

# **Invoering van een nieuwe beloningsregeling**

Een onderzoek naar de binnenkant van het adoptieproces

---

**Instelling** : Open Universiteit te Heerlen  
**Auteur** : Ronald Tieleman  
**Studentnummer** : 836634074  
**Opleiding** : Managementwetenschappen  
**Afstudeertraject** : Strategy and Organisation  
**Begeleider** : dr. ing. Arjan van Rheede  
**Datum** : 11 maart 2009

---

## Voorwoord

Deze scriptie vormt de afsluiting van mijn studie Managementwetenschappen aan de Open Universiteit Nederland. Binnen deze opleiding heb ik de afgelopen jaren met veel interesse de vakken gevolgd van de afstudeervariant Strategy and Organization waarin veel aandacht was voor strategisch veranderingmanagement. Verandering is de enige constante in een organisatie, wordt wel eens gezegd. Dat ervaar ik ook in mijn eigen werkomgeving. Het ontwikkelen van inzicht in de achterliggende keuzes en processen bij deze veranderingen maakte deze studie erg leerzaam en interessant.

Een aantal mensen heeft ervoor gezorgd dat ik deze scriptie heb kunnen schrijven. Allereerst dank ik Marcel Hartman voor de steun bij de kwantitatieve analyse van mijn resultaten op het moment dat ik even vast zat. Ik heb veel gehad aan de sessies die mijn studiebegeleider Arjan van Rheede organiseerde met de studiekring. Deze sessies brachten mij soms op nieuwe gedachten of bevestigden juist dat ik op de goede weg was. Door de feedback van Huibert de Man op concepten van mijn scriptie heb ik veel gewijzigd, aangevuld en weer omgegooid. Dit resulteerde uiteindelijk in een verheldering en verrijking van de structuur en inhoud. Hans van 't Nedereind dank ik voor de laatste kritische en scherpzinnige blik.

Tenslotte dank ik Annemarie en Janneke. Zonder hun steun, vertrouwen en engelengeduld had ik nooit mijn studieresultaten kunnen halen en deze scriptie kunnen schrijven. Hen ben ik nog een excuus verschuldigd voor het feit dat ik soms een te ambitieuze einddatum heb geroepen.

Na deze intro en dankwoorden wens ik u veel plezier met het lezen van deze scriptie!

Ronald Tieleman  
Fijnaart, maart 2009

## Samenvatting

Bij veranderingen in organisaties is er relatief veel aandacht voor de 'buitenkant' van de verandering; het veranderproject zelf. Voor de menselijke factor en processen op microniveau bij verandertrajecten, de 'binnenkant', is vaak minder aandacht. Er zijn verschillende wetenschappelijke invalshoeken die in potentie bruikbare concepten en inzichten kunnen leveren voor het nader begrijpen en analyseren van de binnenkant van organisatieveranderingen. Het gaat daarbij om wetenschapsterreinen die tot nu toe nog niet of nauwelijks in verband zijn gebracht met organisatieverandering. Een van de onderzoeksdomeinen die prof. dr. Th. Homan (2006) noemt, is die van de marketing-adoptietheorie.

Op de marketing-adoptietheorie is echter ook kritiek vanwege het gebrek aan voldoende belangstelling voor microfenomenen. Zo beweren sommige prominente organisatie-veranderkundigen, zoals Czarniawska en Sévon (2005), dat er bij theorieën zoals de marketing-adoptietheorie van Rogers te weinig wordt gekeken naar lokale zingevingsprocessen en processen van sociale beïnvloeding.

Het onderscheid buitenkant-binnenkant bij organisatieveranderingen vertoont parallellen met het onderscheid van Watzlawick (Ford, Ford en McNamara, 2002) naar eerste-orderealiteiten en tweede-orderealiteiten. Eerste-orderealiteiten verwijzen naar gebeurtenissen, verschijnselen, teksten, zonder dat daar al een betekenis aan is verleend en een mening over is gevormd. Tweede-orderealiteiten refereren aan betekenissen (sense makings), interpretaties, meningen, waarderingen et cetera, die over de eerste-orderealiteiten worden geconstrueerd. Kort gezegd komt de voornaamste kritiek op de adoptietheorie van Rogers neer op het gebrek aan aandacht voor de tweede-orderealiteiten.

In deze scriptie is vanuit een conceptueel model onderzocht wat de invloed is van tweede-orderealiteiten op de snelheid van toe-eigening van veranderingen. De snelheid van toe-eigening wordt daarbij uitgedrukt in categorieën uit de adoptietheorie van Rogers. De onderzochte casus betreft de invoering van een nieuwe beloningsregeling voor financieel adviseurs bij RVS Verzekeringen. Hiervoor is een afgebakende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Wat is in de onderzochte casus de invloed van tweede-orderealiteiten op de snelheid van toe-eigening?*

Ter ondersteuning van het beantwoorden van de onderzoeksvraag is de volgende subvraag geformuleerd:

*Welke factoren zijn in de onderzochte casus het meest van invloed op de snelheid van toe-eigening?*

Er is gebruik gemaakt van de Q-sort methode. Dit is een beperkt kwantitatieve onderzoeksmethode die tevens veel kwalitatieve resultaten oplevert middels semi-gestructureerde interviews. Centraal bij de Q-sort methode staat niet alleen de respondent zelf, maar ook de opvattingen, meningen en attitude van een aantal respondenten. In totaal zijn 72 adviseurs gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. Dit is een a-selecte steekproef uit de totale populatie van 640 financieel adviseurs. Voor het onderzoek zijn 40 gesorteerde Q-sorts ingevuld (respons = 56%) en 10 diepte-interviews gehouden.

Er is gezocht naar factoren die een rol spelen bij de betekenisgeving aan de verandering in de onderzochte casus en hun invloed op de adoptiesnelheid. Er is gekeken naar een aantal vooraf bepaalde factoren en naar schalen (clusters van statements) met een bepaalde samenhang; de niet-vooraf bepaalde factoren.

In de kwantitatieve analyse kon geen betrouwbaar causaal verband worden gevonden tussen bepalende of invloedrijke factoren op de snelheid van toe-eigening. *Communicatie* en *persoonlijke consequenties* zouden enige invloed kunnen hebben. In de aanvullende interviews zijn indicaties gevonden dat onduidelijkheid over de mogelijke persoonlijke consequenties die de verandering met zich mee brengt en het ervaren van slechte communicatie sterk van invloed zijn op de snelheid van toe-eigening.

Als antwoord op de subvraag kan worden gesteld dat de volgende factoren de meeste invloed hebben op de snelheid van toe-eigening:

- Onduidelijkheid en beperktheid van de communicatie
- Angst en vertrouwen voor de persoonlijke consequenties

De hierboven gevonden factoren zorgen er voor dat medewerkers anders reageren dan volgens het klassieke beeld van Rogers is te verwachten. Er ontstaat een paradoxaal beeld doordat het 'adoptiemotief' wordt ingegeven door een mate van angst of vertrouwen en niet door een mate van nieuwsgierigheid, zoals dit bij een reguliere adoptiecurve het uitgangspunt is.

Het paradoxale beeld ontstaat vooral door de emotionele beleving van de verandering. De angst voor de persoonlijke (financiële) consequenties speelt sterk bij de conservatieven. Om negatieve consequenties te vermijden is het noodzakelijk de huidige houding en inzet te wijzigen. Dat is voor deze groep duidelijk. Men is daardoor snel geneigd zich te verdiepen in de verandering en te onderzoeken welk gedrag of welke werkwijze wordt verwacht teneinde de negatieve consequenties tegen te gaan of te verminderen. Hier spelen dus duidelijk intra-persoonlijke krachten een rol die onder tweede-orderealiteiten kunnen worden geschaard. Bij de veranderingsgezinde personen, veelal ook vooroplopend in de huidige prestaties, is er de geruststelling en het vertrouwen (ook tweede-orderealiteiten) dat bij ongewijzigde inzet en aanpak er een (financieel) betere situatie zal ontstaan. Zij richten hun aandacht en energie meer op andere zaken dan op het gewijzigde beloningsbeleid.

Angst voor of vertrouwen in de persoonlijke consequenties blijken in dit onderzoek sterke factoren die meespelen bij betekenisgeving en toe-eigening. Het in dit onderzoek gevonden paradoxale beeld ten opzichte van de klassieke adoptietheorie van Rogers geeft aan wat de invloed kan zijn van tweede-orderealiteiten op de snelheid van toe-eigening.

De eerder genoemde Czarniawska en Sevón (2005) richten hun kritiek vooral op twee aannames in de adoptietheorie die het gebrek aan invloed van tweede-orderealiteiten weerspiegelen. Uit het gehouden onderzoek blijkt ook dat deze kritiek terecht is. De twee onterechte aannames zijn:

1. *De verandering die zich verspreidt en de betekenis die daaraan wordt gegeven blijft betrekkelijk onveranderd. Dit betekent dat de eerste en de laatste persoon die een verandering overneemt, dit uiteindelijk om dezelfde reden doen.* Deze studie heeft aangetoond dat er duidelijk verschillende drijfveren zijn, juist ingegeven door betekenisgeving (de tweede-orderealiteiten).
2. *De verspreiding van een verandering wordt door iedereen om dezelfde reden geadopteerd.* Ook hier laat deze studie zien dat deze aanname in de theorie van Rogers kan worden weerlegd. Zeker wanneer beter wordt gekeken naar de betekenisgeving. In dit onderzoek speelt bij de ene medewerker vertrouwen een grote rol bij de (snelheid van) toe-eigening, bij de andere juist weer angst.

# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD .....</b>	<b>2</b>
<b>SAMENVATTING.....</b>	<b>3</b>
<b>INHOUDSOPGAVE.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INLEIDING.....</b>	<b>8</b>
1.1 PRAKTISCH BELANG .....	8
1.2 MAATSCHAPPELIJK BELANG .....	8
1.3 PLAATSING IN DE LITERATUUR.....	9
1.4 PROBLEEMSTELLING.....	9
1.5 BEANTWOORDING PROBLEEMSTELLING.....	10
<b>2. THEORETISCH KADER.....</b>	<b>11</b>
2.1 ADOPTIE VAN VERANDERINGEN .....	11
2.1.1 Adoptietheorie van Rogers.....	11
2.1.2 Diffusieproces .....	13
2.2 PASSENDE VERANDERINGSSTRATEGIEËN .....	13
2.3 MOEIZAME VERANDERINGSPROCESSEN .....	14
2.3.1 Weerstand bij verandering.....	14
2.4 KANTTEKENINGEN ADOPTIETHEORIE .....	15
2.4.1 Adoptie en collectieve betekeniswolven .....	15
2.4.2 Adoptieproces via lokale interacties .....	16
2.4.3 Kritiek op aannames adoptietheorie .....	16
2.4.4 Nieuwe theorievorming.....	17
2.5 CONCEPTUEEL MODEL EN ONDERZOEKSVRAGEN .....	18
<b>3. METHODE VAN ONDERZOEK.....</b>	<b>20</b>
3.1 INLEIDING .....	20
3.2 ONDERZOEKSCASUS.....	20
3.2.1 Nieuwe beloningsregeling .....	20
3.2.2 Kenmerken nieuwe beloningsregeling.....	21
3.2.3 Adoptie in 2007: huidig gedrag .....	21
3.3 KEUZE EN TOEPASSING ONDERZOEKSMETHODE .....	21
3.3.1 Voor- en nadelen Q-sort methode .....	22
3.4 UITLEG ONDERZOEKSMETHODE .....	22
3.4.1 De Q-sample.....	23
3.4.2 Selectie respondenten .....	23

3.5 VOORONDERZOEK .....	24
3.5.1 Verzameling kenmerken .....	24
3.5.2 Selectie van kenmerken.....	25
3.6 HOOFDONDERZOEK .....	25
3.6.1 Procedure Q-sort adviseurs.....	25
3.6.2 Semi-gestructureerde interviews .....	26
<b>4. RESULTATEN.....</b>	<b>28</b>
4.1 INLEIDING .....	28
4.2 RESPONDENTEN.....	29
4.2.1 Verdeling respondenten.....	29
4.2.2 Eigenschappen respondenten verdeeld naar Rogers.....	29
4.3 ANALYSE Q-SORT RESULTATEN .....	30
4.3.1 Hercodering.....	30
4.3.2 Selectie vooraf bepaalde factoren .....	30
4.3.3 Selectie niet-vooraf bepaalde factoren.....	32
4.4 GEMIDDELDE Q-SORTERING .....	34
4.5 AANVULLENDE INTERVIEWS .....	35
4.5.1 Vooraf bepaalde factoren .....	36
4.5.2 Niet-vooraf bepaalde factoren.....	37
4.6 OVERIGE VERSCHILLEN PER CATEGORIE VAN ROGERS.....	38
<b>5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE.....</b>	<b>40</b>
5.1 INLEIDING .....	40
5.2 FACTOREN VAN INVLOED OP BETEKENISGEVING .....	40
5.3 INTERPRETATIE AANVULLENDE INTERVIEWS .....	40
5.4 ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAAG.....	42
5.5 RESULTATEN IN RELATIE TOT DE LITERATUUR.....	43
5.6 GEBRUIKTE ONDERZOEKSMETHODE .....	44
5.6.1 Afwijkend beeld adoptietheorie .....	45
5.7 AANVULLEND ONDERZOEK .....	45
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>46</b>
<b>BIJLAGEN.....</b>	<b>48</b>

## 1. Inleiding

In zijn oratie 'Wolkenridders' bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland, sprak Thijs Homan (2006) onder meer over vier wetenschappelijke invalshoeken<sup>1</sup> die in potentie bruikbare concepten en inzichten kunnen leveren voor het nader begrijpen en analyseren van de binnenkant van organisatieveranderingen. Hij stelde in zijn redevoering de vraag of er nog andere, misschien wat minder direct voor de hand liggende, wetenschappelijke invalshoeken zijn die in potentie interessante en bruikbare concepten en inzichten kunnen leveren voor de visie op organisatieveranderingen. Het gaat daarbij om wetenschapsterreinen die tot nu toe nog niet of nauwelijks in verband zijn gebracht met organisatieverandering.

Een van de onderzoeksdomeinen die Homan (2006) noemde is die van de marketing-adoptietheorie. De categorieën in de adoptietheorie van Rogers (1995) duiden op een onderscheid in de mate van snelheid waarmee medewerkers veranderingen toe-eigenen. De theorie van Rogers gaat echter niet in op de rol van onderlinge sociale beïnvloedingsprocessen, lokale zingevingsprocessen en dergelijke. Het is interessant om te weten wat de invloed hiervan is op de adoptiesnelheid. Op dit gebied liggen nog veel onbeantwoorde vragen.

Binnen de mogelijkheden van dit onderzoek is gekeken naar de wijze waarop betekenis wordt gegeven aan een verandering binnen een organisatie en de mate waarop dit van invloed is op de adoptiesnelheid in termen van Rogers. Hierbij wordt de invloed van microprocessen toegevoegd aan een bestaande theorie.

### 1.1 Praktisch belang

Door meer kennis te hebben van het beschreven proces en de eventuele modererende factoren kan een organisatie, of beter gezegd de opdrachtgever van de verandering of degene die verantwoordelijk is voor de implementatie ervan, tijdens de ontwerpfase en implementatie van (komende) veranderingen hiermee rekening houden.

### 1.2 Maatschappelijk belang

Er wordt geregeld beweerd dat veranderingen in organisaties onbevredigende resultaten opleveren. De uitkomsten van veranderprocessen verschillen vaak van datgene wat was gepland en nieuwe projecten beginnen voordat de vorige goed zijn afgerond. Er is de afgelopen decennia veel geschreven over de redenen waarom veranderprocessen mislukken. Naar verhouding bestaat er echter weinig uitgebreid empirisch onderzoek naar de oorzaak van de vaak onbevredigende resultaten van veranderprocessen (Werkman, Boonstra & Elving, 2005). Met dit onderzoek wordt getracht meer inzicht te krijgen in de betekenisgeving van veranderingen en de mate waarin dit de snelheid van adoptie bepaalt. Met dit inzicht kan het onderzoek bijdragen aan een hogere slagingskans voor veranderingen binnen een organisatie.

---

<sup>1</sup> Sociaal-constructionisme, chaos- en complexiteitstheorie, theorievorming over macht en de psychologie



### 1.3 Plaatsing in de literatuur

Over de adoptietheorie van Rogers (1995) is veel terug te vinden in de literatuur. De theorie is ook de basis van menig onderzoek naar adoptieprocessen van innovaties. Innovatie kan daarbij worden gezien als het proces van het voortbrengen, accepteren, implementeren en invoegen van nieuwe ideeën, gebruiken of artefacten binnen een organisatie (Van de Ven, Angle & Poole, 1989).

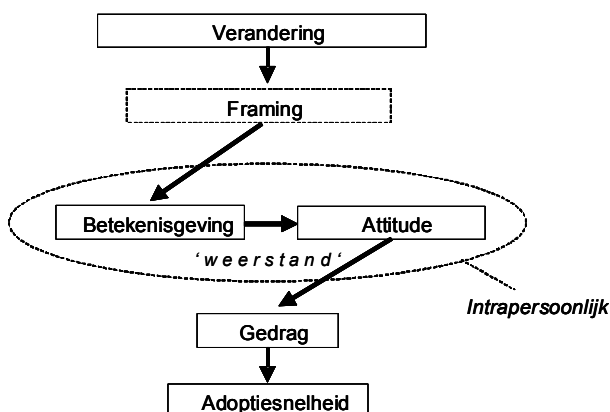
Ook over betekenisgevingsprocessen bij veranderingen zijn diverse publicaties terug te vinden in de literatuur. Juist over de combinatie van betekenisgeving en het effect op het adoptieproces in tijd is nog weinig onderzoek gedaan. Volgens Homan (2006) draagt onderzoek naar deze invalshoek bij aan de opvulling van de kennislacune rondom het inzicht in de binnenkant van organisatieveranderingen.

### 1.4 Probleemstelling

Wat is nu de invloed van betekenisgeving aan een organisatieverandering en de daaruit volgende attitude op de snelheid van adoptie (in termen van de categorische indeling van Rogers)? Wat zijn de modererende factoren? Dit kunnen eigen opvattingen zijn, maar ook opvattingen die ontstaan uit sociale constructies of op andere wijze.

In de bestaande adoptietheorie van Rogers wordt uitgegaan van een proces waarbij een gepresenteerde verandering of innovatie ongewijzigd aankomt bij de medewerker. Er is geen aandacht voor de rol die betekenisgeving heeft op de uiteindelijke adoptiesnelheid. Figuur 1 geeft een *eerste* conceptueel model weer. Hierin wordt aangegeven dat juist intra-persoonlijke processen het gedrag bepalen dat van invloed is op het adoptieproces. De vraag is dus of dit inderdaad zo is en hoe sterk deze variabelen van invloed zijn op de snelheid van adoptie?

In het conceptueel model van figuur 1 worden de intra-persoonlijke factoren (betekenisgeving en attitude) gezien als de afhankelijke variabele. De uiteindelijke snelheid van adoptie (feitelijk het gedrag) wordt gezien als de onafhankelijke variabele.



**Figuur 1: Eerste conceptueel model**

Het landen van nieuwe veranderingen in een organisatie zal in principe altijd betekenen dat de oorspronkelijke impuls nooit letterlijk wordt overgenomen. Zo speelt het fenomeen van framing een rol. In tegenstelling tot het uitgangspunt dat mensen er altijd naar streven om de meest rationele keuzes te maken, stelt de framing-theorie voor dat het 'kader' (hoe iets wordt gepresenteerd), de keuzes beïnvloedt die mensen maken. Kaders zijn abstracte begrippen die dienen om sociale betekenissen te organiseren of te structureren. Kaders beïnvloeden de perceptie van de ontvanger. Hierdoor wordt niet alleen beïnvloed *wat* men over een kwestie denkt, maar ook *hoe* men over die kwestie denkt (Fairhurst & Sarr, 1996).

