

Integraal Personeelsbeleid (IPB) op roc's:

De relatie tussen self-efficacy en locus of control enerzijds en de attitude van medewerkers ten aanzien van IPB anderzijds.

Ellen van de Maat - 0133043

23 februari 2007

Masterthese Arbeids- en Organisationspsychologie

Universiteit Twente

Begeleiders: drs. P. Runhaar en prof. dr. Karin Sanders

Samenvatting

Door middel van gestructureerde interviews en het afnemen van vragenlijsten bij in totaal dertig roc-medewerkers op verschillende niveaus (leden CvB, directeuren HRM, unitdirecteuren welzijn en techniek en p&o-functionarissen welzijn en techniek) werd onderzocht of er een positieve relatie bestaat tussen occupational self-efficacy en locus of control enerzijds en de attitude ten aanzien van Integraal Personeelsbeleid (IPB) anderzijds. Daarnaast werd het effect van de interactie tussen beide persoonlijkheidsconstructen en een modererend effect van de omgeving onderzocht. Uit de resultaten bleek een positieve samenhang tussen occupational self-efficacy, een interne locus of control en de interactie tussen beide constructen enerzijds en de attitude ten aanzien van IPB anderzijds. De omgeving bleek een modererend effect te hebben: hoe sterker de normgevendheid van de omgeving, hoe zwakker de relatie tussen occupational self-efficacy en interne locus of control enerzijds en attitude ten aanzien van IPB anderzijds.

Abstract

Using data from 30 employees (board members, HR-managers, principals from the units of social welfare and technique and employees from the personnel departments from both units) from Senior Secondary Vocational Education institutions, we examined whether occupational self-efficacy en locus of control on the one hand were positively related to the attitude with regard to Integral Personnel Management (IPM) on the other hand. Simultaneously, the effect of the interaction between both personality constructs and the effect of the environment as a possible moderator were examined. The results show a positive connection between occupational self-efficacy, an internal locus of control en the interaction between both constructs on the one side and the attitude with regard to IPM on the other side. The environment turned out to have a moderating effect: the stronger the normative force of the environment, the weaker the connection between occupational self-efficacy and internal locus of control on the one hand and the attitude with regard to IPM on the other hand.

Inleiding

Eind jaren '90 van de vorige eeuw hebben scholen voor primair, secundair en beroepsonderwijs zich via de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) gecommitteerd aan de implementatie van integraal personeelsbeleid (Ministerie van OCW, 2005). Integraal personeelsbeleid (IPB) houdt in dat er 'systematische afstemming van kennis en vaardigheden van het personeel op de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van de onderwijsinstelling' plaatsvindt (Berger & Klein, 2002), en is gericht op een optimale afstemming van het personeelsbeleid op het onderwijsbeleid. Daarmee levert IPB een belangrijke bijdrage aan een hogere onderwijskwaliteit (Spaninks, Berger & Klein, 2002).

Integraal Personeelsbeleid wordt onderverdeeld in drie vormen van afstemming of integratie: verticale integratie, horizontale integratie en functionele integratie. Verticale integratie is het "systematisch afstemmen van kennis en vaardigheden van de medewerkers op de visie/missie en hiervan afgeleide doelen van de instelling, ingebed in de strategische positie van de eigen omgeving" (Berger & Klein, 2002, p. 39). Horizontale integratie is "het op elkaar afstemmen van de verschillende instrumenten waarover een organisatie beschikt bij het vormgeven en uitvoeren van het personeelsbeleid" (Berger & Klein, 2002, p. 39). De derde vorm van integratie, functionele integratie of 'consensus', houdt in dat elke betrokkene (zowel bestuur en schoolmanagement als medewerkers) "ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en met voldoende vaardigheden een bijdrage levert aan het realiseren van het personeelsbeleid" (Elferink, Dekker, Van Manen, Teunis, Van Velden & Wielinga, 2005). Scholen werden tot voor kort vrijgelaten in het al dan niet voeren van personeelsbeleid (Ministerie van OCW, 2005), waardoor dit vaker niet dan wel gebeurde (Vermeulen, 1997). Schoolorganisaties waarbij alle aspecten van integraal personeelsbeleid volledig zijn geïmplementeerd en geaccepteerd, behoren tot de minderheid (zie Inspectie van het onderwijs, 2005; Van Wonderen, 2005).

IPB kan worden gerelateerd aan onderwijskundige ontwikkelingen. Sinds enkele jaren is er namelijk een verandering in de wijze van leren gaande waarbij de ontwikkeling van de leerling centraal staat en de docent meer en meer begeleider en coach is, in plaats van de vakexpert (Debats, 2004; Geurts, 2004). Doordat deze onderwijskundige vernieuwingen gevolgen hebben voor de organisatie, taakverdeling en samenwerkingspatronen binnen scholen, ontstaat er behoefte om via een modernisering van personeelsbeleid op deze veranderingen in te spelen. In die zin wordt IPB beschouwd als een middel om de onderwijskundige veranderingen in goede banen te leiden en docenten te ondersteunen in hun nieuwe rol (IPB Bureau, 2001; Coonen, 2005).

Uit onderzoeken naar organisatieveranderingen zoals de invoering van IPB, blijkt telkens weer dat de manier waarop medewerkers zich aanpassen en de verandering accepteren duidelijk invloed heeft op het succes van de ingevoerde verandering (Millward, 2005). Kotter (1997) stelt dat ingrijpende interne transformatie zelden lukt als niet heel veel mensen meewerken. Medewerkers moeten met andere woorden bereid zijn mee te gaan in de organisatieverandering, wat hier kan worden gedefinieerd als het hebben van een ‘positieve attitude ten opzichte van verandering’ (Visser, Willems & Ribbens, 2005). In alle fases van het veranderproces is het noodzakelijk om op gepaste wijze de medewerkers te betrekken bij de verandering (De Caluwé & Vermaak, 1999; Stichting SURF, 2005). Wanneer medewerkers namelijk een positieve attitude hebben ten opzichte van de organisatieverandering, is de kans dat deze slaagt groter (Van der Vooren, 2004).

Relevantie

Tot nu toe zijn er, behalve de monitoren IPB van het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Welzijn, weinig tot geen wetenschappelijke onderzoeken gedaan naar Integraal Personeelsbeleid. De overheidsmonitoren kenmerken zich door hun evaluatieve, instrumentele en a-theoretische karakter (bijvoorbeeld Berger & Klein, 2002; Van Wonderen, 2005). Door het gebruiken van wetenschappelijke kennis uit de organisatiepsychologie kan juist dat theoretische wetenschappelijke kader worden gecreëerd dat in de monitoren ontbreekt.

Naast een wetenschappelijke toegevoegde waarde, is dit onderzoek ook maatschappelijk van belang. Gezien de grote groep mensen waarop een IPB indirect invloed heeft, is het belangrijk om de vele zienswijzen, invloedrijke factoren en gevolgen zo volledig mogelijk uit te diepen, zodat uiteindelijk het onderwijs er zelf op vooruit zal gaan. Dit onderzoek draagt bij aan de verbreding van de kennis en het bewustzijn van IPB en de verschillende aspecten, hetgeen uiteindelijk nodig is om het beleid in de praktijk te optimaliseren. Door namelijk de ‘randvoorwaarden’ op orde te hebben, kan er vanuit alle functies zoveel mogelijk aandacht worden besteed aan waar het uiteindelijk om draait: kwalitatief hoogstaand onderwijs.

De monitoren belichten de attitudes en meningen van actoren slechts zijdelings. In dit onderzoek besteden wij daar nadrukkelijk aandacht aan. De focus op de subjectieve ervaringskant van IPB is daarmee een aanvulling op de benadering van de monitoren. Door vanuit een ander perspectief naar IPB te kijken en meningen van betrokkenen op een kwalitatieve manier in het onderzoek te betrekken, wordt IPB niet alleen verder in kaart

gebracht, maar kunnen ook de interventies vanuit het ministerie van OCW om IPB verder te implementeren worden aangescherpt.

