

Team spirit: Het effect van het Team op Readiness for change

Auteur:	P.M. Tiel
1ste begeleider:	Dr. M.R.M. Meelissen
2 ^{de} begeleider:	Drs. M.A. Hendriks
Datum:	Zomer 2013
Opleiding:	Educational Science & Technology - HRD

Samenvatting

Om in de huidige krappe economie succesvol te blijven wijzigen organisaties vaak van strategie. Er wordt een nieuw plan geschreven om bijvoorbeeld de concurrentie voor te blijven, waarin de activiteiten voor de nabije toekomst worden beschreven. Een wijziging van strategie brengt vaak grote veranderingen mee voor de medewerkers van de betreffende organisaties. Veranderingen binnen organisaties komen dan ook steeds vaker en met een hogere frequentie voor, maar zijn zeker niet nieuw (Boswell, 2006; Gibcus & Kemp, 2003; Schuler & Jackson, 1987; Truss, 2001).

Veranderingen in organisaties en het effect hiervan op medewerkers is en wordt op verschillende manieren onderzocht (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Eby, Adams, Russel, & Gaby, 2000; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007; Schuler & Jackson, 1987). Ook in deze studie wordt er onderzoek gedaan naar dit fenomeen. De focus binnen dit onderzoek is op Readiness for change (veranderingsbereidheid) en dan in het bijzonder de aspecten welke van invloed kunnen zijn op de mate waarin medewerkers klaar zijn om mee te gaan in veranderingen binnen organisaties. Daarnaast wordt er binnen dit onderzoek gekeken naar de mogelijke link tussen readiness for change en werken in teamverband. Steeds vaker wordt er onderzoek gedaan naar het functioneren van teams binnen organisaties, echter wordt dit (nog) niet vaak gelinkt met veranderingen binnen organisaties. Volgens Shelton et al. (2010) zouden teams de efficiency en effectiviteit op het gebied van processen, innovatie en het oplossen van problemen vergroten.

De beschreven resultaten in dit onderzoek zijn gebaseerd op een onderzoek binnen twee organisaties in Nederland die op het punt stonden een deel van hun strategie te veranderen. Door middel van een vragenlijst, opgebouwd uit schalen waarvan de betrouwbaarheid en validiteit in de onderzoeksliteratuur beschreven is, wordt de samenhang bekeken tussen individuele- en teamkenmerken en readiness for change. De keuze van de kenmerken die in dit onderzoek zijn meegenomen is gebaseerd op een literatuurstudie die voorafgaande aan de dataverzameling is uitgevoerd.

Summary

To remain successful in the current economic climate, organizations regularly change their strategy. For instance, to keep up with the competition, a new plan in which future activities are described will be written. The changes can have a big impact on employees of these organizations. Nowadays, these strategic changes occur more frequently, but are certainly not new (Boswell, 2006; Gibcus & Kemp, 2003; Schuler & Jackson, 1987; Truss, 2001).

Changes in organizations and the effect of this on employees has been studied in several ways (Armenakis, et al., 1993; Eby, et al., 2000; Holt, et al., 2007; Schuler & Jackson, 1987) and will be studied in this thesis. The focus of this thesis is on Readiness for change (the will to change) and in particular the aspects that influence the extent to which employees are ready for organizational changes. The link between readiness for change and teamwork will also be studied; previous research included teams within organizations, but the link to changes within organizations remains to be elucidated. According to Shelton et al. (2010) teams can enlarge efficiency and effectivity in the area of processes, innovation and problem solving.

The results described in this thesis are based on a study conducted at two organizations in the Netherlands, soon to be changing (part of) their strategy. Through a questionnaire, built from scales of which the reliability and validity is stated in research literature, the study examines the cohesion between individual and team features and readiness for change. The choice of features is based on a literature study conducted prior to the data collection.

Voorwoord

Een aantal jaar geleden begon ik vol goede moed aan de master EST. Na Human Resource Management gestudeerd te hebben en een aantal jaar Onderwijskunde had ik behoefte aan meer verdieping op het gebied van Human Resource Development.

Ondanks dat mijn studie niet vlekkeloos of zonder vallen en opstaan verlopen is, heb ik een fijne tijd gehad en ben ik er zeker van dat ik een hoop heb geleerd.

Net als de studie is ook het afstudeerproces niet zonder horten en stoten verlopen. Meerdere malen ben ik begonnen aan een onderzoeksopzet, maar was het om verschillende redenen niet mogelijk om door te pakken en het onderzoek ook echt uit te voeren.

Met dank aan Maaïke Endedijk ben ik, volledig vanuit mijn eigen interessegebied, begonnen aan een onderzoeksopzet waar dit onderzoek uiteindelijk het resultaat van is. Martina Meelissen heeft uiteindelijk het stokje overgenomen van Maaïke en mij verder begeleid in het uitvoeren van het onderzoek en ook het opstellen en schrijven van mijn thesis.

Naast Maaïke en Martina wil ik ook vrienden en familie in mijn directe omgeving bedanken voor hun steun, geduld en luisterende oren.

Het was een heftige, uitdagende, maar zeker bevredigende reis!

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Summary	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	5
2. Theoretisch kader	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Readiness for change	7
2.3 Self-efficacy	8
2.4 Teamkenmerken	9
2.5 Leiderschap	10
2.6 Samenvatting	12
3. Conceptueel model	13
4. Methode	15
4.1 Instrumentontwikkeling	15
4.2 Betrouwbaarheid	17
4.3 Proces	18
4.4 Doelgroep	18
4.5 Respons	19
4.6 Analyses	19
5. Resultaten	21
5.1 Analyse 1: Kenmerken van de respondenten	21
5.2 Analyse 2: Intraklasse correlatie	21
5.3 Analyse 3: Multicollineariteit	22
5.4 Analyse 4: Multilevel analyse	22
6. Conclusie	25
7. Discussie	27
7.1 Beperkingen	27
7.2 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	28
7.4 Aanbevelingen voor organisaties	30
8. Referenties	31
Bijlagen	35
Vragenlijst	35
Tabellen	41

1. Inleiding

Over het algemeen wordt er binnen organisaties goed nagedacht over welke strategie het beste aansluit bij een organisatie. Een strategie, volgens Gibcus & Kemp (2003), is een gecoördineerd plan dat de hoofdlijnen aan geeft voor beslissingen en activiteiten binnen een organisatie en is gericht op het dusdanig inzetten van beschikbare middelen zodat het beoogde doel bereikt wordt. Meestal wordt door de directie een strategie ontwikkeld waarna deze gelanceerd wordt in de organisatie.

Om strategische doelen te vertalen naar een vastgestelde of een te implementeren strategie is het volgens Boswell (2006) nodig om bij medewerkers een duidelijk zicht te ontwikkelen op wat de strategie inhoudt en hoe zij hier een bijdrage aan kunnen leveren. Truss (2001) geeft aan dat voor het succesvol implementeren van een strategie er een unieke set van rolgedrag en houding van de medewerkers nodig is. Ook Schuler & Jackson (1987) geven aan dat een verandering, als een nieuwe strategie, bij medewerkers vaak vraagt om een verandering van gedrag. Dit kan zijn verandering van gedrag ten opzichte van veranderingen in een organisatie, maar ook verandering van gedrag, omdat de functie verandert en er daardoor ander gedrag voor het uitoefenen van de functie vereist wordt. Daarnaast geeft Boswell aan dat het linken van het gedrag van medewerkers aan het succes van de organisatie door het geven van feedback op prestaties, het duidelijk stellen van doelen en het nemen van initiatieven om betrokkenheid van medewerkers te bevorderen de meest vruchtbare inspanningen zijn. De medewerker hoeft niet zozeer het belang en de inhoud van de hele strategie te begrijpen, zolang zijn of haar rol en het daarbij gewenste gedrag maar duidelijk is.

De houding van medewerkers ten opzichte van een verandering, zoals een nieuwe strategie, wordt mede bepaald door de mate waarin medewerkers klaar zijn voor de op handen zijnde verandering, ook wel genoemd *readiness for change* (Armenakis, et al., 1993). *Readiness for change* is terug te vinden in het gedrag, de opvattingen en de intenties van de medewerkers ten opzichte van een verandering (Armenakis, et al.). Volgens Holt et al. (2007) geeft *readiness for change* een collectieve weergave van de mate waarin een medewerker, als individu of een groep medewerkers, zowel cognitief als emotioneel bereid zijn om een verandering te accepteren. Hierbij is het essentieel om in beschouwing te nemen dat er individuele verschillen zijn wanneer *readiness for change* onderzocht wordt (Madsen, Miller, & John, 2005). Volgens Eby et al. (2000) maakt de mate waarin medewerkers zich comfortabel voelen met de verandering niet uit indien de structuur van een organisatie ervaren wordt als niet flexibel en star. Indien dit namelijk het geval is zullen medewerkers over het algemeen een lage mate van *readiness for change* ervaren.

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat het belangrijk is om, bij een nieuwe strategie, de medewerkers een helder beeld te geven over wat deze nieuwe strategie voor hen, met betrekking tot de functie die zij uitoefenen, betekent (Boswell, 2006; Truss, 2001). Hierbij speelt het creëren van *readiness for change* of het vergroten van de mate van *readiness for change* een grote rol (Armenakis, et al., 1993).

Onderdeel van verschillende organisatiestrategieën is steeds vaker het werken in groepsverband of teams. Dit fenomeen wordt steeds belangrijker in verschillende organisaties. Ook Shelton et al. (2010) geven aan dat om prestaties van organisaties te verbeteren, succesvoller te zijn en een competitief voordeel te hebben steeds meer organisaties medewerkers indelen in teams en werkgroepen. Dit zou de efficiency en effectiviteit van de individuele medewerker op het gebied van processen, innovatie en het oplossen van problemen vergroten. Tevens heeft volgens Shelton et al. (2010) het team effect op het innoverend vermogen van de individuele medewerker. Volgens Cohen & Bailey (1997) heeft het werken in teamverband binnen organisaties een positief effect op de productiviteit en effectiviteit van zowel de medewerkers als het team. Het team zou dus effect hebben op het gedrag van de individuele medewerker.