Altijd zal het idee worden getransformeerd in een intersubjectieve betekenis die betekenisvol is voor de medewerker. Hier speelt zich het proces van betekenisgeving af. Het is dus eerder een intra-persoonlijk proces dan een proces van letterlijk overnemen en kopiëren. Volgens Homan (2006) bestaat dus het concept 'weerstand tegen verandering' niet, omdat daarbij wordt verondersteld dat die verandering ongewijzigd overgenomen moet worden of wordt afgewezen. Hier zien we juist dat er sprake is van een vertaalproces (translation) waarbij medewerkers altijd tot hun eigen werkelijkheidsconcepties komen (Czarniawska & Sevón, 2005).

Wanneer in deze scriptie wordt gesproken over weerstand, is dit de terminologie en conceptie vanuit het zenderperspectief. Vanuit het ontvangersperspectief kan hier ook worden gelezen 'vertaling' of 'eigen conceptie van de werkelijkheid'.

De centrale probleemstelling kan worden samengevat in de vraag: Welke invloed heeft betekenisgeving en de daaruit voortvloeiende attitude van medewerkers op de verdeling in categorieën uit de adoptietheorie van Rogers?

### **1.5 Beantwoording probleemstelling**

In dit onderzoek wordt een zoektocht gehouden naar de intra-persoonlijke factoren en processen en hun effect op de snelheid van adoptie zoals geschetst in paragraaf 1.4. In hoofdstuk 2 is een analyse gemaakt van de beschikbare literatuur op dit vlak. Hierbij zijn de verschillende onderdelen uit het eerste conceptueel model (fig. 1) belicht en is gezocht naar de relaties tussen de variabelen. Uiteindelijk heeft de theoretische analyse geresulteerd in een definitieve centrale onderzoeksvraag, subvragen en completering van het eerste conceptueel model naar een definitief model in paragraaf 2.5. In hoofdstuk 3 wordt uitleg gegeven over de gehanteerde onderzoeksmethodiek. De keuze is gevallen op een niet-objectieve onderzoeksmethode, de Q-sort methode, omdat deze sterk ingaat op de perceptie van respondenten. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het hoofdonderzoek beschreven. Het betreft een onderzoek binnen een belangrijk veranderingsproces binnen RVS Verzekeringen: de invoering van een nieuwe beloningsmethodiek voor de buitendienst. De conclusies die naar aanleiding van de resultaten kunnen worden getrokken en een discussie hierover, staan beschreven in hoofdstuk 5.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt geprobeerd een theoretisch kader te schetsen waarbinnen de probleemstelling zich afspeelt. Er is in studies gezocht naar de elementen die vanuit de adoptietheorie van Rogers een rol spelen bij de snelheid van toe-eigening en de invloed van krachten binnen het intra-persoonlijk proces. De volgende vragen zijn het uitgangspunt geweest bij het zoeken naar inzichten vanuit de theorie:

1. Wat is de basis van de adoptietheorie van Rogers en wat zijn belangrijke elementen die in deze theorie een rol spelen? (*paragraaf 2.1*)
1. Hoe verhoudt de adoptietheorie zich tot de keuze van veranderstrategieën? (*paragraaf 2.2*)
2. Het verschil in adoptiesnelheid wordt snel verklaard door het verschil in de mate van weerstand. Weerstand is volgens Homan (2006) echter een term vanuit het zenderperspectief. Hoe verhoudt dit zich tot het ontvangersperspectief? (*paragraaf 2.3*)
3. Welke inzichten en bedenkingen zijn er bij de adoptietheorie in relatie tot de rol en invloed van betekenisgeving? (*paragraaf 2.4*)

De studie leidt uiteindelijk in paragraaf 2.5 tot een nieuw conceptueel model en een onderzoeksvraag. In het nieuwe conceptueel model en de toelichting daarop, zijn de antwoorden op bovenstaande vragen voor een groot deel verwerkt.

### 2.1 Adoptie van veranderingen

Een van de wetenschaps- en onderzoeksdomeinen die door Homan (2006) in het kader van toe-eigening wordt genoemd is de marketing-adoptietheorie. Deze theorie bevat echter geen dimensie van betekenisgeving en andere intra-persoonlijke processen die een rol spelen bij adoptie van veranderingen. In deze theorie zijn actoren met dezelfde adoptiesnelheid geclusterd. In deze paragraaf wordt de adoptietheorie van Rogers en het diffusieproces van acceptatie behandeld.

Het gebrek aan aandacht voor intra-persoonlijke processen op microniveau en overige kritiek op de adoptietheorie wordt behandeld in paragraaf 2.4.

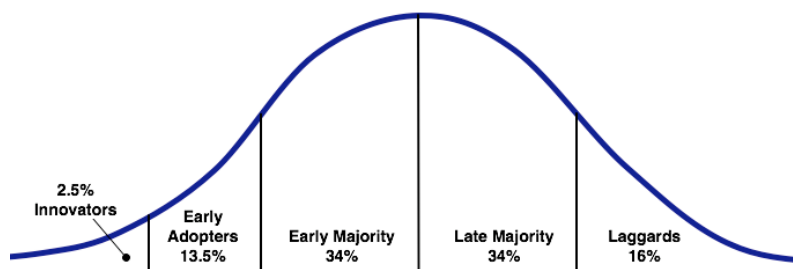
#### 2.1.1 Adoptietheorie van Rogers

Bij de marketing-adoptietheorie, ook wel innovatietheorie genoemd, wordt ingegaan op de segmentering van mensen die besluiten tot het aankopen van een bepaald nieuw product of dienst. Dezelfde segmentering is ook toepasbaar op het acceptatieproces van veranderingen of innovatie. Hierbij gaat het om de segmentatie van mensen naar het tijdstip waarop zij tot de adoptie overgaan. De adoptietheorie van de socioloog Rogers (1995), *Diffusion of Innovations*, is een theorie die iets vertelt over de verspreiding van een idee (een innovatie) binnen een groep. De originele theorie is bedacht door de Fransman Gabriel Tarde, maar populair geworden door Everett Rogers.

De Innovatie Adoptie Curve van Rogers is een model dat adopteerders van veranderingen in diverse categorieën verdeelt. Het is gebaseerd op het idee dat bepaalde individuen onvermijdelijk meer openstaan

voor het overnemen van iets nieuws of veranderingen dan anderen. Rogers onderscheidt vijf stadia waarin vijf verschillende groepen worden onderscheiden die innovaties of veranderingen adopteren:

- *Innovators* (Vernieuwers): Moedige mensen die de verandering trekken. Vernieuwers zijn zeer belangrijke communicatiemechanismen.
- *Early adopters* (Vroege overnemers): Gerespecteerde mensen, opinieleiders, proberen nieuwe ideeën uit, maar op een voorzichtige manier.
- *Early majority* (Vroege meerderheid): Zorgvuldig nadenkende mensen die voorzichtig zijn maar veranderingen sneller goedkeuren dan gemiddelde mensen.
- *Late majority* (Late meerderheid): Sceptische mensen die nieuwe ideeën of veranderingen alleen dan zullen gebruiken en accepteren wanneer de meerderheid er voor in is of het accepteert.
- *Laggards* (Achterblijvers): Traditionele mensen die vasthouden aan 'oude manieren', die kritisch zijn over nieuwe ideeën en deze slechts zullen goedkeuren als het nieuwe idee of de verandering een algemene stroming of zelfs een traditie is geworden.



**Figuur 2: Adoptieproces Rogers**

De adoptiecurve van Rogers wordt als nuttig beschouwd omdat deze aangeeft dat het nutteloos is om te proberen de massa snel en massaal van een nieuw en eventueel controversieel idee te overtuigen. Het is beter om eerst te beginnen met het overtuigen van de vernieuwers en de vroege adopteerders. Ook kunnen de categorieën en de percentages als eerste schets worden gebruikt om doelgroepen voor communicatiedoelinden en –middelen in te schatten.

Binnen deze theorie spelen vijf elementen een rol:

1. Kenmerken van een innovatie of verandering welke de adoptie kunnen beïnvloeden;
2. Het besluitvormingsproces dat plaatsvindt wanneer individuen nadenken over het accepteren van een nieuw idee, verandering, product of een praktijk;
3. Kenmerken van individuen die het aannemelijk maken een innovatie of verandering te adopteren;
4. Gevolgen van het adopteren van een innovatie voor individuen en de maatschappij;
5. De communicatiekanalen die in het adoptieproces worden gebruikt.

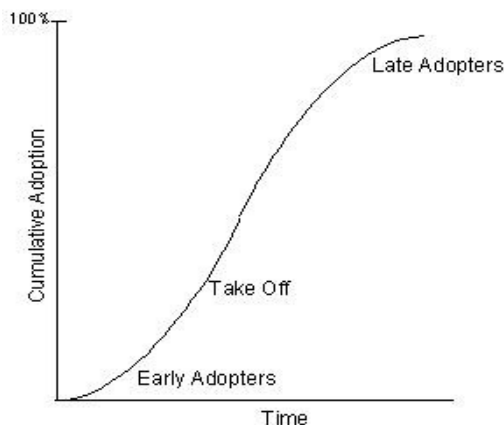
Het blijkt van de inhoud van de onderwerpen af te hangen of bepaalde mensen zich ontpoppen als *Innovators*, *Early adopters* of juist als *Laggards*. Dit zou kunnen betekenen dat er in organisaties verschillende 'weersystemen' aanwezig zijn, afhankelijk van de thematiek die aan de orde is.

### 2.1.2 Diffusieproces

De Zweedse geograaf Torsten Hägerstrand (1970) heeft een kwantitatief-mathematische benadering ontwikkeld voor het diffusieproces dat zich afspeelt bij de acceptatie van veranderingen. Ook Hägerstrand gaat uit van de veronderstelling dat het accepteren van een vernieuwing geschiedt via informatieoverdracht in de persoonlijke sfeer (face-to-face contacten). Met andere woorden, men accepteert een verandering pas wanneer men er via een gesprek kennis mee heeft gemaakt of wanneer men het verschijnsel met eigen ogen heeft gezien. Op grond van deze veronderstelling kan het innovatie-diffusieproces worden beschreven in termen van de waarschijnlijkheid waarmee persoonlijke contacten gerealiseerd worden. Het diffusieproces van een verandering kent een bepaalde fasering. Hägerstrand onderscheidt een viertal fasen:

- Het primaire stadium. De verandering wordt zeer snel in het centrum geaccepteerd.
- Het diffusiestadium. De adoptiesnelheid vertraagt in het oorspronkelijke centrum en wordt naar buiten toe groter. Nieuwe centra ontstaan en de regionale verschillen worden kleiner.
- Het condensatiestadium. De innovatie is nu algemeen bekend en de acceptatie gaat trager in de zin dat de percentages langzamer stijgen.
- Het verzadigingsstadium. De percentages veranderen niet meer omdat de innovatie overal is aanvaard.

Het diffusieproces wordt doorgaans mathematisch beschreven door de logistieke functie, een S-vormige curve (figuur 3). Zij stijgt in het begin, als de verandering of innovatie zich begint te verspreiden, langzaam en dan sneller om tenslotte minder snel toe te nemen en zelfs af te vlakken, wanneer het verzadigingspunt bereikt wordt.



**Figuur 3: Diffusieproces**

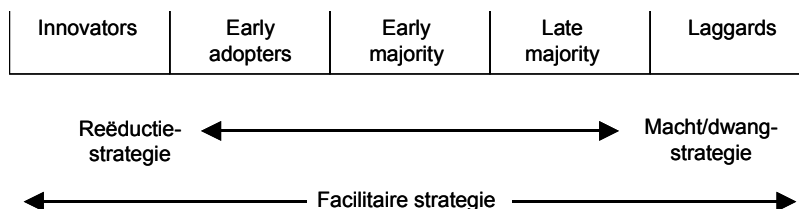
### 2.2 Passende veranderingsstrategieën

De adoptietheorie gaat ervan uit dat het veranderplan, de structuur en omvang van de verandering een feit is. Hierin is deels het machtsperspectief (Boonstra, 2000) uitgangspunt. In het machtsperspectief op veranderingen probeert het management dikwijls de gewenste veranderingen af te dwingen en de invoering veilig te stellen. Vanuit de positie van het management presenteren managers inhoudelijke oplossingen, passen ze structuren aan en sturen ze het veranderingsproces.

Een bepaalde groep, in de adoptietheorie vaak te vinden binnen de *Laggards*, blijft meestal achter in de toe-eigening van veranderingen. Men heeft weinig affiniteit met de in te voeren verandering. Het is ook mogelijk dat deze achterblijvers minder goed in staat zijn om de verandering in te voeren. Afhankelijk van de fase waarin men zit, kan men verschillende veranderingsstrategieën gebruiken. Chin en Benne (1970) onderscheiden de volgende strategieën:

- *Empirisch rationele strategie*: Deze gaat ervan uit dat mensen met behulp van voorlichting, onderzoek en advies, rationele keuzes zullen maken. Het geven van informatie is zinvol als blijkt dat weerstand voortkomt uit een gebrek aan kennis over het onderwerp. Het grote voordeel is dat men aan de hand van informatie zelf besluit dat de verandering een verbetering is. Men zal makkelijker meewerken met de implementatie. Als er veel mensen bereikt moeten worden kan het veel tijd kosten.
- *Normatief-reëducatieve strategie*: Hierbij wordt ervan uit gegaan dat verandering is gestoeld op verandering in attitudes, waarden en vaardigheden en niet zozeer op kennis en ervaring.
- *Macht-dwang strategie (persuasief)*: Hierbij wordt gesteld dat mensen reageren op plannen en eisen van degenen die meer macht hebben. Het heeft als voordeel dat het snel werkt. Men kan veel vormen van weerstand overwinnen. Het kan leiden tot wantrouwen en onderhuidse weerstand.

Deze opsomming wordt door Zaltman, Duncan en Holbek (1973) aangevuld met de *facilitaire strategie*: het creëren van voorwaarden die noodzakelijk zijn om de verandering ook daadwerkelijk in te kunnen voeren. In figuur 4 staat aangegeven hoe deze strategieën zijn te combineren.



**Figuur 4: Veranderingsstrategieën en adoptiecategorieën**

## 2.3 Moeizame veranderingsprocessen

Veranderingen in organisaties blijven complexe en weerbarstige processen. Ondanks pogingen van onderzoekers en mensen uit de praktijk om veranderprocessen beter te begrijpen, is er weinig uitgebreid empirisch onderzoek uitgevoerd naar weerstand en problemen bij het invoeren van veranderingen. De complexiteit en weerbarstigheid in veranderprocessen kunnen alleen worden begrepen als organisatieverandering wordt benaderd vanuit meervoudige perspectieven en rekening wordt gehouden met de keuzes van verandermanagers voor een strategie en context waarin veranderingen plaatsvinden (Werkman, Boonstra & Elving, 2005). Alleen rekening houden met de wetenschap uit de adoptietheorie is in die zin een te eenvoudig perspectief. Op deze kanttkening wordt in paragraaf 2.4 verder ingegaan.

### 2.3.1 Weerstand bij verandering

Het landen van nieuwe veranderingen in een organisatie zal in principe altijd betekenen dat de oorspronkelijke impuls nooit letterlijk wordt overgenomen. Altijd zal het idee worden getransformeerd in

een intersubjectieve betekenis die betekenisvol is voor de medewerker. Hier speelt zich het proces van betekenisgeving af. Het is dus eerder een intra-persoonlijk proces dan een proces van letterlijk overnemen en kopiëren. Zoals in paragraaf 1.4 is aangegeven bestaat volgens Homan (2006) het concept 'weerstand tegen verandering' niet. Er is eerder sprake van een vertaalproces (translation) waarbij medewerkers altijd tot hun eigen werkelijkheidsconcepties komen (Czarniawska & Sevón, 2005).

Volgens Boonstra (2000) moeten de achtergronden voor het moeizaam verloop en het niet succesvol zijn of zelfs het vastlopen van veranderingen vooral worden gezocht in het handelen van actoren en in de planmatige aanpak van veranderprocessen. Oorzaken worden veelal gezocht in de aard van de strategie, de structuur van de organisatie, de machtsverhoudingen, individuele psychologische factoren en in de cultuur van de organisatie. Vooral de laatste twee aspecten die Boonstra noemt, psychologische factoren en de cultuur van een organisatie, spelen een rol bij het vormen van weerstand tegen veranderingen.

Veranderingen zijn vaak bedreigend. Managers veronderstellen regelmatig dat er op de werkvloer sprake is van starheid. Uit een studie van Wissema (1994) blijkt dat de veranderingsbereidheid bij de werkvloer veel groter zou zijn als het management meer aandacht zou besteden aan het activeren van de veranderingsbereidheid en het ontvangersperspectief. Hierdoor zal weerstand bij veranderingen afnemen en de conceptie van de werkelijkheid vanuit het ontvangersperspectief meer aansluiten bij de intentie van het management, de zender. Kotter en Schlesinger (1979) maken onderscheid in vier vormen van weerstand:

- angst om te verliezen;
- wantrouwen;
- andere inschatting van de gevolgen van de verandering;
- lage veranderingstolerantie.

## **2.4 Kanttekeningen adoptietheorie**

In deze paragraaf wordt kort geschetst welke inzichten en bedenkingen er zijn bij de adoptietheorie. Er wordt ingegaan op de invloed van lokale interacties en (collectieve) betekenisgeving. Vanuit de kritiek op de adoptietheorie is gekeken naar nieuwe theorievorming.

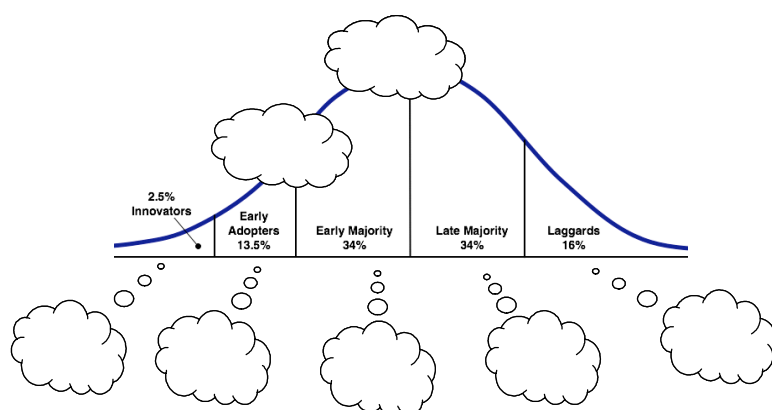
### **2.4.1 Adoptie en collectieve betekeniswolken**

In elke organisatie en bij elk verandertraject drijven, zoals Homan (2006) het noemt, 'betekeniswolken' rond. Deze wolken zijn een metaforisch begrip voor gedeelde betekenissen die men aan verandertrajecten geeft. Betekeniswolken zijn van grote invloed op dat wat er werkelijk in de organisatie gebeurt. Echte verandering is alleen mogelijk als die gedeelde betekenisgeving in beweging komen. Probleem is echter dat deze betekeniswolken spontaan ontstaan. Hoe dit gebeurt en onder welke condities ze kunnen veranderen is niet altijd duidelijk. Dus is het ook niet helder hoe deze gedeelde betekenisgeving is te beïnvloeden.

Als we kijken naar het ontwikkelingspad van collectieve betekeniswolken zoals Homan (2006) deze beschrijft, zouden deze dan terug te vinden zijn in de adoptiecategorieën van Rogers? Stel dat een grote reorganisatie in een bedrijf wordt aangekondigd. Zouden er dan *Innovators* zijn te identificeren die het idee

onmiddellijk overnemen en in praktijk brengen? En ontstaat er een collectieve betekeniswolk met de *Early adopters* die daarna de nieuwe organisatiestructuur implementeren? En welke collectieve betekeniswolk ontstaat er tussen deze *Early adopters* en de *Early majority* of de *Late majority*?

De aanwezigheid en invloed van collectieve betekenisgeving (en de ontwikkeling ervan) in relatie tot de adoptiecurve is met wolken grafisch weergegeven in figuur 5. Hierbij zijn collectief gedeelde betekenissen niet alleen te vinden binnen de verschillende categorieën van Rogers, maar zijn ze ook te vinden over de categorieën heen. Juist de beïnvloeding binnen een collectiviteit kan er voor zorgen dat een individu of groep opschuift naar een volgende categorie van Rogers. Ook kan een collectieve betekenis een acceptatie of toe-eigeningsproces vertragen of tegenhouden.