Centrale vraagstelling

In dit onderzoek wordt gekeken naar de attitude van medewerkers ten aanzien van IPB. Meerdere auteurs wijzen erop dat mensen geneigd zijn vast te houden aan bestaande denkbeelden en gedragingen (Schein, 1985; Argyris, 1997; de Caluwé & Vermaak, 2002; Homan, 2005) en dat mensen - willen zij overgaan tot verandering in denken en doen – positiever tegenover de geplande veranderingen moeten staan (Schein, 1985; Kotter, 1997). Een belangrijk criterium voor personen om een verandering positief te waarderen, is het ervaren nut van de verandering (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Op de term ‘ervaren nut’ komen wij verderop in dit artikel terug. Uit een onderzoek van Schyns (2001) blijkt dat persoonlijkheidsfactoren een belangrijke invloed hebben op de attitude van medewerkers ten aanzien van veranderingen (zie ook: Peij, 2005; Smeijsters, 2004). Het is dan ook aannemelijk dat persoonlijkheidsfactoren van de medewerkers die met (de invoering van) IPB te maken hebben, invloed hebben op de attitude ten aanzien van IPB van diezelfde medewerkers.

Twee werkgerelateerde persoonlijkheidsconstructen die een belangrijke rol lijken te spelen in de attitude van mensen ten opzichte van organisatieveranderingen, zijn self-efficacy en locus of control (onder andere Schyns, 2001; Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). De term self-efficacy is afkomstig uit de sociale leertheorie van Bandura en kan worden gedefinieerd als de verwachting of overtuiging van een individu dat hij of zij in staat is met succes het gedrag uit te voeren dat nodig is om tot een bepaalde uitkomst te komen (Bandura, 1977). Het construct locus of control komt voort uit de sociale leertheorie van Rotter (Lefcourt, 1976). Locus of control is de algemene verwachting van een individu dat hij of zij de uitkomsten van een gebeurtenis zelf onder controle heeft of de verwachting dat deze buiten zijn of haar controle gebeuren (Rotter, 1966). Hoewel er tussen de constructen self-efficacy en locus of control een inhoudelijke samenhang valt te constateren, kan op grond van verschillende onderzoeken worden geconcludeerd dat beide constructen toch duidelijk van elkaar verschillen (onder andere Ajzen, 1991; Ajzen, 2002; Bandura, 1977). De reden dat voor deze meer specifieke persoonlijkheidsconstructen is gekozen in plaats van meer brede dimensies zoals de Big Five is dat bepaalde gedragingen in een arbeidscontext in veel gevallen beter voorspeld worden door ‘nauwere’, specifieke persoonlijkheidsconstructen

(Ashton, 1998; Lee et al., 2005; Paunonen, Rothstein & Jackson, 1999). De centrale vraagstelling in dit onderzoek is: Wat is de relatie tussen self-efficacy en locus of control enerzijds en de attitude ten aanzien van IPB anderzijds?

Self-efficacy¹

Er zijn vier bronnen van self-efficacy: mastery experience (zelf succesvol uitvoeren van een bepaalde taak), vicarious experience (het zien van een vergelijkbare ander die een taak succesvol uitvoert), sociale overredingskracht en iemands fysiologische of emotionele toestand (Bandura, 1982).

In deze studie richten we ons op occupational self-efficacy: self-efficacy gericht op werk. De reden daarvoor is dat dit onderzoek betrekking heeft op de werksituatie van de deelnemers en niet zozeer op hoe zij in het algemeen in het leven staan. Occupational self-efficacy is specifiek toepasbaar in de context van een organisatie en blijkt een positieve relatie te hebben met het meer onderzochte algemene of general self-efficacy. Schyns en Von Collani (2002) concluderen in hun onderzoek dat occupational self-efficacy een betrouwbaar en valide construct is.

Schyns heeft in meerdere onderzoeken (2001; 2004) een positief verband gevonden tussen occupational self-efficacy en de attitude van mensen ten aanzien van veranderingen in een organisatie. Mensen met een hogere occupational self-efficacy stonden positiever tegenover veranderingen in de organisatie of specifiek in hun eigen taak: ze namen meer initiatief voorafgaand aan veranderingen, zijn tijdens en na veranderingen bereid meer energie in hun taken te steken en geven minder snel op indien er zich obstakels voordoen. Dit heeft ermee te maken dat mensen met een hogere self-efficacy meer in hun eigen carrière willen investeren en streven naar meer uitdagende taken, vanuit het vertrouwen dat ze hiermee succesvol kunnen omgaan (Schyns, 2004). Ook Judge et al. (1999) concluderen in hun onderzoek dat er een positieve samenhang bestaat tussen self-efficacy en de manier waarop men met veranderingen in de organisatie omgaat.

Op grond van bovenstaande kan de eerste hypothese worden geformuleerd:

H 1: Er is een positieve relatie tussen occupational self-efficacy en een (positieve) attitude ten aanzien van IPB.

¹ Naast de definitie die eerder in dit artikel wordt gegeven, heeft Bandura zelf later nog een aangepaste omschrijving van self-efficacy gegeven, namelijk 'het geloof in de eigen mogelijkheden om de benodigde 'courses of action' voor het omgaan met toekomstige situaties, te organiseren en uit te voeren' (Bandura, 1995, p. 2; Schyns, 2004)

Locus of control

Mensen die de controle over gebeurtenissen aan zichzelf toeschrijven, hebben een interne locus of control en worden getypeerd als internals. Personen die controle toekennen aan krachten buiten henzelf (geluk, toeval) hebben daarentegen een externe locus of control op het eigen handelen en gedrag en worden getypeerd als externals (Spector, 1982). Uit verscheidene onderzoeken blijkt dat internals nieuwsgieriger en leergieriger zijn en informatie efficiënter verwerken. Ook kunnen zij verder vooruitkijken (Lefcourt, 1976). Daarnaast bleek uit een onderzoek van Thorton (1978) dat internals actiever zijn in het exploreren en het proberen te volbrengen van carrièredoelen. Internals vinden het prettiger om in een arbeidscontext zelf initiatief te nemen, terwijl externals zich liever schikken naar een van hogerhand uitgestippeld beleid (Blau, 1993). Een interne locus of control van ondernemers blijkt positief te zijn gerelateerd aan innovatieve strategieën, financiële prestaties en het ‘overleven’ van de onderneming. Externe locus of control hangt daarentegen samen met een hoger risico om stress te ervaren, minder bereidheid tot het nemen van risico’s en een voorkeur voor een conservatief beleid (Van Praag et al., 2004).

Met betrekking tot de attitude ten aanzien van veranderingen, kan een relatie met locus of control zeker van belang worden verondersteld. Judge et al. (1999) concluderen in hun onderzoek dat een interne locus of control positief gerelateerd is aan het omgaan met organisatieveranderingen. Medewerkers met een interne locus of control hebben positievere attitudes ten opzichte van hun veranderende organisatie en kunnen zich beter aan de nieuwe situatie aanpassen (onder andere Callan, Terry & Schweitzer, 1994; Lau & Woodman, 1995; Nelson, Cooper & Jackson, 1995). De attitude van een persoon ten aanzien van een nieuwe situatie (en zijn of haar taak daarin), lijkt dus gerelateerd aan de mate waarin deze persoon het gevoel heeft dat hij of zij controle kan uitoefenen op de situatie of deze kan veranderen.

Aan de hand van bovenstaande kan er een tweede hypothese worden geformuleerd:

H2: Er is een positieve relatie tussen interne locus of control en een (positieve) attitude ten aanzien van IPB.

