen het startpunt van de analyse van haar veranderingsvermogen. Een organisatiekenmerk is de manier waarop de communicatie van de top naar de laagste niveaus verloopt, ook wel neerwaartse of verticale communicatie genoemd. Werknemers die vinden dat zij goed geïnformeerd worden over wat er gaande is in de organisatie, zullen zich sterker betrokken voelen bij de organisatieverandering dan werknemers die vinden dat zij slecht op de hoogte worden gehouden. Een ander aspect van de veranderbetrokkenheid is het contact tussen een werknemer en zijn of haar leidinggevende. Volgens Boonstra is de werkbetrokkenheid van invloed op de betrokkenheid bij veranderingen. Naast specifieke kenmerken van de werkzaamheden (o.a. taakinhoud, zinvolheid, teamwerk en uitdagendheid) zelf, zal de 'rol' die de werknemer vervult binnen zijn werk relevant zijn. Een werknemer wil graag net zoals in zijn werk een actieve bijdrage leveren aan veranderingen. Op basis van de hieronder genoemde organisatie kenmerken volgens Boonstra wordt er door middel van gerichte vragen per kenmerk gevraagd naar welke rol ze spelen of invloed ze hebben op bepaalde onderdelen.

Organisatiekenmerken (Boonstra, 2004):

- **Doelen en strategie**
Een duidelijke missie en een heldere strategische koers zijn essentieel voor het schetsen van een toekomstbeeld in een organisatie en om de leden van de organisatie een toekomstperspectief te bieden (Belasco, 1990). Het is van belang dat de doelen bekend zijn in een organisatie en dat mensen het eens zijn over deze doelen (Burke, 1987). Een heldere bedrijfsstrategie is van belang om verwarring en misverstanden te voorkomen over de doelen en de richting van de veranderingen (Ansoff en McDonnell, 1990). Een flexibele strategie helpt de organisatie te reageren op veranderingen in de markt of de maatschappij.
- **Technologie**
Dit kenmerk betreft de beschikbaarheid van technische hulpmiddelen, de duidelijkheid over het gebruik van die hulpmiddelen en de informatievoorziening van informatiesystemen over de werkkuitvoering. Organisaties gebruiken technologie op veel verschillende manieren als een hulpmiddel of als ondersteunend systeem. De bijdrage van de technologie varieert van het verbeteren van de flexibiliteit en het innovatievermogen van de organisatie tot controle van bedrijfsprocessen en werkkuitvoering (Boonstra en Vink, 1996). Als zodanig is technologie te beschouwen

- als een relevante conditie die veranderingsmogelijkheden creëert en begrenst.
- **Structuur**
Structuur verwijst naar de organisatie van het werk en relaties tussen verschillende eenheden in een organisatie. Een onderscheid kan worden gemaakt tussen mechanische en organische structuren (Burns en Stalker, 1961). Mechanische structuren zijn formeel en star, en veranderingsprocessen worden door deze starheid bemoeilijkt (Miller en Friesen, 1984). Organische structuren daarentegen, met een flexibele en innovatieve organisatiestructuur, kunnen organisatieveranderingsprocessen vergemakkelijken.
- **Cultuur**
De cultuur van een organisatie beschouwen we als de innovativiteit en ontwikkelgerichtheid van de organisatie, de mensgerichtheid van managers en de mogelijkheden en voorwaarden voor het samenwerken in teams of afdelingen. Cultuurverschillen tussen afdelingen kunnen leiden tot een sterke gerichtheid op de eigen afdeling die het gezamenlijk analyseren van de problemen en werken aan verandering kan bemoeilijken. Aanmoedigen van eigen initiatief, aandacht voor teamontwikkeling, gevoel van eenheid, samenwerking tussen vakgebieden, werkoverleg tussen leidinggevenden en medewerkers, contact tussen leidinggevenden en medewerkers, vertrouwen in leidinggevenden, aandacht voor opvattingen medewerkers
- **Werk**
Deze kenmerken omvatten de mate waarin mensen tevreden zijn met hun werk en de mate waarin de organisatie mogelijkheden voor hen creëert om hun kennis en vermogens in hun werk toe te passen en zichzelf te ontwikkelen. Een open omgeving gericht op leren en ontwikkelen van organisatieleden stimuleert hun denkvermogen en slagvaardigheid. Dit kan de slagvaardigheid in veranderingsprocessen vergroten.
- **Politieke relaties**
Politieke relaties verwijzen naar de balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid van groepen en individuen in organisaties (Mastenbroek, 1998). Pfeffer (1992) beschrijft hoe de centraliteit van groepen en afdelingen macht stimuleert maar uiteindelijk kan leiden tot sterke competitie en non-coöperatief gedrag. Sluimerende of verborgen machtsconflicten tussen onderdelen in de organisatie kunnen tijdens het veranderingsproces leiden tot verstarring van de besluitvorming en onwilligheid om samen te werken.

2.4.5 Conclusie

Concluderend voor hoofdstuk 2: In dit onderzoek zal het regelvermogen van de Sitter (zie ook figuur 8) gebruikt worden voor het indelen van de vragenlijst van betrokkenheid in het werk (BW). Van Amelsvoort wordt niet gebruikt omdat het géén handvat biedt voor mijn onderzoek. Beide variabelen, 'Betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen leiden samen tot betrokkenheid'(zie de aanduidingen in figuur 9: BIW en BBV).

In dit onderzoek is de keuze het model van Boonstra vanwege het vele praktijkonderzoek bij SIOO (Stichting Interacademiaale Opleiding Organisatiekunde), een interuniversitair centrum voor organiseren en veranderen. Dit heeft onder leiding van Boonstra en met behulp van zijn instrumentaria al meerdere praktijkstudies uitgevoerd naar de invloed van betrokkenheid bij veranderingen. Daarbij hebben zij de nodige vragenlijsten beschikbaar om een casestudy uit te voeren. Ik gebruik de organisatiekundige aspecten voor de indeling van mijn vragenlijst voor betrokkenheid bij veranderingen (BBV).

Ik heb overwogen om de indeling voor het meten van de mate van invloed van de ST-Groep (zie paragraaf 2.3.2) te combineren met de items van Boonstra. Maar naar aanleiding van de opmerkingen van een aantal testpersonen(zie hoofdstuk 3) is er uiteindelijk gekozen voor

een dichotome schaal met de items van Boonstra. Swieringa en Wierdsma's indeling van de organisatiekenmerken heb ik niet gebruikt omdat zij deze niet gebruikt hebben in praktijkstudies, de indeling van Boonstra is wel al in de empirie getest. Vanuit de regelstrategieën van de Sitter en de organisatiekenmerken volgens Boonstra zijn de volgende 26 hypothesen opgesteld, de 1^e twee zijn algemeen en de volgende 24 zijn opgebouwd uit de 4 regelstrategieën keer de 6 organisatiekenmerken:

Hypothese 1: *Het geslacht heeft invloed op de score van de mate van betrokkenheid bij veranderingen.*

Hypothese 2: *Leeftijd is van invloed op de sterkte van de mate van betrokkenheid bij Veranderingen*

Hypothese 3: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie*

Hypothese 4: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie*

Hypothese 5: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie*

Hypothese 6: *Externe non-routine heeft een positievere invloed op de variabele Doelen en Strategie*

Hypothese 7: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Technologie*

Hypothese 8: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Technologie*

Hypothese 9: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Technologie*

Hypothese 10: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Technologie*

Hypothese 11: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Structuur*

Hypothese 12: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Structuur*

Hypothese 13: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Structuur*

Hypothese 14: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Structuur*

Hypothese 15: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele*

Hypothese 16: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele*

Hypothese 17: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Cultuur*

Hypothese 18: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Cultuur*

Hypothese 19: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Werk*

Hypothese 20: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Werk*

Hypothese 21: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Werk*

Hypothese 22: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Werk*

Hypothese 23: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Politieke relaties*

Hypothese 24: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Politieke relaties*

Hypothese 25: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Politieke relaties*

Hypothese 26: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Politieke relaties*

2.5 Uitleiding

Betrokkenheid in het werk heeft een grote invloed op het functioneren en met name het veranderen van een organisatie, zodanig dat het de resultaten in negatieve of positieve zin kan beïnvloeden. Om betere resultaten te boeken, is het nodig te zorgen voor betrokkenheid van medewerkers en dus het creëren van draagvlak in de organisatie. Het ontwikkelen van betrokkenheid komt immers alleen van de grond als medewerkers en management voordeel ziet in de verandering(en).

In het volgende hoofdstuk zal de opzet van dit onderzoek naar de sterkte van de relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen behandeld worden.

Hoofdstuk 3 Methode van praktijkonderzoek

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bespreekt de methoden toegepast in dit onderzoek. Het onderzoek heeft een praktijkgerichte doelstelling, vergelijkend met de theorie, en evaluatief door het willen verkrijgen van inzicht in de toegevoegde waarde van betrokkenheid voor een organisatie. Voor de opzet van dit hoofdstuk is uitgegaan van “Onderzoek de Basis” van Van Buuren en Hummel (1997).

Paragraaf twee gaat in op de populatie en de steekproeftrekking, vervolgens wordt in paragraaf drie het onderzoeksinstrument beschreven en verantwoord. In paragraaf vier wordt een korte beschrijving gegeven van de dataverwerking. Tot slot staat in de laatste paragraaf de uitleiding naar hoofdstuk vijf.

3.2 Beschrijving populatie en steekproeftrekking

Tot de onderzoekspopulatie behoren alle onderzoekers binnen het project Transitie. Deze groep bestond per 1 februari 2008 uit ongeveer 100 personen. Alle medewerkers hebben een identieke versie van de vragenlijst ontvangen. De observatie-eenheden in dit onderzoek zijn dus alle medewerkers met de functie van ‘onderzoeker’ binnen het project Transitie. Om een goede verdeling te verkrijgen en elk bedrijfsonderdeel mee te nemen is er een aselechte steekproef getrokken. Dit heeft een steekproef opgeleverd van in totaal 50 werknemers.

3.3 Beschrijving en verantwoording onderzoeksinstrument

3.3.1 Keuze

Onderzoek kan op verschillende manieren gedaan worden, waaronder:

- Casus studie
- Experiment
- Survey
- Geschiedenis
- Analyse

Elke manier heeft voordelen en nadelen. Deze hangen af van het type onderzoeksvraag, de controle die de onderzoeker kan uitoefenen, en de aanwezigheid van tijdelijke dan wel historische gebeurtenissen. Een casusstudie wordt gedaan wanneer sprake is van “hoe” of “waarom” vragen, wanneer de onderzoeker weinig invloed kan uitoefenen op omstandigheden en wanneer het gaat om een voorval binnen een “reallife” context.