**Figuur 5: 'Collectieve betekeniswolken' in relatie tot adoptiecurve Rogers**

#### **2.4.2 Adoptieproces via lokale interacties**

Volgens Minzberg (1979) kan het proces van adoptie van veranderingen worden opgevat als een lange serie microadopties die continu plaatsvindt. Dergelijke miniveranderingen ontstaan uit de lokale interacties van medewerkers en operationeel management, die al reagerend op de directe signalen van verandertrajecten steeds proberen hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. De taak van degenen die verantwoordelijk zijn voor de strategische koers van de organisatie is in deze adoptievisie niet het voorspellen van de toekomst of het uitstippelen van grootschalige veranderprogramma's. Het is juist hun taak organisatiebrede infrastructuur te installeren en onderhouden om het adoptieve vermogen van de mensen die in de 'echte' wereld zitten te versterken. Wanneer het hoger management zich alleen maar bezighoudt met de strategie, dan mist men de vele adoptieve kansen die zich aandienen (Van Dinten, 2002).

#### **2.4.3 Kritiek op aannames adoptietheorie**

Betekenisgeving bij veranderingen wordt ook wel de binnenkant van organisatieverandering genoemd (Homan, 2006). Als concept omvat deze 'binnenkant' al die sociale dynamieken die te maken hebben met de betekenisgeving aan de formele buitenkant van de verandering. Het onderscheid buitenkant-binnenkant vertoont parallellen met het onderscheid van Watzlawick (Ford, Ford en McNamara, 2002) naar eerste-orderealiteiten en tweede-orderealiteiten. Eerste-orderealiteiten verwijzen naar gebeurtenissen,



verschijnselen, teksten, zonder dat daar al een betekenis aan verleend is en een mening over gevormd is. Tweede-orderealiteiten refereren aan betekenissen (sense makings), interpretaties, meningen, waarderingen et cetera, die over de eerste-orderealiteiten worden geconstrueerd. De voornaamste kritiek op de adoptietheorie van Rogers richt zich op het gebrek aan aandacht voor de tweede-orderealiteiten.

#### **2.4.4 Nieuwe theorievorming**

Sommige organisatie-veranderkundigen zoals Czarniawska en Sevón (2005) stellen zich kritisch op ten opzichte van bestaande theorieën over verandermanagement. Volgens hen moet dit leiden tot nieuwe theorievorming, onderzoeksinstrumenten en empirische gegevens over organisatieverandering. Czarniawska en Sévon (2005) beweren bijvoorbeeld dat er bij de bekende invalshoeken voor van de adoptietheorie van Rogers te weinig belangstelling bestaat voor micro-fenomenen, zoals lokale zingevingsprocessen en processen van sociale beïnvloeding. In termen van Watzlawick (Ford, Ford en McNamara, 2002), de tweede-orderealiteiten. Juist dit accent maakt het mogelijk om veranderingsprocessen vanuit het perspectief van zingevende processen van medewerkers te bestuderen. Met andere woorden: er is te weinig, of liever gezegd helemaal geen, aandacht voor het ontvangersperspectief in deze theorieën.

De theorie van Rogers gaat uit van twee aannames:

1. De vernieuwing of verandering die zich verspreidt en de betekenis die daaraan wordt gegeven, blijft betrekkelijk onveranderd. Dit betekent dat de eerste en de laatste persoon die een verandering overnemen dit uiteindelijk om dezelfde reden doen. In de theorie van Rogers wordt er dus van uit gegaan dat de betekenis die aan de verandering wordt gegeven onveranderd blijft van de eerste tot de laatste persoon.
2. De verspreiding van een idee of verandering wordt door iedereen om dezelfde reden geadopteerd. Mensen maken betrekkelijk weinig eigen keuzes. Als deze al worden gemaakt, dan gebeurt dit bij de *Early adopters*. Degenen die een idee of verandering later adopteren kopiëren vaak (blindelings) de groep die hen net voor is gegaan (Tolbert & Zucker, 1983).

De kritiek van Czarniawska en Sevón (2005) richt zich vooral op deze twee aannames in de theorie van Rogers. Zo stellen zij dat wanneer een idee of verandering onderling wordt overgenomen er een eigen vertaling plaatsvindt door degene die dit overneemt. Dit kan ook weer zijn effect hebben op degene waarvan een idee of verandering wordt overgenomen. Maar ook bij het schijnbaar kopiëren kunnen onnauwkeurigheden optreden waardoor men alsnog om een andere reden een idee of verandering adopteert. Als je ervan uit gaat dat er bij verspreiding wel degelijk verandering van betekenisgeving kan optreden, dan is de aanname dat iedereen een idee om dezelfde reden adopteert ook feitelijk onjuist.

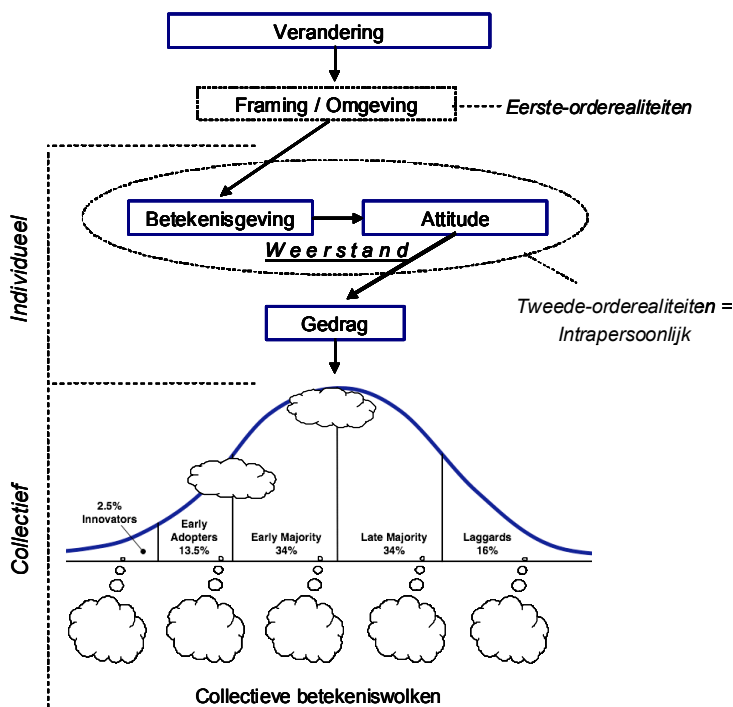
Het landen van nieuwe ideeën (uit welke richting dan ook) zal volgens Czarniawska en Sevón (2005) in principe altijd betekenen dat de oorspronkelijke impuls nooit letterlijk wordt overgenomen. Altijd zal het idee worden getransformeerd in een intersubjectieve betekenis die betekenisvol is voor het individu met een eigen historie en referentiekader. Het landen van nieuwe ideeën en veranderingen is volgens Homan

(2006) hiermee eerder een proces van vinden en creëren dan een proces van letterlijk overnemen en kopiëren. In paragraaf 1.4 werd al aangegeven dat in deze zin dus het concept 'weerstand tegen verandering' niet bestaat, omdat daarbij wordt verondersteld dat die verandering ongewijzigd overgenomen moet worden. Hier zien we juist dat er sprake is van – wat Czarniawska en Sevón noemen – een vertaalproces (*translation*) waarbij individuen of sociale groepen altijd tot hun eigen werkelijkheidsconcepties komen.

Het hierboven beschreven proces, dat volgens Homan (2006) conceptueel veel verklarende waarde heeft voor het ontstaansproces van collectieve betekeniswolken, wordt door Czarniawska en Sevón aangeduid met de term *traveling of ideas*.

## 2.5 Conceptueel model en onderzoeksvragen

Op basis van de onderzochte literatuur is een nieuw conceptueel model opgesteld (figuur 6). Hiermee wordt duidelijk dat eerste-orderealityten (gebeurtenissen, verschijnselen, teksten, zonder dat daar al een betekenis aan verleend is en een mening over gevormd is) en het proces van tweede-orderealityten (refererend aan betekenissen, sense makings, interpretaties, meningen, waarderingen et cetera) die over de eerste-orderealityten worden geconstrueerd, van grote invloed zijn op het daadwerkelijk gedrag (adoptie). Het model geeft aan dat de adoptietheorie van Rogers alleen niet stand houdt en dat het proces van adoptie zich laat beïnvloeden door intra-persoonlijke factoren, weerstand/betekenisgeving, sociale beïnvloeding, collectieve betekenissen enzovoort.



**Figuur 6: Definitief conceptueel model**

Om vanuit het conceptueel model te onderzoeken op welke wijze betekenisgeving een rol speelt bij de categorale verdeling in de theorie van Rogers, is een afgebakende onderzoeksvraag geformuleerd. De centrale onderzoeksvraag van deze notitie luidt:

*Wat is in de onderzochte casus de invloed van tweede-orderealiteiten op de snelheid van toe-eigening?*

Uitgangspunten bij de onderzoeksvraag:

- De 'snelheid van toe-eigening' wordt uitgedrukt in de categorale verdeling volgens de adoptietheorie van Rogers.
- De categorale verdeling volgens de theorie van Rogers in onderzochte casus is vooraf vastgesteld.
- Met dit onderzoek is gezocht naar de factoren die het meest van invloed zijn geweest op de snelheid van toe-eigening, alvorens een verdeling is gemaakt naar eerste- en tweede-orderealiteiten.

Ter ondersteuning van de bovenstaande uitgangspunten en het beantwoorden van de onderzoeksvraag is de volgende subvraag opgesteld:

*Welke factoren zijn in de onderzochte casus het meest van invloed op de snelheid van toe-eigening?*

## **3. Methode van onderzoek**

### **3.1 Inleiding**

Om antwoord te kunnen geven op de geformuleerde onderzoeksvraag is empirisch onderzoek gedaan naar de effecten van de invoering van een nieuwe beloningsregeling voor financieel adviseurs bij RVS Verzekeringen. Er is gekozen voor een beperkt kwantitatieve onderzoeksmethode (sorteermethode) die tevens veel kwalitatieve resultaten oplevert middels semi-gestructureerde interviews naar aanleiding van de sortering. Het betreft de Q-sort methode. Deze methode is in 1953 ontworpen door William Stephenson (Brown, 1996) en de laatste vijftien jaar verder ontwikkeld door een reeks deskundigen, voornamelijk op het gebied van de sociale wetenschappen.

In paragraaf 3.2 wordt kort de casus geschetst waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd. Paragraaf 3.3 verantwoordt de keuze voor de Q-sort methode als onderzoeksmethodiek en bespreekt kort de voor- en nadelen van deze methodiek. Wat de Q-sort methode inhoudt en de toepassing van deze methode in het onderzoek staat beschreven in paragraaf 3.4. Tot slot wordt in de paragrafen 3.5 en 3.6 het technisch ontwerp van het voor- en hoofdonderzoek besproken.

### **3.2 Onderzoekscasus**

Om antwoord te kunnen geven op de geformuleerde onderzoeksvragen is onderzoek gedaan naar de effecten van de invoering van een nieuwe beloningsregeling voor financieel adviseurs bij RVS Verzekeringen.

#### **3.2.1 Nieuwe beloningsregeling**

RVS Verzekeringen is onderdeel van ING Groep. De nieuwe beloningsregeling voor adviseurs heeft de voorgaande regeling per 1 juni 2008 vervangen en legt meer nadruk op prestatieverbetering. Voor de invoering van de nieuwe beloningsregeling is een aantal aanleidingen:

Allereerst verwacht ING Groep van haar bedrijfsonderdelen een groeistrategie (in 2006 + 11%), waarin onder andere waardecreatie een belangrijke rol speelt. Een definitie van prestatiemanagement is: het stimuleren van waardecreërend gedrag (Bouwens & Van Lent, 2004). In het jaarverslag 2004 van de ING Groep wordt als de financiële doelstelling van de ING genoemd: "toegevoegde waarde leveren door een combinatie van winst en groei die hoger is dan die van de concurrenten". In strikte zin wordt onder waardecreatie de economische winst verstaan. Dit is de winst na aftrek van de kapitaalkosten. Dit is de belangrijkste stuurvariabele voor de aandeelhouders. Winst is echter onvoldoende geschikt als maatstaf voor prestatiemanagement omdat deze veelal te laat is (als resultaat van de implementatie van een strategie), onvoldoende responsief is en tenslotte onvoldoende precies (winst wordt door meer beïnvloed dan de beslissingen van de adviseur).

Groei kan gerealiseerd worden door nieuwe productie. Dit is dan ook een belangrijk element van de nieuwe regeling. Echter deze groei kan getemperd of teniet worden gedaan door roeyementen en verloop van

klanten. De oude regeling gaf een te lage financiële prikkel voor het behoud van bestaande productie. In de nieuwe regeling wordt hier wel in voorzien. Daarnaast biedt de nieuwe regeling (meer) helderheid over de beloning van de geleverde prestatie.

### **3.2.2 Kenmerken nieuwe beloningsregeling**

Kenmerkend voor de verandering van de beloningsregeling is het meer in lijn brengen van de prestatie van de adviseur met de strategie om te komen tot waardecreatie. Om de acceptatie van de nieuwe regeling binnen RVS te kunnen borgen is het van belang dat deze de RVS groeistrategie eenvoudig en eenduidig kan communiceren. Dat betekent ook dat deze nieuwe regeling beter aansluit bij de belangrijkste 'drivers' van deze strategie. Er wordt meer focus gelegd op het stimuleren van groei en aandacht voor behoud en beheer van omzet en klanten.

### **3.2.3 Adoptie in 2007: huidig gedrag**

In september 2006 is een eerste presentatie gegeven over de nieuwe beloningsregeling aan alle adviseurs. Hierbij werd aangegeven waarom er wordt overgegaan naar een nieuwe regeling en werden de hoofdlijnen (de bouwstenen) van de regeling gepresenteerd.

Het was van groot belang alle adviseurs ruim een jaar voor ingang van de nieuwe beloningsregeling te informeren. De samenstelling en hoogte van de individuele omzet per adviseur in 2007 heeft een sterk effect op de beloning die per juni 2008 genoten kon worden via de nieuwe beloningsregeling.

De nieuwe regeling is sterk gebaseerd op 'kwalitatieve' omzet. De gerealiseerde groei moet structureel van aard zijn en daarom is productie pas definitief als minimaal een looptijd van één jaar is gerealiseerd. Daarnaast wordt voor de opbouw van de beloning maandelijks gekeken naar de totale omzet van de afgelopen 12 maanden. Ook het behoud van producten en klanten van het afgelopen kalenderjaar heeft een effect op de beloningsregeling. Om deze reden heeft de omzet (feitelijk het gedrag) in 2007 van elke individuele adviseur dus een effect op de beloning die vanaf juni 2008 wordt genoten.

Om het effect van de nieuwe beloningsregeling duidelijk te maken zou vanaf juli 2007 tot december 2007 maandelijks een schaduw-beloningspecificatie worden gemaakt voor elke individuele adviseur. Hierop is te zien wat de beloning in de betreffende maand zou zijn wanneer de nieuwe beloningsregeling al was ingegaan. De uitgave van deze schaduwnota's is lopende dit onderzoek om technische redenen vertraagd. Pas in december 2007 zijn de eerste schaduwnota's uitgereikt. Welke consequenties dit heeft gehad voor het onderzoek is terug te lezen in de resultaten en conclusies.

## **3.3 Keuze en toepassing onderzoeksmethode**

Voor het beantwoorden van de gestelde onderzoeksvraag is met het kwantitatieve deel van de Q-sort methode gezocht naar factoren die van invloed zijn op de snelheid van het toe-eigeningsproces. In de aanvullende interviews, het kwalitatieve gedeelte, is gezocht naar de totstandkoming van de betekenisgeving aan de verandering en naar een onderbouwing van het opgestelde conceptueel model.

De Q-sort methode kan gezien worden als een expliciete onderzoeksmethode en biedt een aantal voordelen ten opzichte van vergelijkbare methoden. Bij deze methode wordt namelijk duidelijk welk belang respondenten hechten aan de verschillende waarden van een object, in dit geval dus de invoering van een nieuwe beloningsregeling. De onderzoeksobjectieven zijn bij de Q-sort methode niet de personen, maar juist de opvattingen, meningen en attitudes omtrent het object. Hierdoor kan dus goed worden ingezoomd op de betekenisgeving van de verandering.

De Q-sort methode werkt met een reeks uitspraken: de Q-sample. De respondent moet aangeven welke uitspraken hij belangrijk vindt en welke uitspraken minder belangrijk. De respondent geeft hierbij het door hem waargenomen belang aan van de eigenschap van het object.

### **3.3.1 Voor- en nadelen Q-sort methode**

Aan het hanteren van de Q-sort methode kunnen zowel voor- als nadelen zitten. Een voordeel van de Q-sort methode is dat er geen grote onderzoekspopulatie nodig is, maar dat de data wel kwantificeerbaar zijn. Bij de Q-sort methode vindt er namelijk een generalisatie plaats naar kenmerken (Q-sample) en niet naar personen, zoals bij een vragenlijstonderzoek gebruikelijk is. Daarnaast hoeven respondenten niet random geselecteerd te worden en biedt de Q-sort een middel voor diepgaande studie binnen een kleine onderzoekspopulatie door toevoeging van interviews na het leggen van de Q-sort (Thomas & Watson, 2002).

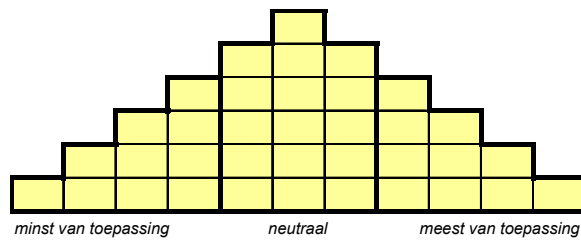
Een ander voordeel is dat respondenten in eigen bewoordingen kunnen formuleren, waarmee inzicht kan worden gekregen in individuele opvattingen. Er kan worden ingespeeld op kennis, attitudes, gedrag en opinies t.o.v. de verandering. Dit kan een goed beeld geven van de factoren die bepalend zijn voor de toe-eigening van de verandering en de eventuele snelheid waarmee dit gaat.

Een nadeel van deze methode is dat de individuele antwoorden in de interviews moeilijk zijn te kwantificeren en te generaliseren.

### **3.4 Uitleg onderzoeksmethode**

Centraal bij de Q-sort methode staat dus niet alleen de respondent zelf, maar ook de opvattingen, meningen en attitude van een aantal respondenten omtrent een object. Er wordt geprobeerd om de opvattingen, meningen en attitude in kaart te brengen. Respondenten krijgen de opdracht uitspraken (stellingen, statements of kenmerken) systematisch te ordenen (zie figuur 7). De respondent leest eerst de uitspraken en beslist dan in welke mate hij of zij het de uitspraak van toepassing acht op de organisatie of verandering. De uitspraken die de respondent van toepassing acht rangschikt de respondent vervolgens op de mate van toepasbaarheid. Dit doet hij tevens met de uitspraken die hij niet van toepassing acht. De respondent start dus met de extremen en werkt zo naar de minder extreme uitspraken toe. De respondent wordt gedwongen te kiezen en kan het niet met alle stellingen eens zijn (Van Riel, Stroeker & Maathuis, 1998). Indien een respondent niet gedwongen wordt te kiezen, kan hij of zij alle kenmerken bijvoorbeeld neutraal sorteren. De onderzoeker krijgt dan geen goed beeld van de voorkeuren van de respondent.

Doordat de uitspraken worden verdeeld in verschillende thema's is het mogelijk om tijdens de interviews te achterhalen welke thema's bij de respondenten meer invloed hebben op de toe-eigening van de verandering en welke thema's minder.



**Figuur 7: Q-sort indeling**

### 3.4.1 De Q-sample

De kenmerken die geselecteerd worden voor de Q-sort worden samen de Q-sample genoemd (Brown, 1980). Het aantal te sorteren uitspraken ligt tussen de 4 en de 40 (Den Boon, Brouwer & Tabak, 1988). De Q-sample bestaat uit een verzameling uitspraken die representatief is voor het onderwerp. Er wordt veel aandacht besteed aan het selecteren van uitspraken omdat de steekproef representatief moet zijn. De steekproef van kenmerken moet representatief zijn voor het onderwerp, juist omdat men bij de Q-sort methode niet generaliseert naar personen, maar naar kenmerken.