Er wordt in verscheidene studies niet alleen een positieve relatie tussen self-efficacy en locus of control aangetoond (o.a. Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998; Judge & Bono, 2001; Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2002), beide variabelen kunnen elkaar zelfs versterken. Zo kan men zich voorstellen dat een persoon met een interne locus of control minder ‘mastery experiences’ nodig heeft om zijn perceptie van self-efficacy en uiteindelijk zijn prestatie te

verbeteren. Mensen met een externe locus of control kunnen daarentegen ‘mastery experiences’ ervaren als toeval of geluk (Gist, 1987). In een onderzoek naar een mogelijk interactie-effect tussen locus of control en self-efficacy in relatie tot stoppen met roken, constateren Chambliss en Murray (1979) dat een combinatie van hoge self-efficacy en interne locus of control tot de grootste afname in roken leidt. Op grond van de genoemde onderzoeksbevindingen kan een derde hypothese worden geformuleerd:

H3: De combinatie van een hoge occupational self-efficacy en een interne locus of control leidt tot een meer positieve attitude ten aanzien van IPB.

Mischel introduceerde in 1976 het begrip ‘situational strength’ (situatiesterkte), waarin hij onderscheid maakte tussen sterke en zwakke situaties (Bowen & Ostroff, 2004). Sterke situaties leiden ertoe dat iedereen gebeurtenissen (bijvoorbeeld veranderingen) op dezelfde manier ziet, zwakke situaties leiden tot verschillende percepties en reacties bij mensen. In zwakke situaties zullen individuele verschillen gedrag het sterkst bepalen (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). Hoe sterker normgevend de situatie is, hoe meer de onderlinge percepties van gebeurtenissen als organisatieveranderingen overeen zullen komen (Bowen & Ostroff, 2004). Bosma en Sanders (under review) constateren in hun onderzoek dat wanneer er sprake is van een sterk organisatieklimaat (sterke situatie), de boodschap die wordt uitgedragen door het management duidelijk impact heeft op uitkomsten op medewerkerniveau. Hoe sterker de situatie is, hoe minder de attitude ten aanzien van IPB door individuele verschillen wordt bepaald, dus hoe zwakker de samenhang tussen bovengenoemde persoonlijkheidsfactoren en attitude met betrekking tot IPB zal zijn.

Naar aanleiding hiervan kan een vierde hypothese worden geformuleerd:

H4: Naarmate de omgeving meer normgevend is, is de relatie tussen occupational self-efficacy en locus of control enerzijds en positieve attitude ten aanzien van IPB anderzijds, minder sterk.

METHODE

Onderzoeksgroep

Deze studie is gericht op de MBO-sector. De MBO-sector kan op het gebied van personeelsbeleid als voorloper gezien worden ten opzichte van het primair en voortgezet onderwijs (Ministerie van OCW, 2004). In Nederland zijn er momenteel, na verschillende fusierondes, 71 MBO-instellingen. De MBO-sector is onder te verdelen in vijf categorieën. In

dit onderzoek wordt de grootste categorie belicht, namelijk de regionale opleidingscentra (afgekort roc's), waarvan er landelijk 42 zijn (Bve Raad, 2006). Gemiddeld gezien heeft elke MBO-instelling zo'n 9000 leerlingen die een mbo-opleiding volgen. Met in totaal 625.000 leerlingen is de MBO-sector de grootste onderwijssector in het vervolgonderwijs (Bve Raad, 2006). Uit deze cijfers blijkt de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Veranderingen binnen roc's, zoals de invoering van een nieuw personeelsbeleid, hebben mogelijk grote gevolgen voor de inrichting van het onderwijs van een relatief grote groep toekomstige arbeidskrachten. Daarom is het belangrijk om een verandering als IPB en factoren die daarop van invloed zijn verder uit te diepen.

De deelnemers van dit onderzoek zijn medewerkers bij vijf verschillende roc's, verspreid over Nederland. Binnen elk roc zijn personen uit zes verschillende functies geïnterviewd, namelijk een lid van het College van Bestuur met personeelsbeleid in de portefeuille, de directeur HRM², de unitdirecteur van de sector welzijn, de unitdirecteur van de sector techniek³, een p&o-functionaris van de sector welzijn en een p&o-functionaris van de sector techniek⁴. In totaal zijn 30 personen ondervraagd.

De gemiddelde leeftijd van de deelnemers bedraagt 48,2 jaar (SD=8,1). Qua gemiddelde leeftijd zijn er twee uitschieters: de unitdirecteuren welzijn hebben de hoogste gemiddelde leeftijd, namelijk 55,8 jaar (SD=5,5), de p&o-functionarissen welzijn hebben de laagste gemiddelde leeftijd, namelijk 40,2 jaar (SD=11,3). De totale groep deelnemers bestaat uit 18 vrouwen en 12 mannen. Dit is echter niet evenredig verdeeld over de verschillende functieniveaus. De twee hoogste functies, te weten lid CvB en hoofd P&O, worden bekleed door 7 mannen tegenover 3 vrouwen. Het gemiddelde opleidingsniveau van de totale groep deelnemers is HBO/WO. De gemiddelde omvang van het dienstverband is 0,9 fte. Dit is eveneens niet evenredig over de verschillende functies verdeeld: alle leden CvB, directeuren HRM en unitdirecteuren op één na, werken fulltime, de meeste p&o-functionarissen werken echter parttime.

² Deze functie wordt niet op ieder roc hetzelfde genoemd. Andere termen, die echter wel eenzelfde functie-inhoud impliceren (namelijk roc-brede verantwoording voor het totale personeelsbeleid), zijn: unitdirecteur P&O, Hoofd Dienst P&O

³ Ook deze functie kent verschillende benamingen. Voorbeelden van andere termen: schooldirecteur, sectordirecteur

⁴ Andere functiebenamingen voor dezelfde functie: personeelsfunctionaris, P&O-adviseur, locatiemedewerker personeel, etc.

De onderzoeksdeelnemers zijn allen indirect benaderd, na eerst contact te hebben gehad met de directeur HRM. Door middel van een digitale brief zijn allen individueel op de hoogte gesteld van het onderzoeksdoel en wat van hen werd verwacht. Deelname aan het interview was geheel vrijwillig.

Procedure

In dit onderzoek zijn twee verschillende informatiebronnen gebruikt, namelijk een gestructureerd interview en een vragenlijst. Het interview is opgesteld door twee onderzoekers en heeft een deels kwalitatief en deels kwantitatief karakter. De betrouwbaarheid van het instrument wordt verhoogd door de afname van proefinterviews en de beoordeling van de vragen door een neutrale derde partij. Om de wijze van afnemen zo identiek mogelijk te maken zijn de eerste zes interviews door beide onderzoekers gezamenlijk uitgevoerd. De afnametijd van de interviews (met daarin de afname van de verschillende vragenlijsten verwerkt) bedroeg gemiddeld een uur. Het interview vond plaats op de diverse deelnemende scholen. Voorafgaand aan het gesprek werd toestemming gevraagd om het gezegde op band op te nemen (alle deelnemers op een na gaven deze toestemming) en werd het vertrouwelijke karakter benadrukt.

De vragenlijsten werden door de persoon zelf ingevuld. Daarnaast werd een documentenanalyse uitgevoerd van de verschillende personeelsbeleidsplannen van de deelnemende roc's, die via de directeurs HRM ter inzage aan de onderzoekers waren voorgelegd. In deze documenten staat op welke wijze het betreffende roc het personeelsbeleid definieert (in hoeverre zijn de verschillende vormen van integratie terug te vinden), welke concrete doelen men nastreeft en hoe men dit beleid vormgeeft of denkt te gaan geven. Daarnaast werd onderzocht in hoeverre er een intrinsieke dan wel extrinsieke motivatie speelde als aanleiding voor het invoeren van IPB. In Runhaar, Sanders en Van de Maat (under review) staat deze documentenanalyse uitgebreid beschreven.

Meetinstrumenten

Attitude ten aanzien van IPB

In dit onderzoek wordt de attitude ten aanzien van IPB gedefinieerd als het ervaren nut van IPB. Hierbij sluiten we aan bij de eerder aangehaalde IPB-monitorverslagen (o.a. van Wonderen, 2005) waarin ook wordt gewerkt met het begrip 'ervaren nut'.