In het kader van de genoemde ontwikkeling binnen organisaties en de invloed die het team zou hebben op het gedrag van de individuele medewerker (Shelton, et al., 2010) wordt er in dit onderzoek niet alleen gekeken naar de houding van individuele medewerkers ten opzichte van verandering binnen organisaties, maar ook naar het effect van de houding van een groep medewerkers als geheel op de veranderingsbereidheid van de individuele medewerker. De onderzoeksvraag luidt: *“In welke mate hebben teams effect op de mate van readiness for change van individuele medewerkers?”*.

Volgens Guzzo en Dickenson (1996) voert de term *“working group”* ten opzichte van de term *team* de boventoon in wetenschappelijk onderzoek. Een werkgroep bestaat volgens Guzzo & Dickson uit individuen die zichzelf zien en door anderen worden gezien als een sociale entiteit, die afhankelijk zijn van elkaar door de taken die zij verrichten als leden van een groep, die in een of meerdere sociale systemen zijn ingebed, en die taken uitvoeren die van invloed zijn op anderen. Aangezien er in organisaties over het algemeen gesproken wordt over teams en deze term ook in bijvoorbeeld organisatiepsychologie de boventoon voert (Guzzo & Dickson), wordt er binnen dit onderzoek gesproken over teams. Het type team waar in dit onderzoek over gesproken wordt, wordt door Cohen & Bailey (1997) benoemt als *work team*. Work teams zijn werkeenheden die verantwoordelijk zijn voor het produceren van producten of het leveren van service.

In de volgende hoofdstukken zal dieper worden ingegaan op readiness for change en verschillende factoren die hierop van invloed zouden zijn. Op basis van een review van de onderzoeksliteratuur worden de factoren (individuele- en teamkenmerken) gekozen die in dit onderzoek meegenomen zullen worden. Het effect van de verschillende factoren op readiness for change is door middel van een vragenlijst onderzocht binnen twee organisaties in Nederland.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Om meer inzicht te krijgen in het onderzoek dat tot nu toe is gedaan naar readiness for change is er een literatuurstudie verricht. Voor deze studie is er via verschillende databases gezocht naar relevante literatuur. De literatuur is door onder andere het gebruik van de databases Google scholar, Scopus, PiCarta en Web of Science met verschillende zoektermen verzameld. In de literatuur komt naar voren dat readiness for change beïnvloed wordt door verschillende factoren (Armenakis, et al., 1993; Cunningham et al., 2002; Holt, et al., 2007; Madsen, et al., 2005). Voorbeelden van deze factoren zijn self-efficacy, employability orientation, leiderschapsstijlen, leerstijlen en werkdruk. Om de scope van het onderzoek niet te groot te maken, is er voor dit onderzoek voor gekozen om naast de invloed van het team, de factoren self- en group-efficacy en leiderschapsstijlen mee te nemen. Uit de onderzoeksliteratuur blijkt dat de genoemde factoren van invloed zijn wanneer er gekeken wordt naar het functioneren van teams (Arnold, Barling, & Kelloway, 2001; Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Carter, Armenakis, Feild, & Mossholder, 2012; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993). Aangezien readiness for change in combinatie met het werken in teams in dit onderzoek centraal staat, is er expliciet op deze termen gezocht in relatie tot organisatieverandering en teamfunctioneren. Zoektermen die gebruikt zijn, zijn *organizational change, change in organisations, readiness for change, self-efficacy, leadership style, team behavior, working in teams, team efficacy and group potency*.

Geen van de gevonden artikelen keken naar het directe effect van teams op readiness for change. Indirect worden er in enkele artikelen wel verbanden gesuggereerd, maar een direct verband wordt er niet gelegd. De gevonden artikelen waren over het algemeen empirisch waarbij er vooral gekeken werd naar veranderingen. In het volgende stuk wordt er dieper ingegaan op readiness for change, het team, efficacy, leiderschapsstijlen en de relatie tussen deze begrippen.

2.2 Readiness for change

Readiness for change is terug te vinden in het gedrag, de opvattingen en de intenties van medewerkers ten opzichte van een verandering (Armenakis, et al., 1993). Het creëren van readiness for change heeft te maken met het veranderen van individuele bekwaamheden onder een groep medewerkers (Armenakis, et al.) Daarnaast heeft readiness for change ook te maken met de capaciteit van een organisatie om de veranderingen succesvol te kunnen toepassen (Armenakis, et al.). De collectieve readiness for change staat continue onder invloed van de individuele readiness for change. Bij een poging om readiness for change te creëren dient er rekening gehouden te worden met de connectie tussen beiden (Armenakis, et al.). Volgens Holt et al. (2007) geeft readiness for change een collectieve weergave van de mate waarin een medewerker als individu of een groep medewerkers zowel cognitief als emotioneel bereid zijn om een verandering te accepteren. Hierbij is het essentieel om in beschouwing te nemen dat er individuele verschillen zijn wanneer readiness for change onderzocht wordt (Madsen, et al., 2005). Elke medewerker denkt, reageert en ageert immers anders door verschil in ervaring, mogelijkheden, vaardigheden, kansen en zowel de geestelijke- als de fysieke situatie (Madsen, et al.).

Voordat een medewerker bereid is tot en klaar is voor verandering, doorloopt een medewerker een aantal stadia (Cunningham, et al., 2002; Prochaska et al., 1994). In het eerste stadium, *precontemplative stage*, wordt het belang van de verandering nog niet erkend, maar naarmate de medewerker meer inzicht en duidelijkheid krijgt betreffende de verandering is de medewerker meer in staat en voelt men zich zekerder om een bijdrage te leveren aan de verandering, *preparatory stage* genoemd. Een medewerker bevindt zich in de *Action stage* op het moment dat de verandering geïntroduceerd wordt, terwijl een medewerker die de verandering probeert te ondersteunen zich in de *maintenance stage* bevindt (Cunningham, et al.). Ook Madsen et al. (2005) bevestigen dat een medewerker een proces doorloopt op het moment dat er sprake is van verandering en geven aan dat een medewerker klaar is voor een verandering op het moment dat de medewerker de verandering begrijpt, in de verandering gelooft en de intentie heeft om te veranderen.

In de literatuur komt naar voren dat *readiness for change* beïnvloedt wordt door verschillende factoren (o.a. Armenakis, et al., 1993; Cunningham, et al., 2002; Holt, et al., 2007; Madsen, et al., 2005). In het kader van dit onderzoek is er voor gekozen om de focus te leggen op het individuele kenmerk *self-efficacy* en een aantal teamkenmerken waarbij *team efficacy*, *group potency* en *leiderschap* de belangrijkste zijn. Deze factoren zullen hieronder worden uitgelicht.

2.3 Self-efficacy

Om een bijdrage te kunnen leveren aan een verandering is het van belang dat medewerkers ook echt geloven dat zij het vermogen hebben om deze bijdrage te kunnen leveren. Dit geloof is onderdeel van *self-efficacy* (Wood & Bandura, 1989). Medewerkers met een hoge mate van *self-efficacy* zijn niet alleen bereid tot verandering, maar zij richten zich juist op veranderingen binnen hun functie of rol binnen de organisatie (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009). *Self-efficacy* kan er zelfs toe leiden dat medewerkers dusdanig in zichzelf gaan geloven dat zij zich overgekwalificeerd voelen en daardoor eerder geneigd zijn om hun huidige baan te verlaten (Nauta, et al., 2009).

Self-efficacy ten opzichte van een verandering kan gecreëerd worden door het zetten van kleine stapjes. Wanneer medewerkers zien dat kleine inspanningen ter bevordering van de implementatie van een verandering tot succes leiden heeft dit effect op *self-efficacy* (Armenakis, et al., 1993). *Self-efficacy* speelt ook een grote rol bij *readiness for change*. Volgens Armenakis et al. (1993) is *self-efficacy*, naast duidelijkheid over het belang van de verandering, een van de belangrijkste zaken bij het creëren van *readiness for change*. Een hoge mate van *self-efficacy* zorgt er bijvoorbeeld voor dat de medewerker minder snel een nadelige reactie heeft op de verandering.

Uit het onderzoek van Nauta et al. (2009) blijkt dat *self-efficacy* een positief wederkerend effect heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Een focus, van de organisatie, op *role breadth self-efficacy* van medewerkers kan leiden tot een hogere inzetbaarheid van de medewerkers binnen de organisatie (Nauta, et al.). *Role breadth self-efficacy* heeft volgens Parker (1998) te maken met de mate waarin medewerkers zich zeker genoeg voelen om een bredere en meer proactieve rol te spelen in de organisatie.

Efficacy binnen teams wordt *team efficacy* of *collective efficacy* genoemd. (Guzzo, et al., 1993; Shelton, et al., 2010). Daarnaast wordt er in de literatuur over teams ook geregeld gesproken over *group potency* (Campion, et al., 1993; Shelton, et al., 2010; Whiteoak, 2007).

Beide begrippen zullen hieronder tezamen met een aantal andere teamkenmerken worden toegelicht.

2.4 Teamkenmerken

Kenmerken van een groep of team kunnen bepalend zijn voor het gedrag van de betreffende groep of het betreffende team (Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999). Kenmerken van een team geven onder andere de sociale identiteit weer van het team. Tevens kunnen bepaalde kenmerken van invloed zijn op de sociale identiteit van de individuele medewerker. Ellemers et al. onderscheiden met betrekking tot het vormen van sociale identiteit de aspecten self-categorisation, commitment naar het team en group self esteem. De teamkenmerken waar in de literatuur echter de meeste aandacht naar uit gaat zijn team efficacy en group potency.

Team efficacy zegt iets over het geloof van een individu in het kunnen van de groep. Hierbij gaat het om een taak specifieke gedachte in plaats van een gegeneraliseerde gedachte (Shelton, et al.). Guzzo et al. benadrukken dat collective efficacy geworteld zit in self-efficacy. Collective efficacy, of team efficacy, hoeft niet een gedeelde gedachte te zijn van de groep (Guzzo, et al.). Verschillende groepsleden kunnen dus uiteenlopende gedachten hebben over de effectiviteit van de groep. Uit de literatuur wordt niet duidelijke of het hierbij gaat om een taak specifieke gedachte, zoals bij self-efficacy, of om een generaliseerde gedachte, zoals bij group potency (Guzzo, et al.). Salanova et al. (2003) gebruiken in hun onderzoek de term collective efficacy wat zij net als Bandura (1997) definiëren als het gedeelde geloof van een groep in de gezamenlijke mogelijkheden voor het organiseren en uitvoeren van acties die nodig zijn om het gestelde doel te bereiken. Naarmate meerdere individuen meer vertrouwen hebben in het team waarin zij werkzaam zijn wordt de mate van collective efficacy dus groter.