Er zijn verschillende manieren om de Q-sample samen te stellen. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen een naturalistische steekproef en een ready-made steekproef. Bij een naturalistische steekproef worden kenmerken verzameld op basis van reacties van respondenten zelf. Dit kan in de vorm van interviews, maar omdat dit erg tijdrovend kan zijn, wordt er vaak ook indirect materiaal gebruikt zoals artikelen en stukken over het onderwerp. Van een ready-made steekproef is sprake wanneer de gebruikte kenmerken op een andere wijze zijn verkregen dan direct van de respondent. Als men bijvoorbeeld gebruik maakt van eerdere studies is er sprake van een quasi-naturalistische steekproef (Den Boer, Bouwman, Frissen & Houben, 1994).

Daarnaast kan er onderscheid worden gemaakt tussen een ongestructureerde Q-sample en een gestructureerde Q-sample. In het geval van een ongestructureerde Q-sample wordt bij de samenstelling van de set uitspraken niet gelet op eventueel onderliggende factoren. De onderzoeker selecteert een aantal uitspraken uit verschillende bronnen die het onderwerp betreffen. Bij een gestructureerde Q-sample worden de relevante variabelen van een theorie of een hypothese in de beweringen ingebouwd door een 'gestratificeerde' steekproef te trekken (Den Boon et al., 1988).

### 3.4.2 Selectie respondenten

De Q-sort methode is geen objectieve methode, maar een onderzoeksmethode naar de perceptie van de respondenten. Er is sprake van een meer kwalitatieve dan kwantitatieve methode. Om deze reden is bij de berekening van de vereiste steekproefomvang uitgegaan van een foutenmarge van 15%. Wanneer er geen redenen zijn om een specifieke groep van respondenten te bekijken, dan kan worden volstaan met een

pragmatische overweging bij de selectie (Den Boer et al., 1994). Daarnaast moeten de respondenten een gemiddelde tot hoge betrokkenheid hebben bij het onderwerp om de kenmerken te kunnen rangschikken. Dat is in dit onderzoek zeker het geval omdat het over de ontwikkeling van het inkomen gaat van iedere respondent. De totale populatie is 640 vakvolwassen adviseurs. In tabel 1 zijn de uitgangspunten te zien voor de berekening van de vereiste steekproefgrootte.

**Tabel 1: Uitgangspunten steekproefgrootte**

Populatie	640
Foutenmarge (S)	15%
Betrouwbaarheidsniveau (1,96)	95%
Spreiding (P)	50%
<b>Vereiste steekproefgrootte</b>	<b>41</b>

De minimale steekproefgrootte is vastgesteld met de volgende formule:

$$n = (1,96)^2 * (P * (100 - P) / S^2) = (1,96)^2 * (50 * (100 - 50) / 152) = 41$$

### 3.5 Vooronderzoek

Om de onderzoeksvraag zoals geformuleerd in het onderzoeksplan te kunnen beantwoorden zijn een voor- en een hoofdonderzoek uitgevoerd. In het vooronderzoek zijn kenmerken verzameld voor de sorteermethode die in het hoofdonderzoek zijn gebruikt. Het hoofdonderzoek bestaat uit de Q-sort methode, aangevuld met semi-gestructureerde interviews. Op deze manier is kwalitatief onderzoek in de vorm van interviewvragen gecombineerd met kwantitatief onderzoek in de vorm van de Q-sort methode. Wat de verzamelmethode inhouden, hoe de methoden in het vooronderzoek zijn toegepast en de resultaten hiervan worden in deze paragraaf beschreven.

#### 3.5.1 Verzameling kenmerken

De kenmerken van (de invoering van) de nieuwe beloningsregeling zijn op basis van een naturalistische steekproef verzameld. Dit is op verschillende manieren gebeurd, waarbij vooral is gekeken naar respondenten en beschikbare interne stukken die zich richten op de effecten voor adviseurs. De adviseurs moeten zich namelijk in de set van verzamelde kenmerken kunnen vinden om de Q-sort te kunnen leggen. De kenmerken zijn verzameld via:

- Interne stukken:
  - Instemmingverzoek beloningsregeling Adviseur RVS
  - Adviseurpresentatie nieuwe beloningsregeling
  - Nieuwsbrieven nieuwe beloningsregeling
- Interviews:
  - Hoofd afdeling SalesRewards
  - Voorzitter Onderdeelscommissie Verkoop & Ondersteuning Beloningen (OC V&O)
  - 2 klankbordleden voor de OC V&O
  - 6 Adviseurs regulier + 1 Adviseur Champions Council
  - 2 Salesmanagers



### **3.5.1.1 Interne stukken**

De eerste kenmerken van de nieuwe beloningsregeling zijn verzameld door diverse beschikbare schriftelijke stukken door te nemen en hier kenmerken uit te selecteren. Voor de eerder genoemde stukken is gekozen omdat deze de aanleiding, het doel en de inhoudelijke uitwerking van de nieuwe regeling beschrijven. Via een (korte) inhoudsanalyse van deze stukken is een aantal kenmerken geselecteerd.

### **3.5.1.2 Interviews**

Tevens zijn er kenmerken van (de invoering van) de nieuwe beloningsregeling voortgekomen uit interviews met diversen stakeholders zoals hiervoor beschreven. Dit is gedaan via een aantal open vragen (zie bijlage 1). Bij het beantwoorden van een open vraag mag de geïnterviewde zeggen wat hij wil in de vorm van een vrij antwoord (Emans, 1990). Vervolgens wordt het interview diepgang gegeven middels doorvragen op de gegeven antwoorden. In totaal is in het kader van het vooronderzoek met 12 personen een interview gehouden.

### **3.5.2 Selectie van kenmerken**

Uit de interne stukken en de interviews zijn in totaal 52 kenmerken geselecteerd. Dit is in feite een verzameling van alle mogelijke uitspraken die duiden op een kenmerk van de verandering of de toe-eigening van de verandering. Aangezien in de verzameling kenmerken nogal wat overlap zit, is er op basis van deze dubbele kenmerken een eerste selectie van 42 kenmerken gemaakt (zie bijlage 2). De kenmerken zijn zowel in positieve als in negatieve termen geformuleerd.

Om deze 42 kenmerken terug te brengen naar de 36 kenmerken die nodig zijn voor de Q-sort methode, is een overlegsessie gehouden met de manager SalesRewards. Deze persoon heeft een overall view op het implementatieproces van de nieuwe beloningsregeling en heeft niet deelgenomen aan het hoofdonderzoek. Van de 42 kenmerken zijn er nog 6 verwijderd. Deze hadden een sterke overeenkomst met andere kenmerken uit de lijst. De definitieve lijst met 36 kenmerken (Q-sample) voor de Q-sort is opgenomen in een nieuwe tabel (zie bijlage 3). Deze lijst is opgenomen in het definitieve onderzoek. Verder zijn in overleg met de manager SalesRewards alle kenmerken geclusterd naar een 5-tal thema's. Deze clustering helpt om bij respondenten te zoeken naar bepalende of belangrijke thema's. De clusters zijn: Persoonlijke consequenties, Strategie, Communicatie, Regeling en Evenwichtigheid/eerlijkheid

## **3.6 Hoofdonderzoek**

Het hoofdonderzoek bestaat uit het nemen van de Q-sorts en het afnemen van semi-gestructureerde interviews naar aanleiding van de genomen Q-sorts. In deze paragraaf worden beide procedures beschreven.

### **3.6.1 Procedure Q-sort adviseurs**

Bij de Q-sort methode zijn de resultaten afhankelijk van de gekozen respondenten en instructies. Kiest men andere instructies dan kan men andere resultaten krijgen (Boon et al., 1988). Voor dit onderzoek is een elektronische instructiekaart ontwikkeld. Deze is samen met het Q-sort scoreblad in een Excel-bestand gevoegd. Dit bestand is per mail gedistribueerd naar de respondenten. Met deze werkwijze kon een groot

aantal respondenten worden gevraagd in eigen tijd de Q-sort te leggen. Hierdoor is de kans op een hoge respons vergroot. Een print-out van de instructie en het inlegvel is te vinden in bijlage 5. De procedure voor het afnemen van de Q-sort bij adviseurs is terug te vinden in bijlage 4.

### **3.6.2 Semi-gestructureerde interviews**

Hoe de aansluitende interviews zijn opgezet, wordt in deze paragraaf beschreven. Begonnen wordt met het interviewschema in paragraaf 3.6.2.1. Vervolgens worden de groepen van vragen naar chronologie van het interviewschema behandeld. De eerste vragen over de zes uiterst gesorteerde kenmerken van de Q-sort staan beschreven in paragraaf 3.6.2.2. De vragen over de snelheid van toe-eigening (relatie tot het model van Rogers) worden behandeld in paragraaf 3.6.2.3. Tot slot wordt op de afsluitende vragen ingegaan in paragraaf 3.6.2.4.

#### **3.6.2.1 Interviewschema**

Na ontvangst van de Q-sort werd een semi-gestructureerd interview afgenomen. Voor deze semi-gestructureerde interviews is een interviewschema opgesteld (zie bijlage 6). Bij een semi-gestructureerd interview staat de volgorde van de beginvragen vast. Dat is het gestructureerde deel van het interviewschema. Bij sommige vragen moet worden doorgevraagd naar eigen inzicht. Dat is het ongestructureerde deel van het interviewschema (Emans, 1990).

Het interviewschema bestaat uit open vragen. Hierbij mag de geïnterviewde zeggen wat hij wil en is niet gebonden aan een beperkt aantal alternatieven zoals "ja-nee-geen mening" (Emans, 1990). Bij de open vragen is gebruik gemaakt van de volgende methodes: Laddering en Field Coding.

Bij Laddering is de hoofdvraag: "Waarom is dat belangrijk voor u?". Door die vraag daarna iedere keer weer te herhalen, wordt een keten van betekenissen opgebouwd die uiteindelijk tot diepere onderliggende waarden voeren (Van Riel et al., 1998). Bij Field Coding heeft de gestelde vraag voor de respondent de vorm van een open vraag waarin hij volledig vrij is in zijn antwoorden, terwijl de vraag voor de interviewer een gesloten vorm heeft, aangezien deze een lijst van mogelijke antwoorden voor zich heeft.

#### **3.6.2.2 Vragen over de uiterst gesorteerde kenmerken**

In het op de Q-sort aansluitende interview kon de respondent naar de achterliggende motivatie worden gevraagd van de uniek gelegde Q-sort (Thomas & Watson, 2002). Op deze manier krijgt men meer inzicht in de gelegde Q-sort en de motieven van de respondent, zodat de gelegde Q-sort in perspectief kan worden geplaatst.

Niet op al de 36 uniek geselecteerde kenmerken kon worden ingegaan, aangezien er een beperkte tijd beschikbaar is voor de interviews (ca. 1½ uur). Vandaar dat naar de zes uiterst gesorteerde kenmerken is gevraagd. Via Laddering is ingegaan op de drie uiterst links geselecteerde uitspraken en de drie uiterst rechts geselecteerde uitspraken. De respondenten wisten voor het leggen van de Q-sort nog niet dat op deze zes kenmerken zou worden ingezoomd. Hierdoor is uitgesloten dat de respondent de uitspraken heeft gesorteerd op kenmerken waarover hij wil discussiëren.

### **3.6.2.3 Vragen over de snelheid van toe-eigening**

Om een onderscheid te kunnen maken in de verschillen in toe-eigeningskenmerken per adoptiegroep (relatie tot het model van Rogers) is in het interview ingegaan op het moment dat voor de respondent de verandering, de nieuwe beloningsregeling, persoonlijk ging of gaat spelen. Daarbij is dieper ingegaan op wat de respondent dan doet of vindt, wat maakt dat hij zelf vindt dat hij de regeling zich heeft toegeëigend.

### **3.6.2.4 Afsluitende vragen**

Aan de respondent is gevraagd of hij nog opmerkingen heeft of dat hij nog iets zou willen toevoegen. De informatie uit deze vraag kon eventueel worden gebruikt bij het interpreteren van de gegevens van de betreffende respondent. Daarna is gevraagd of de onderzoeker de respondent nog mag benaderen indien er nog behoefte is aan aanvullende informatie.

## 4. Resultaten

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het Q-sort onderzoek besproken. Hiermee wordt getracht een zo goed mogelijk antwoord te geven op de onderzoeksvraag en de deelvragen. Hiervoor is een groep van 40 respondenten als geheel geanalyseerd en per groep naar de categorieën van Rogers. Vooraf is door middel van een centrale vraagstelling bepaald in welke categorie van Rogers de respondent is te plaatsen. Om de categorieën te bepalen die een indeling naar Rogers weergeeft, is gekozen voor de volgende indeling:

**Tabel 2: Indeling respondenten in categorieën Rogers**

<b>Indeling Rogers</b>	<b>Moment van toe-eigenen nieuwe beloningsregeling</b>
Innovators	Vanaf de eerste presentatie van de bouwstenen tijdens de districtsbijeenkomst in september 2006
Early Adopters	Vanaf het moment dat mijn salesmanager de nieuwe beloningsregeling heeft behandeld (individueel of in de regio)
Early Majority	Vanaf de uitreiking van de schaduwnota's
Late Majority	Vanaf de daadwerkelijke invoering van de nieuwe beloningsregeling / eerste uitkeringsmaand
Laggards	Wellicht een aantal maanden na de invoering of helemaal niet

Voor deze indeling is gekozen omdat het hier de 5 meest belangrijke en helder te duiden momenten zijn waarop men is overgegaan tot toe-eigening. Het is een pragmatische keuze waarbij de gekozen momenten voornamelijk vallen onder de eerste orderealiteiten. In welke categorie een respondent valt is door hem of haar zelf bepaald aan de hand van het antwoord op de startvraag: Vanaf welk moment bent u in uw werk rekening gaan houden (of gaat u houden) met de nieuwe beloningsregeling? Zie bijlage 5.

In paragraaf 4.2 wordt een korte analyse gegeven van de respondenten. In paragraaf 4.3 wordt voornamelijk ingegaan op de factoranalyse van de statements. Voor alle beschreven statistische analyses in deze paragraaf is gebruik gemaakt van het softwareprogramma SPSS for Windows, standaardversie 11.5.0. De gebruikte output voor deze analyses is niet opgenomen in de bijlage, maar wel op te vragen bij de auteur. Een gemiddelde verdeling van de Q-sortering van de totale responsgroep en een verdeling per Rogers-categorie is beschreven in paragraaf 4.4. In paragraaf 4.5 wordt ingegaan op de resultaten van de aanvullende interviews (kwalitatief) die zijn gehouden naar aanleiding van de gemaakte Q-sorts. Uitgangspunten voor de betrouwbaarheid van de resultaten zijn in paragraaf 3.4.2. te vinden.

Met de analyse van de resultaten is gekeken naar de betekenisgeving aan de verandering, deels vanuit de categorieën uit de adoptietheorie van Rogers. Naast vooraf bepaalde factoren is ook gezocht naar de invloed van niet-vooraf bepaalde factoren. Met het uitdiepen van de aanvullende interviews is getracht te achterhalen hoe de betekenisgeving tot stand is gekomen per categorie.

## 4.2 Respondenten

In totaal zijn 72 adviseurs gevraagd deel te nemen aan het onderzoek (zie uitnodigingsbrief in bijlage 4). Dit is een a-selecte steekproef uit de totale populatie van 640 vakvolwassen adviseurs. Voor het onderzoek zijn 40 gesorteerde Q-sorts ingevuld (respons = 56%). Dit is 1 minder dan de minimaal vereiste steekproefgrootte van 41, zoals eerder weergegeven in tabel 1.

### 4.2.1 Verdeling respondenten

Bij de respondenten is de volgende indeling naar categorieën van Rogers waarneembaar:

**Tabel 3: Verdeling respondenten naar categorieën Rogers**

Indeling Rogers	Verdeling		Verdeling cumulatief	
Innovators	4	10%	4	10%
Early Adopters	2	5%	6	15%
Early Majority	15	38%	21	53%
Late Majority	1	3%	22	55%
Laggards	18	45%	40	100%
Totaal	40	100%		

Het is opmerkelijk dat de verdeling van respondenten niet de normaalverdeling volgt zoals deze in de theorie van Rogers wordt gevonden (zie figuur 2). Een verklaring kan liggen in de gehanteerde grenzen tussen de categorieën, de definiëring van iedere categorie of de omvang van de studie. In hoofdstuk 5 wordt hierop teruggekomen.

### 4.2.2 Eigenschappen respondenten verdeeld naar Rogers

Naast factoranalyse en regressieanalyse is vooraf gekeken naar een drietal kenmerken van respondenten die medebepalend zouden kunnen zijn voor de indeling in de categorieën van Rogers. Dit zijn de kenmerken leeftijd, aantal dienstjaren in de functie en de gemiddelde netto-omzet in 2007. In tabel 4 zijn de gemiddelde waardes aangegeven van deze kenmerken, verdeeld naar de categorieën van Rogers.

**Tabel 4: Kenmerken respondenten verdeeld naar categorieën Rogers**

Indeling Rogers	Verdeling	Leeftijd gemiddeld	Dienstjaren gemiddeld	Netto omzet gemiddeld
Innovators	10%	41	11	73.587
Early Adopters	5%	37	3	94.164
Early Majority	38%	40	10	78.148
Late Majority	3%	38	8	110.436
Laggards	45%	42	9	110.452
Totaal	100%	41	9	93.837

Voor het verschil in leeftijd en aantal dienstjaren zijn geen opmerkelijke verschillen per categorie gevonden. De netto-omzet in 2007 is in de categorieën *Late majority* en *Laggards* beduidend hoger dan in de overige

categorieën. Deze zit hier voor beide op circa 110.400 jaarpremie omzet. In paragraaf 4.5 wordt bij de aanvullende interviews ingegaan op een mogelijke verklaring voor dit beeld.

### **4.3 Analyse Q-sort resultaten**

Om de data die zijn verkregen met de Q-sort te kunnen analyseren is een factoranalyse en een variantieanalyse mogelijk. De variantieanalyse wordt voornamelijk toegepast bij gestructureerde Q-sort data (Den Boon et al., 1988). Omdat hier sprake is van een normale Q-sort methode, is gebruik gemaakt van een factoranalyse.

#### **4.3.1 Hercodering**

De 36 statements die zijn gebruikt in de Q-sort zijn in de vraagstelling in willekeurige volgorde geplaatst en willekeurig positief of negatief geformuleerd. Ten behoeve van de analyse zijn 15 van de 36 gebruikte statements gehercodeerd. Hercodering vond plaats bij statements die negatief waren geformuleerd. Voorbeeld statement 13: "Ik heb te weinig informatie over de nieuwe beloningsregeling gekregen". In bijlage 3 zijn de gehercodeerde statements cursief weergegeven. Hierna zijn de schaalwaarden gehercodeerd van -5 t/m +5 naar 1 t/m 11. Hierdoor is een betere interpretatie en beoordeling van de uitkomsten in SPSS mogelijk.

#### **4.3.2 Selectie vooraf bepaalde factoren**

Vooraf zijn de 36 statements die zijn gebruikt bij de Q-sort verdeeld in 5 categorieën (factoren). Deze statements zijn naar eigen inzicht ingedeeld op basis van hun karakter. In bijlage 3 is per statement aangegeven binnen welke categorie deze behoort. De uitspraken zijn verdeeld over de categorieën (tussen haakjes aantal statements):

P = Persoonlijke consequentie (10)

S = Strategie (5)

C = Communicatie (8)

R = Regeling (8)

E = Evenwichtigheid / eerlijkheid (5)

Om te bepalen of deze vooraf opgelegde schalen (P, S, C, R, E) een juiste factor vormen, is een schaalanalyse uitgevoerd (toetsend/deductief). Met andere woorden, er is gekeken of de voorgestelde schalen betrouwbaar zijn. Voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van de factor is gerekend met Cronbach alfa. Ter beoordeling van de vraag of het zinvol is om een samengestelde variabele te maken wordt Cronbach alfa tussen 0,80 en 0,90 als zeer goed beschouwd, tussen 0,70 en 0,80 als redelijk en lager dan 0,70 als erg matig. Dohrenwend, Shrout, Egri & Mendelson (1980) geven aan dat wanneer Cronbach alfa < 0,50, er helemaal geen interne consistentie bestaat.