Het ervaren nut van IPB van de betrokkenen, is gemeten door de vraag 'Als u het nut van IPB in een cijfer van 1 tot 10 zou moeten uitdrukken, welk cijfer zou u dan geven?' Dit

‘nutcijfer’ is gebruikt als uitgangspunt voor de statistische analyse. Ter verdieping op de kwantitatieve gegevens, is de vraag gesteld ‘Vindt u dat dit nieuwe idee over personeelsbeleid nuttig? Voegt het voor uw gevoel wat toe?’. Deze vraag werd in het interview voorafgaand aan de kwantitatieve vraag gesteld.

Occupational Self-efficacy

Voor het meten van occupational self-efficacy is een verkorte versie van de OCCSEFF vragenlijst afgenomen (Schyns & Von Collani, 2002). Deze vragenlijst bestaat uit 6 items. De respondent werd gevraagd diens antwoord uit te drukken in een 5-punts Likert-schaal, waarbij de antwoorden varieerden van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’. Een voorbeeld van een item: ‘Wat er ook gebeurt in mijn werk, ik kan het gewoonlijk wel aan’. Een hogere score duidt op een hogere occupational self-efficacy. De betrouwbaarheid (Cronbach’s alpha) van de schaal is .75. De vragenlijst is terug te vinden in Appendix A.

Locus of control

Voor het meten van de locus of control is gebruik gemaakt van een vertaalde versie van de Work Locus of Control Scale (Spector, 1988). Voorafgaand is uit deze oorspronkelijke lijst één item verwijderd, namelijk het item ‘om geld te verdienen, moet je de juiste mensen kennen’, vanwege de inhoudelijke overlap met andere items (waaronder ‘als je een goede baan wilt krijgen, is het belangrijker wie je kent dan wat je weet’). De overige items konden worden beantwoord op een 5-punts Likertschaal, variërend van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’. Een voorbeeld van een item: ‘Het is een kwestie van geluk of je de baan krijgt die je wilt’. Een hogere score duidt op een externe locus of control, een lage score op een interne locus of control. Om verwarring bij de interpretatie te voorkomen, zijn deze oorspronkelijke scores gespiegeld, zodat geldt: hoe hoger de score, hoe meer intern de locus of control van de betreffende persoon.

Na een factoranalyse is besloten de items ‘Als medewerkers ongelukkig worden door een beslissing die hun leidinggevende heeft gemaakt, moeten ze de leidinggevende daarop aanspreken’ en ‘Veel geld verdienen is primair een zaak van geluk hebben’ te verwijderen, aangezien verwijdering van deze items leidde tot toename van de betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van de overige dertien items bedroeg .79. De volledige vragenlijst staat weergegeven in Appendix B.

Interactie Occupational Self-efficacy en Locus of Control

De interactie tussen occupational self-efficacy en locus of control is berekend volgens de Aiken & West-methode (Aiken & West, 1991).

Normgevendheid van de roc's

Op grond van de documentenanalyse kon onderscheid worden gemaakt tussen twee roc's waarin op beleidsniveau sprake is van een duidelijke motivatie voor en visie op IPB (sterk normgevend) en drie roc's waarbij op beleidsniveau hiervan geen sprake is (minder normgevend) (Runhaar, Sanders en Van de Maat, under review). Naar aanleiding hiervan zijn voor de betreffende roc's twee clusters geformuleerd: sterk normgevend en minder normgevend.

RESULTATEN

Beschrijvende resultaten

Naast het toetsen van de hypothesen, is met behulp van variantieanalyses gekeken in hoeverre de zes geïnterviewde functiegroepen van elkaar verschillen qua occupational self-efficacy, locus of control en het cijfer dat men aan het nut van IPB toekent. Hoewel dit niet het hoofddoel van dit onderzoek was, vallen er toch enkele interessante tendensen te constateren. Als naar occupational self-efficacy wordt gekeken, blijkt deze tussen de functiegroepen onderling significant van elkaar te verschillen ($F= 5,8 (5, 30); p \leq .01$). In vergelijking met de andere functiegroepen is de gemiddelde occupational self-efficacy van de p&o-functionarissen welzijn ($M=3,46 / SD=0,36$) significant lager dan de gemiddelde occupational self-efficacy van de directeuren HRM, unitdirecteuren Welzijn, unitdirecteuren techniek (alle $p \leq .01$), de leden CvB en de p&o-functionarissen techniek ($p \leq .05$). Het grootste verschil in occupational self-efficacy is waarneembaar tussen de p&o-functionarissen welzijn en de directeuren techniek (gemiddeld 0,93 punten op een 5-puntsschaal). In tabel 1 en 2 is een overzicht te zien van de gemiddelde scores en significante verschillen.

Tabel 1: Gemiddelden en standaarddeviaties van de verschillende functiegroepen

Functiegroepen	Gemiddelde self-efficacy	SD	Gemiddelde locus of control	SD	Gemiddeld nutcijfer	SD	Gemiddeld nutpotentie cijfer	SD
Lid CvB	4,03	0,14	3,18	0,23	8,30	0,84	8,30	0,84
Unitdirecteur HRM	4,20	0,25	2,78	0,41	7,50	1,58	7,90	1,34
Directeur Welzijn	4,13	0,30	3,00	0,17	8,80	1,30	8,80	1,30
P&O-functionaris Welzijn	3,46	0,36	2,56	0,62	6,36	1,16	7,30	0,84
Directeur Techniek	4,40	0,38	2,82	0,16	9,13	1,03	9,13	1,26
P&O-functionaris Techniek	4,10	0,25	2,69	0,18	6,50	2,65	7,75	1,19
<i>F-waarde</i>	<i>5,81 (5,30)</i>		<i>2,04 (5,30)</i>		<i>2,76 (5,28)</i>		<i>1,69 (5,28)</i>	

Tabel 2: Verschillen tussen functiegroepen met betrekking tot scores op occupational self-efficacy, locus of control en nutcijfer

Functiegroep	Occupational Self-Efficacy					Locus of Control					Nutcijfer				
	Lid CvB	Directeur HRM	Directeur Welzijn	P&O Welzijn	Directeur Techniek	Lid CvB	Directeur HRM	Directeur Welzijn	P&O Welzijn	Directeur Techniek	Lid CvB	Directeur HRM	Directeur Welzijn	P&O Welzijn	Directeur Techniek
Lid CvB															
Directeur HRM	0,17					0,40 ⁺					0,80				
Directeur Welzijn	0,10	0,07				0,18	0,22				0,50	1,30			
P&O-functionaris Welzijn	0,57 ^{**}	0,73 ^{**}	0,67 ^{**}			0,60 ^{**}	0,20	0,42 ⁺			1,94 ⁺	1,14	2,44 [*]		
Directeur Techniek	0,37 ⁺	0,20	0,27	0,93 ^{**}		0,37 ⁺	0,03	0,18	0,23		0,83	1,63	0,33	2,77 [*]	
P&O-functionaris Techniek	0,07	0,10	0,03	0,63 ^{**}	0,30	0,49 [*]	0,09	0,31	0,11	0,12	1,80 ⁺	1,00	2,30 [*]	0,14	2,63 [*]

** $p \leq .01$; * $p \leq .05$; + $p \leq .10$

Met betrekking tot locus of control zijn de verschillen minder sterk ($F=2,0$ (5,30); $p=n.s.$). De functiegroep personeelsfunctionarissen welzijn heeft de laagste gemiddelde score, oftewel de meest externe locus of control ($M=2,56$ / $SD=0,62$). De functiegroep met de meest interne locus of control betreft de leden CvB ($M=3,18$ / $SD=0,23$). Het verschil tussen beide groepen is significant ($p \leq .05$). Een andere functiegroep die een significant lagere, meer externe locus of control heeft dan de leden CvB, is de p&o-functionarissen techniek ($p \leq .05$; $M=2,69$ / $SD=0,18$). Daarmee komen beide groepen p&o-functionarissen redelijk overeen in hun locus of control.