Een begrip wat sterk gerelateerd is aan team efficacy is group potency. Group potency betekent volgens Champion et al. (1993) de mate waarin een groep gelooft dat het efficiënt kan zijn. Waar bij team efficacy het individuele geloof in het team bepalend is, geeft group potency het collectieve geloof van het kunnen slagen in en het kunnen bereiken van de gestelde doelen, en een gegeneraliseerde gedachte over de capaciteit van de groep weer (Shelton, et al., 2010). Champion et al. (1993) geven aan dat group potency te vergelijken is met self-efficacy. Volgens Shelton et al. (2010) bestaat er echter een wezenlijk verschil tussen beide begrippen doordat self-efficacy iets zegt over de mate waarin een individu in het eigen kunnen gelooft en het bij group potency gaat om het geloof van de groep in de groep. Guzzo et al. (1993) benadrukken hierbij dat het gaat om een gezamenlijke gedachte over het kunnen van een groep. Waar het bij self-efficacy gaat om de gedachte over specifieke taken, gaat het bij group potency vooral om de gehele effectiviteit van de groep (Guzzo, et al.). Niet alleen de groepsleden zelf kunnen iets zeggen over hoe de effectiviteit van een groep wordt ervaren. Ook de leidinggevende van het team kan een uitspraak doen over de mate van group potency van een groep.

Een ander begrip wat dicht bij team efficacy en group potency ligt is group self esteem. Group self esteem (Ellemers, et al., 1999) geeft het zelfvertrouwen van de groep weer. Ook dit kenmerk zegt iets over de mate waarin een groep in het eigen kunnen gelooft en is te vergelijken met de kenmerken team efficacy en group potency. Volgens de literatuur gaat team efficacy over het individuele geloof in het team en gaan group self esteem en group potency over het collectieve geloof in het team. Wanneer de drie verschillende kenmerken

onderzocht worden, wordt er echter bij alle drie de kenmerken gekeken naar de mening van een individuele medewerker betreffende het specifieke kenmerk. Vervolgens wordt er dan bekeken of het gaat om een collectieve gedachte. In het geval van group potency zou zelfs ook de mening van de leidinggevende bepalend kunnen zijn. Het verschil tussen de kenmerken blijft klein en er lijkt veel overlap te bestaan. In verband met de grote overeenkomsten tussen de drie begrippen en omdat er in de literatuur met name bij team efficacy wordt aangegeven dat het gaat om de mening van het individu over het team en er in dit onderzoek wordt gekeken naar het effect van het team op de veranderingsbereidheid van het individu, is er in dit onderzoek voor gekozen om alleen te kijken naar team efficacy.

Naast het zelfvertrouwen van de groep spelen ook commitment en self categorisation een rol wanneer er gekeken wordt naar de sociale identiteit van een team en het gedrag wat het team vertoont (Ellemers, et al., 1999). Commitment (naar het team) wordt ook wel de emotionele verbintenis of betrokkenheid naar het team toe genoemd. Self categorisation gaat over de cognitieve betrokkenheid die een medewerker ervaart richting het team. Het geeft weer in welke mate de medewerker zich kan identificeren met het team en zich bewust onderdeel voelt van het team.

Aangezien er in dit onderzoek wordt gekeken naar het effect van het team op de mate van readiness for change, is er voor gekozen om ook te kijken naar de kenmerken die het gedrag beïnvloeden en dus of deze kenmerken ook van invloed zijn op readiness for change.

2.5 Leiderschap

Bij het promoten van een op handen zijnde verandering zoals een nieuwe strategie ligt een grote rol weggelegd voor het management. Volgens Van Riel et al. (2009) ligt de rol van managers voornamelijk in het stimuleren van de motivatie om een bijdrage te leveren aan de verandering, in het informeren over de verandering en in het stimuleren van medewerkers zich te ontwikkelen ten gunste van de verandering. Daarnaast kunnen leidinggevendenden de kijk van medewerkers op een verandering positief beïnvloeden (Armenakis, et al., 1993). Verandering kan bij medewerkers leiden tot onzekerheid, omdat zij verandering kunnen zien als bijvoorbeeld het eerste signaal voor het ontslaan van grote groepen medewerkers (Dahl, 2011). Managers kunnen dit gevoel wegnemen of verminderen door duidelijk te laten zien dat zij moeite doen om de medewerkers te motiveren en te enthousiasmeren voor de verandering (Van Riel, et al.). Er ligt hierbij een coachende rol weggelegd voor de managers.

In literatuur over readiness for change (Armenakis, et al., 1993; Holt, et al., 2007), komt duidelijk naar voren dat leiderschap hierbij een grote rol speelt. Het succes van een verandering is sterk afhankelijk van hoe de verandering gemanaged wordt. Hierbij is het van belang dat de afstand tussen het management en de medewerkers verkleind wordt en dat er gewerkt wordt aan een vertrouwensband tussen beiden (Van Dam, Oreg, & Schyns). Volgens Van Dam et al. (2008) is het vooral belangrijk dat er een hechte werkrelatie is tussen de leidinggevende en de medewerker.

Fox et al. (1988) geven aan dat effectief managen door leidinggevendenden een positief effect heeft op de bereidheid van medewerkers om een bijdrage te leveren aan de implementatie van verbeteringen in procedures en het oplossen van problemen. Planning, delegeren en communicatie zijn allemaal vormen van management die, volgens Fox et al. (1988), het waarnemen van de eigen bekwaamheden van medewerkers en de samenwerking onder medewerkers bevorderen.

Leidinggevendenden hebben een groot effect op readiness for change (Armenakis, et al., 1993; Holt, et al., 2007), aangezien zij de kijk van medewerkers op de verandering kunnen beïnvloeden. Leidinggevendenden zijn niet per definitie ook de initiator van de verandering en zullen daarom ook klaar moeten zijn voor de verandering om de medewerkers positief te kunnen beïnvloeden (Armenakis, et al.). Belangrijk bij het beïnvloeden van medewerkers is dat leidinggevendenden zich niet focussen op de weerstand die er is, maar dat zij zich opstellen als coach om de medewerkers te coachen in het veranderingstraject (Armenakis, et al.; Holt, et al.).

In de literatuur wordt vaak gesproken over drie verschillende leiderschapsstijlen namelijk, *laissez-faire*, *transactioneel* en *transformationeel* leiderschap (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass & Avolio, 1993; Bernsen, Segers, & Tillema, 2009; De Hoogh, Koopman, & Hartog den, 2004; Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003):

- De leidinggevende met de leiderschapsstijl *laissez-faire* gebruikt geen autoriteit en neemt ook geen beslissingen. Leidinggevendenden die deze stijl hanteren ondernemen geen actie. Deze stijl wordt gezien als de meest inactieve en ineffectieve van de drie genoemde stijlen (Antonakis, et al., 2003; Bernsen, et al., 2009).
- Een transactionele leider stelt doelen en beoordeelt op de resultaten die er geleverd worden. Deze leidinggevende komt alleen in actie wanneer er zaken fout gaan of wanneer er afgeweken wordt van de gemaakt afspraken. Het is een vrij zakelijke manier van leidinggeven (Antonakis, et al., 2003; Bernsen, et al., 2009).
- Een transformationele leider is een proactieve leider die medewerkers helpt bij het behalen van hun doelen. Deze leider adviseert en ondersteunt medewerkers en probeert het uiterste uit hun te halen. Deze leider wordt gezien als charismatisch en sociaal (Antonakis, et al., 2003; Bernsen, et al., 2009).

Voornamelijk transformationeel leiderschap zou een positief effect hebben op de houding van medewerkers ten opzicht van veranderingen in organisaties (Verloop & Lowyck, 2009). Transformationele leiders stimuleren de betrokkenheid, motivatie en capaciteiten van medewerkers ten behoeve van de verandering en innovatie van een organisatie. Vooral wanneer er geregeld in een organisatie grote veranderingen plaatsvinden is het positieve effect van transformationele leiders groot doordat zij een persoonlijke visie creëren ten opzichte van de verandering en gedurende de verandering nauw betrokken blijven bij de medewerkers en hun werk (Carter, et al., 2012). Uit het onderzoek van Higgs & Rowland (2011) blijkt ook dat een leiderschapsstijl zoals transformationeel leiderschap, waarin medewerkers gestimuleerd worden om aan hun eigen mogelijkheden te werken, het meest positieve effect heeft bij veranderingen. Wel geven zij aan dat de dominante leiders die deze stijl hanteren het meest positieve effect hebben. Volgens Verloop & Lowyck (2009) zouden ten behoeve van transformationeel leiderschap zes dimensies van belang zijn, namelijk; het ontwikkelen van visie, het ontwikkelen van consensus, het creëren van hoge verwachtingen, individuen ondersteuning, intellectuele stimulans en modelleren.

Arnold et al. (2001) geven aan dat transformationeel leiderschap vertrouwen en motivatie vergroot. Daarnaast zou het ook een positief effect hebben op team efficacy. Zij geven aan dat organisaties die er voor kiezen om te werken met teams de focus moeten leggen op transformationeel leiderschap, omdat deze manier van leiderschap op een meer effectieve

manier vertrouwen, commitment en team efficacy vergroten en de teams en de individuele medewerkers hier dus het meest van zouden profiteren.