Hierbij is ook gekeken welke statements een factor verzwakken (Cronbach alfa verlagen) en voor verdere analyse geëlimineerd moeten worden. Dit is voor sommige factoren in meerdere stappen uitgevoerd.

**Tabel 5: Betrouwbaarheid vooraf bepaalde factoren**

Vooraf bepaalde factor	Voor eliminatie			Na eliminatie		Betrouwbaar
	Aantal statements	Cronbach Alfa	Geëlimineerde statements	Aantal statements	Cronbach Alfa	
Persoonlijke consequentie	10	0,5273	7 - 21 - 31	7	0,6703	☹
Communicatie	8	0,6005	3 - 15 - 17	5	0,7269	☺
Strategie	5	0,0326		5	0,0326	☹
Evenwichtigheid / eerlijkheid	5	0,5368	30	4	0,5764	☹
Regeling	8	0,0311	8 - 11 - 14 - 34	5	0,5394	☹
	36			26		

Na eliminatie van enkele betrouwbaarheid en consistentie verlagende statements blijken van de vooraf bepaalde factoren alleen de factoren *Persoonlijke consequentie* en *Communicatie* een redelijke consistentie te hebben (tabel 5). De overige factoren hebben een Cronbach alfa < 0,6. Van de factoren *Persoonlijke consequentie* en *Communicatie* zijn nieuwe variabelen gemaakt (samengesteld uit de overgebleven statements na eliminatie). Hierdoor is het mogelijk om op deze factoren een regressieanalyse toe te passen op de indeling van Rogers. Hieruit blijkt dat beide factoren zeer weinig invloed hebben op de indeling volgens Rogers. De verklarende waarde van het regressiemodel, de R Square waarde is 0,071. Een minimale score van 0,3 is vereist om te spreken van invloed op de indeling van Rogers.

Kijkend naar de standaard Beta-coëfficiënt voor de factoren *Persoonlijke consequentie* en *Communicatie*, kan worden gesteld dat beide maar een zeer beperkte invloed hebben op de verklaarbaarheid van de indeling van Rogers. Het kwadraat van de standaard Beta-coëfficiënt van beide factoren bepaalt welk percentage verklaarbaar is op de indeling van Rogers. In dit geval is dit 5,7% ( $0,239^2$ ) voor *Persoonlijke consequentie* en 4,3% ( $0,207^2$ ) voor *Communicatie* (zie tabel 6). Figuur 8 geeft de verdeling van de verklaarbaarheid grafisch weer.

**Tabel 6: Verklaring van factoren P en C op indeling van Rogers**

**Model Summary**

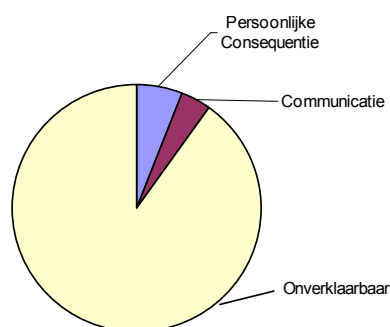
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,266(a)	0,071	0,021	1,352

a Predictors: (Constant), COMM, PCONS

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,283	1,095		2,999	0,005
	PCONS	0,035	0,025	0,239	1,443	0,157
	COMM	-0,038	0,03	-0,207	-1,249	0,22

a Dependent Variable: indeling Rogers



**Figuur 8: Verdeling verklaarbare factoren op de indeling van Rogers**

### 4.3.3 Selectie niet-vooraf bepaalde factoren

Omdat alleen de vooraf bepaalde factoren *Persoonlijke consequentie* en *Communicatie* een middelmatige, respectievelijk redelijke betrouwbaarheid blijken te hebben, is ook gezocht naar andere, niet vooraf vastgestelde, verklarende factoren. Daarvoor is een exploratieve factoranalyse gehanteerd met Varimax-rotatie.

Om de factoranalyse uit te voeren is eerst bepaald met hoeveel factoren moet worden gerekend. Een zo laag mogelijk aantal factoren is voor het overzicht het gunstigst; hoe meer factoren (groepen geclusterde statements) hoe onoverzichtelijker. Er is bij de analyse uitgegaan van wederom 5 factoren. Om de verklarende kracht van de factoren te garanderen is globaal de vuistregel gehanteerd dat factoren een eigenwaarde moesten hebben van 1.0 of hoger. De selectie van statements vond plaats op basis van een lading van minimaal 0.30 op een factor. In tabel 7 is de verdeling van de statements in de 5 factoren weergegeven. Uit de analyse bleek dat statement 36 een te lage factorlading had (0.170) en is daarom uit de verdere analyse gehouden.

**Tabel 7: Verdeling statements na exploratieve factoranalyse – 5 factoren**

Statements	Component				
	1	2	3	4	5
14 De NB stelt niets voor, er verandert weinig	0,673				
19 De NB geeft rust en regelmaat in de beloning	0,627				
15 Ik heb het met collega's regelmatig over de NB	0,611				
32 De NB is geen bedreiging, maar een kans	0,568				
31 Ik zit liever vandaag dan morgen in de NB	0,563				
29 De NB is noodzakelijk voor een gezonde toekomst voor RVS	0,555				
13 Ik heb te weinig informatie over de NB gekregen	0,533				
5 De norm in de NB is te hoog	0,532				
9 De NB is ingezet als een kostenbesparing voor RVS	0,496				
35 Met de NB is er een betere relatie tussen prestatie en beloning	0,362				
10 De NB zal voor een uitstroom van adviseurs zorgen		0,678			
16 De NB is motiverend		0,660			
7 Ik ben bang voor de effecten van de NB		0,636			
12 De NB maakt het aantrekkelijk om voor RVS te werken		0,623			
24 De NB is oneerlijk		0,622			
21 De NB is tamelijk ingrijpend		0,376			
34 De inhoudelijke verandering is niet zo groot		0,335			



28 Door de invoering van de NB zal ik mijn inzet niet aanpassen	0,724
17 Mijn salesmanager heeft het te weinig over de NB	0,678
25 De introductie/presentatie van de NB was niet sterk	0,631
27 Ik zal mijn werkwijze niet aanpassen aan de NB	0,614
23 Met de NB heb je zelf meer invloed op je beloning	0,407
22 Ik ben nu al bewust bezig met de NB	0,383
26 Ik weet inhoudelijk nog maar weinig van de NB	0,687
2 Communicatie rondom invoering van de NB is voldoende	0,637
8 De NB is helder en duidelijk	0,550
30 De NB is meer een strafregeling voor de achterblijvers	0,549
1 De NB sluit beter aan op de groeistrategie van RVS	0,455
3 Het motief om een NB in te voeren is helder	0,311
11 De NB is alleen gericht op output/omzet	0,773
20 Met de NB kun duidelijk je meer verdienen	0,556
33 De NB stimuleert de juiste personen	0,552
4 Ik maak mij niet druk om de invoering van de NB	0,490
6 De NB is gericht op kwaliteit	0,487
18 De nieuwsbrieven inzake de NB waren informatief	0,438

Binnen de gevonden factoren is weinig samenhang te vinden die duidt op een bepaalde thematiek. In tabel 8 is per factor aangegeven wat de betrouwbaarheid is. Hieruit blijkt dat de statements in factor 1 de meest sterke en betrouwbare factor vormen.

**Tabel 8: Betrouwbaarheid niet-vooraf bepaalde factoren**

Gevonden factor	Voor eliminatie			Na eliminatie		Betrouwbaar
	Aantal statements	Cronbach Alfa	Geëlimineerde statements	Aantal statements	Cronbach Alfa	
Factor 1	10	0,5825	14 – 15	8	0,7808	☺
Factor 2	7	0,0402	7 – 34	5	0,6875	☹
Factor 3	6	0,6784		6	0,6784	☹
Factor 4	6	0,6359		6	0,6359	☹
Factor 5	6	0,0156	20	5	0,2486	☹
	35			30		

Voor de factoren 1, 2 en 3 zijn vervolgens weer nieuwe variabelen gemaakt, samengesteld uit de overgebleven statements na eliminatie. Hiermee is wederom een regressieanalyse toegepast op de indeling van Rogers.

Hoewel de verklarende waarde van het regressiemodel, de R Square hier hoger ligt dan bij de vooraf bepaalde factoren (0,103 tegenover 0,071), is nog steeds niet voldaan aan de minimale waarde van 0,3 die vereist is om te kunnen spreken van enige invloed van betekenis op de indeling van Rogers.

**Tabel 9: Verklaarbaarheid niet-vooraf bepaalde factoren op indeling Rogers**

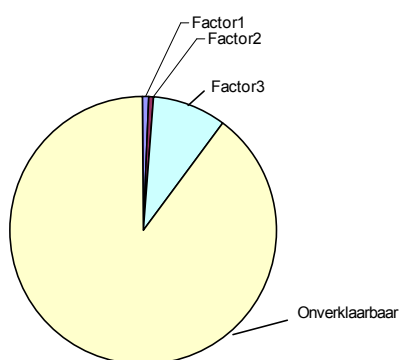
<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321(a)	0,103	0,028	1,347

a Predictors: (Constant), FACT3, FACT1, FACT2

<b>Coefficients(a)</b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,075	1,250		1,660	0,106
	FACT1	-0,012	0,021	-0,098	-0,591	0,558
	FACT2	0,016	0,035	0,078	0,459	0,649
	FACT3	0,052	0,029	0,296	1,818	0,077

a Dependent Variable: indeling Rogers

Kijkend naar het kwadraat van de standaard Beta-coëfficiënt van de drie afzonderlijke factoren is in tabel 9 aan te geven in welke mate de gevonden factoren verklarend zijn op de indeling van Rogers. In dit geval is dit 0,9% ( $0,098^2$ ) voor factor 1, 0,6% ( $0,078^2$ ) voor factor 2 en 8,8% ( $0,296^2$ ) voor factor 3. Zie figuur 9 voor de grafische verdeling van de verklaarbaarheid. Hoewel factor 3 de hoogst gevonden verklarende factor tot nu toe blijkt, blijft wederom 90% onverklaarbaar.

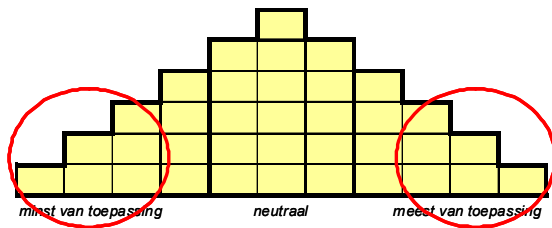


**Figuur 9: Verdeling verklaarbare niet-vooraf bepaalde factoren op indeling Rogers**

#### 4.4 Gemiddelde Q-sortering

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kenmerken die men het meest en het minst van toepassing vindt. De scores zijn gebaseerd op het gemiddelde. Per statement is ook de minimum- en maximumscore aangegeven, evenals de standaarddeviatie. Bij statements met dezelfde gemiddelde score heeft het statement met de laagste standaarddeviatie voorrang. Deze scores zijn denkbeeldig terug te vinden aan beide zijden van de sorteringsspiramide (zie figuur 10).

Voor de gehele responsgroep is gekeken naar de zes meest en minst van toepassing geachte statements. De uitkomsten hiervan staan in tabel 10. Ook is per categorie van Rogers gekeken naar de drie meest en minst van toepassing geachte statements. De uitkomsten hiervan zijn terug te vinden in bijlage 7.



**Figuur 10: Plaatsing extreem gemiddelde scores**

**Tabel 10: Hoogst en laagst scorende statements op gemiddelden gehele responsgroep**

Statements	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.
9 De NB is ingezet als een kostenbesparing voor RVS	40	6	11	9,1	1,566
8 De NB is helder en duidelijk	40	6	11	9,05	1,467
27 Ik zal mijn werkwijze niet aanpassen aan de NB	40	6	11	8,88	1,62
28 Door de invoering van de NB zal ik mijn inzet niet aanpassen	40	6	11	8,8	1,488
10 De NB zal voor een uitstroom van adviseurs zorgen	40	6	11	8,77	1,51
7 Ik ben bang voor de effecten van de NB	40	6	11	8,75	1,864
....	....	....	....	....	....
36 Door de NB zal ik mij meer met behoud bezighouden	40	6	11	8,22	1,687
29 De NB is noodzakelijk voor een gezonde toekomst voor RVS	40	6	11	8,22	1,732
6 De NB is gericht op kwaliteit	40	6	11	8,2	1,588
12 De NB maakt het aantrekkelijk om voor RVS te werken	40	6	11	8,18	1,752
17 Mijn salesmanager heeft het te weinig over de NB	40	6	11	8,17	1,824
34 De inhoudelijke verandering is niet zo groot	40	6	11	7,9	1,892

#### 4.5 Aanvullende interviews

Na het nemen van de Q-sort is er bij een 9-tal respondenten een semi-gestructureerd interview afgenomen. In paragraaf 3.6.2 staat de procedure van deze interviews beschreven. In bijlage 6 is het interviewschema terug te vinden. Binnen elke categorie van Rogers zijn twee respondenten a-select gekozen voor deelname aan deze interviews. Omdat in de categorie *Late majority* maar 1 respondent zat, is het totaal op 9 uitgekomen.

Respondenten werden direct na het maken van de Q-sort gevraagd om deel te nemen aan het interview. Een groot deel van de interviews is met een audio-recorder opgenomen. Hierdoor ontstond bij de interviewer meer vrijheid en ruimte om door te vragen op antwoorden. Geen van de respondenten vond deze manier bezwaarlijk. Van de opnamen zijn transcripties gemaakt. Met het uitdiepen van de aanvullende interviews is getracht te achterhalen hoe betekenisgeving tot stand is gekomen per categorie. Hierbij is gezocht naar een patroon of patronen in de verkregen data. Gekeken is naar de antwoorden rondom hetzelfde onderwerp en naar de verschillen tussen de groepen van Rogers. Een uitwerkingsmatrix van deze interviews is te vinden in bijlage 8.

Paragraaf 4.5.1. gaat in op de bevindingen uit de interviews gebaseerd op vooraf bepaalde factoren die een rol spelen bij de betekenisgeving. Paragraaf 4.5.2. behandelt de niet-vooraf bepaalde factoren die een rol spelen bij de betekenisgeving.

#### 4.5.1 Vooraf bepaalde factoren

De 36 statements die zijn gebruikt bij de Q-sort, zijn vooraf verdeeld in 5 categorieën. De statements zijn naar eigen inzicht ingedeeld op basis van hun karakter. Uit de schaalanalyse van deze categorieën blijkt dat er twee categorieën enige betrouwbaarheid en consistentie tonen. Dat zijn *Communicatie* en *Persoonlijke consequentie*. Deze thema's komen ook sterk terug in de aanvullende interviews.

##### *Communicatie*

Adviseurs zijn slecht te spreken over de communicatie rondom de invoering van de verandering. Zowel de hoeveelheid als de volledigheid van informatie rondom de invoering van de beloningsregeling wordt beoordeeld als zeer slecht. Hierdoor wordt vaak een afwachtende houding aangenomen ten aanzien van de toe-eigening. Men weet vaak niet goed wát men zich nu eigenlijk moet toe-eigenen en wat er wordt verwacht. Een van de respondenten zei hierover "Je krijgt denk ik pas echt duidelijkheid op het moment dat de nieuwe beloningsregeling daadwerkelijk ingaat". De onvrede over de communicatie blijkt uit reacties als: "Als je heldere vragen stelt, krijg je geen heldere antwoorden; dat vind ik hoogst vervelend" en "Iedere keer als er over wordt gesproken, roept het bij mij juist weer meer vragen op". Alle respondenten klaagden over de late schaduwnota's: "Ze hadden eerder met een persoonlijke vergelijking oud-nieuw moeten komen, liefst op jaarbasis. Dan hadden ze een heleboel onrust en onvrede uit de lucht kunnen nemen". Uit de interviews kwam ook sterk naar voren dat de noodzaak van de verandering nog steeds onduidelijk was. Ook was opvallend dat nagenoeg alle respondenten de nieuwe beloningsregeling zagen als een bezuinigingsmaatregel, terwijl in de daadwerkelijke communicatie juist is getracht dit te ontzenuwen.

##### *Persoonlijke consequentie*

In alle interviews wordt gesproken over onrust die wordt veroorzaakt door onduidelijkheid over de eigen situatie "Hoe gaat het voor mij uitpakken?" en door angst voor een eventuele substantiële teruggang in inkomen. De nieuwe beloningsregeling beoogt onder andere meer aandacht voor behoud van bestaande productie en klanten. Dit impliceert een andere werkwijze en/of focus van adviseurs. Als dat wordt vertaald naar persoonlijke consequentie, dan is opmerkelijk dat relatief veel adviseurs aangeven hun werkwijze niet te zullen veranderen na invoering van de nieuwe beloningsregeling. Dit komt niet alleen uit de interviews, waarin reacties terugkwamen als "Ik werk al zestien jaar volgens een bepaalde werkwijze en het is niet zo dat ik nu specifiek ga kijken wat het meeste oplevert", "Ik houd geen rekening met de beloningsregeling, ik werk gewoon hard en ik zie wel wat er uit komt, daar ben ik succesvol mee" en "Je kunt toch niet elk roeyement voorkomen". Maar het bleek ook uit de analyse van de gemiddelde score van de totaalgroep. Hierin scoren de statements 27 en 28 extreem hoog (op twee na hoogste scores van totaal 36; zie tabel 10). Dit zijn respectievelijk de statements "Ik zal mijn werkwijze niet aanpassen aan de nieuwe beloningsregeling" en "Door de invoering van de nieuwe beloningsregeling zal ik mijn inzet niet aanpassen". In grote lijnen geldt dat men niet ziet hoe een verandering in werkwijze of focus substantieel zal bijdragen aan een betere beloning in de nieuwe regeling. Inzicht in het grotere effect van behoud op de beloning, zowel positief als negatief, wordt wel gezien, maar niet zwaar gewogen.

#### 4.5.2 Niet-vooraf bepaalde factoren

Uit de analyse naar niet-vooraf bepaalde factoren blijkt maar 1 cluster van statements een echt sterke samenhang te tonen. In deze cluster komen de volgende statements als sterkste naar voren:

- 19: De nieuwe beloningsregeling geeft rust en regelmaat in de beloning
- 32: De nieuwe beloningsregeling is geen bedreiging, maar een kans
- 31: Ik zit liever vandaag dan morgen in de nieuwe beloningsregeling
- 29: De nieuwe beloningsregeling is noodzakelijk voor een gezonde toekomst voor RVS

De clusteranalyse zegt alleen iets over de samenhang van deze statements en niets over de waarde die hieraan is gegeven door respondenten. Van alle bovenstaande statements kan worden gezegd dat zij zeer laag scoorden op de gemiddelden. Dat wil zeggen dat men de statements weinig van toepassing achtte. In de aanvullende interviews is over bovenstaande statements het volgende gesteld:

Statement 19: Doordat men niet goed weet of kan inschatten hoe de nieuwe beloningsregeling persoonlijk gaat uitpakken, kan met ook weinig zeggen over de eventuele rust en regelmaat. Dit wordt geïllustreerd met uitspraken als: "Als je op een van de grenzen zit van prestatiebonus en in een bepaalde maand komen zaken nog niet door vanwege een medische offerte of achterstand in de verwerking, dan val je zomaar een schijf lager uit die maand. Ik kan niet inschatten of dit soort zaken dan opeens grote consequenties heeft" en "Het meest ingrijpende vind ik dat je wordt gedwongen gelijkmatiger te produceren. Als je op een grensgeval zit, kun je zomaar opeens een maand later 25% minder salaris hebben. Volgens mij kan dit niet de bedoeling zijn".