Wanneer vervolgens wordt gekeken naar het gemiddeld ervaren nut per functiegroep, blijkt deze tussen groepen significant te verschillen ($F=2,8$ (5,28); $p \leq .05$) en hebben de p&o-functionarissen welzijn de laagste score ($M=6,36$ / $SD=1,16$). Andersom is de functiegroep met gemiddeld de hoogste occupational self-efficacy, de unitdirecteuren Techniek, eveneens de groep die IPB als het meest nuttig ervaart ($M=9,13$ / $SD=1,03$). Het verschil met de p&o-functionarissen welzijn is significant ($p \leq .05$), evenals het verschil met de p&o-functionarissen techniek ($p \leq .05$), die IPB ook een beduidend minder hoog cijfer toekennen ($M=6,50$ / $SD=2,65$) dan de overige functiegroepen.

In Tabel 3 staan de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties weergegeven van de verschillende variabelen. Voor het toetsen van de hypothesen zijn zowel correlatie- als regressieanalyses uitgevoerd. De resultaten van de regressieanalyses staan weergegeven in Tabel 4a. Vier personen (een directeur HRM en drie p&o-functionarissen) maken in hun beoordeling van het nut van IPB onderscheid tussen IPB zoals het op dit moment in hun roc wordt uitgevoerd en IPB zoals het zou kunnen zijn. Voor de volledigheid nemen wij deze verschillen mee in de analyse (in de tabellen apart vermeld als 'potentieel nut'), maar gezien het relatief kleine aantal gaan we er inhoudelijk niet dieper op in.

Tabel 3. Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen

Variabelen	Gem.	Std. Dev.	1	2	3	4
1. Occupational self-efficacy (OSE)	4,06	0,41				
2. Locus of control (LOC)	2,15	0,38	.33*			
3. Nut van IPB	7,76	1,72	.32*	.33*		
4. Potentieel nut van IPB	8,18	1,19	.35*	.24 ⁺	.74**	
5. Interactie OSE * LOC	-0,05	0,21	.46**	.52**	.38*	.25 ⁺

** $p \leq .01$; * $p \leq .05$; ⁺ $p \leq .10$

Tabel 4a. Resultaten regressieanalyse met nutcijfer als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1. Occupational self-efficacy	.32 ⁺			.17
2. Locus of control		.33 ⁺		.16
3. OS * LOC			.38*	.22
R ²	.10	.11	.14	.19

** $p \leq .01$; * $p \leq .05$; ⁺ $p \leq .10$

Het toetsen van de hypotheses

Hypothese 1 veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen de occupational self-efficacy van de individuele actoren en hun ervaren nut van IPB. In Tabel 3 is te zien dat er uit de correlatieanalyse inderdaad een significante positieve samenhang blijkt tussen occupational self-efficacy en hoe nuttig men IPB vindt ($r=.32$, $p \leq .05$). In de regressieanalyse (Tabel 4a) wordt echter geen significante relatie gevonden ($B=.32$, $p = n.s.$). Wanneer vervolgens wordt gekeken naar inhoudelijke verhalen bij deze relatie, kan onderscheid worden gemaakt tussen mensen met een hoge occupational self-efficacy die IPB als zeer nuttig zien en mensen die juist IPB als minder nuttig zien en een lage occupational self-efficacy hebben. Een unitdirecteur techniek (OSE 5), die het nut van IPB beoordeelt met een 10, vertelt: *'IPB is niet alleen nuttig, het is ook nodig, het had alleen 20 jaar eerder moeten gebeuren. De afgelopen jaren is er meer geld over geweest voor bezuinigen op personeel dan voor adequaat personeelsbeleid. (...) Een personeelsbeleid wil ook zeggen dat je een school in balans brengt, personeelsbeleid moet een plek krijgen als instrument dat past bij alle andere dingen (onderwijsinnovatie en investering) die je doet binnen een roc. Dat alles geef ik een tien, ik ga namelijk alleen voor het beste.'* Een directeur HRM (OSE 4,3) beoordeelt eveneens IPB met

een 10, omdat *'het zoveel raakvlakken heeft met hoe je anders naar onderwijs moet gaan kijken, hoe je anders naar de organisatie kijkt, hoe je anders naar de inzet van medewerkers kijkt, hoe je meer naar gedrag moet kijken en dit beoordelen, hoe je mensen op een andere manier moet motiveren, hoe je kunt kijken naar blijvende inzetbaarheid en employability. Voor al die problemen zou IPB een geweldige oplossing zijn. Wij hebben hier een onderwijsvisie en op basis daarvan gaan we onze organisatie veranderen. Het is aan HRM om daar een vertaling aan te geven, en die vertaling is op dit moment IPB.'*

Voorbeelden van reacties van personen die IPB als beduidend minder nuttig ervaren, en daarnaast ook nog een relatief lage occupational self-efficacy hebben: *'IPB voegt zeker wat toe als het medewerkers ten goede komt. Maar ik zie het op dit moment nog teveel als sturingsinstrument van het management. Er wordt te weinig gekeken naar wat medewerkers eigenlijk nodig hebben, daardoor wordt IPB heel verschillend ervaren en heel verschillend ingevuld'* (p&o-functionaris welzijn: OSE 3,3 / nut IPB 5,8) en *'Aan de ene kant vind ik IPB een soort modewoord: we roepen iets en we moeten allemaal op die manier gaan werken en dan lijkt het of dat het speeltje van p&o is. Anderzijds merk je ook dat dat soort zaken er soms helemaal niet zo toe doen. Dat het niet altijd even direct bijdraagt aan het werkplezier van mensen, dat de resultaten en doelen van de organisatie behaald worden, omdat we op die manier werken. Voor mijn gevoel zit daar iets idealistisch in'* (p&o-functionaris welzijn: OSE 3,7 / nut IPB 6,0)

Wanneer de individuele scores worden uitgezet in een grafisch plot blijkt dat er één duidelijke uitschieter is, namelijk een p&o-functionaris techniek (OSE 4,5) die het nut van IPB beoordeelt met een 3. Het beleid ziet deze persoon als *'nuttig, omdat het een houvast geeft aan structuur, het helpt de organisatie om duidelijke lijnen uit te zetten, alleen het komt duidelijk onvoldoende tot zijn recht. De p&o-functionarissen zijn gemotiveerd om eraan mee te werken, maar worden in wezen in beslag genomen door zoveel andere knelpunten die eerst heel duidelijk moeten worden opgelost, voordat je met IPB aan de slag kunt'*. De respondent geeft hiermee in feite aan dat het idee achter IPB goed is, maar men in de praktijk er te weinig aan toekomt om het beleid adequaat te kunnen doorvoeren. Als deze uitschieter niet wordt meegenomen in de berekening, stijgt de correlatie tussen de occupational self-efficacy en hoe nuttig men IPB vindt naar .53 ($p \leq .01$; $B = .53$, $p \leq .01$). Dan blijkt ook de samenhang in het meer-factorenmodel significant ($B = .38$, $p \leq .05$). Deze correlaties staan weergegeven in Tabel 4b.