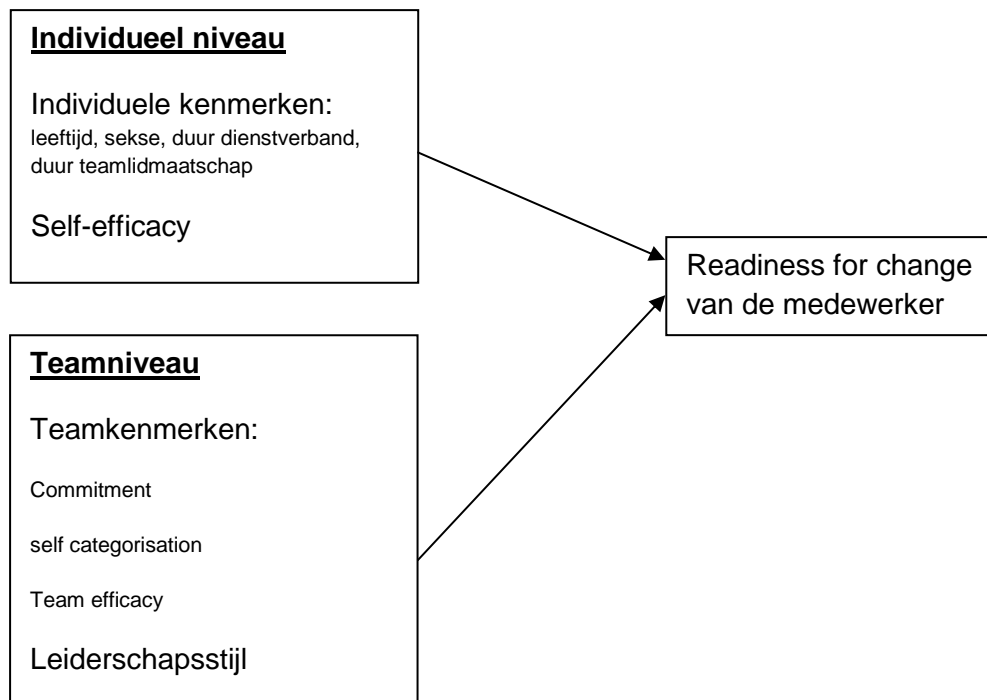
2.6 Samenvatting

Bij het creëren van readiness for change dient er nagedacht te worden over de urgentie van de verandering en de mate waarin medewerkers klaar zijn voor de verandering (Armenakis, et al.). De hoogte van de urgentie en de mate waarin medewerkers klaar zijn voor de verandering zijn bepalend voor de aanpak van het creëren van readiness for change. Volgens de literatuur zijn er verschillende factoren van belang bij het creëren van readiness for change. Zo heeft self-efficacy effect op de mate van readiness for change van medewerkers en zijn er daarnaast ook verschillende teamkenmerken en de leiderschapsstijl van de betrokken leidinggevende van belang.

3. Conceptueel model

De hoofdvraag binnen dit onderzoek, zoals beschreven in de inleiding, luidt: “*In welke mate hebben teams effect op de mate van readiness for change van de individuele medewerker?*”.

Op basis van de literatuurstudie is er een conceptueel model opgesteld.



Figuur 1. Conceptueel model

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wordt het effect van verschillende factoren op readiness for change onderzocht. Aangezien de focus in dit onderzoek ligt op het effect van het team op het individu worden er zowel op individueel niveau als op teamniveau een aantal factoren bekeken.

Factoren die op individueel niveau worden bekeken zijn self-efficacy en een aantal individuele kenmerken. Readiness for change wordt volgens de literatuur onder andere beïnvloed door self-efficacy. Het vertrouwen van het individu in zichzelf heeft volgens de literatuur dus invloed op de mate waarin een individu zichzelf in staat acht om mee te gaan met een bepaalde verandering. Individuele kenmerken zouden volgens de literatuur ook van invloed kunnen zijn op readiness for change (Cunningham, et al., 2002; Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998; Madsen, et al., 2005). Hierbij kan gedacht worden aan de lengte van het dienstverband, de periode waarin het individu lid is van het team, maar ook sekse en leeftijd van de individuele medewerker. Deze aspecten zijn dan dus ook meegenomen in dit onderzoek en zullen in relatie tot readiness for change nader worden bekeken.

Op teamniveau worden de effecten op readiness for change van verschillende teamkenmerken en leiderschap bekeken. De teamkenmerken die worden onderzocht zijn team efficacy, commitment en self categorisation. Team efficacy zegt iets over het team

waar de individuele medewerker zich in bevindt, het heeft te maken met het vertrouwen in het team. Self categorisation en commitment hebben te maken met hoe het individu kijkt naar het team. Self categorisation zegt iets over de mate waarin een individu zich identificeert met het team en commitment geeft de betrokkenheid van een individu richting het team weer.

De leiderschapsstijl van een leidinggevende is volgens de literatuur van invloed op de readiness for change van een individuele medewerker. In dit onderzoek wordt bekeken of dit bij teams ook het geval is. Tevens zal er worden gekeken welke leiderschapsstijl de meest positieve invloed heeft op readiness for change. Ook leiderschap wordt in deze studie dus gezien als teamkenmerk.

De onderzoeksvraag en het conceptueel model hebben geleid tot een aantal deelvragen. De hoofdvraag en de vier subvragen die in dit onderzoek zullen worden onderzocht zijn:

- In welke mate hebben teams effect op de mate van readiness for change van de individuen medewerker?
- In welke mate zijn individuele kenmerken van invloed op readiness for change?
- In welke mate is self-efficacy van invloed op readiness for change?
- In welke mate zijn teamkenmerken van invloed op readiness for change?
- In welke mate is leiderschap van invloed op readiness for change?

4. Methode

In dit onderzoek is er gekozen voor een kwantitatief onderzoek onder medewerkers, waarbij de data wordt verzameld door middel van een schriftelijke vragenlijst. De verzamelde data is vervolgens met behulp van het programma SPSS (versie 13.0) statistisch bewerkt ten behoeve van de analyse.

Hieronder volgt een omschrijving van de verschillende genomen stappen.

4.1 Instrumentontwikkeling

Op basis van de literatuurstudie is er een conceptueel model opgesteld (figuur 1). Om de verschillende concepten uit het conceptueel model te meten is gebruik gemaakt van sets van items (schaal) die een bepaald concept representeren. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande schalen waarvan de betrouwbaarheid en validiteit in eerder onderzoek onderzocht is. Dit zijn voornamelijk Engelstalige studies en worden hieronder verder toegelicht. Aangezien de vragenlijst is afgenomen in twee Nederlandstalige organisaties zijn de items (indien dit niet al gebeurd was) vertaald naar het Nederlands.

Voor het beantwoorden van de vragenlijsten is er gekozen voor een 4-puntsschaal. Dit is bewust gedaan om de respondent te dwingen een keuze te maken en om te voorkomen dat er wordt gekozen voor de middelste (meest neutrale) optie. Dit betekent dat een aantal van de bestaande schalen zijn aangepast. Dit geldt voor de 5-puntsschaal voor readiness for change (Bouckenoghe, DeVos, & Van den Broeck, 2009), voor de 6-puntsschaal voor self-efficacy (Schyns & Von Collani, 2002), voor de 5-puntsschaal voor group potency (Guzzo, et al., 1993), voor de 7-puntsschaal voor leiderschap (De Hoogh, et al., 2004) en voor de 7-puntsschaal voor de items betreffende de teamkenmerken self categorisation en commitment (Ellemers, et al., 1999).

Aan het begin van de vragenlijst is er kort uitgelegd wat er bedoeld wordt met “het team”. Hierover staat het volgende beschreven: *“Wanneer er in stellingen of vragen wordt gesproken over het team waarin u werkzaam bent, dan wordt hiermee bedoeld de groep mensen waar u direct mee samenwerkt en met wie u gezamenlijk rapporteert aan dezelfde leidinggevende. Dit kan een team zijn, maar ook een gehele afdeling”*. Om te checken of respondenten de vragenlijst bewust hebben ingevuld en “niet zo maar” een antwoord op de vraag gegeven hebben is er voor gekozen om bij verschillende items binnen de vragenlijst, de positieve stelling te veranderen in een negatieve stelling. Bijvoorbeeld de vraag *“Ik vind het fijn om deel uit te maken van mijn team”* is aangepast naar *“ik vind het niet fijn om deel uit te maken van mijn team”*. Hiervoor is gekozen om de respondent zagezegd bij de les te houden.

Hieronder volgt een korte beschrijving van de schalen die zijn gebruikt in de definitieve vragenlijst. Uitgangspunt daarbij was dat de schalen in elke context (dus onafhankelijk van het soort bedrijf of instelling) gebruikt konden worden.

Readiness for change

Volgens de literatuur bestaan er verschillende instrumenten om readiness for change, de mate waarin een individu zichzelf in staat acht om een bijdrage te leveren aan en mee te

gaan met een verandering, te meten (Bouckenooghe, et al., 2009; Hanpachern, et al., 1998; Holt, et al., 2007; Lehman, Greener, & Simpson, 2002; Madsen, et al., 2005).

De verschillende instrumenten variëren in lengte, subonderdelen en in focus. Zo zijn er een aantal instrumenten die een specifieke verandering meten. In dit onderzoek ligt de focus niet op een specifieke verandering in een organisatie, maar op verandering in organisaties in algemene zin.

Uiteindelijk is in dit onderzoek gekozen voor het instrument van Bouckenoogh et al. (2009). Het instrument richt zich niet op een specifieke verandering en bestaat uit een beperkt aantal items (de acht gebruikte items zijn terug te vinden in de complete vragenlijst in de bijlage). De voorkeur ging uit naar een beperkt aantal items om te voorkomen dat de complete vragenlijst te lang zou worden en het te veel tijd zou kosten om de vragenlijst in te vullen.

Individuele kenmerken

De individuele kenmerken zijn gemeten door middel van open vragen. “Wat is uw leeftijd”, “Bent u een man of een vrouw”, “Hoe lang werkt u bij de organisatie” en “Hoe lang werkt u al in dit team”?

Self-efficacy

Self-efficacy, het vertrouwen van een individu in zichzelf, is gemeten met het instrument van Schyns en Van Collani (2002). Met dit instrument wordt de zogenaamde Occupational Self-efficacy (OCCSEFF), werk gerelateerde self-efficacy, gemeten. Een instrument welke werk gerelateerde self-efficacy meet heeft een bredere scope dan instrumenten die taak specifieke self-efficacy meten. Deze bredere scope maakt het mogelijk om het instrument in te zetten voor een onderzoek onder medewerkers met uiteenlopende functies.

Teamkenmerken

Team efficacy, kort gezegd de mate waarin het individu in het team gelooft, is gemeten met de Perceived Collective Efficacy Scale van Salanova et al. (2003). Deze 4 items tellende schaal is gebaseerd op de oorspronkelijke schaal van Schwarzer (Scholz, Gutiérrez-Doña, Sud, & Schwarzer, 2002; Schwarzer, 1999), “the generalized Self-efficacy assessment”, en is, door Salanova et al.(2003), aangepast zodat de focus komt te liggen op team efficacy in plaats van self-efficacy. Hierbij is de focus komen te liggen op het team in plaats van op het individu. In de items wordt er dan iets gevraagd over bijvoorbeeld de mate waarin het individu vertrouwen in het team heeft om iets op te pakken in plaats van de mate waarin het individu het vertrouwen in zichzelf heeft om iets op te pakken.