Statement 32: Door alle adviseurs wordt gezien dat er kansen liggen voor degenen die hoge omzet genereren. Men vraagt zich echter sterk af of het omslagpunt ten opzichte van de oude regeling daadwerkelijk ligt bij 93.000 euro jaarpremie omzet, zoals dit aanvankelijk is gepresenteerd. Men heeft het idee dat dit omslagpunt sterk hoger ligt. Door de onduidelijkheid over de persoonlijke consequenties heerst er veel onrust onder adviseurs. Bij een uitspraak waarin het gaat over kansen en bedreigingen, is voor de gemaakte score de term bedreiging meer doorslaggevend dan de term kans. Dit hoort meer bij het 'angstgevoel'. Uitspraken die in de interviews hierover werden gedaan waren onder meer: "Informeel heb ik het er wel eens over met collega's. Die zijn toch allemaal enigszins benauwd voor de consequenties die het zou kunnen hebben. Daarom denk ik dat bijna iedereen het ziet als een bedreiging en niet als een kans" en "...zeker voor adviseurs die al langer in dienst zijn en die 90.000 moeilijk vinden om te halen, die moeten toch hun hypotheek betalen, gezinnetje onderhouden, daar is het toch eigenlijk wel heftig voor". Er zijn ook adviseurs die minder vrezen voor de verandering. Zij geven bijvoorbeeld aan: "Ik verwacht niet dat het voor mij negatief zal gaan uitpakken". Maar tegelijkertijd zien zij het ook weer niet als een directe kans. Een adviseur die er duidelijk op vooruit zal gaan, stelt: "Ik ben nu niet bang voor het directe effect, maar stel dat ik even minder draai. Welke consequenties heeft dat voor mij, wat gaat er dan met mij gebeuren?"

Statement 31: Vooral de onduidelijkheid over de persoonlijke financiële consequenties maakte dat adviseurs nog niet graag instapten in de nieuwe regeling. Ten tijden van de interviews leefden er nog veel vragen en waren er geen duidelijke antwoorden. Ook adviseurs die er zeker op vooruit zouden moeten gaan, waren huiverig om per direct in de regeling te stappen als dat zou kunnen.

Statement 29: Hoewel in de initiële presentatie van de bouwstenen van de nieuwe regeling duidelijk is stilgestaan bij de reden voor de verandering, is dit voor zeer veel adviseurs onduidelijk. Los van het idee dat het een pure kostenbesparingsoperatie is, stelt men in de interviews hierover het volgende: "De noodzaak is mij nog steeds niet duidelijk. Het zal wel komen door het nieuwe management, die moeten altijd hun nieuwe ideeën kwijt" en "Voor mij is de noodzaak van de nieuwe regeling niet echt duidelijk. Je mist daarover duidelijke communicatie, vooral in het voortraject". Maar ook "De nieuwe regeling is niet goed verkocht aan ons". Adviseurs die wel een idee hadden bij de noodzaak of het doel van de regeling, hadden allen de focus op het thema behoud. Een van hen zei daarover: "Minder royement en afscheid nemen van adviseurs, dat is mijn idee van het motief".

#### **4.6 Overige verschillen per categorie van Rogers**

Naast een factor- en regressieanalyse op de Q-sort is ook gekeken naar leeftijd, aantal dienstjaren en netto-omzet in 2007. In paragraaf 4.2.2. (tabel 4) is de verdeling over de categorieën van Rogers gegeven. Voor het verschil in leeftijd en aantal dienstjaren zijn geen opmerkelijke verschillen per categorie gevonden. De netto-omzet in 2007 is in de categorieën *Late majority* en *Laggards* beduidend hoger dan in de overige categorieën. Deze zit hier voor beide op 110.400 jaarpremie omzet. Opvallend is dat men bij deze omzet in de nieuwe regeling er op vooruit zal gaan, terwijl de gemiddelde omzet bij de overige categorieën een directe achteruitgang in inkomen geeft. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de adviseurs met een hoger gemiddelde omzet zich minder zorgen maken en hun huidige werkwijze nu al als een juiste beschouwen. Dit neemt de noodzaak af om in het werk rekening te houden met een nieuwe beloningsregeling. In de aanvullende interviews is dit terug te vinden in uitspraken als: "Ik heb me nooit druk gemaakt om beloningen. Als je je werk goed doet, dan is de beloning ook gewoon goed. Het zou zeer vreemd zijn als dat dadelijk niet zo was" en "Ik werk gewoon hard en ben daar succesvol mee. Waarom zou ik dat veranderen?".

In bijlage 12 is een sortering te vinden van de extremen van gemiddelde scores per categorie van Rogers. Gekeken naar de hoogste en laagste scores komen voornamelijk de volgende onderwerpen naar voren: relatie tussen prestatie en beloning, communicatie en kennis over de regeling, motivatie en enthousiasme, aanpassen van eigen werkwijze en inzet en het zien van de noodzaak en strategie. De verschillen zijn gescoord in de matrix in tabel 11. Hieruit blijkt dat met name over de communicatie en opgedane kennis van de nieuwe regeling door elke categorie een score is toegekend. Het verschil zit in de waardering. Hoe vroeger men in de curve van Rogers zit (*Innovators, Early adopters,...*) hoe negatiever men statements rondom dit thema heeft gescoord. De *Late majority* en *Laggards* zijn positiever (of minder negatief) over de communicatie en opgedane kennis. Uit de interviews blijkt ook dat zij zich daar minder mee bezig hebben gehouden of minder druk om hebben gemaakt.

**Tabel 11: Besproken en gewaardeerde thema's per categorie Rogers**

	relatie prestatie/ beloning	communicatie/ kennis	motivatie / enthousiasme	aanpassen werkwijze	noodzaak / strategie
Innovators	+	-	-/-		
Early adopters	+	-/-	+		
Early majority		-	-		+
Late majority	+	+	-		-
Laggards		+/-		-	-

## 5. Conclusie en discussie

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken ter beantwoording van de gestelde onderzoeksvraag: *Wat is in onderzochte casus de invloed van tweede-orderealiteiten op de snelheid van toe-eigening?*

In de paragrafen 5.2 en 5.3 worden achtereenvolgens de conclusies van de kwalitatieve analyse en de interpretatie van de aanvullende interviews beschreven. Het antwoord op de onderzoeksvraag wordt uiteengezet in paragraaf 5.4. Tenslotte wordt in de paragrafen 5.5 en 5.6 ingegaan op de resultaten in relatie tot de literatuur en de gebruikte onderzoeksmethode.

### 5.2 Factoren van invloed op betekenisgeving

Om te onderzoeken welke factoren een rol spelen bij de betekenisgeving aan de verandering in onderzochte casus en de invloed van eerste- en tweede-orderealiteiten, is gekeken naar een aantal vooraf bepaalde factoren en naar schalen (clusters van statements) met een bepaalde samenhang; de niet-vooraf bepaalde factoren. Zowel bij de vooraf bepaalde factoren als bij de niet-vooraf bepaalde factoren is onder meer via regressieanalyse gezocht naar de invloed op snelheid van toe-eigening van de verandering.

Uit de regressieanalyse van de vooraf bepaalde factoren blijkt dat deze factoren zeer weinig invloed hebben op de indeling volgens Rogers. De factoren *Persoonlijke consequentie* en *Communicatie* tonen weliswaar per factor een sterke samenhang van de statements, maar de verklarende waarde op de indeling van Rogers is zeer zwak. De verklaring is voor 5,7% terug te herleiden op de *Persoonlijke consequenties* en voor 4,3% op *Communicatie*. Waarom iemand is ingedeeld in één van de categorieën van Rogers blijft hier voor 90% onverklaarbaar.

Ook voor de invloed van niet-vooraf bepaalde factoren is een regressieanalyse uitgevoerd. Hieruit kwamen 3 factoren naar voren die een (magere) verklaring op de indeling van Rogers gaven. Bij elkaar zorgen de 3 factoren voor 10,3% van de verklaarbaarheid van de indeling. Hierbij had factor 3 de hoogste verklaarbaarheid, namelijk 8,8%. Omdat ook hier een circa 90% onverklaarbaar blijft waarom iemand in één van de categorieën zit van Rogers, is het uitdiepen van de statements die in factor 3 vallen niet relevant.

### 5.3 Interpretatie aanvullende interviews

Omdat zowel uit de vooraf bepaalde als uit de niet-vooraf bepaalde factoren een zeer zwakke verklaring is gevonden voor de mate van snelheid van toe-eigening, is gezocht naar verklaringen in de aanvullende interviews. Ook hier is vooraf geen onderscheid gemaakt tussen eerste- en tweede-orderealiteiten. Dit is achteraf bepaald. Naast een analyse van de uitwerkingsmatrix van de interviews zijn nogmaals alle transcripties doorgenomen. Uit deze analyse is globaal de volgende conclusie te trekken:



*Laggards* zijn vaak enigszins onverschillig over de invoering van de nieuwe beloningsregeling. Zij zien de verandering vaak minder als een bedreiging. In deze groep zitten adviseurs die goed functioneren en een omzet hebben die waarschijnlijk zal resulteren in een soortelijke of betere beloning ten opzichte van de oude regeling. Eerder is aangegeven dat de gemiddelde omzet bij deze groep goed is. Zij focussen zich meer op het voortzetten van hun succesvolle werkzaamheden en hebben geen behoefte om extra energie te steken in onrust en onduidelijkheid. Hier heerst dus deels het vertrouwen dat het wel goed komt als men de werkwijze niet verandert. Dat de nieuwe beloningsregeling meer aandacht vraagt voor behoud van verzekeringen en klanten, heeft hier vaak geen invloed omdat men stelt dat dit al een serieus onderdeel is van de huidige werkwijze. Hier kan globaal worden gesteld dat er geen sprake is van toe-eigening, maar doorgaan met het huidige gedrag en het ondergaan van de consequenties hiervan. Het heeft er de schijn van dat deze groep adviseurs die doorgaans op gezonde wijze naar extra kansen zoekt in het werk, hier juist geen extra inspanning of actie toont. In de definitie van Rogers zijn *Laggards* juist traditionele mensen die vasthouden aan 'oude manieren' omdat zij de eerste stroming afwachten of zelfs wachten totdat de veranderde situatie traditie is geworden.

Bij de *Innovators* zien we verschillende manieren van omgang met de verandering. Men is vanaf het begin, bij de aankondiging van de verandering, bezig te zoeken naar vormgeving van het gevraagde gedrag. Doordat er veel onduidelijkheid heerst (dit geldt voor alle groepen) geeft de verandering bij deze groep meer onrust. Hoe moet men werkwijze, focus en/of gedrag aanpassen aan de nieuwe regeling teneinde een goed beloningsresultaat te bereiken of (voor een deel van de adviseurs) eventuele negatieve consequenties te vermijden? Het heeft er de schijn van dat deze groep vanwege onzekerheid, onrust en angst die dat veroorzaakt, zich als eerste richt op de verandering. Daarmee vallen zij in dit onderzoek onder de groep *Innovators*. Terwijl vanuit de gedachte van Rogers *Innovators* juist moedige mensen zijn die veranderingen trekken.

In de middengroep, de *Early majority*, zit de eerste grootste groep die zich de nieuwe beloningsregeling heeft toegeëigend (38%). Het ijkmoment is hier de uitreiking van de schaduwnota's. In nagenoeg alle interviews kwam naar voren dat men vanaf de eerste presentatie van de bouwstenen van de nieuwe beloningsregeling niet goed wist waar men nu eigenlijk aan toe was. Dat de regeling een stuk helderderheid in uitvoering met zich meebracht werd wel gezien. Er was echter een grote behoefte aan duidelijkheid over de consequenties voor de eigen situatie. Er heerste een bepaalde onrust, omdat niet goed werd ingezien wat de organisatie van hen vroeg met betrekking tot de verandering. Antwoorden op diverse inhoudelijke vragen namen dit niet weg. Pas bij de uitreiking van de individuele schaduwnota's werd meer duidelijk. Sommige adviseurs hebben dit moment lijdzaam afgewacht, anderen keken hier reikhalzend naar uit. Naast het feit dat de schaduwnota's meer duidelijkheid gaven, riepen ze ook weer vragen op. Deze vragen waren vooral technisch van aard, betreffende de berekeningen en de methodiek van de nieuwe beloningsregeling. Doordat de consequenties voor een deel van de adviseurs negatiever waren dan vooraf ingeschat, en dit ook bij collega's werd gehoord, vroeg men zich af of dit nu wel de bedoeling was van de nieuwe strategie van de organisatie. De uitgave van de schaduwnota's was duidelijk een moment waarop meer dan een

derde van de adviseurs naar de eigen werkwijze ging kijken en rekening ging houden met de effecten van de regeling. Hier kun je stellen dat de eerste grote groep zich de verandering ging toe-eigenen.

#### 5.4 Antwoord op de onderzoeksvraag

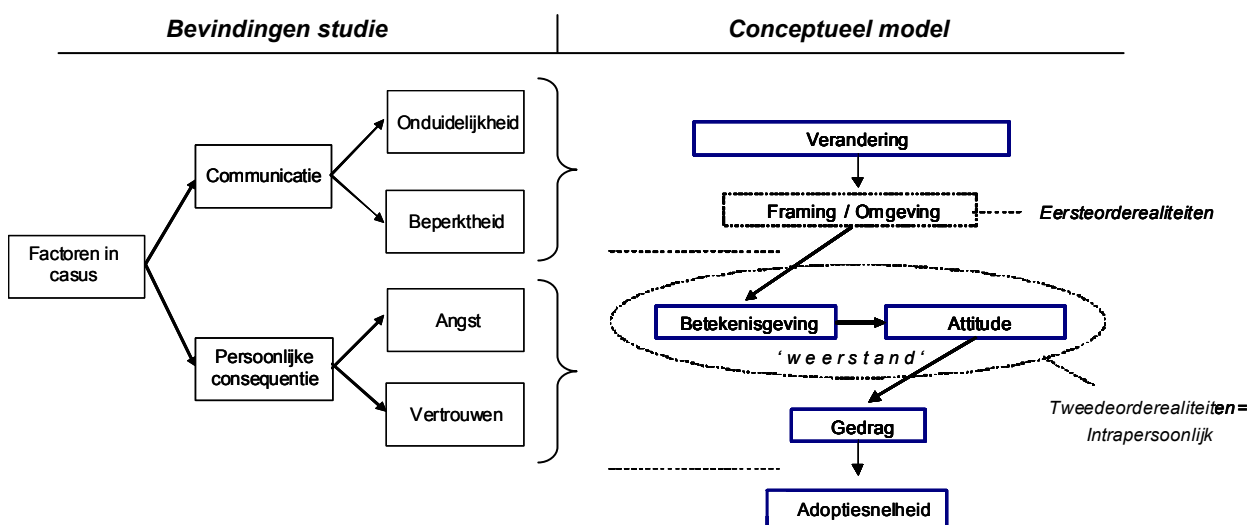
Voor beantwoording van de centrale onderzoeksvraag wordt eerst antwoord gegeven op de subvraag: *Welke factoren zijn in de onderzochte casus het meest van invloed op de snelheid van toe-eigening?*

In de kwantitatieve analyse kan geen betrouwbaar causaal verband worden gevonden tussen bepaalde of invloedrijke factoren op de snelheid van toe-eigening. *Communicatie* en *persoonlijke consequenties* zouden enige invloed kunnen hebben. In de aanvullende interviews zijn indicaties gevonden dat onduidelijkheid over de mogelijke persoonlijke consequenties die de verandering met zich mee brengt en het ervaren van slechte communicatie sterk van invloed zijn op de snelheid van toe-eigening. Dit zorgt er voor dat medewerkers anders reageren dan volgens het klassieke beeld van Rogers is te verwachten.

De factoren die het meeste invloed hebben op de snelheid van toe-eigening zijn:

- Onduidelijkheid en beperktheid van de communicatie
- Angst en vertrouwen voor de persoonlijke consequenties

In figuur 11 zijn deze factoren te zien in hun relatie tot het conceptueel model.



**Figuur 11: Bevindingen studie in relatie tot conceptueel model**

Bovenstaand figuur geeft een goede inleiding tot beantwoording van de centrale onderzoeksvraag: *Wat is in de onderzochte casus de invloed van tweede-orderealiteiten op de snelheid van toe-eigening?*

Kijkend naar de klassieke theorie van Rogers is er sprake van een paradoxaal beeld. Juist degenen die normaal niet voorop lopen bij veranderingen en vrij conservatief zijn ingesteld hebben zich hier in een vroeg stadium druk gemaakt om de verandering in de beloning. Juist zij zijn degenen die als eerste rekening zijn gaan houden met de effecten van de verandering. Juist zij zijn degenen die angst hebben voor de consequenties. De medewerkers die daarentegen altijd alert reageren op kansen, vaak voorop lopen bij veranderingen en geen conservatieve houding hebben ten opzichte van veranderingen, beweren

hier hun werkwijze en inzet niet of wellicht later te wijzigen. Zij vertrouwen er op dat dit positief zal uitpakken in de nieuwe beloningsmethodiek.

Het paradoxale beeld ontstaat ook door de emotionele beleving van de verandering. De angst voor de persoonlijke (financiële) consequenties speelt sterk bij de conservatieven. Om negatieve consequenties te vermijden is het noodzakelijk de huidige houding en inzet te wijzigen. Dat is voor deze groep duidelijk. Men is daardoor snel geneigd zich te verdiepen in de verandering en te onderzoeken welk gedrag of welke werkwijze wordt verwacht teneinde de negatieve consequenties tegen te gaan of te verminderen. Hier spelen dus duidelijk intra-persoonlijke krachten een rol die onder tweede- orderealiteiten kunnen worden geschaard.

Bij de veranderingsgezinde personen, veelal ook vooroplopend in de huidige prestaties, is er de geruststelling en vertrouwen (ook tweede-orderealiteiten) dat bij ongewijzigde inzet en aanpak er een (financieel) betere situatie zal ontstaan. Zij richten hun aandacht en energie meer op andere zaken dan op het gewijzigde beloningsbeleid.

Het paradoxale beeld ontstaat dus doordat het 'adoptiemotief' wordt ingegeven door een mate van angst of vertrouwen en niet door een mate van nieuwsgierigheid, zoals dit vaak bij een reguliere adoptiecurve is te zien. Angst voor of vertrouwen in de persoonlijke consequenties blijken in dit onderzoek dus sterke factoren te zijn die meespelen bij betekenisgeving en toe-eigening. Angst en vertrouwen zijn tweede-orderealiteiten. Juist het paradoxale beeld dat in dit onderzoek is ontstaan, geeft aan wat de invloed kan zijn van tweede-orderealiteiten op de snelheid van toe-eigening.

## **5.5 Resultaten in relatie tot de literatuur**

De voornaamste kritiek op de adoptietheorie van Rogers richt zich op het gebrek aan aandacht voor de tweede-orderealiteiten. Er is te weinig of helemaal geen oog voor het ontvangersperspectief.

Czarniawska en Sevón (2005) richten hun kritiek vooral op twee aannames in de theorie van Rogers die ook in paragraaf 2.3 wordt besproken. Uit dit onderzoek blijkt dat deze kritiek terecht is en dat deze twee aannames van Rogers ook in deze casus worden weerlegd. Dit zijn:

1. *De verandering die zich verspreidt en de betekenis die daaraan wordt gegeven blijft betrekkelijk onveranderd. Dit betekent dat de eerste en de laatste persoon die een verandering overneemt, dit uiteindelijk om dezelfde reden doen.* Deze studie heeft aangetoond dat er duidelijk verschillende drijfveren zijn, juist ingegeven door betekenisgeving (de tweede-orderealiteiten).
2. *De verspreiding van een verandering wordt door iedereen om dezelfde reden geadopteerd.* Ook hier laat deze studie zien dat deze aanname in de theorie van Rogers kan worden weerlegd. Zeker wanneer beter wordt gekeken naar de betekenisgeving. In dit onderzoek speelt bij de ene medewerker vertrouwen een grote rol bij de (snelheid van) toe-eigening, bij de andere juist weer angst.