Tabel 4b. Resultaten regressieanalyse met nutcijfer als afhankelijke variabele, uitschieter niet meegenomen

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1. Occupational self-efficacy	.53 **			.38*
2. Locus of control		.39*		.14
3. OS * LOC			.48*	.23
R ²	.28	.15	.23	.37

** $p \leq .01$; * $p \leq .05$; + $p \leq .10$

Hypothese 2 veronderstelt een positieve samenhang tussen een interne locus of control en het ervaren nut van IPB. In Tabel 3 valt een significante positieve correlatie af te lezen tussen locus of control en het cijfer waarmee men het nut van IPB beoordeelt ($r = .33$, $p \leq .05$). In de regressieanalyse is de samenhang echter niet significant ($B = .33$, $p = \text{n.s.}$). De reacties van personen met zowel een sterk interne locus of control die IPB als zeer nuttig ervaren en mensen met een meer externe locus of control en een beduidend lager ervaren nut van IPB kunnen tegenover elkaar worden geplaatst. Een lid CvB met een interne locus of control (LOC 3,5), beoordeelt in lijn met de hypothese IPB als zeer nuttig (9,0): *'IPB is de belangrijkste ondersteuning voor de onderwijsvisie die we beogen en de organisatievorm die we gekozen hebben.'* Daarnaast ziet hij IPB als *'het enige roc-brede programma dat echt is doorgevoerd'* en *'een belangrijke container'* waaraan iedereen kan relateren. *'Gesprekken gaan nu waar het over moet gaan.'* Een directeur HRM (LOC 3,4 / nut 8,0) ziet IPB als nuttig, omdat *'mensen eraan gewend raken elkaar aan te spreken op datgene wat gebeurt'*. Een directeur HRM met een meer externe locus of control (LOC 2,2 / nut 6,5) beschouwt IPB als *'een weerbarstige materie. Een volledige afstemming op de praktijk en onderling krijg je nooit.'* Wanneer dezelfde uitschieter als bij de toetsing van hypothese 1 niet wordt meegenomen in de analyse (zie Tabel 4b), is de samenhang tussen locus of control en ervaren nut nog iets sterker ($r = .39$, $p \leq .05$; $B = .39$, $p \leq .05$).

Hypothese 3 voorspelt dat de combinatie van een meer interne locus of control en een hogere mate van self-efficacy leidt tot een versterkte positieve attitude. In de regressieanalyse in Tabel 3 wordt echter geen significante interactie-effect geconstateerd ($B = .22$, $p \leq \text{n.s.}$). Daarmee wordt hypothese drie niet ondersteund.

Een unitdirecteur welzijn die zowel een hoge occupational self-efficacy (OSE 4,7) als interne locus of control (3,1) heeft, beoordeelt het nut van IPB met een 8. Deze persoon ziet IPB als een fenomeen dat met de tijd te maken heeft. Doordat organisaties steeds grootschaliger worden *‘ontstaat er als je niet oppast een stuk vervreemding en verzakelijking’*. Het grootschalige karakter maakt het integrale ook nodig, zodat er niet *‘een bureau is dat iets bedenkt, terwijl een ander bureau ook nog wat bedenkt en er van buiten weer wat anders bedacht wordt’*. Een p&o-functionaris welzijn met een lage occupational self-efficacy en externe locus of control (OSE 3,2 / LOC 1,8 / nut IPB 5,0) kijkt daar anders tegenaan: *‘In het nieuwe systeem maakt het niet uit welke inhoudelijke vakkennis je hebt. Iemand vanuit educatie kan net zo goed bij ict werken. Blijkbaar is vakinhoudelijke kennis niet belangrijk’*. Bovendien ervaart deze persoon dat *‘er eigenlijk niet veel aan personeelsbeleid wordt gedaan’*.

Hypothese 4 stelt dat in een sterker normgevende omgeving, de relatie tussen occupational self-efficacy en locus of control enerzijds en het ervaren nut van IPB anderzijds, minder sterk is. Voor het toetsen van deze hypothese zijn voor elk van de twee clusters (sterk normgevende roc's en minder sterk normgevende roc's) de correlaties tussen de verschillende variabelen apart berekend. Uit de correlatieanalyse blijkt dat bij de sterk normgevende roc's de samenhang tussen occupational self-efficacy en ervaren nut van IPB positief, maar niet significant is ($r=.24$, $p= n.s.$). Ook de relatie tussen locus of control en het ervaren nut is niet significant ($r=.19$, $p= n.s.$). De correlaties met betrekking tot de drie minder sterk normgevende roc's samen liggen anders. De samenhang tussen occupational self-efficacy en het ervaren nut van IPB is namelijk positief en significant ($r=.58$, $p\leq .01$). Ook de samenhang tussen locus of control en ervaren nut is positief en significant ($r=.63$, $p\leq .01$). Hiermee lijkt dus ook hypothese 4 te worden bevestigd: in de meer bepalende, sterker normgevende omgeving of roc's is de samenhang tussen de persoonlijkheidsconstructen occupational self-efficacy en locus of control enerzijds en het ervaren nut van IPB anderzijds minder sterk.

CONCLUSIE & DISCUSSIE

In deze studie werd de relatie tussen de persoonlijkheidsconstructen occupational self-efficacy en locus of control enerzijds en het ervaren nut van IPB anderzijds onderzocht. Daarbij werd ook nog gekeken naar een mogelijke interactie tussen beide persoonlijkheidsconstructen en de invloed van de normgevendheid van de omgeving. De

verwachtingen waren dat er een positieve relatie zou zijn tussen occupational self-efficacy, een interne locus of control en de interactie tussen occupational self-efficacy en locus of control enerzijds en het ervaren nut van IPB anderzijds. Daarnaast was de verwachting dat deze relatie tussen de persoonlijkheidsconstructen en het ervaren nut van IPB minder sterk zou zijn, naarmate de omgeving meer normgevend zou zijn.

De eerste hypothese wordt bevestigd door de resultaten uit de correlatieanalyse. Er is een significante positieve relatie tussen occupational self-efficacy en de attitude ten aanzien van IPB. Personen met een hogere occupational self-efficacy hebben over het algemeen een meer positieve attitude ten aanzien van IPB. Daarmee worden de onderzoeksresultaten van Schyns (2001; 2004) en Judge et al. (1999) bevestigd. In de regressieanalyse is deze relatie echter slechts marginaal significant. Een mogelijke reden van het verschil tussen de uitkomsten van de correlatie- en de regressieanalyse, is het kleine aantal deelnemers. Uit de resultaten blijkt bovendien hoe in een dergelijk klein aantal deelnemers, één uitschieter veel verschil kan maken. Door slechts één persoon niet op te nemen in de analyse, wordt namelijk de relatie in de regressieanalyse ineens wel significant. Ook de tweede hypothese wordt in dit onderzoek enkel in de correlatieanalyses bevestigd. Daarin wordt een positieve significante samenhang tussen interne locus of control en een positieve attitude ten aanzien van IPB geconstateerd. Hoe meer mensen de controle over gebeurtenissen als IPB aan zichzelf toeschrijven, hoe nuttiger zij IPB dus vinden. Wederom wordt de hypothese op regressieniveau niet bevestigd, hetgeen te maken zou kunnen hebben met de hierboven genoemde reden.

De derde onderzoekshypothese wordt in de regressieanalyse niet ondersteund. Hoewel de samenhang tussen de combinatie van occupational self-efficacy en locus of control met het nutcijfer wel iets sterker is dan de samenhang tussen de beide persoonlijkheidsconstructen apart en het ervaren nut, is het interactie-effect niet significant. Een combinatie van een hoge occupational self-efficacy en een interne locus of control lijkt het effect van beide individuele persoonlijkheidsconstructen op het ervaren nut van IPB dus niet noemenswaardig te versterken. Een mogelijke reden hiervoor is wederom het kleine aantal deelnemers. Een andere reden zou kunnen zijn dat een hoge occupational self-efficacy niet altijd automatisch samengaat met een interne locus of control (of andersom). Iemand kan zichzelf prima in staat achten om zijn of haar werk succesvol uit te voeren, maar daarnaast ervaren dat hij of zij (bijvoorbeeld in de beleidsuitvoerende functies) weinig controle heeft over de implementatie en uitwerking van IPB. Een derde mogelijke verklaring wordt besproken in het artikel van Gist (1987). Zij geeft aan dat de interactie tussen self-efficacy en locus of control middels een

derde variabele verloopt, namelijk het kiezen van doelen. Met betrekking tot IPB zou gesteld kunnen worden dat het daadwerkelijk kiezen van een doel ontbreekt, omdat het doel al min of meer voor de mensen is gekozen (waarbij ook wellicht een aantal mensen meer invloed hebben gehad dan andere personen).