Commitment (3 items), de betrokkenheid van een individu naar het team, en self categorisation (3 items), de mate waarin een individu zich kan identificeren met het team, zijn onderzocht met de schaal van Ellemers et al. (1999).

Leiderschapsstijlen

Leiderschapsstijlen zijn gemeten met de schaal van De Hoogh et al. (2004), de zogenaamde CLIO schaal, welke de door de medewerker ervaren leiderschapsstijl meet van de desbetreffende leidinggevende. De schaal bestaat uit 27 items welke vier verschillende stijlen van leiderschap meten. Dit zijn: Charismatisch leiderschap, Transactioneel leiderschap, Autocratisch leiderschap en Passief leiderschap.

De schaal van De Hoogh et al. (2004) is gericht op empowerment van medewerkers door de leidinggevende. Empowerment wordt gezien als acties gericht op het vergroten van zelfvertrouwen van medewerkers. Zelfvertrouwen is onderdeel van self-efficacy. Gezien het in de literatuur omschreven en vastgestelde positieve effect van self-efficacy op readiness for change en de focus op zelfvertrouwen binnen deze schaal, is er gekozen om de schaal van De Hoogh et al. te gebruiken voor dit onderzoek.

Charismatisch leiderschap is te vergelijken met transformationeel leiderschap. Deze leiders richten zich op het coachen en begeleiden van medewerkers en hebben volgens de literatuur het meest positieve effect op de wijze waarop een medewerker zichzelf in staat acht om mee te gaan met een bepaalde verandering. De transactionele leider is meer sturend dan de charismatische of transformationele leider en hanteert een zakelijke wijze van aansturen. Een autocratische leider is een leidinggevende die zeer hiërarchisch is ingesteld en gericht op het creëren van duidelijkheid over wie nu eigenlijk de baas is. Deze leidinggevende geeft orders en neemt beslissingen zonder dit met medewerkers te bespreken. Passief leiderschap is te vergelijken met de leiderschapsstijl laissez-faire. De passieve leider hanteert een inactieve en ineffectieve vorm van leidinggeven (De Hoogh, et al., 2004).

4.2 Betrouwbaarheid

Vanwege de vertaling naar het Nederlands, het omzetten van sommige schalen naar een 4-puntsschaal en het omzetten van sommige stellingen naar negatieve uitspraken, is de betrouwbaarheid van de schalen eerst getoetst in een pilot. De initiële vragenlijst is, in verband met de aanpassingen in de originele schalen, getest als onderdeel van een groter (internationaal) onderzoek bij een Nederlandse entiteit van een internationale touroperator. In verband met een op handen zijnde reorganisatie was het helaas niet mogelijk om ook het hoofdonderzoek bij deze organisatie uit te voeren. De concept-vragenlijst is als pilot afgenomen onder een groep van 39 directeuren en leden van het hoger management. Hiervan hebben 18 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Op verzoek van de genoemde organisatie zijn de items omtrent leiderschap niet meegenomen in de pilot. Uit de betrouwbaarheidsanalyse (Tabel 4 in de bijlage) blijkt dat, ondanks de wijzigingen die zijn aangebracht zoals vertalen en het wijzigen naar de 4-puntsschaal, de verschillende schalen die gebruikt zijn voldoende betrouwbaar zijn ($\alpha > 0.80$). De verschillende schalen zijn daarom ongewijzigd gebruikt in het hoofdonderzoek.

In Tabel 1, waarin een overzicht is gemaakt van de betrouwbaarheid van de schalen die gebruikt zijn in het hoofdonderzoek, is te zien dat de betrouwbaarheid van de individuele leiderschapsschalen in het hoofdonderzoek uiteen loopt van Cronbach's alpha 0,58 tot 0,93. Aangezien de sub-leiderschapsschalen onderdeel zijn van een overkoepelende leiderschapsschaal is besloten, om ondanks minder hoge betrouwbaarheid van de schalen voor autocratisch en passief leiderschap, toch ook deze dimensies mee te nemen in het onderzoek.

Tabel 1. *Betrouwbaarheid schalen* (n = 69)

<i>Betrouwbaarheid schalen</i>			
	N items	Cronbach's Alpha	Gemiddelde
Readiness for change	8	0,83	3,20
Self-efficacy	19	0,86	3,05
Team efficacy	4	0,80	3,21
Commitment	3	0,74	3,22
Self categorisation	3	0,55	2,56
Charismatisch leiderschap	11	0,93	3,07
Transactioneel leiderschap	6	0,81	3,05
Autocratisch leiderschap	6	0,67	2,44
Passief leiderschap	4	0,58	2,16

4.3 Proces

De definitieve vragenlijst is, door middel van het online programma “SurveyMonkey”, uitgestuurd naar 120 medewerkers verdeeld over twee organisaties. Dit zijn een in Nederland gevestigd energiebedrijf en het onderdeel Bibliotheek & Archief van een Nederlandse universiteit. De medewerkers kregen vier weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Na twee weken is er een herinnering uitgestuurd en na drie weken weer.

4.4 Doelgroep

Binnen de doelgroep van het onderzoek vallen medewerkers die in een team werken binnen een organisatie. Een team wordt hierbij gezien als een werkgroep met individuen die zichzelf zien en door anderen worden gezien als een sociale entiteit, die afhankelijk zijn van elkaar door de taken die zij verrichten als leden van een groep, die in een of meerdere sociale systemen zijn ingebed, en die taken uitvoeren die van invloed zijn op anderen (Guzzo & Dickson, 1996).

Wat betreft de organisaties die benaderd zijn voor dit onderzoek kan gesteld worden dat het gaat om een convenience sample. Convenience sampling valt als methode onder het zogenoemde nonprobability sampling, waar methodes onder vallen waarbij de elementen een ongelijke kans hebben om geselecteerd te worden. Bij convenience sampling is men afhankelijk van de beschikbaarheid van respondenten (Dooley, 2001). De organisaties in dit onderzoek zijn gevonden via persoonlijke contacten.

Er is niet bewust gekozen voor een bepaald type organisatie, maar wel voor organisaties die in de nabije toekomst een verandering zouden doormaken. Beide organisaties stonden namelijk aan de vooravond van een veranderingsproces. Omdat het onderwerp voor de medewerkers actueel en relevant was, was het de verwachting dat medewerkers daardoor eerder bereid zouden zijn om aan het onderzoek deel te nemen.

Het energiebedrijf is onlangs overgenomen door een grotere internationale organisatie. Ondanks dat de naam van het bedrijf niet gewijzigd is, ziet men toch veranderingen naar aanleiding van de overname. De nieuwe “eigenaar” probeert duidelijk een stempel op de organisatie te drukken, wat voor de nodige aanpassingen voor de huidige medewerkers zorgt. Binnen het energiebedrijf voldeden verschillende afdelingen aan de in dit onderzoek gestelde eisen. Negen teams, bestaande uit in totaal 72 medewerkers verdeeld over drie afdelingen zijn uiteindelijk benaderd voor dit onderzoek. De organisatie heeft er voor gekozen om via de managers van de stafafdelingen de teams te benaderen voor dit onderzoek. Hier hebben 9 teams gehoor aan gegeven.

Ook het onderdeel Bibliotheek & Archief van een Nederlandse universiteit staat aan de vooravond van een reorganisatie. Door de digitalisering van verschillende vormen van literatuur wordt er steeds minder gebruik gemaakt van de fysieke literatuur in de bibliotheek. Wel ziet men dat de bibliotheek steeds meer gebruikt wordt als plek om te studeren. De focus van de reorganisatie zal dan ook zijn om te transformeren van bibliotheek naar studielandschap. Dit zal vooral een grote omslag betekenen voor de bibliothecarissen. Alle bedrijfsonderdelen van de Bibliotheek & Archief zijn benaderd voor dit onderzoek. Het gaat hierbij om 48 medewerkers verdeeld over zeven teams, zijnde zeven afdelingen.

4.5 Respons

Van de 120 medewerkers hebben er 69 (zijnde 57,5%) de vragenlijst volledig ingevuld. Van het totaal hebben 7 medewerkers aangegeven niet mee te willen werken aan het onderzoek, 13 medewerkers hebben de vragenlijst gedeeltelijk ingevuld en 31 hebben de vragenlijst helemaal niet ingevuld.

In totaal was de respons 57,5%, waarvan 56,3% van het energiebedrijf en 43,5% van de universiteitsbibliotheek. Van de totale populatie van het energiebedrijf heeft 54,17% van de benaderde medewerkers gereageerd, bij de universiteitsbibliotheek ligt dit op 62,5%.

De verdeling van de respondenten van de twee organisaties over de verschillende teams is weergegeven in tabel 6 en tabel 7 in de bijlagen.

4.6 Analyses

Er is gebruik gemaakt van verschillende analyse vormen om de respons te analyseren. Allereerst is er gekeken naar de beschrijvende statistieken zoals de respons per team en per organisatie, de gemiddelde scores van de verschillende schalen en de daarbij behorende standaard deviaties.

Door middel van mixed models in SPSS is voor de variabelen waarbij respondenten uitspraken doen over het team (teamkenmerken) de intra-class correlatie bepaald en bekeken of deze variabelen geaggregeerd kunnen worden naar teamniveau. Indien dit het geval is zijn deze variabelen op teamniveau meegenomen in de verschillende analyses. Het gaat hierbij om de variabelen team efficacy, commitment, self categorisation en de verschillende leiderschapsstijlen. Indien de onverklaarde variantie op teamniveau kleiner is dan 10%, dan is het niet mogelijk om de variabelen te aggregeren naar teamniveau en moeten ze worden beschouwd als iemands individuele percepties (James, 1982).