Het eerste alternatief is persoonlijke interviews en het tweede is een schriftelijke vragenlijst. Vanwege het feit dat voor dit onderzoek een groot aantal medewerkers betrokken zou worden een interviewronde teveel tijd gaan vergen en is gekozen voor een kwantitatief onderzoek (schriftelijke vragenlijst) met het risico dat géén 100% respons wordt bereikt. Echter, vanwege de toch persoonlijk getinte problematiek van het onderwerp zou door middel van de vragenlijst meer anonimiteit gewaarborgd kunnen worden: er kan rustig over de vragen nagedacht worden en er zal waarschijnlijk eerlijker geantwoord worden. Door de vragenlijst goed te structureren wordt de kans op verkeerde interpretaties van de respondent

geminimaliseerd. Daarnaast maakt een vragenlijst het mogelijk om in relatief korte tijd een goed beeld te krijgen.

In bijlage III staat de definitieve vragenlijst weergegeven. De nummering van de vragen in de bijlage wordt ook in deze paragraaf gehanteerd. Uit een review van verschillende onderzoeken met vragenlijsten is gebleken dat de volgorde van het stellen van vragen van invloed kan zijn op de respons (Edwards et al, 2002). Het vooraan plaatsen van de meest relevante vragen of de vragen naar achtergrondgegevens en demografische gegevens geeft ieder op zich een hogere respons. Daarom is in dit onderzoek gekozen voor de volgende volgorde:

1. Vragen over achtergrondgegevens van de respondenten;
2. Stellingen en vragen over betrokkenheid in het werk;
3. Stellingen en vragen over betrokkenheid bij veranderingen

3.3.2 Constructie vragenlijst

Deel 1: Achtergrondgegevens van de respondenten

De vragen in het eerste deel van de vragenlijst, vraag 1 tot en met 4, worden gebruikt om een beeld te krijgen van de werknemers die de vragenlijst ingevuld hebben. Dit zijn allemaal vragen naar feiten en niet naar meningen. Deze variabelen worden voornamelijk gebruikt voor het vaststellen van de representativiteit van de steekproef. Deze vragen kosten relatief weinig extra ruimte en kunnen achteraf een belangrijke rol spelen bij het verklaren van de relaties tussen de variabelen.

Deel 2 en 3: Vragen

Het tweede gedeelte van de vragenlijst, items 5 tot en met 12, meet de betrokkenheid van de respondent in het werk (BIW). Dit gebeurt aan de hand van 8 vragen waarbij de respondent op een vijf-punts Likertschaal, variërend van 'helemaal oneens' (-2) tot 'helemaal eens' (2), zijn mate van overeenstemming aan kan geven. De indeling van de vragenlijst is gebaseerd op de regelstrategieën van de Sitter. Per item worden 2 vragen gesteld. De items zijn:

- Interne routine
- Externe routine
- Interne non-routine
- Externe non-routine

In het derde gedeelte van de vragenlijst, items 13 t/m 24, meet de betrokkenheid van de respondent bij veranderingen (BBV). Dit gebeurt aan de hand van 8 stellingen waarbij de respondent op een vijf-punts Likertschaal, variërend van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens', zijn mate van overeenstemming aan kan geven. De indeling van de vragenlijst is gebaseerd op de organisatiekenmerken van Boonstra. De items waarop de indeling gebaseerd is:

- Doelen en strategie
- Technologie
- Structuur
- Cultuur
- Het werk
- Politieke relaties

3.3.3 Non-respons en responsverhogende maatregelen

Verwacht wordt dat de respondenten voor de overgrote meerderheid meedoen aan het onderzoek, zeker ook omdat ze zelf ook aanmoedigen dat vragenlijsten die het CBS uitstuurt ingevuld worden. Maar er zal wel een aantal responsverhogende maatregelen plaatsvinden. Uit het onderzoek van Edwards et al. (2002) is ook gebleken dat er een aantal procedurele strategieën is waarmee de respons op een onderzoek vaak hoger uitvalt. Volgens Edwards et al. (2002) kan het responspercentage positief beïnvloed worden als een onderzoeker rekening houdt met deze strategieën. In dit onderzoek is rekening gehouden met de volgende procedurele punten die zij aanraden:

- Van tevoren contact opnemen met de deelnemers verhoogt de respons. Dit wordt gedaan door de geselecteerde werknemers een aankondigingsmail te versturen.
- Het versturen van een vervolgbrief verhoogt de respons, vooral als daar een nieuwe kopie van de vragenlijst bij zit. In dit onderzoek ontvangen non-respondenten na een week de herinneringsmail.
- Vragenlijsten gesteund door een bekende persoon en/of een universiteit hebben een grotere kans geretourneerd te worden.
- Lange instructies voor het invullen van de vragenlijst verlagen de respons. Omdat de werknemers van het CBS bekend worden geacht met vragenlijsten zijn de instructies voor het invullen beknopt gelaten.
- Vragenlijsten verstuurd naar werkadres in plaats van het huisadres hebben een hogere kans geretourneerd te worden.

3.3.4 Betrouwbaarheid van het onderzoek

De betrouwbaarheid van het onderzoek geeft aan in hoeverre het onderzoek dezelfde resultaten oplevert bij herhaalde metingen (Baker, 1999). In dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid hoog te houden door samen met 4 collega-onderzoekers alle items in een testvragenlijst te controleren op leesbaarheid, duidelijkheid van de vragen en ondubbelzinnigheid van de schalen en om ervaring op te doen met de feedbackmogelijkheden ervan (Aspeslagh, 1996). Het doel van de test was om de items zo duidelijk mogelijk te krijgen, zodat iedere respondent de items op dezelfde wijze interpreteert. De algemene bevindingen zijn als volgt:

1. De mogelijkheid weet niet/geen idee wordt gemist, kortom een uitwijkmogelijkheid
2. BIW: bekijken vragen 5, 10 en 11 vanwege de lage betrouwbaarheid
3. BBV: Vraag 5, 7, 9 en 10 zijn niet duidelijk genoeg.
4. Voor uitkomsten over betrouwbaarheid en correlatie
Hieruit blijkt al dat de betrouwbaarheid van BBV onder Alpha 0.6 ligt.

De versie van de testvragenlijst is opgenomen in Bijlage I, de resultaten in Bijlage II. Na de aanpassingen aan de hand van de bevindingen uit de test is er een definitieve vragenlijst samengesteld. De versie van de definitieve vragenlijst is opgenomen in Bijlage III. Naast de aanpassingen aan de hand van bovenstaande bevindingen is ook de schaal aangepast, van een vijf-punts Likertschaal, variërend van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens' naar een nominale schaal, variërend van 'nee' tot 'ja'. Nog voor deze test was de schaal al veranderd van meeweten, meepraten, meedenken en meebeslissen naar een vijf-punts Likertschaal, variërend van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. Dit is toen gebeurd omdat enkele testpersonen de schaal te onduidelijk vonden.

3.4 Dataverwerking

Zoals gezegd zijn de data in dit onderzoek verzameld met behulp van een (anonieme) vragenlijst. Deze vragenlijst is op papier afgenomen. Hiervoor kregen de geselecteerde werknemers op papier een begeleidende brief en vragenlijst.

Tijdens analyse van de definitieve data is met behulp van Cronbach's alpha de statistische betrouwbaarheid van de verschillende items vastgesteld. In het volgende hoofdstuk staat deze beschreven.

Moderatieanalyse

De samenhang is berekend tussen de twee variabelen 'betrokkenheid in het werk' en 'betrokkenheid bij veranderingen'. Dit is berekend met behulp van de correlatiecoëfficiënt r van Pearson. In eerste instantie is dit uitgevoerd voor de hele onderzoeksgroep en nadien in een groep mannen en vrouwen. De moderatieanalyse is uitgevoerd door binnen deze twee groepen de correlatie te bepalen tussen BIW en BBV.

De correlatie, uitgedrukt in r geeft aan hoe sterk het verband is tussen 2 factoren. Er kan sprake zijn van een sterk verband. Het verband kan zowel positief zijn of negatief. Er kan ook sprake zijn van een matig verband of van geen verband. De correlatie wordt getalsmatig uitgedrukt in een waarde die ligt tussen -1 (zeer sterke negatieve correlatie) en +1 (zeer sterke positieve correlatie). Met behulp van een statistische toets wordt de mate van betrouwbaarheid of significantie van de correlatie bepaald. De significantie van de correlatie is afhankelijk van twee factoren: de sterkte van de correlatie en het aantal waarnemingen. Hoe sterker de correlatie en hoe groter het aantal waarnemingen des te signifikanter is de correlatie. De mate van significantie wordt in een getal p uitgedrukt van 0,001 (kans op een toevallige correlatie met deze waarde van 1 op 1000) tot 0,05 (kans op een toevallige correlatie met deze waarde van 1 op 20). Dus hoe kleiner p hoe signifikanter de correlatie. Significantiewaarden groter dan 0,05 worden als niet significant beschouwd.

Bij de analyse van de onderzoeksresultaten worden de scores van de items opgeteld tot één somscore. De resultaten zijn weergegeven in figuren waarin 'meningen' van mensen die het oneens zijn met een vraag worden afgebeeld als een negatieve bijdrage en meningen van mensen die het eens zijn met een stelling worden afgebeeld als een positieve bijdrage. Een voorbeeld van een vraag over de kenmerken van het veranderingsproces is 'De richting van het veranderingsproces Transitie is duidelijk voor mij'. Als een respondent het oneens is met deze stelling wordt een gebrek aan duidelijkheid beschouwd als een barrière voor verandering. Wanneer hij of zij het eens is met de stelling wordt een duidelijke richting beschouwd als een bijdrage aan het welslagen van het veranderingsproces.

3.5 Uitleiding

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de vragenlijst die in dit hoofdstuk is opgezet. Met behulp van de hier genoemde statistische verwerking is de analyse uitgevoerd.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In het vorige hoofdstuk (H3. Methode van praktijkonderzoek) is zowel de wijze waarop als het instrument waarmee het onderzoek naar betrokkenheid van werknemers heeft plaatsgevonden ter sprake gekomen. In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit het onderzoek gepresenteerd en geïnterpreteerd worden.

Er wordt antwoord gezocht op de onderzoeksvraag in dit onderzoek, namelijk:

Hoe sterk is de invloed van betrokkenheid in het werk op betrokkenheid bij veranderingen?

4.1 Respons

Aantallen	Steekproef	Respondenten	Responspercentage
Onderzoekers	50	50	100 %
- man	26	26	100 %
- vrouw	24	24	100 %

Tabel 10 Respons op het onderzoek

Uit deze tabel valt op te maken dat 100 procent van de onderzoekers in de steekproef heeft meegedaan aan dit onderzoek. Zoals bekend zijn de werknemers de analyse-eenheden in dit onderzoek.

4.2 Resultaten onderzoekers

Zoals eerder aangegeven hebben 50 medewerkers de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd. Dat levert een respons op van 100%. Er hebben 26 mannen en 24 vrouwen de vragenlijst ingevuld.