De vierde en laatste hypothese wordt door de onderzoeksresultaten bevestigd. De situatiesterkte blijkt zoals voorspeld een modererend effect te hebben op de relatie tussen persoonlijkheid en ervaren nut van IPB. Bij roc's die meer normgevend zijn, is de samenhang tussen occupational self-efficacy en een interne locus of control enerzijds, en het ervaren nut van IPB anderzijds veel minder sterk, dan bij roc's die minder normgevend zijn in hun formulering van het personeelsbeleid. Deze conclusie zorgt daarmee voor een aanvulling op de conclusies betreffende hypothesen 1 en 2. In lijn met eerder onderzoek lijkt persoonlijkheid dan ook vooral onderscheidend in ambigue situaties, waarin medewerkers zelf hun eigen beeld van IPB moeten vormen.

Een grote toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat er verder is gekeken dan enkel de kwantitatieve gegevens. Gezien het relatief beperkt houden van het aantal deelnemers, kon zeer uitgebreid aandacht worden besteed aan kwalitatieve aspecten. Door in te gaan op de kwalitatieve achtergrond van de cijfers, wordt niet alleen een veel rijker beeld gecreëerd, maar wordt bovenal duidelijk hoe mensen tot hun oordeel zijn gekomen en welke factoren daarop van invloed zijn. Een andere wetenschappelijke toegevoegde waarde betreft het aanbrenge van een theoretisch kader aan de huidige onderzoeken. De algemene conclusie dat persoonlijkheid van invloed is op de attitude ten aanzien van organisatieveranderingen, zoals IPB, en als gevolg daarvan de verder implementatie en acceptatie van dergelijke veranderingen, zorgt voor een verbreding van het huidige blikveld zoals gehanteerd in de monitoren. Eerder in dit artikel werd al genoemd dat de MBO-sector kan worden beschouwd als een voorloper op het gebied van vernieuwingen in het onderwijs. Hoewel het aantal geïnterviewde personen niet heel groot is en dit onderzoek slechts gericht is op roc's, kunnen de bevindingen toch min of meer worden beschouwd als een indicatie voor de rest van het onderwijsveld. Verder betekent dit onderzoek een bevestiging van verschillende eerder besproken onderzoeken met betrekking tot organisatieveranderingen. Blijkbaar spelen naast bedrijfsmatige aspecten ook aspecten als persoonlijkheid van medewerkers een beduidende rol in het veranderingsproces.

Uit de onderzoeksresultaten volgen verscheidene praktische implicaties. Een voorbeeld van een dergelijke implicatie betreft de conclusie dat naarmate een roc meer

normgevend is of eenduidiger heeft geformuleerd en gecommuniceerd wat een organisatieverandering of beleid als IPB praktisch inhoudt, persoonlijkheidsverschillen een minder belangrijke rol in de bepaling van de attitude ten aanzien van IPB spelen. Een duidelijke visie en communicatie van bovenaf lijkt dus nodig om de visies onder de medewerkers meer op één lijn te krijgen (Hermsen, 2005). Boonstra, Steensma en Demenint (2003) stellen zelfs dat eenduidige communicatie essentieel is voor het slagen van een veranderingsproces.

Een andere praktische implicatie en tevens idee voor mogelijk vervolgonderzoek is het onderzoeken van het effect van training van medewerkers. Locus of control en self-efficacy worden weliswaar als vrij stabiele persoonlijkheidstrekken beschouwd (Kren, 1992), toch zijn ze in bepaalde mate beïnvloedbaar. Eerder in dit artikel zijn verschillende bronnen van self-efficacy genoemd. Door mensen aan den lijve de positieve aspecten van IPB voor henzelf te laten ondervinden (mastery experience) kan de (occupational) self-efficacy van personen mogelijk worden verhoogd. De mate van internaliteit (of externaliteit) van controle lijkt eveneens veranderbaar door middel van training (Lefcourt, 1976). Een sterkere mate van interne controle kan worden aangeleerd, bijvoorbeeld door middel van het duidelijk maken van de relatie tussen gedragingen en consequenties en door het toepassen van beloningsprincipes. Vervolgens kan dan worden onderzocht of met het verhogen van de self-efficacy en locus of control ook het ervaren nut van IPB toeneemt.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is inherent aan het cross-sectionele onderzoeks karakter, waardoor weliswaar relaties tussen variabelen duidelijk worden, maar geen uitspraken kunnen worden gedaan over causaliteit. Een andere praktische beperking die al eerder is genoemd, is het kleine aantal subjecten. Hierdoor hebben uitschieters relatief veel invloed op met name de kwantitatieve analyses. Daar tegenover staat echter het voordeel van een dergelijk aantal: in dit onderzoek kan de achtergrond van de uitschieter gemakkelijk worden achterhaald, evenals de reden van de afwijkende score. Een suggestie voor vervolgonderzoek zou zijn om meer personen te interviewen. Wanneer een grotere groep deelnemers wordt bevraagd, neemt ook de betrouwbaarheid en de bruikbaarheid van regressieanalyses toe. In een dergelijk onderzoek zouden dan niet alleen meer personen met dezelfde functies als in deze studie kunnen worden bevraagd, maar ook andere functiegroepen. Want ook al wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen functieniveaus, in feite bevinden alle functies zich op een relatief hoog niveau in de organisatie. In een vervolgonderzoek zouden bijvoorbeeld niet alleen beleidsmakers en

uitvoerders kunnen worden geïnterviewd, maar ook de personen die vooral met de gevolgen van IPB te maken hebben – docenten en overig ondersteunend personeel. Daarmee wordt waarschijnlijk tevens het punt ondervangen dat mensen die zich op een hoger niveau in de organisatie bevinden, daar vaak zijn gekomen mede dankzij hun hogere self-efficacy en interne locus of control (Bandura, 1982).

Een derde beperking betreft het open karakter van de interviews. Aan de hand van de vragen en vragenlijsten werd een grote hoeveelheid informatie gegenereerd. Ondanks de gestructureerdheid van de vragenlijsten, waren antwoorden van geïnterviewden door de open vraagstelling niet altijd gemakkelijk vergelijkbaar, omdat men redeneert vanuit verschillende perspectieven en vragen op verschillende wijzen interpreteert. Achteraf moesten de onderzoekers een keuze maken welke informatie en welke citaten wel en welke niet zou worden opgenomen in dit onderzoek. Ondanks afstemming tussen de beide onderzoekers, is een zekere subjectiviteit onontkoombaar.

In het algemeen kunnen we op grond van dit onderzoek concluderen dat er een relatie is tussen persoonlijkheid enerzijds en attitude ten aanzien van organisatieveranderingen anderzijds. Mensen met een hogere occupational self-efficacy en interne locus of control vinden een organisatieverandering als IPB nuttiger dan mensen met een tegengesteld persoonlijkheidsprofiel. Deze relatie blijkt echter te worden gemodereerd door de situatiesterke, in de vorm van de normgevendheid van roc's. Een eerste stap op de weg naar een implementatie van persoonlijkheidsonderzoek in het onderwijs- en veranderkundig onderzoek naar IPB, is gezet.

Referentielijst

Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Ajzen, I. (2002) Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Psychology*, 32, 1-20.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Argyris, C. (1997). Learning and teaching: A theory of action perspective. *Journal of Management Education*, 21, 9-26

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-704.

Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: The importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 289-303.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.

Bandura, A. (1995). Exercises of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-Efficacy in Changing Societies* (pp. 1-45). Cambridge: Cambridge University Press.

Berger, J., & Klein, T. (2002). *Monitor Integraal Personeelsbeleid in de Bve-sector. Eerste meting (2001)* (Rapport no. B2503). Leiden: Research voor Beleid.

Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138.

Boonstra, J.J., Steensma, H.O., & Deminent, M.I. (2003). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties, theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Den Haag: Reed Business Information.