Vervolgens is er met behulp van een correlatie analyses bekeken of er geen sprake is van multicollineariteit tussen verschillende variabelen. Multicollineariteit betekent dat er een hoge correlatie tussen deze variabelen bestaat, waardoor ze zeer waarschijnlijk min of meer hetzelfde meten (Morrow-Howell, 1994). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen multicollineariteit en exacte multicollineariteit. Er is sprake van exacte multicollineariteit bij $r = 1$ (Van Bavel, 2006). Er bestaan verschillende meningen in de literatuur over wanneer er precies sprake is van multicollineariteit (Morrow-Howell). In dit onderzoek wordt er uitgegaan van multicollineariteit bij $r = 0,80$ (Farrar & Glauber, 1967; Lewis-Beck, 1980). Wanneer er sprake is van multicollineariteit tussen twee onafhankelijke variabelen kan er besloten worden om een van deze variabelen niet mee te nemen in de verdere analyses of in ieder geval niet gelijktijdig op te nemen in bijvoorbeeld een regressiemodel (Morrow-Howell).

De afhankelijke variabele in dit onderzoek ligt op individueel niveau: het is de individuele perceptie van readiness to change. In het onderzoek zijn echter ook kenmerken en factoren op teamniveau meegenomen. De samenhang tussen de verschillende onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele readiness for change is om deze reden geanalyseerd met behulp van een multilevel techniek. Met een multilevel analyse is het mogelijk om variabelen op verschillende niveaus in een model mee te nemen. In dit onderzoek is er zowel gekeken naar variabelen op individueel niveau als naar variabelen op teamniveau. Een “gewone” regressie analyse kan onvoldoende overweg met deze zogenoemde hiërarchische data.

De analyse is opgebouwd uit verschillende modellen. Met het 0-model of lege model wordt nagegaan hoeveel van de nog onverklaarde variantie in readiness for change toegeschreven kan worden aan verschillen tussen individuen en verschillen tussen teams. De effecten van mogelijk individuele en teamkenmerken die deze variantie kunnen verklaren worden geanalyseerd in de daarop volgende modellen. In elk model wordt een nieuwe groep variabelen aan het model toegevoegd nadat de variabelen met niet-significante effecten uit het voorgaande model verwijderd zijn. Dit laatste wordt ook wel een spaarzaam model genoemd.

5. Resultaten

5.1 Analyse 1: Kenmerken van de respondenten

Tabellen 7 + 8 (in de bijlage) geven een overzicht van de standaard deviaties, gemiddelden en aantallen van de verschillende teams binnen de twee organisaties voor de verschillende variabelen. De verdeling man versus vrouw is, kijkende naar de respons, niet gelijk. Bij het energiebedrijf lijken meer mannen deelgenomen te hebben aan het onderzoek en bij Bibliotheek & Archief meer vrouwen. Verder valt te zien dat de respons op de items betreffende de verschillende variabelen redelijk dicht bij elkaar ligt. De verschillende standaarddeviaties zijn niet erg groot. In de tabellen is te zien dat de respons van de twee organisaties ook dicht bij elkaar lijkt te liggen. Bij de variabele charismatisch leiderschap wijken de gemiddelden meer van elkaar af. Wanneer er gekeken wordt naar de verschillende teams binnen de twee organisaties kan gesteld worden dat er wel verschillen zijn tussen de verschillende teams.

5.2 Analyse 2: Intraklasse correlatie

Aan de hand van mixed models in SPSS is er door middel van de intraklasse correlatie bekeken of de individuele opvattingen over het team geaggregeerd kunnen worden naar teamniveau. De variabelen die hierbij bekeken zijn, zijn team efficacy, commitment, self categorisation en de vier verschillende leiderschapsstijlen. Alleen deze variabelen zijn bekeken, omdat de individuele respondenten hierbij uitspraken hebben gedaan over hun team of de leider van hun team.

Tabel 2. Intraklasse correlatie Team (n = 69)

Intraklasse correlatie Team variabelen							
	Commitment	Self categorisation	Team efficacy	Charismatisch leiderschap	Transactioneel leiderschap	Autocratisch leiderschap	Passief leiderschap
Intra-klasse correlatie	3,35%	0,00%	45,95%	42,40%	19,23%	21,24%	10,78%

Uit de analyse (zie tabel 2) is gebleken dat de variabelen commitment en self categorisation een intraklasse correlatie hebben van kleiner dan 10%. Dit betekent dat de antwoorden van de individuele medewerkers binnen een team sterk uiteenlopen en hierdoor niet gezien kunnen worden als een collectieve gedachte of mening. Het teamgemiddelde kan hierdoor niet als een teamkenmerk beschouwd worden (James, 1982). De intraklasse correlatie van de variabelen team efficacy en de verschillende vormen van leiderschap zijn 10% of hoger en zijn dus, door middel van het berekenen van de gemiddelde teamscore, geaggregeerd naar teamniveau. In de verdere analyses zijn deze variabelen bekeken als (geaggregeerde) teamvariabelen.

5.3 Analyse 3: Multicollineariteit

De correlatie tussen charismatisch leiderschap en transactioneel leiderschap (0,93) is hoog. Bij deze variabelen lijkt er sprake te zijn van zogenoemde multicollineariteit (Farrar & Glauber, 1967; Lewis-Beck, 1980). Door de genoemde multicollineariteit lijkt het er op als of de verschillende schalen hetzelfde meten. In verband met de multicollineariteit tussen de genoemde variabelen is er besloten om deze effecten apart, door middel van een multilevel analyse, te analyseren om na te gaan welke variabele er het meest toe doet kijkende naar de relatie tot readiness for change. Hieruit is gebleken dat zowel charismatisch als transactioneel leiderschap er in gelijke mate toe lijken te doen in relatie tot readiness for change. Aangezien charismatische leiders volgens de literatuur, door hun coachende manier van leidinggeven, de meeste invloed hebben op de houding van medewerkers ten opzichte van een verandering is er voor gekozen om charismatisch leiderschap te behouden als variabele in de verdere analyses. Daarnaast bestaat de schaal voor charismatisch leiderschap, ten opzichte van de schaal voor transactioneel leiderschap, uit een groter aantal items en heeft de schaal voor charismatisch leiderschap ten opzichte van de schaal voor transactioneel leiderschap ook een iets hogere α (0,93 versus 0,81). Transactioneel leiderschap zal in de verdere analyses dus niet meer worden meegenomen.

5.4 Analyse 4: Multilevel analyse

Door middel van een multilevel analyse is bekeken welke van de variabelen in deze studie samenhangen met readiness for change. Readiness for change is hierbij de afhankelijke variabele (zie tabel 3). In het nul-model wordt duidelijk hoeveel van de nog onverklaarde variantie in readiness for change toegeschreven kan worden aan de individuele medewerker en hoeveel van de nog onverklaarde variantie toegeschreven kan worden aan het team. Uit het zogenoemde nul-model, waar in alleen de afhankelijke variabele in het model is meegenomen en nog geen verklarende variabelen, blijkt dat de variantie voor 12% toegeschreven kan worden aan de verschillen tussen de teams en 88% aan de verschillen tussen medewerkers. Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat het gaat om een relatief kleine groep respondenten ($n = 69$) verdeeld over 16 teams.

Vervolgens is er per model een aantal variabelen toegevoegd aan de analyse. In model 1 zijn de variabelen betreffende individuele kenmerken toegevoegd, in model 2 is self-efficacy toegevoegd, in model 3 zijn de teamkenmerken toegevoegd (team efficacy op teamniveau) en in model 4 zijn de verschillende stijlen van leiderschap toegevoegd. Voordat er een nieuwe groep variabelen aan het volgende model werd toegevoegd zijn eerst de variabelen met een niet-significante relatie tot readiness for change uit het model verwijderd. Dit wordt gedaan om uiteindelijk een spaarzaam model over te houden waar alleen variabelen zijn opgenomen met significante effecten (model 5).

In model 1 zijn de individuele kenmerken toegevoegd. Na het één voor één verwijderen van de niet-significante variabelen in dit model, bleek alleen duur van het dienstverband een significant effect te hebben op readiness for change. In model 2 is duur dienstverband dan ook wederom meegenomen in de analyse.

In model 2 is self-efficacy toegevoegd. Self-efficacy blijkt een behoorlijk groot effect te hebben op readiness for change.

De teamkenmerken zijn in model 3 toegevoegd aan model 2. Voor alle teamkenmerken geldt dat er geen significante relatie lijkt te bestaan met readiness for change.

In model 4a is charismatisch leiderschap toegevoegd aan model 3a. Charismatisch leiderschap wordt in model 4b vervangen door autocratisch leiderschap en autocratisch leiderschap is in model 4c vervangen door passief leiderschap. Voor alle leiderschapsstijlen geldt dat er geen significant verband blijkt te bestaan met readiness for change.

Model 5 is het zogenoemde spaarzame model. Dit zijn de variabelen die een significante samenhang vertoonden met de afhankelijke variabele. Van alle voorspellers die in dit onderzoek zijn meegenomen blijken alleen duur dienstverband en self-efficacy een significant verband te vertonen met readiness for change. In model 5 wordt 36% van de onverklaarde variantie verklaard.

Gezien het sterke significante verband tussen self-efficacy en readiness for change bestaat er het vermoeden dat self-efficacy het effect van met name de leiderschapsstijlen op readiness for change verstoort. Verondersteld wordt dat self-efficacy bij het effect op readiness for change medieert. Om te bekijken of er sprake is van een mediërende rol van self-efficacy is er een aantal aparte analyse uitgevoerd. In een multilevel analyse waarbij alleen gekeken is naar het verband tussen charismatisch leiderschap en readiness for change, blijkt dat er weldegelijk sprake is van een significante relatie tussen beide. Tevens is er door middel van een multilevel analyse bekeken of er een significant verband bestaat tussen charismatisch leiderschap en self-efficacy. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn. Uit de multilevel analyse waarbij het verband tussen alle variabelen en readiness for change bekeken is, is gebleken dat wanneer self-efficacy meegenomen wordt in de analyse van de relatie tussen readiness for change en charismatisch leiderschap er geen significant verband lijkt te bestaan tussen charismatisch leiderschap en readiness for change. Dit wijst op een "full mediation" van self-efficacy.