Aantallen	Geslacht		Totaal
	man	vrouw	Responspercentage
Onderzoekers	26	24	100 %

Tabel 11 Aantal onderzoekers verdeeld naar geslacht

4.2.1 Representativiteit

In de onderzoeksopzet is geschreven dat dit onderzoek beoogt representatief te zijn voor de gehele onderzoekspopulatie. Om een indicatie van de representativiteit te geven zijn enkele kenmerken van de respondenten vergeleken met die van de gehele populatie. In tabel 12 op de volgende pagina staan deze kenmerken voor zover bekend weergegeven. Voor het vergelijken van de respondenten met de populatie is op deze kenmerken een *One-Sample T Test* uitgevoerd. Hierbij zijn de kenmerken van de respondenten als testvariabelen ingevoerd en de populatiewaarden als testwaarden.

Kenmerken Werknemers	Steekproef	Respondenten	Populatie
Percentage mannen	52 %	52 %	59%
Gemiddelde leeftijd	37,3 jaar	37,3 jaar	38,2 jaar
Gemiddeld aantal dienstjaren	14,7 jaar	14,7 jaar	17,2 jaar

Tabel 12 Kenmerken van de respondenten

Uit tabel 12 is op te maken dat de respondenten op de kenmerken geslacht, leeftijd en aantal dienstjaren niet significant afwijken van de populatie.

4.2.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheden van de 2 schalen in deze steekproef ($n = 50$) zijn als volgt:

- Betrokkenheid in het werk (BIW): $\alpha = 0,7120$
- Betrokkenheid bij veranderingen (BBV): $\alpha = 0,8753$

Cronbach's alpha waarden geven aan dat de homogeniteit voldoende is om de geselecteerde onderwerpen op te mogen tellen tot een schaal.

Ook zijn de SPSS-bestanden, waarin het onderzoek is uitgewerkt toegevoegd aan het rapport, zie Bijlage IV Resultaten vragenlijst, kop: Betrouwbaarheidsanalyses

4.2.3 Correlaties

Met behulp van correlatieanalyse is er gekeken naar correlatie tussen de regelstrategieën van de Sitter en de organisatiekenmerken van Boonstra.

Correlatie

		@BIW	@BBV
@BIW	Pearson Correlation	1	.355(**)
	Sig. (1-tailed)		.006
	N	50	50
@BBV	Pearson Correlation	.355(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.006	

* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabel 13 Correlatie BIW en BBV

Uit de correlatieanalyse blijkt dat er een positieve middelmatige samenhang bestaat tussen BIW en BBV ($r = 0,355$ $p < 0,01$).

In de correlatiematrix (zie tabel 14) worden de gemiddelde, de standaard deviaties en de correlaties tussen de verschillende variabelen weergegeven. Het blijkt dat de meeste respondenten zeer hoog scoren op externe non-routine ($M = 5.02$) en het laagst op politieke relaties ($M = 2.16$).

Correlatiematrix (Pearson correlation)

	M	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 @INROUT	3,62	0,78	1,00									
2 @EXROUT	3,54	0,79	0,08	1,00								
3 @INNONRT	4,42	1,33	0,28	0,05	1,00							
4 @EXNONRT	5,02	1,12	0,06	0,22	0,44**	1,00						

5 @DENS	2,52	0,89	0,17	0,29*	0,40**	0,24	1,00						
6 @TECHN	3,18	0,48	0,13	-0,10	0,20	-0,04	0,45**	1,00					
7 @STRUCT	2,64	0,69	0,04	0,21	0,12	0,25	0,44**	0,44**	1,00				
8 @CULT	2,7	0,81	0,11	0,23	0,21	0,23	0,73**	0,35*	0,64**	1,00			
9 @WRK	2,78	0,89	-0,03	0,12	0,20	0,27	0,51**	0,48**	0,73**	0,70**	1,00		
10 @POLREL	2,16	0,37	0,00	0,19	0,07	0,19	0,24	0,29	0,71**	0,23	0,17	1,00	

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

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

Tabel 14 Correlatiematrix tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen

Eruit gelicht zijn die correlaties die significant zijn. De correlatie tussen twee variabelen wordt uitgedrukt als een getal tussen -1 en +1. Het teken van dit correlatiecoëfficiënt (- of +) geeft alleen de richting van de samenhang aan, het zegt niets over de sterkte. Dat laatste wordt weergegeven door de absolute waarde van het coëfficiënt. Voor multi-pele regressie dienen alle onafhankelijke variabelen idealiter sterk samen te hangen met de afhankelijke variabele en mogen ze onderling niet of slechts zwak samenhangen (Hinkle et al., 1998). Een correlatiecoëfficiënt kan als volgt worden geïnterpreteerd (Pallant, 2005):

r = ,10 tot ,29	of	r = -,10 tot -,29	Zwakke samenhang
r = ,30 tot ,49	of	r = -,30 tot -,49	Middelmatige samenhang
r = ,50 tot 1,0	of	r = -,50 tot -1,0	Sterke samenhang

Tabel 15 Correlatiecoëfficiënt

Als een correlatiecoëfficiënt significant is dan is het onwaarschijnlijk dat de gevonden samenhang berust op toeval. Het niveau van de significantie geeft aan hoeveel kans er bestaat dat de gevonden correlatie toegeschreven kan worden aan steekproeffluctuaties (vrij naar Hinkle et al., 1998). Bij correlaties kan dus gesteld worden dat hoe lager het significantieniveau is, hoe hoger de waarschijnlijkheid is dat de variabelen ook echt samenhangen.

Door verder in te zoomen op de variabelen, kan er gekeken worden waar er in de organisatie en aan welke regelstrategie er gewerkt moet worden. Alle andere resultaten zijn opgenomen in bijlage IV Resultaten vragenlijst.

Wanneer de correlaties tussen de variabelen nader worden bekeken, valt op dat externe routine positief (significant) correleert met doelen en strategie ($r=.29, p<.05$). Dit geldt ook voor externe non-routine met doelen en strategie ($r=.40, p<.01$). Daarnaast correleren de organisatiekenmerken (BBV) met elkaar, in de meeste gevallen ook significant.

Nog verder inzoomend op de significante correlatie tussen doelen en strategie en externe routine of externe non-routine levert de volgende tabel op.

Correlatiematrix (Pearson correlation)

	M	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8
De richting van het veranderingsproces Transitie is duidelijk voor mij	1,26	0,44	1,00							
2 Veranderingen vinden in duidelijke stappen plaats	1,26	0,44	1,00**	1,00						
3 Ik kan als er storing is aan mijn pc zelf contact opnemen met IT-beheer	1,20	0,40	0,05	0,05	1,00					
4 Ik kan zelf indien ik er behoefte aan heb of in samenspraak met mijn taakgroepchef/ projectleider de benodigde opleiding regelen	1,06	0,24	0,23	0,23	0,08	1,00				

5	Ik kan binnen het beschikbare budget zelf mijn middelen regelen.	1,28	0,45	0,34*	0,34*	0,36*	0,22	1,00	
6	Ik kan zelf de leveringsvoorwaarden mee bepalen voor de externe leveranciers	1,66	0,48	0,14	0,14	0,15	0,18	0,07	1,00
7	Ik heb de vrijheid om afspraken met leveranciers te maken over leveringen van bestanden op bepaalde data	1,72	0,45	0,06	0,06	0,09	0,16	0,09	0,87**
8	Ik kan werkproblemen aankaarten én oplossen tijdens werkoverleggen en teambesprekingen	1,64	0,48	0,35*	0,35*	0,06	0,19	0,19	0,25

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

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

Tabel 16 Correlatiematrix

Uit bovenstaande tabel 16 blijkt dat binnen externe routine de vraag "Ik kan binnen het beschikbare budget zelf mijn middelen regelen" positief significant correleert met beiden vragen binnen doelen en strategie. Voor externe non-routine is de vraag "Ik kan werkproblemen aankaarten én oplossen tijdens werkoverleggen en teambesprekingen" degene die positief correleert met beiden vragen binnen doelen en strategie.

4.2.4 Hypothesen

In het vervolg op de betrouwbaarheidsanalyse en de correlatie analyse worden nu de resultaten per hypothese weergegeven.

Hypothese 1: *Het geslacht heeft invloed op de score van de mate van betrokkenheid bij veranderingen.*

Na splitsing van de groep op basis van sekse, bestaat er bij vrouwen een positieve, significante samenhang tussen BIW en BBV ($r = -0,393$, $p < 0,05$).

Correlations

		@BIW	@BBV
@BIW	Pearson Correlation	1	,393*
	Sig. (1-tailed)	,	,029
	N	24	24
@BBV	Pearson Correlation	,393*	1
	Sig. (1-tailed)	,029	,
	N	24	24

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tabel 17 Correlatie BIW en BBV bij vrouw

Bij mannen is de gevonden samenhang ($r = 0,285$, $p < 0,05$).

Correlations

		@BIW	@BBV
@BIW	Pearson Correlation	1	,285
	Sig. (1-tailed)	,	,079
	N	26	26
@BBV	Pearson Correlation	,285	1
	Sig. (1-tailed)	,079	,
	N	26	26

Tabel 18 Correlatie BIW en BBV bij man

De hypothese 1 wordt aangenomen.

Hypothese 2: *Leeftijd is van invloed op de sterkte van de mate van betrokkenheid bij veranderingen*

Na tweedeling van de respondenten op basis van de leeftijd blijkt dat voor de categorie 40 en ouder er een sterke negatieve significante correlatie is tussen externe routine en techniek (zie tabel 19). Voor de categorie 40 en jonger kan er gezegd worden dat er sprake is van middelmatige significante correlatie tussen interne non-routine en doelen en strategie (zie tabel 20). Bij beiden is er dus sprake van significantie tussen 1 van de variabelen bij betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Hieruit kan niet geconcludeerd worden dat leeftijd van invloed is op de mate van betrokkenheid

Correlatiematrix (Pearson correlation)

>=40 n=18		Correlatiematrix (Pearson correlation)						
		M	Std.	1	2	3	4	
1	@INROUT	4,00	0,84	1,00				
2	@EXROUT	3,78	0,88	-0,08	1,00			
3	@INNONRT	4,78	1,31	0,37	-0,10	1,00		
4	@EXNONRT	5,28	0,89	-0,16	0,31	-0,15	1,00	
5	@DENS	2,78	1,00	0,00	0,34	0,32	0,14	
6	@TECHN	3,11	0,47	0,15	-0,51*	0,04	-0,36	
7	@STRUCT	2,67	0,59	-0,12	0,08	-0,10	0,07	
8	@CULT	2,72	0,89	0,08	0,44	0,15	0,32	
9	@WRK	2,83	0,92	-0,23	0,17	-0,03	0,34	
10	@POLREL	2,17	0,38	0,00	-0,23	-0,16	-0,14	

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

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

Tabel 19 Correlatiematrix

Correlatiematrix (Pearson correlation)

<40 n=32		Correlatiematrix (Pearson correlation)						
		M	Std.	1	2	3	4	
1	@INROUT	3,41	0,7	1,00				
2	@EXROUT	3,41	0,7	0,05	1			
3	@INNONRT	4,22	1,3	0,12	0,07	1		
4	@EXNONRT	4,88	1,2	0,07	0,14	0,65**	1	
5	@DENS	2,38	0,8	0,19	0,18	0,41*	0,25	
6	@TECHN	3,22	0,5	0,21	0,2	0,32	0,1	
7	@STRUCT	2,63	0,8	0,12	0,29	0,22	0,3	
8	@CULT	2,69	0,8	0,13	0,06	0,26	0,2	
9	@WRK	2,75	0,9	0,07	0,06	0,33	0,24	
10	@POLREL	2,16	0,4	0,00	0,49**	0,19	0,33	

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

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

Tabel 20 Correlatiematrix

De hypothese 2 wordt verworpen, omdat er bij beiden slechts sprake is van significante correlatie tussen 1 van de variabelen. Er is geen sprake van een sterkere mate van betrokkenheid bij de categorie jonger dan, of 40 ten opzichte van ouder dan 40.