Volgens Boonstra (2000) moeten de achtergronden voor moeizaam veranderen vooral worden gezocht in het handelen van actoren en in de planmatige aanpak van veranderprocessen. Hij schets vijf perspectieven die trachten te verklaren waarom veranderingsprocessen zo moeizaam verlopen. In dit onderzoek zijn met name strategie, individuele psychologische factoren en de cultuur van de organisatie naar voren gekomen als aspecten waaraan extra aandacht had kunnen worden besteed. Uit de analyse blijkt dat de verbeterpunten voornamelijk liggen op het vlak van communicatie. Zowel de inhoudelijke veranderingen en de persoonlijke consequentie voor ieder individu, evenals de noodzaak van de verandering zijn in het implementatietraject onduidelijk geweest voor medewerkers. Dit veroorzaakte bij een deel van de medewerkers veel onrust.

Ook het door Boonstra geschetste 'machtsperspectief op veranderingen' wordt in de onderzochte casus door medewerkers duidelijk ervaren. Bij dit machtsperspectief probeert het management de gewenste veranderingen af te dwingen en de invoering veilig te stellen. Vanuit de positie in de top presenteert het management inhoudelijke oplossingen, passen ze structuren aan en sturen ze op het veranderingsproces.

Kotter en Schlesinger (1979) maken onderscheid in vier vormen van weerstand:

- angst om te verliezen;
- wantrouwen;
- andere inschatting van de gevolgen van de verandering;
- lage veranderingstolerantie.

Alle vier genoemde vormen van weerstand zijn in het onderzoek terug te vinden. Met name in de aanvullende interviews is er een duidelijke manifestatie van deze vormen te herkennen. De eerste drie vormen worden voor het overgrote deel weer ingegeven door onduidelijkheid in de communicatie en het gebrek aan communicatie. Met name de persoonlijke consequenties en de oprechtheid van de noodzaak worden niet gezien. De lage veranderingstolerantie wordt voornamelijk ingegeven door het geloof in de juistheid van de huidige persoonlijke werkwijze, in combinatie met het niet goed weten wat er daadwerkelijk anders wordt verwacht. Men ervaart de verandering niet als een verandering in werk, maar meer een verandering in waardering. Ook hier zien we dat de term 'weerstand' vanuit het zenderperspectief wordt gebruikt. In de kern van de onderzochte casus blijkt dat een eigen conceptie van de werkelijkheid (ontvangersperspectief) op verschillende tweede-orderealiteiten de oorzaak is waardoor toe-eigening wordt vertraagd

## **5.6 Gebruikte onderzoeksmethode**

De gebruikte Q-sort methode wordt voornamelijk toegepast in onderzoek naar opinies. De combinatie van kwantitatieve vragenlijstonderzoek en kwalitatieve diepte-interviews heeft voor dit onderzoek een duidelijke meerwaarde gehad. Omdat middels het kwantitatieve onderzoek weinig verklaarbare factoren te vinden waren, maar wel duidelijke factoren aanwezig bleken met een interne samenhang, kon middels een analyse van de diepte-interviews toch informatie worden verkregen over de processen die zich afspeelden bij de ondervraagden en kon vaak een aanvullende verklaring worden gestaafd met een letterlijke toelichting van

deze ondervraagden. In dit onderzoek is het kwalitatief onderzoek sterk aanvullend geweest op het kwantitatief onderzoek.

Kanttekening bij de conclusie op de hoofdvraag is de omvang van het onderzoek. De betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van kwantitatieve analyse wordt voornamelijk bepaald door de steekproefomvang. Met inachtneming van een foutmarge van 15% was in dit onderzoek de omvang van de responsgroep op 1 respondent na voldoende voor de kwantitatieve analyse. Echter voor een verdieping in de categorieën van Rogers zijn de subgroepen te klein voor en laat de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten op basis van de kwantitatieve analyse te wensen over.

### **5.6.1 Afwijkend beeld adoptietheorie**

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt een afwijkend beeld te ontstaan ten opzicht van de adoptietheorie van Rogers. Ten eerste is er geen normaalverdeling gevonden over de categorieën van Rogers. Ten tweede is de typering van personen binnen de categorieën afwijkend van wat binnen de adoptietheorie van Rogers is terug te vinden. Het verschil tussen de normaalverdeling in de klasse van Rogers (2,5% - 13,5% - 34% - 34% - 16%) en de verdeling gevonden in het onderzoek (10% - 5% - 38% - 3% - 45%) kan worden veroorzaakt door vier factoren:

- *De omvang van het onderzoek.* Doordat bij een Q-sort onderzoek groot belang wordt gehecht aan de perceptie van respondenten en minder aan een objectieve analyse, kan worden volstaan met een relatief beperkte onderzoeksgroep. Wanneer deze groep vervolgens ook nog wordt verdeeld over 5 categorieën, dan is de omvang eigenlijk te beperkt om een uitspraak per categorie te doen.
- *Definitie van categorieën.* Voor dit onderzoek is vooraf bepaald op welk moment iemand in een bepaalde categorie van Rogers moet worden ingedeeld. Dit is gedaan op basis van 'natuurlijke' momenten in het implementatietraject waarop duidelijke stimuli zijn te duiden waardoor iemand de verandering zou toe-eigenen. Doordat hier geen exploratief onderzoek naar is geweest, is het mogelijk dat een andere indeling of definiëring van de categorieën niet is gezien en gehanteerd.
- *Methodiek van indeling.* Na het bepalen van de categorieën is aan de respondenten gevraagd in welke categorie zij zichzelf plaatsen. Het is mogelijk dat dit niet objectief is gebeurd. Zo zou een methodiek als observatie een andere verdeling van respondenten hebben kunnen opleveren.

### **5.7 Aanvullend onderzoek**

Diverse onderzoeken in de literatuur laten zien dat angst een belemmering vormt voor het doorvoeren van veranderingen en dat dit uiteindelijk een gezonde groei van het bedrijfsleven in de weg staat. Gezien de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het zeer interessant (en aan te bevelen) onderzoek te doen naar het effect van angst voor persoonlijke consequenties bij adoptieprocessen van veranderingen (tweede-orderealiteit) en de rol die communicatie daarbij speelt (eerste-orderealiteit). Het blijkt dat dit de verwachtingspatronen vanuit de adoptietheorie behoorlijk kan verstoren. Met welke elementen in de communicatie rondom een verandering in de organisatie moet men rekening houden teneinde niet voor verrassingen komen te staan?

## Literatuurlijst

- Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.M. & Boonstra, J.J. (1999). The change capacity of organizations: General assessment and exploring nine configuration. In: Munduate, K.M., Boer, D.J. den, Bouwman, H., Frissen, V. & Houben, M. (1994). *Methodologie en statistiek voor communicatie-onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Boon, A.K. den. , Brouwer, M. & Tabak, L. (1988). De Q-methode en publieksonderzoek. Een onderzoeksnotitie. *Massacommunicatie*, 1, 60-73.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Amsterdam: Vossiuspers.
- Boonstra, J.J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (Eds.) (1998). Power dynamics and organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7. Leuven: EAWOP.
- Bouwens, J.F.M.G., & Lent, L.A.G.M. van (2004). *Prestatiemanagement voor Organisaties in Balans*. Deventer: Kluwer.
- Brown, S.R. (1980). *Political subjectivity. Applications of Q-methodology in political science*. New Haven and London: Yale University Press.
- Brown, S.R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative Health Research*, 6 (4), 561-567.
- Chin, R. & K. D. Benne (1970). General Strategies for Affecting Changes in Social Systems, 32–59 in W. G. Bennis et al. (Eds.), *The Planning of Change*. Bristol: Holt, Rinehart & Winston.
- Czarniawska, B., Sevón, G. (2005), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Dinten, W. van (2002). *Met gevoel voor realiteit*. Delft: Eburon.
- Dohrenwend B.P., Shrout P.E., Egri G. & Mendelsohn F.S., Nonspecific psychological distress and other dimensions of psychopathology: measures for use in the general population. *Arch Gen Psychiatry* 1980, 37, 1229-36.
- Emans, B. (1990). *Interviewen. Theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters – Noordhoff.
- Fairhurst, G. & Star, R. (1996). *The art of Framing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ford, J.D., Ford, L.W., McNamara, R.T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organisational Change Management*, 15, 2, 105-121.
- Hägerstrand, T. (1970). What about People in Regional Science? *Papers of the Regional Science Association*, 24, 7-21.
- Havermans, J. (1999). De Q-methode - Antwoord uit de wetenschap op 'enquêtemoetheid'. *Media facts: vakblad voor uitgevers*, 2 (4), 32-35.
- Heiser, W.J. (1990). Heterogeniteitsanalyse van Q-sorts. *Psychologie & Maatschappij*, 53, 367-376.
- Heller, F. (1994). Verandering in organisaties: stimulerende en remmende factoren. In: Drenth, P.J.D., Thierry, H.K. & Wolff, Ch.J. de (Eds.). *Nieuw handboek arbeids- & organisatiepsychologie*, 5.5. Deventer: Van Loghum.
- Homan, Th. H. (2006). *Wolkenridders: over de binnenkant van organisatieverandering*. Open Universiteit: Heerlen.
- John, O.P., Cheek, J.M. & Klohnen, E.C. (1996). On the Nature of Self-Monitoring: Construct Explication With Q-sort Ratings. *Journal of Personality and Social Psychological Association*, 71 (4), 763-776.

- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March/April 1995, 59-67.
- Kotter, J.P. & L.A. Schlesinger (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* March/April, 106–114.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Pettigrew, A.M. (1997). Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen. *Nijenrode Management Review*, 21 (1), 49-60.
- Riel, C.B.M van, Stroecker, N.E. & Maathuis, O.J.M. (1998). Measuring corporate images. *Corporate Reputation Review*, 1 (4), 313-326.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations (4th edition)*. New York: The Free Press.
- Sahin, I. & Thompson, A. (2006). Using Rogers' Theory to Interpret Instructional Computer Use by COE Faculty. *Journal of Research on Technology in Education*, Fall2006, 39, 81-104.
- Thomas, D.M. & Watson, R.T. (2002). Q-sorting and MIS Research: A Primer. *Communications of the Association for Information Systems*, 8, 141-156.
- Tolbert, P. S., & L. G. Zucker (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1990–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22–39.
- Ven, A.H. van de, H.L. Angle & Poole, M.S. (1989). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Harper & Row.
- Werkman, R.A., Boonstra, J.J. & Elving, W.J.L. (2005). Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen. Patronen in het verandervermogen van Nederlandse organisaties. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 5, sept/okt 2005.
- Weick, K.E. en Quinn, R.E. (1999). Organisational change and development. *Annual Review Psychology*, 50, 361-386.
- Werner, P.D. (1993). A Q-sort measure of beliefs about abortion. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 513-521.
- Wissema, J.G. (1994). *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen: Van Gorcum.
- Zaltman, G., R. Duncan & J. Holbek (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

## **Bijlagen**



## Bijlage 1: Open vragen vooronderzoek

---

1. Wat vindt u van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs?
  - a. positieve punten
  - b. negatieve punten
2. Hoe oordeelt u over het motief / nut / noodzaak van de invoering van een nieuwe beloningsregeling?
3. Wat vindt u van de wijze van introductie?
4. Hoe oordeelt u over de informatievoorziening?
5. Wat heeft u er tot nu toe mee gedaan?
6. Welke reacties heeft u om u heen gehoord?
7. Welke vragen heeft u zelf nog rond de nieuwe beloningsregeling?
8. Zijn er zaken die u nog niet heeft benoemd en wel kwijt wilt over de nieuwe beloningsregeling?

## Bijlage 2: Eerste selectie van 42 kenmerken

---

1	De NB sluit beter aan op de groeistrategie van RVS
2	Communicatie rondom invoering van de NB is voldoende
3	Het motief om een NB in te voeren is helder
4	Ik maak mij niet druk om de invoering van de NB
5	De NB is een bedreiging voor mijn inkomen
6	De norm in de NB is te hoog
7	De NB is gericht op kwaliteit
8	Ik ben bang voor de effecten van de NB
9	De NB is helder en duidelijk
10	De NB is ingezet als een kostenbesparing voor RVS
11	De NB zal voor een uitstroom van adviseurs zorgen
12	Ik houd mij niet bezig met de NB
13	De NB is alleen gericht op output/omzet
14	De NB maakt het meer aantrekkelijk om voor RVS te komen werken
15	Ik heb te weinig informatie over de NB gekregen
16	De NB stelt niets voor, er verandert weinig
17	Adviseurs onderling hebben het regelmatig over de NB
18	De NB is motiverend
19	Mijn salesmanager heeft het te weinig over de NB
20	De NB staat mij zeer tegen
21	De nieuwsbrieven inzake de NB waren informatief
22	De NB geeft rust en regelmaat in de beloning
23	Met de NB kun duidelijk je meer verdienen
24	De NB is tamelijk ingrijpend
25	De NB is noodzakelijk voor een gezonde toekomst voor RVS
26	Met de NB heb je zelf meer invloed op je beloning
27	De NB is oneerlijk
28	De introductie/presentatie van de NB was niet sterk
29	Ik weet inhoudelijk nog maar weinig van de NB
30	Ik zal mijn werkwijze niet aanpassen aan de NB
31	Ik zal mijn inzet niet aanpassen naar aanleiding van de NB
32	Ik ben nu al bewust bezig met de NB
33	Ik maak mij niet druk over de NB; we zien wel
34	De NB is meer een strafregeling voor de achterblijvers
35	Ik zit liever vandaag dan morgen in de NB
36	De NB is geen bedreiging, maar een kans
37	De NB stimuleert de juiste personen
38	Ik heb angst voor de NB
39	De inhoudelijke verandering is niet zo groot
40	De NB is duidelijk gebaseerd op de groeistrategie van RVS
41	Met de NB is er een betere relatie tussen prestatie en beloning
42	De NB zal voor meer behoud- en beheersactiviteiten zorgen

### Bijlage 3: Definitieve selectie van 36 kenmerken, inclusief clusteraanduiding

	<b>Kenmerk</b>	<b>Cluster</b>
1	De NB sluit beter aan op de groeistrategie van RVS	S
2	Communicatie rondom invoering van de NB is voldoende	C
3	Het motief om een NB in te voeren is helder	C
4	<i>Ik maak mij niet druk om de invoering van de NB</i>	P
5	<i>De norm in de NB is te hoog</i>	E
6	De NB is gericht op kwaliteit	S
7	Ik ben bang voor de effecten van de NB	P
8	De NB is helder en duidelijk	R
9	<i>De NB is ingezet als een kostenbesparing voor RVS</i>	E
10	<i>De NB zal voor een uitstroom van adviseurs zorgen</i>	E
11	<i>De NB is alleen gericht op output/omzet</i>	R
12	De NB maakt het meer aantrekkelijk om voor RVS te komen werken	R
13	<i>Ik heb te weinig informatie over de NB gekregen</i>	C
14	<i>De NB stelt niets voor, er verandert weinig</i>	R
15	Adviseurs onderling hebben het regelmatig over de NB	C
16	De NB is motiverend	R
17	<i>Mijn salesmanager heeft het te weinig over de NB</i>	C
18	De nieuwsbrieven inzake de NB waren informatief	C
19	De NB geeft rust en regelmaat in de beloning	P
20	Met de NB kun duidelijk je meer verdienen	R
21	<i>De NB is tamelijk ingrijpend</i>	P
22	De NB is noodzakelijk voor een gezonde toekomst voor RVS	S
23	Met de NB heb je zelf meer invloed op je beloning	P
24	<i>De NB is oneerlijk</i>	E
25	<i>De introductie/presentatie van de NB was niet sterk</i>	C
26	Ik weet inhoudelijk nog maar weinig van de NB	C
27	Ik zal mijn werkwijze niet aanpassen aan de NB	P
28	<i>Ik zal mijn inzet niet aanpassen naar aanleiding van de NB</i>	P
29	Ik ben nu al bewust bezig met de NB	P
30	<i>De NB is meer een strafregeling voor de achterblijvers</i>	E
31	Ik zit liever vandaag dan morgen in de NB	P
32	De NB is geen bedreiging, maar een kans	R
33	De NB stimuleert de juiste personen	S
34	<i>De inhoudelijke verandering is niet zo groot</i>	R
35	Met de NB is er een betere relatie tussen prestatie en beloning	S
36	Door de NB zal ik mij meer met behoud en beheer bezighouden	P

#### **Clusters:**

P = Persoonlijke consequentie(s)	10 x
S = Strategie	5 x
C = Communicatie	8 x
R = Regeling	8 x
E = Evenwichtigheid / eerlijk	5 x

## **Bijlage 4: Procedure afname Q-sort + uitnodiging deelname onderzoek**

---

### **Procedure afname Q-sort**

1. In een begeleidende brief is gevraagd om mee te werken aan een onderzoek naar de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs (zie hieronder: *uitnodiging deelname onderzoek*).
2. Er is uitgelegd dat het onderzoek bestaat uit twee delen: het leggen van de Q-sort en een aanvullend interview op basis van de gelegde Q-sort.
3. Respondent is akkoord en opent het bestand.
4. Allereerst wordt gevraagd aan te geven vanaf welk moment men in zijn of haar werk rekening is gaan houden (of gaat u houden) met de nieuwe beloningsregeling. Dit is de basis voor de indeling van Rogers. Daarna gaat de respondent automatisch naar het volgende blad.
5. Op het volgende blad kan de respondent de instructies lezen.
6. Wanneer de instructies duidelijk zijn klikt de respondent door naar het Q-sort vel en scoort de gegeven kenmerken.
7. Wanneer respondent tevreden is over de gelegde Q-sort, slaat hij het bestand op en stuurt dit naar de onderzoeker.
8. De onderzoeker nodigt respondent uit voor het aanvullend interview op basis van de gelegde Q-sort.
9. Onderzoeker vraagt toestemming om een opname te maken van het interview.
10. Na het interview vraagt de onderzoeker of de respondent nog opmerkingen heeft en of de respondent de resultaten wil ontvangen.
11. De onderzoeker bedankt de respondent voor zijn medewerking.

### **Uitnodiging deelname onderzoek**

Beste collega,

In het kader van mijn studie aan de Open Universiteit voer ik een onderzoek uit onder een groep RVS adviseurs. Met dit onderzoek probeer ik meer inzicht te krijgen in factoren die van invloed zijn op de toe-eigening van de nieuwe beloningsregeling.

**Graag wil ik je vragen om mij te helpen bij dit onderzoek, door bijgaand bestand in te vullen. Hierin vraag ik je uitspraken/kenmerken te sorteren. Het invullen kost je circa 15 minuten van je tijd.**

**Instructies voor het invullen vind je in het bestand zelf.**

Voor alle duidelijkheid: het is een onderzoek in het kader van mijn studie en niet in opdracht van RVS. Het is ook niet de bedoeling dat de individuele resultaten in een openbare publicatie verschijnen. Antwoorden worden vanzelfsprekend anoniem verwerkt!

Ik hanteer diverse methoden en technieken van onderzoek. Het kan daarom zijn dat ik je vraag om deel te nemen aan een kort telefonisch interview naar aanleiding van je geretourneerde sortering. Hiervoor zal ik je dan later benaderen.

Het ingevulde bestand kun je via de mail aan mij retourneren ([ronald.tieleman@rvs.nl](mailto:ronald.tieleman@rvs.nl)).

Ik zie je sortering graag uiterlijk woensdag 20 februari a.s. retour.

Alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Groet,

Ronald Tieleman

## Bijlage 5: Print-out instructie en scorevel

---

Microsoft Excel - Qsort invulblad

Bestand Bewerken Beeld Invoegen Opmaak Extra Data Venster Help Typ een vraag voor hulp

B2 Startvraag

**Startvraag**

Om te kunnen beginnen met de sortering van uitspraken moet u eerst onderstaande vraag beantwoorden.

**Vanaf welk moment bent u in uw werk rekening gaan houden (of gaat u houden) met de nieuwe beloningsregeling?**

Zet een "x" bij de uitspraak die op u het meest van toepassing is en druk op Enter.