Tabel 3. Multilevel analyse readiness for change (n = 69)

Multi level analyse readiness for change														
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4a		Model 4b		Model 4c		Model 5	
	Coefficient	SE	Coefficient	SE	Coefficient	SE	Coefficient	SE	Coefficient	SE	Coefficient	SE	Coefficient	SE
1. Individuele karakteristieken														
Leeftijd	0,006	0,006	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sekse	-0,088	0,090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diensttijd	-0,010	0,006	-0,012	0,003	-0,012	0,004	-0,012	0,004	-0,012	0,003	-0,012	0,003	-0,012	0,003
Team lidmaatschap	-0,011	0,007	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Self-efficacy			0,679	0,128	0,664	0,143	0,677	0,141	0,666	0,129	0,725	0,137	0,679	0,128
3. Groeps-karakteristieken														
Commitment					0,099	0,086	-	-	-	-	-	-	-	-
Self categorisation					-0,087	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-
Team efficacy (teamniveau)					-0,015	0,119	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Leiderschap (teamniveau)														
Charismatisch leiderschap							0,004	0,106	-	-	-	-	-	-
Autocratisch leiderschap									-0,147	0,145	-	-	-	-
Passief leiderschap											0,167	0,170	-	-
Verklaarde variantie tov model 0	11%		36%		34%		35%		36%		36%		36%	
Vet gedrukt is significant effect (p < 0,05)														

6. Conclusie

In dit onderzoek is er gekeken naar factoren op individueel- en teamniveau in een mogelijke relatie tot readiness for change. Een vragenlijst is afgenomen onder medewerkers van twee organisaties die aan de vooravond stonden van een verandering. Onder andere met behulp van multilevel analyses is getracht antwoord te geven op de vragen die voortvloeiden uit het literatuur onderzoek.

Vanuit het conceptueel model (figuur 1) kunnen er een aantal vragen beantwoord worden naar aanleiding van de resultaten van de verschillende analyses.

In welke mate hebben teams effect op de mate van readiness for change van de individuele medewerker?

Er lijkt geen verband te bestaan tussen de verschillende teamvariabelen (team efficacy en leiderschap) en readiness for change. De in de literatuur benoemde effecten van de verschillende variabelen op readiness for change worden in dit onderzoek dan ook niet bevestigd. Dit wil niet zeggen dat het team er niet toe doet. Het team verklaart in model 0 van de multilevel analyse voor readiness for change 12% van de onverklaarde variantie. Dit is niet erg hoog, maar er zijn dus weldegelijk teamkenmerken die in relatie staan tot de mate van readiness for change van de individuele medewerker. Hier was nog niet eerder onderzoek naar gedaan, de relatie was wel gesuggereerd, maar nog niet empirisch onderbouwd (Cohen & Bailey, 1997; Shelton, et al., 2010). Het is echter in deze studie niet gelukt om te achterhalen welke kenmerken van het team in relatie staan tot readiness for change.

In welke mate zijn individuele kenmerken van invloed op readiness for change?

De individuele kenmerken zoals leeftijd, sekse en duur teamlidmaatschap lijken geen verband te hebben met readiness for change. Duur dienstverband vertoont een significant negatief verband met readiness for change. Dit betekent dat er een relatie bestaat tussen de periode dat een medewerker in dienst is en de veranderingsbereidheid van de betreffende medewerker. Dit komt overeen met de uitkomsten van het onderzoek van Hanpachern et al. (1998) waar uit bleek dat medewerkers die een korter dienstverband hadden een hogere mate van readiness for change vertoonden. Bij veranderingen in organisaties is het dus belangrijk om bewust te zijn van de duur van het dienstverband van de verschillende medewerkers die bij de verandering betrokken zijn.

In welke mate is self-efficacy van invloed op readiness for change?

In overeenstemming met veel studies naar readiness for change (Armenakis, et al., 1993; Nauta, et al., 2009), lijkt er een relatie te bestaan tussen self-efficacy en readiness for change. De relatie tussen self-efficacy en readiness for change suggereert dat de mate waarin een medewerker in zichzelf gelooft en de veranderingsbereidheid van een medewerker met elkaar in verbinding staan. Geïmpliceerd zou kunnen worden dat het een effect lijkt te hebben op het ander. Dit betekent dat wanneer men binnen organisaties

veranderingen wil doorvoeren er ook aandacht besteed dient te worden aan het zelfvertrouwen van de medewerkers.

In welke mate zijn teamkenmerken van invloed op readiness for change?

Uit de verschillende analyses is niet gebleken dat team efficacy in relatie staat tot readiness for change. Ook de teamkenmerken commitment en self categorisation lijken geen verbanden te vertonen met readiness for change. Bovendien bleken de gebruikte schalen voor de teamkenmerken “self categorisation” en “commitment” niet te leiden tot de vorming van teamvariabelen.

In welke mate is leiderschap van invloed op readiness for change?

Volgens de literatuur hebben leidinggevendenden een groot effect op readiness for change (Armenakis, et al., 1993; Holt, et al., 2007), aangezien zij de kijk van medewerkers op de verandering kunnen beïnvloeden. In eerste instantie leek geen enkele van de onderzochte leiderschapsstijlen een samenhang te hebben met readiness for change. Dit suggereert dat leiderschap geen rol speelt bij de veranderingsbereidheid van medewerkers.

De relatie tussen readiness for change en leiderschap bleek iets complexer in elkaar te zitten dan de directe relatie die in de literatuur gesuggereerd wordt (Armenakis, et al., 1993; Carter, et al., 2012; Higgs & Rowland, 2011; Holt, et al., 2007; Verloop & Lowyck, 2009). Er bestaat het vermoeden dat self-efficacy een mediërende rol heeft in de relatie tussen readiness for change en charismatisch leiderschap. Dit suggereert dat het zelfvertrouwen van invloed is op het effect wat de leidinggevende heeft op de veranderingsbereidheid van een individuele medewerker. Dit zou kunnen betekenen dat wanneer een leidinggevende het zelfvertrouwen van de medewerker stimuleert, iets wat een van de kenmerken is van charismatisch leiderschap in verband met de coachende rol van de leidinggevende, de veranderingsbereidheid van deze medewerker ook toeneemt.

7. Discussie

7.1 Beperkingen

Er zouden volgens de literatuur verschillende variabelen van invloed zijn op readiness for change (Armenakis, et al., 1993; Cunningham, et al., 2002; Holt, et al., 2007; Madsen, et al., 2005). In dit onderzoek is er echter alleen bewijs gevonden voor het bestaan van een verband tussen readiness for change en self-efficacy en tussen readiness for change en duur dienstverband. Dit betekent dat het geloof van de medewerker in zichzelf in verband staat met de veranderingsbereidheid van die zelfde medewerker. Iemand met een groter zelfvertrouwen zou ook beter in staat zijn om een verandering aan te kunnen. Tevens staat de lengte van het dienstverband in verband met de veranderingsbereidheid van de betreffende medewerker. Dit verband is echter negatief, wat zou kunnen betekenen dat medewerkers die langer in dienst zijn minder snel bereid zijn tot veranderen. Of in ieder geval het gevoel hebben dat zij minder in staat zijn om, om te gaan met de verandering. Aangezien er bij dit onderzoek geen sprake is van een longitudinaal onderzoek is er in dit onderzoek niet bekeken hoe de verbanden precies werken en of er sprake is van een causaal verband tussen readiness for change en self-efficacy en/of een causaal verband tussen readiness for change en de duur van het dienstverband.

In verband met de kleine groep respondenten per organisatie moeten de resultaten voorzichtig bekeken worden. Om met een grotere zekerheid iets te kunnen zeggen over de resultaten zijn de respondenten van de twee verschillende organisaties bekeken als een grote groep. Hierbij is er dus geen rekening gehouden met de context waarin de verschillende respondenten zich bevonden, zoals type organisatie, organisatiecultuur en de mate van vrijheid en de hoeveelheid regels binnen een organisatie. Volgens Guzzo et al. (1993) zou het sociale systeem (de organisatie) waar het team binnen functioneert effect hebben op vertrouwen van het team in het team, daarnaast zouden ook de verschillende onderdelen van een organisatie een belangrijke invloed kunnen hebben op de groepsgedachte van het team. Dit houdt dus in dat niet alleen het type organisatie belangrijk is wanneer er gekeken wordt naar context, maar dat er ook binnen een (grote) organisatie verschillende contexten kunnen bestaan die invloed hebben op hoe het team denkt. Ook voor readiness for change is volgens Bouckennoogh et al. (2009) context van belang. Context wordt gezien als het klimaat van de verandering, wat samen met het proces van de verandering de mate van readiness for change kan beïnvloeden. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar het effect van context op readiness for change, waardoor nog niet exact duidelijk is hoe deze beïnvloeding precies werkt.

In de schalen die gebruikt zijn bij het verzamelen van de respons ten behoeve van dit onderzoek, zijn items meegenomen waarin vragen worden gesteld over de leidinggevenden van de medewerkers. Aan het begin van de vragenlijst is er het volgende beschreven over het team waar de medewerker in werkzaam is: *“Wanneer er in stellingen of vragen wordt gesproken over het team waar in u werkzaam bent, dan wordt hiermee bedoeld de groep mensen waar u direct mee samenwerkt en met wie u gezamenlijk rapporteert aan dezelfde leidinggevende. Dit kan een team zijn, maar ook een gehele afdeling”*. Ondanks deze toelichting kan er niet met zekerheid worden gezegd wie de medewerkers zien als hun leidinggevende. Een supervisor zou gezien kunnen worden als leidinggevende, maar het zou ook kunnen zijn dat de individuele medewerker de manager die boven zijn of haar supervisor

staat ziet als leidinggevende. Dit zou er toe kunnen leiden dat medewerkers werkzaam binnen een team verschillende percepties hebben over wie hun “echte” leidinggevende is, maar dit zou ook kunnen betekenen dat medewerkers uit verschillende teams dezelfde persoon aanwijzen als hun leidinggevende. Wanneer er gekeken wordt naar leiderschap binnen organisaties is het dus raadzaam om duidelijkheid te verschaffen over wie de medewerker als zijn of haar leidinggevende moet zien, of wie de medewerker als zijn of haar leidinggevende ziet.

Armenakis et al.(1993) geven aan dat managers klaar moeten zijn voor een verandering, omdat zij zelf niet altijd de initiator zijn van de verandering. Dit zou een effect kunnen hebben op de mate van readiness for change van de individuele medewerker. De manager moet de rol van coach kunnen oppakken om de medewerkers te begeleiden gedurende de verandering. Is een manager hier wel toe in staat indien hij of zij zelf niet klaar is voor de verandering? In dit onderzoek is er niet vanuit deze optiek gekeken naar de leidinggevende van het team. De rol van de leidinggevende is in dit onderzoek meegenomen vanuit de optiek van medewerker. Aangezien de focus binnen dit onderzoek ligt op het effect van het team op de individuele medewerker is er geen aparte vragenlijst gebruikt voor de leidinggevers.