Hypothesen met afhankelijke variabele Doelen en Strategie

In dit komende stuk zijn de hypothesen voor Doelen en Strategie aan de beurt:

- Hypothese 3: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie*
- Hypothese 4: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie*
- Hypothese 5: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie*
- Hypothese 6: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie*

Uit de eerder gepresenteerde correlatietabel (tabel 14) blijkt dat twee onafhankelijke variabele in de hypothesen een positieve significante correlatie heeft met Doelen en Strategie. Het gaat hier om externe routine dat een zwakke positieve significante correlatie ($p < 0,05$) van $r = ,029$ vertoont met Doelen en Strategie. Daarnaast is het interne non-routine dat een middelmatige significante correlatie ($p < 0,01$) van $r = ,040$ vertoont met Doelen en Strategie.

Daarom wordt een standaard enkelvoudige regressieanalyse uitgevoerd met alleen deze onafhankelijke variabelen. Dit geeft de volgende resultaten:

Externe routine

Model R Square	ANOVA Sig.	Standardized Coefficients	Coefficients
		Beta	Sig.
,085	,40		
Externe routine		,291	,040

Tabel 21 Regressieanalyse op Doelen en Strategie

Uit de "Model R Square" in de tabel blijkt dat de onafhankelijke variabele 8,5 procent van de variantie in Doelen en Strategie verklaren. De "ANOVA Sig." geeft aan of het model een significante proportie van de variantie in Y verklaart. Dat blijkt bij dit model het geval, met $p < 0,05$. Vervolgens wordt gekeken naar het effect van de onafhankelijke variabele, door te kijken naar de laatste twee kolommen van de tabel. Voor externe routine is de Beta coëfficiënt $\beta = ,291$, wat de invloed aangeeft op Doelen en Strategie.

Interne non routine

Model R Square	ANOVA Sig.	Standardized Coefficients	Coefficients
		Beta	Sig.
,161	,004		
Interne non-routine		,401	,004

Tabel 22 Regressieanalyse op Doelen en Strategie

Hieruit blijkt dat interne non-routine 16,1 procent van de variantie in Doelen en Strategie verklaart. Dit is een significante proportie. Voor interne non-routine is de Beta coëfficiënt $\beta = ,401$, wat de invloed aangeeft op Doelen en Strategie.

Er is dus geen significante invloed van interne routine en externe non-routine op Doelen en Strategie gevonden. Hiermee worden hypothesen 3 en 6 verworpen. Externe routine en interne non-routine blijken echter wel invloed te hebben op Doelen en Strategie waardoor hypothesen 4 en 5 geaccepteerd worden.

Hypothesen met afhankelijke variabele Technologie

Bij de komende vier hypothesen is de afhankelijke variabele Technologie:

- Hypothese 7: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Technologie*
- Hypothese 8: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Technologie*
- Hypothese 9: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Technologie*
- Hypothese 10: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Technologie*

Hier blijkt dat alle vier de onafhankelijke variabelen geen significante invloed uitoefenen op Technologie. Zie tabel 14 voor de bijbehorende correlatiecoëfficiënten. Hiermee worden de hypothesen 7,8,9 en 10 verworpen.

Hypothesen met afhankelijke variabele Structuur

Bij de komende vier hypothesen is de afhankelijke variabele Structuur.

- Hypothese 11: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Structuur*
- Hypothese 12: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Structuur*
- Hypothese 13: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Structuur*
- Hypothese 14: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Structuur*

Alle vier de onafhankelijke variabelen hebben een zwakke positieve samenhang met de afhankelijke variabele Structuur. Ze oefenen allen alleen géén significante invloed uit op Structuur. Zie tabel 14 voor de bijbehorende correlatiecoëfficiënten. Hiermee worden de hypothesen 11, 12, 13 en 14 verworpen.

Hypothesen met afhankelijke variabele Cultuur

Bij de komende vier hypothesen is de afhankelijke variabele Cultuur.

- Hypothese 15: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Cultuur*
- Hypothese 16: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Cultuur*
- Hypothese 17: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Cultuur*
- Hypothese 18: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Cultuur*

Uit de correlatiecoëfficiënten uit tabel 14 blijkt alle vier de onafhankelijke variabelen een zwakke positieve samenhang met de afhankelijke variabele Cultuur hebben. Ze oefenen allen alleen géén significante invloed uit op Cultuur. Zie tabel 14 voor de bijbehorende correlatiecoëfficiënten. Hiermee worden de hypothesen 15, 16, 17 en 18 verworpen.

Hypothesen met afhankelijke variabele Werk

Bij de komende vier hypothesen is de afhankelijke variabele Werk.

- Hypothese 19: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Werk*
- Hypothese 20: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Werk*
- Hypothese 21: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Werk*
- Hypothese 22: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Werk*

Uit de correlatiecoëfficiënten uit tabel 14 blijkt drie van de vier onafhankelijke variabelen een zwakke positieve samenhang met de afhankelijke variabele Werk hebben. De onafhankelijke variabele interne routine heeft zelfs een zeer zwakke negatieve samenhang met Werk. Alle vier oefenen géén significante invloed uit op Werk. Zie tabel 14 voor de bijbehorende correlatiecoëfficiënten. Hiermee worden de hypothesen 19, 20, 21 en 22 verworpen.

Hypothesen met afhankelijke variabele Politieke relaties

Bij de komende vier hypothesen is de afhankelijke variabele Politieke relaties.

- Hypothese 23: *Interne routine heeft een positieve invloed op de variabele Politieke relaties*
- Hypothese 24: *Externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Politieke relaties*
- Hypothese 25: *Interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Politieke relaties*
- Hypothese 26: *Externe non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Politieke relaties*

Twee van de onafhankelijke variabelen, namelijk externe routine en externe non-routine hebben een zwakke positieve samenhang met de afhankelijke variabele Politieke relaties. De andere twee onafhankelijke variabelen, interne routine en interne non-routine hebben een zeer zwakke tot geen samenhang met Werk. Alle vier oefenen géén significante invloed uit op Werk. Zie tabel 14 voor de bijbehorende correlatiecoëfficiënten. Hiermee worden de hypothesen 23, 24, 25 en 26 verworpen.

Hoofdstuk 5 Conclusies

Dit laatste hoofdstuk vormt de conclusie van dit onderzoek. Alle resultaten van het empirische onderzoek zijn in het vorige hoofdstuk gepresenteerd en daarom is het tijd om te kijken welke lessen hieruit getrokken kunnen worden. In paragraaf 5.1 worden conclusies uit de resultaten getrokken door antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Paragraaf 5.2 vormt een discussie over de gevonden resultaten en conclusies. Hiermee wordt gepoogd de resultaten van dit onderzoek nog iets te verdiepen, buiten de kaders van de huidige onderzoeksopzet. De slotparagraaf 5.3 vormt een reflectie op dit onderzoek door het bespreken van de kwaliteitscriteria. Het kijkt ook naar de beperkingen van het huidige onderzoek en geeft aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek op dit terrein.

5.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

Bij het Centraal Bureau voor de Statistiek het gevoel dat het de laatste jaren moeilijk is en steeds moeilijker is geworden om de medewerkers bij de veranderingen te betrekken. Deze trend is door onderzoekers ook bij andere organisaties waargenomen. Het doel van dit onderzoek was inzicht verkrijgen in welke mate betrokkenheid in het werk betrokkenheid bij veranderingen beïnvloed. Dit heeft geleid tot de volgende centrale vraagstelling voor dit onderzoek:

Hoe sterk is de relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen?

Met behulp van stellingen, waarbij de indeling gebaseerd was op de regelstrategieën van de Sitter, voor betrokkenheid in het werk is betrokkenheid in het werk meetbaar gemaakt. Voor betrokkenheid bij veranderingen is de indeling van de vragen gebaseerd op de organisatiekenmerken van Boonstra. Betrokkenheid bij veranderingen is zo ook meetbaar gemaakt. Door de afzonderlijke scores op de stellingen op te tellen, voor betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen afzonderlijk, wordt één getal verkregen waarmee de mate van betrokkenheid in het werk of betrokkenheid bij veranderingen van de respondent weergegeven wordt. In Bijlage 3 is beschreven wat de stellingen zijn.

In hoofdstuk 4 is tevens met behulp van hypothesen gekeken naar de invloed van betrokkenheid in het werk op betrokkenheid bij veranderingen. Voor de hypothesen werd verwacht dat ze geaccepteerd zouden worden.

In de centrale vraagstelling wordt gevraagd naar de invloed van betrokkenheid in het werk op de betrokkenheid bij veranderingen. Om deze vraag te beantwoorden zijn de gevonden relaties nader bekeken. Hierdoor is een beeld gekregen op welke wijze de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele verloopt. Dit is te zien in paragraaf 4.2.4. De standaardcoëfficiënten (Beta's) geven het gewicht van de relaties aan. Hoe hoger dit coëfficiënt, hoe groter de invloed van de gevonden relatie op betrokkenheid bij veranderingen.