Bosma, L. O., & Sanders, K. (under review). One mind one soul? The relationships between consensus on performance related pay (PRP), organizational climate and employee outcomes within Dutch organizations.

Bowen, D.E. & Ostroff, C., (2004). Understanding HRM-Firm performance Linkages: The role of “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.

Bve Raad (2006). *Feiten en cijfers – bve-sector*. www.bveraad.nl/web/showid=137944

Callan, V. J., Terry, D. J., & Schweitzer, R. (1994). Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects? *Work and Stress*, 8, 372-383.

De Caluwé, L., & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen: Handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2002). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer

Chambliss, C., & Murray, E. J. (1979). Cognitive procedures for smoking reduction: Symptom attribution versus efficacy attribution. *Cognitive Therapy and Research*, 3, 91-95.

Coonen, H.W.A.M. (2005). *De leraar in de kennissamenleving. Beschouwing over een nieuwe professionele identiteit van de leraar, de innovatie van de lerarenopleiding en het management van onderwijsvernieuwing*. Antwerpen, Apeldoorn: Garant.

Debats, P. (2004). *Word nou eens concreet! Een reis in 20 vragen door competenties en leren*. Den Bosch: KPC Groep.

Elferink, G. J., Dekker, R., Van Manen, T., Teunis, G., Van Velden, W., & Wielinga, I. (2005). *Handboek IPB VO*, deel 1 (2nd ed.). Den Haag: SBO IPB.

Geurts, J. (2004). *Herontwerp beroepsonderwijs – een strijdtoneel, intreerede*. Pedagogiek van de Beroepsvorming, Haagse Hogeschool.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implication for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.

Hermesen, L. (2005). *Leiderschap en succesvol veranderen. Welke rol spelen leidinggevenden bij veranderingen in organisaties?* Ongepubliceerde masterthese, Universiteit Utrecht.

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers B.V.

IPB-bureau (2001), *Handboek Integraal Personeelsbeleid Onderwijs*, Den Haag.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693-710.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84*, 107-122.

Kotter, J. P. (1997). *Leiderschap bij verandering (Nederlandse vertaling)*, p. 125. Den Haag: Academic Services.

Kren, L. (1992). The moderating effects of locus of control on performance incentives and participation. *Human Relations, 45*, 991-1012.

Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal, 38*, 537-554.

Lee, K., Ashton, M. C., & Shin, K. H. (2005). Personality correlates of workplace antisocial behaviour. *Applied Psychology, 54*, 81-98.

Lefcourt, H. M. (1976). *Locus of control current trends: Theory and research*. New York: Wiley.

Ministerie van OC&W (2004). *Een goed werkende onderwijsarbeidsmarkt. Beleidsplan onderwijspersoneel*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Wetenschap & Cultuur.

Ministerie van OC&W, (2005). *Nota werken in het onderwijs 2006*, Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Wetenschap & Cultuur.

Millward, L. (2005). *Understanding occupational & organizational psychology*. Londen: Sage Publications.

Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatisation on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*, 57-71.

Paunonen, S. V., Rothstein, M. G., & Jackson, D. N. (1999). Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 389-405.

Peij, S. G. (2005). Commissaris in verandering, een onderzoek naar de vervaging van grenzen tussen bestuur en commissariaat. *Management & Organisatie*, 4, 26-43.

Van Praag, M., Van der Sluis, J., & Van Witteloostuijn, A. (2004). The impact of the locus-of-control personality trait on the earnings of employees vis-à-vis entrepreneurs. (TI 2004-130/3). Tinbergen Institute Discussion Paper.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1, Gehele nr. 609).

Runhaar, P. R., Sanders, K., & Van de Maat, E. (under review). Integraal personeelsbeleid in Regionale Opleidingscentra: men moet het wél willen.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., Salvaggio, A. M., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.

Schyns, B. (2001). *Determinanten beruflicher Veränderungsbereitschaft bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen unterer Hierarchiestufen*. Ongepubliceerde doctoraaldissertatie. Universiteit van Leipzig.

Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30, 247-261.

Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241.

Smeijsters, H. (2004). De praktijk van leren en creëren bij onderwijsinnovatie. *Kennisproductiviteit*, 3, 201-215.

Spaninks, P., Berger, J., & Klein, T. (2002). *Professioneel onderwijspersoneel*. Integraal Personeelsbeleid 2002. Primair en voortgezet onderwijs 2002. (Rapport no. 2002-13). Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.

Stichting SURF (2005). Determinants for failure and success of innovation projects: The road to sustainable educational innovations. Heerlen: Open Universiteit. ISBN-90-358-2294-3.

Thornton, G. C. (1978). Differential effects of career planning on internals and externals. *Personnel Psychology*, 31, 471-476.

Van der Vooren, M. (2004). Organisatieverandering als uitdaging: Factoren die van invloed zijn op het succes van organisatieverandering. Afstudeerscriptie Universiteit van Amsterdam.

Vermeulen, M. (1997). *De school als arbeidsorganisatie*. De Lier: ABC.

Visser, M., Willems, L., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: communicatie en veranderingsbereidheid. *Management en Organisatie*, 1, 7-24.

Van Wonderen, R. (2005). *Monitor integraal personeelsbeleid in de Bve-sector*. Derde meting (2005). (Eindrapport). Leiden: Research voor Beleid.

Appendix A

Vragenlijst m.b.t. Occupational Self-efficacy

	helemaal helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	eens
1. Ik kan kalm blijven wanneer ik geconfronteerd word met moeilijkheden in mijn baan, omdat ik kan terugvallen op mijn vaardigheden.	0	0	0	0	0
2. Wanneer ik geconfronteerd word met een probleem in mijn werk, dan vind ik meestal verschillende oplossingen.	0	0	0	0	0
3. Wat er ook gebeurt in mijn werk, ik kan het gewoonlijk wel aan.	0	0	0	0	0
4. De ervaringen die ik in het verleden in mijn baan heb opgedaan, hebben me goed voorbereid op mijn huidige baan.	0	0	0	0	0
5. In mijn baan haal ik de doelstellingen die ik mezelf stel.	0	0	0	0	0
6. Ik ben voldoende gewapend om de eisen van mijn baan het hoofd te bieden	0	0	0	0	0

Appendix B

Vragenlijst m.b.t. Locus of control

	helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
1. Een baan is wat je er van maakt	0	0	0	0	0
2. In de meeste banen kunnen mensen bereiken wat ze van plan waren.	0	0	0	0	0
3. Als je weet wat voor baan je wilt, kun je een dergelijke baan ook vinden.	0	0	0	0	0
4. Als medewerkers ongelukkig worden door een beslissing die hun leidinggevende heeft gemaakt, moeten ze de leidinggevende daarop aanspreken.	0	0	0	0	0
5. Het is een kwestie van geluk of je de baan krijgt die je wilt.	0	0	0	0	0
6. Veel geld verdienen is primair een zaak van geluk hebben.	0	0	0	0	0
7. De meeste mensen zijn in staat om hun werk goed te doen als ze er maar moeite voor doen.	0	0	0	0	0

8. Om een goede baan te krijgen heb je familieleden of vrienden nodig op hoog niveau.	0	0	0	0	0
9. Promoties zijn vaak een kwestie van geluk.	0	0	0	0	0
10. Als je een goede baan wilt krijgen, is het belangrijker wie je kent dan wat je weet.	0	0	0	0	0
11. Promoties worden aan medewerkers gegeven die goed presteren.	0	0	0	0	0
12. Bij de meeste banen is veel geluk nodig om een uitstekende medewerker te zijn.	0	0	0	0	0
13. Mensen die goed presteren worden daarvoor in het algemeen goed beloond.	0	0	0	0	0
14. De meeste medewerkers hebben meer invloed op hun leidinggevenden dan ze denken.	0	0	0	0	0
15. Het belangrijkste verschil tussen mensen die veel verdienen en mensen die weinig verdienen is geluk.	0	0	0	0	0