Vanaf de eerste presentatie van de bouwstenen tijdens de districtsbijeenkomst in september 2006

Vanaf het moment dat mijn salesmanager de nieuwe beloningsregeling heeft behandeld (individueel of in de regio)

Vanaf de uitreiking van de schaduwnota's

Vanaf de daadwerkelijke invoering van de nieuwe beloningsregeling / eerste uitkeringsmaand

Wellicht een aantal maanden na de invoering

Helemaal niet

start / instructie / scoreblad /

Gereed NUM

Microsoft Excel - Q-sort invulblad

Bestand Bewerken Beeld Invoegen Opmaak Extra Data Venster Help Typ een vraag voor hulp

B2 Instructie

### Instructie

Als u rechts onder op het grijze vakje "scoreblad" klikt, vindt u 36 kenmerken/uitspraken over de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor RVS adviseurs. Het is de bedoeling dat u de uitspraken sorteert op basis van de mate waarin u deze kenmerken van toepassing vindt op de nieuwe beloningsregeling. U kunt de cijfers die bij de kenmerken/uitspraken horen invoeren op het scoreblad. Uiteindelijk moet uw sortering resulteren in onderstaande rangschikking.

minst van toepassing      neutraal      meest van toepassing

**Werkwijze:**

- Om het u zelf makkelijk te maken kunt het scoreblad uitprinten door op het print-icoontje te drukken bovenin. Daardoor kunt u reeds gescoorde kenmerken/uitspraken invullen in het schema en onder wegstrepen met een pen.
- Het is handig om eerst de 10 kenmerken/uitspraken die u het meest van toepassing vindt te verdelen aan de rechter kant van het scoremodel. *Hoe meer naar rechts, hoe meer u het van toepassing vindt.* Vervolgens doet u dat ook met de 10 kenmerken/uitspraken die u het minst van toepassing vindt aan de linker kant van het scoremodel. *Hoe minder naar rechts, hoe minder u het van toepassing vindt.*
- Verdeel vervolgens de groep "neutrale" kenmerken/uitspraken over de drie middelste kolommen. Hier kunt u ook de kenmerken/uitspraken kwijt die u niet van toepassing acht. Noteer de kenmerken/uitspraken die naar "meest van toepassing" neigen rechts van het midden en de kenmerken/uitspraken die naar "minst van toepassing" neigen links van het midden.
- Wanneer alle nummers juist zijn ingevuld, dan zal de mededeling rechtsbovenin **Nog niet alle nummers zijn (goed) ingevuld** veranderen in **Alle nummers zijn ingevuld**. U kunt zoveel wijzigen als u wilt. Wanneer u klaar bent met het invoeren slaat u het bestand op en stuurt u het naar: [ronald.tieleman@rvs.nl](mailto:ronald.tieleman@rvs.nl).

**Alvast dank voor uw medewerking!**

Om naar het scoreblad te gaan, klik hier: [Scoreblad](#)

start instructie scoreblad

Gereed NUM

Start scriptie v1.2 - Microsoft ... Q-sort Microsoft Excel - Qsor... 21:05

Microsoft Excel - Q-sort invulblad

Bestand Bewerken Beeld Invoegen Opmaak Extra Data Venster Help Typ een vraag voor hulp

B2 Scoreblad

### Scoreblad

minst van toepassing      neutraal      meest van toepassing

Nog niet alle nummers zijn (goed) ingevuld

Terug naar: [Start](#) [Instructie](#)

1	De NB sluit beter aan op de groei strategie van RVS	13	Ik heb te weinig informatie over de NB gekregen	25	De introductie/presentatie van de NB was niet sterk
2	Communicatie rondom invoering van de NB is voldoende	14	De NB stelt niets voor, er verandert weinig	26	Ik weet inhoudelijk nog maar weinig van de NB
3	Het motief om een NB in te voeren is helder	15	Ik heb het met collega's regelmatig over de NB	27	Ik zal mijn werkwijze niet aanpassen aan de NB
4	Ik maak mij niet druk om de invoering van de NB	16	De NB is motiverend	28	Door de invoering van de NB zal ik mijn inzet niet aanpassen
5	De norm in de NB is te hoog	17	Mijn salesmanager heeft het te weinig over de NB	29	De NB is noodzakelijk voor een gezonde toekomst voor RVS
6	De NB is gericht op kwaliteit	18	De nieuwsbrieven inzake de NB waren informatief	30	De NB is meer een strafregeling voor de achterblijvers
7	Ik ben bang voor de effecten van de NB	19	De NB geeft rust en regelmaat in de beloning	31	Ik zit liever vandaag dan morgen in de NB
8	De NB is helder en duidelijk	20	Met de NB kun duidelijk je meer verdienen	32	De NB is geen bedreiging, maar een kans
9	De NB is ingezet als een kostenbesparing voor RVS	21	De NB is tamelijk ingrijpend	33	De NB stimuleert de juiste personen
10	De NB zal voor een uitstroom van adviseurs zorgen	22	Ik ben nu al bewust bezig met de NB	34	De inhoudelijke verandering is niet zo groot
11	De NB is alleen gericht op output/omzet	23	Met de NB heb je zelf meer invloed op je beloning	35	Met de NB is er een betere relatie tussen prestatie en beloning
12	De NB maakt het aantrekkelijker om voor RVS te werken	24	De NB is oneerlijk	36	Door de NB zal ik mij meer met behoud bezighouden

start instructie scoreblad

Gereed NUM

Start scriptie v1.2 - Microsoft ... Q-sort Microsoft Excel - Qsor... 21:06

## Bijlage 6: Interviewschema

---

### Q-sort interview formulier

Respondentnummer : \_\_\_\_\_

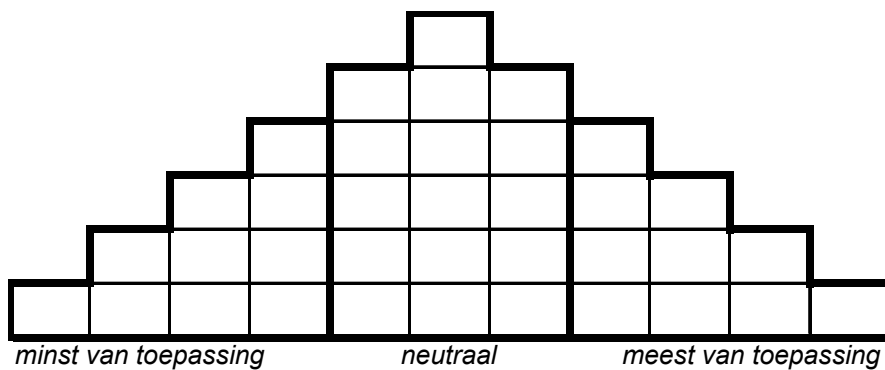
Aantal jaren in dienst : \_\_\_\_\_

Jaarproductie : \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Via dit interview wordt het beeld dat u van de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs heeft gegeven middels de Q-sort, verder ingevuld.

Uw Q-sort:

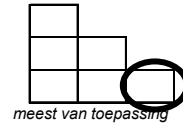


**1. Heeft u naar aanleiding van het leggen van de Q-sort nog vragen of opmerkingen voorafgaand aan het interview?**



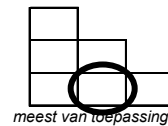
2. **Waarom vindt u kenmerk A het meest van toepassing op de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs?**  
(doorvragen in relatie tot waarde-oordeel en snelheid van toe-eigening)

Kenmerk A (nummer: \_\_\_\_)



3. **Waarom vindt u kenmerk B van toepassing op de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs?**  
(doorvragen in relatie tot waarde-oordeel en snelheid van toe-eigening)

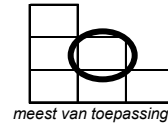
Kenmerk B (nummer: \_\_\_\_)



**4. Waarom vindt u kenmerk C van toepassing op de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs?**

(doorvragen in relatie tot waarde-oordeel en snelheid van toe-eigening)

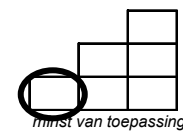
Kenmerk C (nummer: \_\_\_\_)



**5. Waarom vindt u kenmerk X het minst van toepassing op de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs?**

(doorvragen in relatie tot waarde-oordeel en snelheid van toe-eigening)

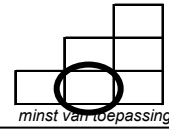
Kenmerk X (nummer: \_\_\_\_)



**6. Waarom vindt u kenmerk Y niet van toepassing op de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs?**

(doorvragen in relatie tot waarde-oordeel en snelheid van toe-eigening)

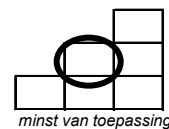
Kenmerk Y (nummer: \_\_\_\_)



**7. Waarom vindt u kenmerk Z niet van toepassing op de invoering van de nieuwe beloningsregeling voor adviseurs?**

(doorvragen in relatie tot waarde-oordeel en snelheid van toe-eigening)

Kenmerk Z (nummer: \_\_\_\_)



**8. Wat vond u van de Q-sort methode? Kunt u positieve en negatieve punten noemen van de Q-sort methode?**

Positief:
Negatief:

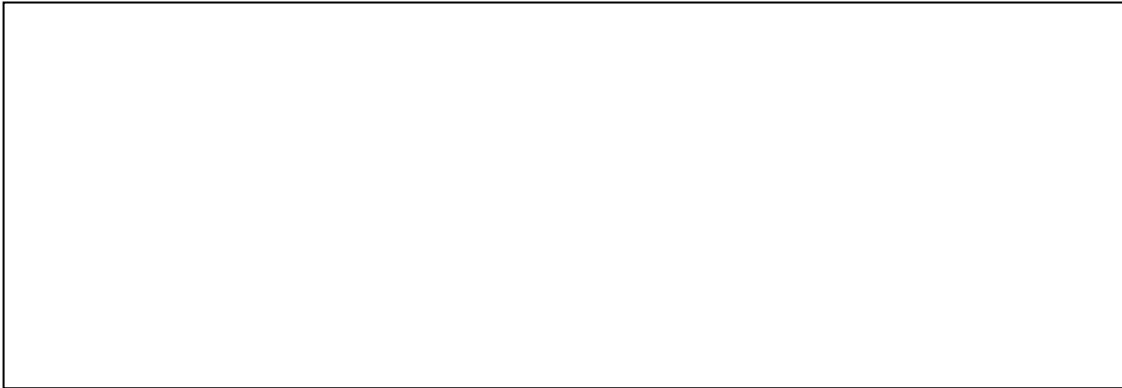
**9. Zijn er kenmerken in de Q-sort die onduidelijk waren? Zo ja, welke?**  
(doorvragen waarom)

--

**10. Mist u nog een kenmerk dat volgens u van toepassing is op de invoering van de nieuwe beloningsregeling? Zo ja, welke?**  
(doorvragen)

--


**11. Wanneer bent ging (of gaat) de nieuwe beloningsregeling voor u persoonlijk spelen?**  
(doorvragen naar moment van toe-eigening)



**12. Heeft u nog opmerkingen of zou u nog niets willen toevoegen?**



**13. Zou ik u eventueel nog later mogen benaderen wanneer aanvullende informatie nodig is?**



## Bijlage 7: Extremen van gemiddelde scores per categorie Rogers

<b>Statements - Innovators – Rogers = 1</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>
23 Met de NB heb je zelf meer invloed op je beloning	4	8	11	10,25	1,5
5 De norm in de NB is te hoog	4	9	11	9,75	0,957
28 Door de invoering van de NB zal ik mijn inzet niet aanpassen	4	8	11	9,5	1,732
....	....	....	....	....	....
16 De NB is motiverend	4	6	9	7,25	1,258
26 Ik weet inhoudelijk nog maar weinig van de NB	4	6	9	7	1,414
24 De NB is oneerlijk	4	6	8	6,5	1

<b>Statements - Early adopters – Rogers = 2</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>
35 Met de NB is er een betere relatie tussen prestatie en beloning	2	10	11	10,5	0,707
26 Ik weet inhoudelijk nog maar weinig van de NB	2	10	11	10,5	0,707
33 De NB stimuleert de juiste personen	2	9	11	10	1,414
....	....	....	....	....	....
2 Communicatie rondom invoering van de NB is voldoende	2	6	7	6,5	0,707
34 De inhoudelijke verandering is niet zo groot	2	6	7	6,5	0,707
12 De NB maakt het aantrekkelijk om voor RVS te werken	2	6	6	6	0

<b>Statements - Early majority – Rogers = 3</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>
1 De NB sluit beter aan op de groeistrategie van RVS	15	6	11	9,47	1,767
26 Ik weet inhoudelijk nog maar weinig van de NB	15	7	11	9,13	1,356
21 De NB is tamelijk ingrijpend	15	7	11	9,13	1,407
....	....	....	....	....	....
15 Ik heb het met collega's regelmatig over de NB	15	6	11	7,8	1,521
33 De NB stimuleert de juiste personen	15	6	11	7,73	1,751
34 De inhoudelijke verandering is niet zo groot	15	6	11	7,53	1,807

<b>Statements - Late majority – Rogers = 4</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>
35 Met de NB is er een betere relatie tussen prestatie en beloning	1	11	11	11	.
15 Ik heb het met collega's regelmatig over de NB	1	11	11	11	.
8 De NB is helder en duidelijk	1	11	11	11	.
....	....	....	....	....	....
9 De NB is ingezet als een kostenbesparing voor RVS	1	6	6	6	.
4 Ik maak mij niet druk om de invoering van de NB	1	6	6	6	.
1 De NB sluit beter aan op de groeistrategie van RVS	1	6	6	6	.

<b>Statements - Laggards – Rogers = 5</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>
27 Ik zal mijn werkwijze niet aanpassen aan de NB	18	6	11	9,39	1,685
9 De NB is ingezet als een kostenbesparing voor RVS	18	6	11	9,39	1,335
8 De NB is helder en duidelijk	18	6	11	9,33	1,328
....	....	....	....	....	....
1 De NB sluit beter aan op de groeistrategie van RVS	18	6	11	7,94	1,984
17 Mijn salesmanager heeft het te weinig over de NB	18	6	11	7,89	1,811
26 Ik weet inhoudelijk nog maar weinig van de NB	18	6	11	7,67	1,414

## Bijlage 8: Uitwerkingsmatrix interviews: onderscheid kenmerken in categorie en factor

	Persoonlijke consequentie	Communicatie	Strategie	Evenwicht	Regeling zelf
<b>Groep 1: Innovators</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet dagelijks mee bezig; wel vaak</li> <li>- Deels geen invloed op effecten portemonnee</li> <li>- Niet anders gaan werken</li> <li>- Onzekerheid; nog geen geruststelling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communicatie rondom hele traject is slecht</li> <li>- Jaar schaduwnota's is noodzakelijk</li> <li>- Regeling is over de schutting gegooid</li> <li>- Directie redeneert te makkelijk; het wordt wel geaccepteerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essentie is behoud; is sluitpost geworden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positief voor een kleine groep</li> <li>- Ziet geen relatie tussen goede prestatie en beloning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerste indruk niet verkeerd; later bijgesteld</li> <li>- Puzzelen + hulp afdeling beloning gaf meer duidelijkheid</li> <li>- Onduidelijkheid is tricky</li> <li>- Behoorlijk ingrijpend; moet gelijkmatiger omzetten</li> <li>- Niet motiverend: goede productie is niet altijd betere beloning</li> </ul>
<b>Groep 2: Early adopters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Speelt niet; draaien goed dus verwachten zelf geen negatief effect</li> <li>- Wel bang voor consequenties als het persoonlijk minder zou gaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig gesproken met collega's over NB</li> <li>- Er wordt niet geluisterd naar adviseurs</li> <li>- Regeling is doorgedrukt</li> <li>- Noodzaak van de verandering is onduidelijk</li> <li>- Duidelijke communicatie in hele traject wordt gemist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie wil meer behoud; kost nu te veel geld</li> <li>- Organisatie wil bepaalde adviseurs kwijt</li> <li>- Het wordt minder aantrekkelijk om voor organisatie te werken</li> <li>- Men wil meer productie zien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onvrede wordt gehoord; adviseurs willen opstappen</li> <li>- Consequenties zijn voor sommige adviseurs best heftig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regeling is duidelijker dan de huidige</li> <li>- Werking van de regeling is goed bekend</li> </ul>
<b>Groep 3: Early majority</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelf lange tijd geen aandacht aan besteed</li> <li>- Meer een bedreiging dan een kans</li> <li>- Geschrokken van schaduwnota's</li> <li>- Werkwijze wordt niet aangepast</li> <li>- Angst voor gigantische persoonlijke consequenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerste presentatie was ver-van-mijn-bed-show</li> <li>- Schaduwnota's geven enige duidelijkheid</li> <li>- Onduidelijkheid geeft onzekerheid</li> <li>- Toelichting van salesmanager was licht verhelderend</li> <li>- Te veel stilte rondom het hele traject</li> <li>- Regeling is niet goed 'verkocht'</li> <li>- Gemakzuchtige omgang van directie met onrust en angst.</li> <li>- Communicatie is niet open en eerlijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulans: minder presterende adviseurs moeten beter gaan presteren</li> <li>- Kostenbesparing: efficiënter inzetten buitendienst</li> <li>- Wordt gezien als directe bezuiniging op personeelskosten</li> <li>- Elke verandering wordt als verslechtering ervaren</li> <li>- Onduidelijkheid maakt het onaantrekkelijk om voor organisatie te komen werken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sommige collega's zijn benauwd voor de consequenties</li> <li>- Heerst een individualistische instelling, daarom geen collectief weerwoord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terugdringen roeyment is belangrijker geworden</li> <li>- Onduidelijkheid over de neveneffecten zoals waarneming</li> <li>- Gezonde relatie tussen inspanning en beloning wordt nauwelijks gezien</li> <li>- Geen energie steken in doorspitten eigen beloning / schaduwnota</li> </ul>
<b>Groep 4: Late majority</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkwijze wordt niet aangepast, speelt wel in achterhoofd</li> <li>- Wanneer consequenties groot blijken te zijn, wordt werkwijze wel aangepast</li> <li>- Vrees voor sterke verslechtering regeling</li> <li>- Geen drang om zicht sterk te verdiepen in de regeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet verwacht dat het snel zou gaan</li> <li>- Eerste communicatie riep heel veel vragen op</li> <li>- Communicatie is zeer karig; interesseert ook niet</li> <li>- Communicatie is niet optimaal; geen heldere antwoorden op vragen die leven is hoogst vervelend</li> <li>- Intensief met collega's besproken</li> <li>- Noodzaak onduidelijk</li> <li>- Veel eerder duidelijkheid brengen in persoonlijke consequenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is duidelijk een bezuinigingsronde</li> <li>- is wellicht verkooprijp maken van organisatie</li> <li>- Noodzaak absoluut onduidelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oneerlijk voor oudere medewerkers; nieuwe omschakeling is heftig voor hen</li> <li>- Leeft sterk onder alle adviseurs, toppers en tobbers</li> <li>- Bijzonder grote verschillen worden gezien tussen collega's onderling - wordt als zeer vreemd ervaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biedt extra kansen en neemt kansen weg</li> <li>- Regeling is inzichtelijker geworden t.o.v. de oude; betekent niet beter</li> <li>- Inhoudelijk verandert er weinig; hard werken is nog steeds goed verdienen</li> </ul>
<b>Groep 5: Laggards</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuleert niet voor meer omzet en meer behoud</li> <li>- Werkwijze wordt niet veranderd; zien wel wat de consequenties zijn</li> <li>- Nieuwe regeling biedt geen uitdaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultuur: heeft geen zin om mond open te trekken, helpt niet</li> <li>- Met collega's vergelijkingen gemaakt</li> <li>- Eerste informatie was te onduidelijk; mist concrete voorbeelden en simpele uitleg</li> <li>- Schaduwnota's te laat: nalatigheid directie</li> <li>- Veel onrust door onduidelijkheid</li> <li>- Veel gemiste kansen in communicatietraject</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe regeling wordt ervaren als kostenbesparing</li> <li>- Stimuleren van kwaliteit wordt niet gezien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egoïstische cultuur: ieder voor zich</li> <li>- Voor beginners zeer slechte regeling: gaan alleen voor omzet, niet voor klantenbinding</li> <li>- Slechte balans inzet-beloning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regeling stimuleert te weinig goed adviseren en klantenbinding</li> <li>- Alleen gebaseerd op omzet, niet sterk op behoud</li> <li>- Inkomen zal grilliger verlopen, geeft onrust</li> <li>- Betere relatie tussen prestatie en beloning dan in oude regeling</li> </ul>