Nr.	Onafhankelijke variabele	Relatie	Afhankelijke variabele	Na toetsing
1.	Geslacht	Middelmatig	Betrokkenheid bij veranderingen	<i>Geaccepteerd</i>
2.	Leeftijd	Geen*	Betrokkenheid bij veranderingen	<i>Verworpen</i>

3.	Interne routine	Geen	Doelen en Strategie	<i>Verworpen</i>
4.	Externe routine	Zwak	Doelen en Strategie	<i>Geaccepteerd</i>
5.	Interne non-routine	Middelmatig	Doelen en Strategie	<i>Geaccepteerd</i>
6.	Externe non-routine	Geen	Doelen en Strategie	<i>Verworpen</i>
7.	Interne routine	Geen	Technologie	<i>Verworpen</i>
8.	Externe routine	Geen	Technologie	<i>Verworpen</i>
9.	Interne non-routine	Geen	Technologie	<i>Verworpen</i>
10.	Externe non-routine	Geen	Technologie	<i>Verworpen</i>
11.	Interne routine	Geen	Structuur	<i>Verworpen</i>
12.	Externe routine	Geen	Structuur	<i>Verworpen</i>
13.	Interne non-routine	Geen	Structuur	<i>Verworpen</i>
14.	Externe non-routine	Geen	Structuur	<i>Verworpen</i>
15.	Interne routine	Geen	Cultuur	<i>Verworpen</i>
16.	Externe routine	Geen	Cultuur	<i>Verworpen</i>
17.	Interne non-routine	Geen	Cultuur	<i>Verworpen</i>
18.	Externe non-routine	Geen	Cultuur	<i>Verworpen</i>
19.	Interne routine	Geen	Werk	<i>Verworpen</i>
20.	Externe routine	Geen	Werk	<i>Verworpen</i>
21.	Interne non-routine	Geen	Werk	<i>Verworpen</i>
22.	Externe non-routine	Geen	Werk	<i>Verworpen</i>
23.	Interne routine	Geen	Politieke relaties	<i>Verworpen</i>
24.	Externe routine	Geen	Politieke relaties	<i>Verworpen</i>
25.	Interne non-routine	Geen	Politieke relaties	<i>Verworpen</i>
26.	Externe non-routine	Geen	Politieke relaties	<i>Verworpen</i>

Tabel 23 Weergave van de toetsing van de hypothesen

*Geen: betekent niet significant

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat op basis van het onderzoek gesteld kan worden dat betrokkenheid in het werk gedeeltelijk van belang is voor betrokkenheid bij veranderingen. Uit de scores op de betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen blijkt dat betrokkenheid in het werk correleert met betrokkenheid bij veranderingen, er is sprake van een middelmatige samenhang.

Na de toetsing zijn 3 hypothesen geaccepteerd. Hypothese 1 de invloed van geslacht op de mate van betrokkenheid bij veranderingen is geaccepteerd omdat er sprake is van een middelmatige significante samenhang bij de vrouwen.

De hypothese 2, de invloed van leeftijd op de mate van betrokkenheid bij veranderingen is verworpen omdat deze variabele daar niet in voldoende mate correleerde met de afhankelijke variabelen. Daarnaast heeft hypothese 3 geen significante relatie met de afhankelijke variabele Doelen en Strategie.

Hypothese 4, externe routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie en dus op de mate van betrokkenheid bij veranderingen. Ook hypothese 5, interne non-routine heeft een positieve invloed op de variabele Doelen en Strategie. Alle andere hypothesen zijn verworpen, omdat er geen significante invloed is aangetoond van de gestelde criteria binnen betrokkenheid in het werk op de betrokkenheid bij veranderingen.

5.2 Discussie

In het eerste hoofdstuk is reeds geschreven dat er nog maar weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan is naar de relatie van betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Dit maakt het enerzijds vrij lastig om onderzoek te doen naar deze relatie omdat er nog geen voorgaand onderzoek beschikbaar is om het onderzoek richting te geven. Anderzijds maakt dit het onderzoeksgebied wel heel vruchtbaar, omdat in snel tempo nieuwe kennis toegevoegd kan worden. Dit onderzoek heeft als startpunt een toetsend onderzoek

dat een balans probeert te vinden tussen een compleet exploratief onderzoek als startpunt en een toetsend onderzoek met voorgaand wetenschappelijk onderzoek als startpunt. Het verkennen, definiëren en operationaliseren van betrokkenheid bij veranderingen is goed gelukt. In de eerste fase werd het gemis aan onderzoek goed gemaakt met de overvloed aan onderzoek dat gedaan is naar de verschillende typen involvement en commitment. Er is getracht het belangrijkste uit de stroom informatie te filteren.

Niettemin zijn de resultaten van de toetsing van de invloed van betrokkenheid in het werk op betrokkenheid bij veranderingen teleurstellend te noemen. Uiteindelijk zijn 23 van de in totaal 26 hypothesen in dit onderzoek verworpen. Hierbij is verwachte relatie uitgebleven. Hoewel het accepteren van hypothesen in eerste instantie meer voldoening brengt, kan het verwerpen van een hypothese juist leiden tot nieuwe inzichten. Volgens een falsificationist is ook het verwerpen van een hypothese een manier om kennis toe te voegen. Zij stellen immers dat wetenschap vooruitgaat door *trial and error* (Chalmers, 1999, p. 83). In dit licht is gekeken welke lessen hieruit getrokken kunnen worden.

Reeds in de theoretische fase van het onderzoek is melding gemaakt van een relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Op dat moment leek het een nuttige toevoeging aan eerder onderzoek. Ook in de onderzoeksresultaten is dit onderscheid duidelijk teruggekomen. Er is sprake van een middelmatige significante relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. In tegenstelling tot de verwachting van dit onderzoek wordt de middelmatige samenhang voor een belangrijk deel verklaard door hypothese 4 en 5. Uit deze hypothesen blijkt dat er invloed is van de regels externe routine regelcapaciteit (IT-beheer, opleidingen en budgetbeheer) en interne non-routine (procesbereik, kwaliteitsbereik en planning) van L.U. de Sitter op de richting van de verandering en de duidelijkheid van de stappen van het veranderingsproces (kenmerk: Doelen en Strategie). De verwachting van Boonstra dat werkbetrokkenheid invloed heeft op organisatiekenmerken als structuur, Cultuur en Werk komt niet uit. Alle andere criteria van betrokkenheid in het werk hebben ondanks de verwachtingen dus geen duidelijke invloed op de organisatiekenmerken of te wel de betrokkenheid bij veranderingen. De verwachting dat kenmerken van het werk een belangrijke rol spelen bij de veranderingsbetrokkenheid wordt door de resultaten dus maar deels bevestigd. Kijkend naar de gevonden resultaten van dit onderzoek, zou het kunnen zijn dat bepaalde stellingen achteraf toch niet helemaal duidelijk waren. Dit is bijvoorbeeld te zien bij de antwoorden op de stelling: *Binnen het veranderingstraject TRANSITIE worden meerdere afdelingen, divisies betrokken in deelprojecten*. Hierop heeft 100% bevestigend geantwoord. In een eventueel vervolgonderzoek is het daarom belangrijk dat de stellingen opnieuw onder een groter aantal medewerkers getest worden.

Een ander mogelijke verklaring voor het niet vinden van interactie effecten en/of andere directe effecten zijn andere factoren die van invloed zijn op de betrokkenheid van werknemers. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de leiderschapsstijl. De stijl van leiderschap beïnvloedt de betrokkenheid van werknemers onder andere door de begeleiding die aangeboden wordt, de mogelijkheid om mee te denken bij het nemen van beslissingen en het aanmoedigen van werknemers om nieuwe initiatieven te ontwikkelen.

5.3 Reflectie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek eindigt met een reflectie op de kwaliteitscriteria en een bespreking van de beperkingen ervan. Hierin worden ook aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

- *Interne validiteit*: Zoals werd beschreven heeft dit onderzoek getracht de sterkte van de relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen op te nemen. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4 en de discussie in de vorige

paragraaf kan gesteld worden dat dit waarschijnlijk niet gelukt is. De getoetste relatie blijkt maar middelmatig en tussen de variabelen van betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen is er alleen significante invloed op Doelen en Strategie. Om andere invloeden bloot te leggen is een geheel andere opzet van de toetsing nodig. Er is dus nog meer vervolgonderzoek nodig om de belangrijkste invloed vast te stellen.

- *Externe validiteit*: Zoals reeds beschreven is een beperking van dit onderzoek dat het alleen representatief is voor CBS-werknemers en de beperkte omvang (N=50). Op basis van dit onderzoek is geen uitspraak te doen over de sterkte van de relatie van betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen van werknemers van andere organisaties. Dit onderzoek zal op eenzelfde wijze herhaald moeten worden bij een andere organisatie om daar een uitspraak te kunnen doen.

- *Criteriumgerelateerde validiteit*: De relatie tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen kan gevalideerd kan worden door de scores van werknemers te vergelijken. Het onderzoek is wel alleen correlatief van aard, waardoor geen uitspraken gedaan kunnen worden omtrent de causaliteit van de gevonden verbanden.

- *Begripsvaliditeit*: Bij de behandeling van de begripsvaliditeit is beschreven dat deze ook vastgesteld kan worden door te kijken naar de mate waarin hypothesen bevestigd worden. In dit onderzoek zijn zoals bekend 3 van de 26 hypothesen bevestigd. Wellicht dat een andere opzet zoals besproken in de discussie een betere set hypothesen oplevert. De begripsvaliditeit zal dus in een naderonderzoek vastgesteld en verbeterd moeten worden.

De uitkomsten van het onderzoek zijn niet alleen interessant voor de theorie over betrokkenheid, maar ook voor het CBS is dit onderzoek waardevol.

• *Aanbeveling wetenschap*

Vervolgonderzoek: Het onderzoek wat in deze scriptie beschreven is, zou op een aantal punten kunnen worden verbeterd. Hierbij kan gedacht worden aan een groter onderzoek binnen het CBS, maar ook aan onderzoeken bij meerdere bedrijven.

Een vervolgonderzoek kan daarnaast ook rekening gehouden met:

- Kritisch te kijken naar de items voor betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen. Bij het vaststellen en interpreteren van de definitieve items zijn enkele opmerkingen geplaatst over de huidige items. Wellicht dat deze input kunnen vormen voor een verbeterde versie van de items.
- De respons op dit onderzoek is goed te noemen en de representativiteit op basis van persoonskenmerken ook. Wellicht dat voor vervolgonderzoek bij meerdere verandertrajecten onderzoek gedaan kan worden, zodat er nog een beter beeld gevormd kan worden.

• *Aanbeveling CBS*

Alhoewel de resultaten teleurstellend zijn, kan het volgende worden meegegeven aan het CBS. De betrokkenheid in het werk heeft alleen invloed op de betrokkenheid bij veranderingen bij het organisatiekenmerk 'Doelen en Strategie'. Ik wil het CBS dan ook meegeven dat ze dit zo moeten houden. Dit betekent dat de richting en stappen die gezet worden duidelijk zijn en gedragen worden.

Over de andere resultaten is eigenlijk niks te zeggen, alleen dat hieruit blijkt dat betrokkenheid in het werk geen invloed heeft op betrokkenheid bij veranderingen.

Literatuurlijst

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes: Open University Press.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1-18.

Amelsvoort, P. van, (1996). *Het programmeren en regisseren van veranderingsprocessen*, ST-Groep, Vlijmen.

Amelsvoort, P. van, (1999). *De moderne sociotechnische benadering, een overzicht van de sociotechnische theorie*, ST-Groep, Vlijmen.

Amelsvoort, P. van, (2000). *Designing and developing self-directed work teams*. ST-Groep, Vlijmen.

Amelsvoort, P. van, Metsemakers M., Jaarsveld J. van (2002). *Het organiseren van kennisintensieve processen*. ST-Groep, Vlijmen.

Banes, H., (1997). The Wheel of change en het VOC-model van organisatie veranderingen. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde* 5, p. 390-416.

Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2002), *Sterke staaltjes van samenwerking: survey feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*.

Beukhof G., Jong de M.J., (1997). Hoe betrokken zijn medewerkers *Bedrijfskundig vakblad*, vol. 8, p. 33.

Blau, G.J., Paul, A., & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.

Boonstra, J.J. (2004). De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties. Kritische beschouwingen en nieuwe gezichtspunten. *Filosofie In Bedrijf* 16(2/3), 93-107.

Breukelen, J.W.M. van (1990). Organizational commitment: een bruikbaar begrip voor onderzoek in organisaties? *Gedrag en Organisatie*, 3(4), 264-286.

Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), p. 235-255.

Cameron, S. Kim. & Robert, E., (1999). Gebruik van het model voor diagnosticering en verandering van de organisatiecultuur, in: Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*.

Christis (1998), *Arbeid Organisatie en Stress (deel 1)*, Het Spinhuis.

Damhuis, G., Elshout, P., Overduin, K., Verschure en Vries, G. de (2001). Big is beautiful if Over organiseren op menselijke maat: DamhuisElshoutVerschure.

Delarue A., (2003). Het meten van Stress: de stress van het meten. *Tijdschrift voor sociologie* 4, volume 24.

- Eijnatten, F.M. van, (1997). Sociotechnisch ontwerpen, Van Gorcum.
- Hinkle, D.E., Wiersma, W., & Jurs, S.G. (1998). *Applied statistics for the behavioural sciences*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kuipers, H. (1998). De (on)macht van de sociotechniek, In: *Wie is aan zet? Het veranderen van individuen, groepen en organisaties*, Elsevier/De Tijdstroom.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading change*. – Boston, MA: Harvard Business School Press
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Saleh, S.D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: concepts and measures. *The Academy of Management Journal*, 19(2), 213-224.
- Schaeffer, J, (2006). Investeren in betrokkenheid loont. Tijdschrift *Werkgeven* 2006, volume 4.
- Stoker, J.I. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.
- Sitter, L.U. de, (1998). Synergetisch produceren, Van Gorcum.
- Werkman, R.A., Boonstra, J.J. & Elving, W.J.L. (2005): Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen: patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties. In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 5, p. 5-29

Bijlage I Testvragenlijst

Beste collega,

Allereerst wil ik je alvast hartelijk danken voor het meewerken aan dit onderzoek!

Voor u ligt een vragenlijst over betrokkenheid op de werkplek in relatie met betrokkenheid bij veranderingstrajecten, hier het veranderingstraject Transitie.

Deze vragenlijst bestaat uit 3 pagina's. Op deze eerste pagina word eerst gevraagd naar enkele achtergrondgegevens. Pagina twee en drie bevatten een aantal stellingen over uw betrokkenheid in het werk. Op pagina vier en vijf staan vragen over betrokkenheid bij het veranderingsproces Transitie.

De vragen moet je als volgt interpreteren: Het gaat er hierbij om of de functie je deze mogelijkheid biedt. En dus **niet** of je jezelf voldoende in staat acht om de betreffende taken uit te voeren. Bijvoorbeeld: *Vanuit mijn functie als onderzoeker heb ik de mogelijkheid om richting te geven aan het veranderingsproces.*

Omdat deze gegevens nooit op individueel niveau weergegeven worden, blijft je anonimiteit gewaarborgd. Per vraag is steeds maar één antwoord mogelijk.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben dan kunt u contact met mij opnemen via telefoonnummer: 7041

Michèl Pluijmen

Deel 1: Algemeen

Zet bij de onderstaande vragen een kruisje in het vakje dat voor u van toepassing is:

Persoonlijke vragen	
1	Wat is uw geslacht? <input type="checkbox"/> man <input type="checkbox"/> vrouw
2	Wat is uw leeftijd? <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60-65
3	Hoe lang bent u werkzaam bij deze organisatie? <input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 2-3 <input type="checkbox"/> 4-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> >40
4	In welke sector werkt u? <input type="checkbox"/> BWH <input type="checkbox"/> BSH <input type="checkbox"/> BOO <input type="checkbox"/> BRB

Deel 2: Betrokkenheid in het werk

	Regelcapaciteit	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
1	Ik heb binnen de werkafspraken en regels voldoende vrijheid om mijn werk zelfstandig te plannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik kan zelf bepalen wanneer en hoe ik mijn werk voor het project uitvoer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ik beschik gedurende de uitvoering van mijn werkzaamheden over voldoende faciliteiten, zoals computer, schijfruimte etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Regelcapaciteit	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
4	Ik kan als er storing is aan mijn pc zelf contact opnemen met IT-beheer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ik kan zelf indien ik er behoefte aan heb of in samenspraak met mijn taakgroepchef/ projectleider de benodigde opleiding regelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik kan binnen het beschikbare budget zelf mijn middelen regelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Regelcapaciteit	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
7	Ik heb inspraak in de nieuwe methode om statistieken te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ik word gevraagd mee te denken over verbetervoorstellen voor het statistische proces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ik heb inspraak in de inzetbaarheid van mezelf in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	projecten buiten mijn eigen werkzaamheden					
--	---	--	--	--	--	--

	Regelcapaciteit	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
10	Ik kan zelf de leveringsvoorwaarden mee bepalen voor de externe leveranciers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ik heb de vrijheid om afspraken met leveranciers te maken over leveringen van bestanden op bepaalde data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ik kan werkproblemen aankaarten én oplossen tijdens werkoverleggen en teambesprekingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 3: De betrokkenheid bij veranderingen

	Organisatiekenmerken	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
1	De richting van het veranderingsproces Transitie is duidelijk voor mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Veranderingen vinden in duidelijke stappen plaats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Organisatiekenmerken	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
3	Bij het realiseren van Transitie is er voldoende steun vanuit ICT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bij het veranderingsproces Transitie weten de projectteams goed welke IT-middelen we nodig hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Organisatiekenmerken	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
5	Ik ben inhoudelijk betrokken bij de structuurveranderingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Teamwork wordt tijdens het veranderingstraject Transitie gestimuleerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Organisatiekenmerken	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
7	Er vindt regelmatig overleg plaats tussen ons en leidinggevenden in het veranderingstraject Transitie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Er is voldoende aandacht voor de ideeën van ons medewerkers tijdens het veranderingstraject Transitie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Organisatiekenmerken	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
9	Het veranderingstraject Transitie biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Na de veranderingen verwacht ik nog steeds tevreden met de afwisseling in mijn functie te zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Organisatiekenmerken	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	mee eens	Helemaal mee eens
11	Binnen het veranderingstraject Transitie worden meerdere afdelingen, divisies betrokken in deelprojecten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Bij het verandertraject Transitie wordt nadruk gelegd op samenwerking tussen de onderzoekers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dit is het einde van de vragenlijst. Nogmaals bedankt voor u medewerking!
De vragenlijst kan teruggestuurd worden naar kamer V201

Michèl Pluijmen

Bijlage II Testresultaten

1. De betrouwbaarheidsanalyse en het eliminatieproces

Betrokkenheid in het werk

--Reliability--

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

c

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. BIW1 Ik heb binnen de werkafspraken en regels
2. BIW2 Ik kan zelf bepalen wanneer en hoe ik mi
3. BIW3 Ik beschik gedurende de uitvoering van m
4. BIW4 Ik kan als er storing is aan mijn pc zel
5. BIW5 Ik kan zelf indien ik er behoefte aan h
6. BIW6 Ik kan binnen het beschikbare budget zel
7. BIW7 Ik heb inspraak in de nieuwe methode om
8. BIW8 Ik word gevraagd mee te denken over verb
9. BIW9 Ik heb inspraak in de inzetbaarheid van
10. BIW10 Ik kan zelf de leveringsvoorwaarden mee
11. BIW11 Ik heb de vrijheid om afspraken met leve
12. BIW12 Ik kan werkproblemen aankaarten én oplos

	Mean	Std Dev	Cases
1. BIW1	4,0000	1,2247	5,0
2. BIW2	2,0000	,7071	5,0
3. BIW3	3,4000	1,3416	5,0
4. BIW4	4,4000	,5477	5,0
5. BIW5	3,8000	1,0954	5,0
6. BIW6	2,8000	,4472	5,0
7. BIW7	3,6000	1,1402	5,0
8. BIW8	4,2000	,8367	5,0
9. BIW9	3,0000	1,4142	5,0
10. BIW10	3,4000	1,3416	5,0
11. BIW11	2,6000	1,3416	5,0
12. BIW12	4,4000	,5477	5,0

Correlation Matrix

	BIW1	BIW2	BIW3	BIW4	BIW5
BIW1	1,0000				
BIW2	,0000	1,0000			
BIW3	-,6086	,0000	1,0000		
BIW4	,0000	,0000	,7485	1,0000	
BIW5	,9317	,3227	-,4423	,1667	1,0000
BIW6	-,4564	,7906	,5833	,4082	-,1021
BIW7	,5371	,3101	-,8498	-,4804	,5204
BIW8	,4880	,0000	-,7572	-,7638	,3273

BIW9	,5774	,0000	-,7906	-,3227	,4841
BIW10	,7607	,2635	-,8056	-,2722	,7485
BIW11	,3043	,5270	-,4444	-,0680	,4423
BIW12	,3727	-,6455	,0680	,1667	,1667

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	BIW6	BIW7	BIW8	BIW9	BIW10
BIW6	1,0000				
BIW7	-,1961	1,0000			
BIW8	-,5345	,3669	1,0000		
BIW9	-,3953	,9303	,2113	1,0000	
BIW10	-,2500	,9479	,3563	,9223	1,0000
BIW11	,2500	,8498	-,1336	,7906	,8056
BIW12	-,6124	-,4804	,3273	-,3227	-,2722
	BIW11	BIW12			
BIW11	1,0000				
BIW12	-,7485	1,0000			

N of Cases = 5,0

			N of		
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables	
Scale	41,6000	34,3000	5,8566	12	

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
BIW1	37,6000	24,3000	,7039	.	,5613
BIW2	39,6000	31,3000	,3160	.	,6466
BIW3	38,2000	45,7000	-,7277	.	,8208
BIW4	37,2000	34,7000	-,1085	.	,6847
BIW5	37,8000	24,2000	,8258	.	,5455
BIW6	38,8000	34,7000	-,1139	.	,6816
BIW7	38,0000	24,5000	,7531	.	,5567
BIW8	37,4000	32,8000	,0835	.	,6741
BIW9	38,6000	23,3000	,6592	.	,5618
BIW10	38,2000	21,2000	,9146	.	,4981
BIW11	39,0000	23,5000	,6919	.	,5570
BIW12	37,2000	36,2000	-,3338	.	,7019

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = ,6647 Standardized item alpha = ,5463

Betrokkenheid bij veranderingen

--Reliability--

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- 1. BBV1 De richting van het veranderingsproces K
- 2. BBV2 Veranderingen vinden in duidelijke stapp
- 3. BBV3 Bij het realiseren van KS is er voldoende
- 4. BBV4 Bij het veranderingsproces KS weten de p
- 5. BBV5 Ik ben inhoudelijk betrokken bij de stru
- 6. BBV6 Teamwork wordt tijdens het veranderingst
- 7. BBV7 Er vindt regelmatig overleg plaats tusse
- 8. BBV8 Er is voldoende aandacht voor de ideeën
- 9. BBV9 Het veranderingstraject KS bied mij vold
- 10. BBV10 Na de veranderingen verwacht ik nog stee
- 11. BBV11 Binnen het veranderingstraject KS worden
- 12. BBV12 Bij het verandertraject KS wordt nadruk

	Mean	Std Dev	Cases
1. BBV1	4,4000	,5477	5,0
2. BBV2	4,2000	,4472	5,0
3. BBV3	1,8000	,4472	5,0
4. BBV4	3,2000	,8367	5,0
5. BBV5	4,0000	1,2247	5,0
6. BBV6	4,4000	,5477	5,0
7. BBV7	4,2000	,8367	5,0
8. BBV8	2,4000	1,1402	5,0
9. BBV9	3,4000	1,1402	5,0
10. BBV10	3,6000	1,1402	5,0
11. BBV11	4,4000	,5477	5,0
12. BBV12	4,0000	,7071	5,0

Correlation Matrix

	BBV1	BBV2	BBV3	BBV4	BBV5
BBV1	1,0000				
BBV2	-,4082	1,0000			
BBV3	,4082	,2500	1,0000		
BBV4	-,2182	,5345	,1336	1,0000	
BBV5	,3727	-,9129	,0000	-,2440	1,0000
BBV6	,1667	-,4082	-,6124	,3273	,3727
BBV7	,8729	-,8018	,1336	-,4286	,7319
BBV8	-,3203	-,1961	-,7845	,4193	,1790
BBV9	,8807	-,6864	,1961	-,1048	,7161
BBV10	,7206	-,7845	,2942	-,6814	,7161

BBV11	-,6667	-,4082	-,6124	-,2182	,3727
BBV12	,6455	,0000	,7906	-,4226	,0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	BBV6	BBV7	BBV8	BBV9	BBV10
BBV6	1,0000				
BBV7	,3273	1,0000			
BBV8	,8807	-,1048	1,0000		
BBV9	,4804	,9435	,0385	1,0000	
BBV10	-,0801	,8910	-,4231	,7308	1,0000
BBV11	,1667	-,2182	,4804	-,3203	-,0801
BBV12	-,6455	,4226	-,9303	,3101	,6202

	BBV11	BBV12
BBV11	1,0000	
BBV12	-,6455	1,0000

N of Cases = 5,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	44,0000	18,5000	4,3012	12

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
BBV1	39,6000	15,3000	,6768	.	,5033
BBV2	39,8000	21,7000	-,8160	.	,6742
BBV3	42,2000	18,2000	,0262	.	,5923
BBV4	40,8000	19,7000	-,2558	.	,6589
BBV5	40,0000	11,0000	,7385	.	,3900
BBV6	39,6000	16,3000	,4296	.	,5399
BBV7	39,8000	12,7000	,8552	.	,4157
BBV8	41,6000	18,3000	-,1128	.	,6612
BBV9	40,6000	10,3000	,9428	.	,3204
BBV10	40,4000	12,8000	,5393	.	,4727
BBV11	39,6000	19,3000	-,2286	.	,6269
BBV12	40,0000	18,0000	,0000	.	,6050

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = ,5838 Standardized item alpha = ,3763

2. De correlatieanalyse

Resultaten van de correlatieanalyse van de testgroep:

Correlations

		@BBW	@BBV
@BBW	Pearson Correlation	1	,387
	Sig. (1-tailed)	,	,260
	N	5	5
@BBV	Pearson Correlation	,387	1
	Sig. (1-tailed)	,260	,
	N	5	5

@BIW: Sum Betrokkenheid in het werk

@BBV: Sum Betrokkenheid bij veranderingen

De Pearson correlatie tussen de variabelen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen ($r = ,387$).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
@BBW	2	38,00	42,00	40,0000	2,82843
@BBV	2	38,00	50,00	44,0000	8,48528
Valid N (listwise)	2				

Resultaten van de correlatieanalyse van het groep verdeeld door sekse:

Correlations

		@BIW	@BBV
@BIW	Pearson Correlation	1	1,000**
	Sig. (1-tailed)	,	,
	N	2	2
@BBV	Pearson Correlation	1,000**	1
	Sig. (1-tailed)	,	,
	N	2	2

** . Correlation is significant at the 0.01 level

a NTILES of SEKSE = 1 (MAN)

Correlations^a

		@BIW	@BBV
@BIW	Pearson Correlation	1	1,000**
	Sig. (1-tailed)	,	,
	N	2	2
@BBV	Pearson Correlation	1,000**	1
	Sig. (1-tailed)	,	,
	N	2	2

** . Correlation is significant at the 0.01 level

a. NTILES of SEKSE = 2 (VROUW)

Bijlage III Definitieve vragenlijst

Beste collega,

Allereerst wil ik je alvast hartelijk danken voor het meewerken aan dit onderzoek!

Voor u ligt een vragenlijst over betrokkenheid op de werkplek in relatie met betrokkenheid bij veranderingstrajecten, hier het veranderingstraject Transitie.

Deze vragenlijst bestaat uit 3 pagina's. Op deze eerste pagina word eerst gevraagd naar enkele achtergrondgegevens. Pagina twee en drie bevatten een aantal stellingen over uw betrokkenheid in het werk. Op pagina vier en vijf staan vragen over betrokkenheid bij het veranderingsproces Transitie.

De vragen moet je als volgt interpreteren: Het gaat er hierbij om of de functie je deze mogelijkheid biedt. En dus **niet** of je jezelf voldoende in staat acht om de betreffende taken uit te voeren. Bijvoorbeeld: *Vanuit mijn functie als onderzoeker heb ik de mogelijkheid om richting te geven aan het veranderingsproces.*

Omdat deze gegevens nooit op individueel niveau weergegeven worden, blijft je anonimiteit gewaarborgd. Per vraag is steeds maar één antwoord mogelijk.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben dan kunt u contact met mij opnemen via telefoonnummer: 7041

Michèl Pluijmen

Deel 1: Algemeen

Zet bij de onderstaande vragen een kruisje in het vakje dat voor u van toepassing is:

Persoonlijke vragen	
1	Wat is uw geslacht? <input type="checkbox"/> man <input type="checkbox"/> vrouw
2	Wat is uw leeftijd? <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60-65
3	Hoe lang bent u werkzaam bij deze organisatie? <input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 2-3 <input type="checkbox"/> 4-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> >40
4	In welke sector werkt u? <input type="checkbox"/> BWH <input type="checkbox"/> BSH <input type="checkbox"/> BOO <input type="checkbox"/> BRB

Deel 2: Betrokkenheid in het werk

Zet bij de onderstaande vragen een kruisje in het vakje dat voor u van toepassing is. Indien iets niet van toepassing is op u, dan dient u 'nee' in te vullen.

		Ja	Nee
1	Ik heb binnen de werkafspraken en regels voldoende vrijheid om mijn werk zelfstandig te plannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik kan zelf bepalen wanneer en hoe ik mijn werk voor het project uitvoer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ik beschik gedurende de uitvoering van mijn werkzaamheden over voldoende faciliteiten, zoals computer, schijfruimte etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nee
4	Ik kan als er storing is aan mijn pc zelf contact opnemen met IT-beheer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ik kan indien ik er behoefte aan heb in samenspraak met mijn taakgroepchef/ projectleider de benodigde opleiding regelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik kan binnen het beschikbare budget zelf mijn middelen regelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nee
7	Ik heb inspraak in de nieuwe methode om statistieken te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ik word gevraagd mee te denken over verbetervoorstellen voor het statistische proces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ik heb inspraak in de inzetbaarheid van mezelf in projecten buiten mijn eigen werkzaamheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nee
10	Ik kan zelf de leveringsvoorwaarden mee bepalen voor de leveranciers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ik heb de vrijheid om afspraken met leveranciers te maken over leveringen van bestanden op bepaalde data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ik kan werkproblemen aankaarten én oplossen tijdens werkoverleggen en teambesprekingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 3: De betrokkenheid bij veranderingen

Zet bij de onderstaande vragen een kruisje in het vakje dat voor u van toepassing is. Indien iets niet van toepassing is op u, dan dient u 'nee' in te vullen.

		Ja	Nee
1	De richting van het veranderingsproces Transitie is duidelijk voor mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Veranderingen vinden in duidelijke stappen plaats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nee
3	Bij het realiseren van Transitie is er voldoende steun vanuit ICT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bij het veranderingsproces Transitie weten de projectteams goed welke IT-middelen we nodig hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nee
5	Ik ben inhoudelijk betrokken bij de structuurveranderingen (denk aan verdeling van taken en verantwoordelijkheden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Teamwork wordt tijdens het veranderingstraject Transitie gestimuleerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nee
7	Er vindt regelmatig overleg plaats tussen ons en leidinggevenden in het veranderingstraject Transitie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Er is voldoende aandacht voor de ideeën van ons medewerkers tijdens het veranderingstraject Transitie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nee
9	Het veranderingstraject Transitie biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Na de veranderingen verwacht ik nog steeds tevreden met de afwisseling in mijn functie te zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nee
11	Binnen het veranderingstraject TRANSITIE worden meerdere afdelingen, divisies betrokken in deelprojecten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Bij het verandertraject Transitie wordt nadruk gelegd op samenwerking tussen de onderzoekers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dit is het einde van de vragenlijst. Nogmaals bedankt voor u medewerking!
De vragenlijst kan teruggestuurd worden naar kamer V201

Michèl Pluijmen

Bijlage IV Resultaten vragenlijst

Algemeen

Leeftijd

categorie	%
20-29	22 %
30-39	42 %
40-49	20 %
50-59	16 %
60-65	0 %
Totaal	100 %

Tabel: Leeftijd

Aantal jaren

Jaren	%
0-1	10 %
2-3	14 %
4-5	20 %
6-10	26%
11-15	10 %
16-20	8 %
21-30	8 %
31-40	4 %
Totaal	100 %

Tabel: Aantal jaren bij CBS

Sector

Sector	%
BWH	40 %
BSH	44 %
BRB	10 %
BOO	6 %
Totaal	100 %

Tabel: Sector werkzaam

BIW

Nr.	Vraag	Ja	Nee	Totaal
		%	%	%
1	Ik heb binnen de werkafspraken en regels voldoende vrijheid om mijn werk zelfstandig te plannen	78	22	100
2	Ik kan zelf bepalen wanneer en hoe ik mijn werk voor het project uitvoer	84	16	100
3	Ik beschik gedurende de uitvoering van mijn werkzaamheden over voldoende faciliteiten, zoals computer, schijfruimte etc.	76	24	100
4	Ik kan als er storing is aan mijn pc zelf contact opnemen met IT-beheer	80	20	100
5	Ik kan indien ik er behoefte aan heb in samenspraak met mijn taakgroepchef/projectleider de benodigde opleiding regelen	94	6	100
6	Ik kan binnen het beschikbare budget zelf mijn middelen regelen.	72	28	100
7	Ik heb inspraak in de nieuwe methode om	50	50	100

	statistieken te maken			
8	Ik word gevraagd mee te denken over verbetervoorstellen voor het statistische proces	50	50	100
9	Ik heb inspraak in de inzetbaarheid van mezelf in projecten buiten mijn eigen werkzaamheden	58	42	100
10	Ik kan zelf de leveringsvoorwaarden mee bepalen voor de leveranciers	34	66	100
11	Ik heb de vrijheid om afspraken met leveranciers te maken over leveringen van bestanden op bepaalde data	28	72	100
12	Ik kan werkproblemen aankaarten én oplossen tijdens werkoverleggen en teambesprekingen	36	64	100

BBV

Nr.	Vraag	Ja	Nee	Totaal
		%	%	%
1	De richting van het veranderingsproces Transitie is duidelijk voor mij	74	26	100
2	Veranderingen vinden in duidelijke stappen plaats	74	26	100
3	Bij het realiseren van Transitie is er voldoende steun vanuit ICT	8	92	100
4	Bij het veranderingsproces Transitie weten de projectteams goed welke IT-middelen we nodig hebben	74	26	100
5	Ik ben inhoudelijk betrokken bij de structuurveranderingen (denk aan verdeling van taken en verantwoordelijkheden)	52	48	100
6	Teamwork wordt tijdens het veranderingstraject Transitie gestimuleerd	84	16	100
7	Er vindt regelmatig overleg plaats tussen ons en leidinggevenden in het veranderingstraject Transitie	76	24	100
8	Er is voldoende aandacht voor de ideeën van ons medewerkers tijdens het veranderingstraject Transitie	54	46	100
9	Het veranderingstraject Transitie biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	56	44	100
10	Na de veranderingen verwacht ik nog steeds tevreden met de afwisseling in mijn functie te zijn	66	34	100
11	Binnen het veranderingstraject TRANSITIE worden meerdere afdelingen, divisies betrokken in deelprojecten	100	0	100
12	Bij het veranderingstraject Transitie wordt nadruk gelegd op samenwerking tussen de onderzoekers	84	16	100

Betrouwbaarheidsanalyses

BIW

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	BIW1	Ik heb binnen de werkafspraken en regels
2.	BIW2	Ik kan zelf bepalen wanneer en hoe ik mi
3.	BIW3	Ik beschik gedurende de uitvoering van m
4.	BIW4	Ik kan als er storing is aan mijn pc zel
5.	BIW5	Ik kan zelf indien ik er behoefte aan h
6.	BIW6	Ik kan binnen het beschikbare budget zel
7.	BIW7	Ik heb inspraak in de nieuwe methode om
8.	BIW8	Ik word gevraagd mee te denken over verb
9.	BIW9	Ik heb inspraak in de inzetbaarheid van
10.	BIW10	Ik kan zelf de leveringsvoorwaarden mee
11.	BIW11	Ik heb de vrijheid om afspraken met leve
12.	BIW12	Ik kan werkproblemen aankaarten én oplos

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BIW1	1,2200	,4185	50,0
2.	BIW2	1,1600	,3703	50,0
3.	BIW3	1,2400	,4314	50,0
4.	BIW4	1,2000	,4041	50,0
5.	BIW5	1,0600	,2399	50,0
6.	BIW6	1,2800	,4536	50,0
7.	BIW7	1,5000	,5051	50,0
8.	BIW8	1,5000	,5051	50,0
9.	BIW9	1,4200	,4986	50,0
10.	BIW10	1,6600	,4785	50,0
11.	BIW11	1,7200	,4536	50,0
12.	BIW12	1,6400	,4849	50,0

Correlation Matrix

	BIW1	BIW2	BIW3	BIW4	BIW5
BIW1	1,0000				
BIW2	,1633	1,0000			
BIW3	,2668	-,1175	1,0000		
BIW4	-,1448	,0546	-,1639	1,0000	
BIW5	-,1342	,3492	-,1420	,0842	1,0000
BIW6	,0989	,2138	,1710	,3563	,2176
BIW7	,0483	,1091	,1873	-,1000	-,0842
BIW8	,0483	,2182	,0937	,0000	-,0842
BIW9	,2328	,2918	,1860	,0810	-,0444
BIW10	-,0265	,1981	-,1898	,1478	,1813
BIW11	-,0989	,1507	-,2753	,0891	,1576
BIW12	,1971	,1000	,2263	,0625	,1895

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	BIW6	BIW7	BIW8	BIW9	BIW10
BIW6	1,0000				
BIW7	,0891	1,0000			
BIW8	,0891	,9200	1,0000		

BIW9	,1913	,5268	,5268	1,0000	
BIW10	,0715	,2111	,2111	,2686	1,0000
BIW11	,0913	,1782	,1782	,2599	,8689
BIW12	,1893	,5000	,4167	,4694	,2533

	BIW11	BIW12
BIW11	1,0000	
BIW12	,1819	1,0000

N of Cases = 50,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	16,6000	6,7755	2,6030	Variables
				12

Item-total Statistics

Alpha	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	if Deleted
Item Deleted	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	
BIW1	15,3800	6,3220	,1323	,2390	
,7210					
BIW2	15,4400	6,0882	,3011	,3602	
,6996					
BIW3	15,3600	6,4392	,0686	,3209	
,7298					
BIW4	15,4000	6,4490	,0796	,3228	
,7264					
BIW5	15,5400	6,5800	,1121	,3200	
,7162					
BIW6	15,3200	5,8955	,3061	,3012	
,6993					
BIW7	15,1000	5,2347	,5563	,8896	
,6591					
BIW8	15,1000	5,2347	,5563	,8779	
,6591					
BIW9	15,1800	5,1302	,6184	,4671	
,6487					
BIW10	14,9400	5,6086	,4138	,7848	
,6833					
BIW11	14,8800	5,8220	,3416	,7904	
,6942					
BIW12	14,9600	5,3045	,5534	,4427	
,6607					

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = ,7120

Standardized item alpha = ,6883

BBV

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	BBV1	De richting van het veranderingsproces T
2.	BBV2	Veranderingen vinden in duidelijke stapp
3.	BBV3	Bij het realiseren van Tranistie is er v
4.	BBV4	Bij het veranderingsproces Transitie wet
5.	BBV5	Ik ben inhoudelijk betrokken bij de stru
6.	BBV6	Teamwork wordt tijdens het veranderingst
7.	BBV7	Er vindt regelmatig overleg plaats tusse
8.	BBV8	Er is voldoende aandacht voor de ideeën
9.	BBV9	Het veranderingstraject Transitie bied m
10.	BBV10	Na de veranderingen verwacht ik nog stee
11.	BBV12	Bij het verandertraject Transitie wordt
12.	BBV11	Binnen het veranderingstraject Transitie

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BBV1	1,2600	,4431	50,0
2.	BBV2	1,2600	,4431	50,0
3.	BBV3	1,9200	,2740	50,0
4.	BBV4	1,2600	,4431	50,0
5.	BBV5	1,4800	,5047	50,0
6.	BBV6	1,1600	,3703	50,0
7.	BBV7	1,2400	,4314	50,0
8.	BBV8	1,4600	,5035	50,0
9.	BBV9	1,4400	,5014	50,0
10.	BBV10	1,3400	,4785	50,0
11.	BBV12	1,1600	,3703	50,0
12.	BBV11	1,0000	,0000	50,0

* * * BBV11 has zero variance

Correlation Matrix

	BBV1	BBV2	BBV3	BBV4	BBV5
BBV1	1,0000				
BBV2	1,0000	1,0000			
BBV3	-,1613	-,1613	1,0000		
BBV4	,5842	,5842	-,1613	1,0000	
BBV5	,4344	,4344	-,1594	,5257	1,0000
BBV6	,2388	,2388	,1287	,2388	,2359
BBV7	,8413	,8413	-,1795	,5210	,3974

BBV8	,4593	,4593	-,1716	,3678	,8000
BBV9	,4850	,4850	-,1842	,5769	,9226
BBV10	,4408	,4408	,0560	,4408	,6625
BBV12	,2388	,2388	,1287	,2388	,2359

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	BBV6	BBV7	BBV8	BBV9	BBV10
BBV6	1,0000				
BBV7	,1380	1,0000			
BBV8	,2539	,5149	1,0000		
BBV9	,1627	,4453	,7987	1,0000	
BBV10	,1474	,3875	,5235	,6396	1,0000
BBV12	1,0000	,1380	,2539	,1627	,1474

	BBV12
BBV12	1,0000

* * * Warning * * * Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA are meaningless and printed as .

N of Cases = 50,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	14,9800	10,3465	3,2166	11

Item-total Statistics

Alpha	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	if Deleted
BBV1	13,7200	8,2873	,7302	.	
,8541					
BBV2	13,7200	8,2873	,7302	.	
,8541					
BBV3	13,0600	10,5065	-,1323	.	
,8956					
BBV4	13,7200	8,5322	,6251	.	
,8615					
BBV5	13,5000	7,9694	,7449	.	
,8520					

BBV6	13,8200	9,3343	,3867	.
,8759				
BBV7	13,7400	8,5229	,6501	.
,8599				
BBV8	13,5200	8,0914	,6988	.
,8558				
BBV9	13,5400	7,9678	,7515	.
,8515				
BBV10	13,6400	8,3984	,6199	.
,8618				
BBV12	13,8200	9,3343	,3867	.
,8759				
—				

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients 11 items

Alpha = ,8753 Standardized item alpha = ,8576

Correlatieanalyse

Correlations tussen betrokkenheid in het werk en betrokkenheid bij veranderingen

	@BBW	@BBV
@BBW Pearson Correlation	1	,355
Sig. (1-tailed)	,	,006
N	50	50
@BBV Pearson Correlation	,355	1
Sig. (1-tailed)	,006	,
N	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