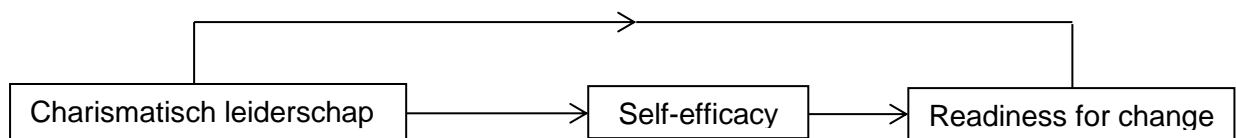
7.2 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Uit de literatuur die bestudeerd is ten behoeve van dit onderzoek blijkt dat er op het gebied van veranderingen binnen organisaties nog tal van onderwerpen zijn die verder onderzocht zouden kunnen worden. Ook tijdens de uitvoering van dit onderzoek en de analyses kwamen er verschillende vragen naar boven die wellicht door middel van toekomstig onderzoek beantwoord zouden kunnen worden. Hieronder zijn er een aantal onderzoeksonderwerpen uitgelicht die direct in verband staan met dit onderzoek.

Self-efficacy

Uit de resultaten blijkt dat er een relatie bestaat tussen readiness for change en self-efficacy. Uit deze studie is dus gebleken dat er een verband bestaat tussen de mate van veranderingsbereidheid van een individuele medewerker en het zelfvertrouwen van deze medewerker. Aangezien causaliteit in dit onderzoek niet kon worden onderzocht, is de richting of de werking van deze relatie niet bepaald. Self-efficacy kan readiness for change beïnvloeden, maar dit zou ook andersom het geval kunnen zijn. Tevens bestaat er de mogelijkheid dat self-efficacy als mediator fungeert tussen verschillende variabelen en readiness for change. Dit zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn bij leiderschap. Uit de multilevel analyse van readiness for change (Tabel 3 model 4) is niet gebleken dat er een significant verband bestaat tussen readiness for change en de verschillende stijlen van leiderschap bij gelijke mate van self-efficacy. Zonder opname van self-efficacy in het model is deze relatie er wel. Ook bestaat er tussen self-efficacy en charismatisch leiderschap een significant verband. Het indirecte verband wat lijkt te bestaan tussen readiness for change en leiderschap via self-efficacy, of de (full) mediation van self-efficacy, zou door middel van een pad analyse verder onderzocht kunnen worden.

Een mogelijk conceptueel model voor deze pad analyse zou er als volgt uit zien:



Figuur 2. mogelijk conceptueel model pad analyse

Collectieve readiness for change

Readiness for change kan volgens Armenakis et al. (1993) op individueel en op collectief niveau bekeken worden. Collectieve readiness for change staat continu onder invloed van individuele readiness for change (Armenakis, et al.). In dat kader is binnen dit onderzoek alleen gekeken naar de individuele readiness for change. Het verband tussen individuele en collectieve readiness for change zou verder onderzocht kunnen worden, juist ook in het kader van de toename van het werken in teamverband (Shelton, et al., 2010). In dit onderzoek is er dan wel geen bewijs gevonden voor een direct verband tussen het team en individuele readiness for change, maar wellicht bestaat dit verband wel tussen het team en collectieve readiness for change.

Andere variabelen

Volgens de literatuur hebben meerdere variabelen effect op readiness for change (Armenakis, et al., 1993; Cunningham, et al., 2002; Holt, et al., 2007; Madsen, et al., 2005). Om het bereik van dit onderzoek niet te groot te maken is een bewuste selectie gemaakt uit deze variabelen. Variabelen die in de literatuur veel genoemd worden, naast de in dit onderzoek bekeken variabelen, zijn bijvoorbeeld employability orientation, werkdruk en leerhouding/cognitieve stijl (Armenakis, et al., 1993; Cools & Van den Broeck, 2007; Kirby, Delva, Knapper, & Birtwhistle, 2003; Nauta, et al., 2009; Van Dam, 2004).

Volgens Shelton et al. (2010) heeft het team waar een medewerker in werkt invloed op onder andere de efficiency en effectiviteit op het gebied van innovatie. Gesteld zou kunnen worden dat het team helpt om de individuele creativiteit van medewerkers te vergroten. Innovatie wordt in de literatuur gelinkt aan de verandersnelheid van organisaties, of de mate waarin een organisatie in staat is te veranderen (Volberda, Van den Bosch, & Jansen, 2007). Het stimuleren van de individuele creativiteit zou vervolgens effect hebben op het verandervermogen van de medewerker en dus de organisatie. In dit onderzoek is er geen verband gevonden tussen de verschillende teamvariabelen en readiness for change. Wel blijkt uit model 0 van de multilevel analyse dat 12% van de onverklaarde variantie valt toe te schrijven aan het team. Er spelen dus andere teamkenmerken een rol.

Voor toekomstig onderzoek is het raadzaam om ook de andere variabelen welke van invloed zijn op readiness for change nader te onderzoeken, op zowel individueel- als teamniveau. De invloed van andere variabelen zou onderzocht kunnen worden door middel van een longitudinaal onderzoek, om de richting van invloed te kunnen bepalen.

Stadia van verandering

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat een medewerker verschillende stadia doorloopt voordat hij of zij bereid is tot veranderen (Cunningham, et al., 2002; Prochaska, et al., 1994). Vanwege het verband tussen self-efficacy en readiness for change, zou er onderzocht kunnen worden in welk stadium of stadia de relatie tussen readiness for change

en self-efficacy het meest van belang is. Tevens zou in dit kader, door middel van dynamisch onderzoek, bekeken kunnen worden of er, wanneer readiness for change bekeken wordt vanuit verschillende stadia, wellicht wel verbanden te zien zijn met de overige onafhankelijke variabelen die onderzocht zijn binnen dit onderzoek.

7.4 Aanbevelingen voor organisaties

Voor organisaties betekenen de resultaten van dit onderzoek in ieder geval dat er stil gestaan moet worden bij de individuele medewerker wanneer er sprake is van organisatieveranderingen. Ondanks dat er geen bewijs gevonden is voor bepaalde in de literatuur beschreven effecten, blijkt uit dit onderzoek wel dat self-efficacy, de mate waarin de medewerker in zichzelf gelooft, en de duur van het dienstverband in verband staan met de mate waarin een medewerker in staat is om een bijdrage te leveren aan, of mee te gaan met een verandering. Aangezien een deel van de variantie van readiness for change toe te schrijven valt aan het team, is het aan te raden voor organisaties om zeker ook stil te staan bij het team waar de individuele medewerker in werkzaam is.

8. Referenties

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. doi: 10.1016/s1048-9843(03)00030-4
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, B. J. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. San Diego: Academic Press.
- Bernsen, P., Segers, M., & Tillema, H. H. (2009). Learning under pressure: learning strategies, workplace climate, and leadership style in the hospitality industry. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 9(4), 358-373.
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of 'line of sight', out of mind. *Human Resource Management*, 17(9), 1489-1511. doi: 10.1080/0958519060600878071
- Bouckenooghe, D., DeVos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*(2012). doi: 10.1002/job.1824
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology*, 141(4), 359-387.
- Cunningham, G. B., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A

- longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240-256. doi: 10.1287/mnsc.1100.1273
- De Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L., & Hartog den, D. N. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.
- Dooley, D. (2001). *Social Research Methods* (4th ed.). New Jersey: Pearson Education - Prentice Hall.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Woman and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russel, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Farrar, D. E., & Glauber, R. R. (1967). Multicollinearity in Regression Analysis: The Problem Revisited. *The Review of Economics and Statistics*, 49(1), 92-107.
- Fox, D., Ellison, R., & Keith, K. (1988). Human resource management: An index and its relationship to readiness for change. *Public Personnel Management*, 17(3), 297-302.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). Strategy and small firm performance (pp. 2-74).
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, V. O. (1998). An Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335. doi: 10.1177/0021886311404556
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295
- James, L. R. (1982). Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.

- Kirby, J. R., Delva, M. D., Knapper, C., & Birtwhistle, R. V. (2003). Development Of The Approaches To Work And Workplace Climate Questionnaires For Physicians. *Evaluation & the Health Professions*, 26, 104-121. doi: 10.1177/0163278702250097
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197-209.
- Lewis-Beck, M. S. (1980). *Applied Regression: An introduction*. Newbury Park: Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-22. Newbury Park, CA: Sage.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Morrow-Howell, N. (1994). The M word: Multicollinearity in multiple regression. *Social Work Research*, 18(4), 247-251.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251. doi: 10.1348/096317908X320147
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W., Rossi, S. R. (1994). Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors. *Health Psychology*, 13(1), 39-46.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73. doi: 10.1177/1046496402239577
- Scholz, U., Gutiérrez-Doña, B., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is General Self-efficacy a Universal Construct? *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242-251.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1(3), 207-219.
- Schwarzer, R. (1999). General perceived self-efficacy in 14 cultures, from http://web.fu-berlin.de/gesund/publicat/ehps_cd/health/world14.htm
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241. doi: 10.1080/13594320244000148
- Shelton, P. M., Waite, A. M., & Makela, C. J. (2010). Highly Effective Teams: A Relational Analysis of Group Potency and Perceived Organizational Support. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 93-114. doi: 10.1177/1523422310365665

- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Van Bavel, J. (2006). Multicausaliteit en multicollineariteit bij meervoudige regressie. *Tijdschrift voor Sociologie*, 2006(4), 351-375.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability-orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51. doi: 10.1080/13594320344000237
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Operational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 313-334. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x
- Van Riel, C. B. M., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197-1226. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00837.x
- Verloop, N., & Lowyck, J. (2009). *Onderwijskunde*: Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Jansen, J. J. P. (2007). Slim managen en innovatief organiseren. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*.
- Whiteoak, J. W. (2007). The Relationship among Group Process Perceptions, Goal Commitment and Turnover Intention in Small Committee Groups. *Journal of Business Psychology*, 22, 11-20. doi: 10.1007/s10869-007-9047-8
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Bijlagen

Vragenlijst

Hieronder vindt u een vragenlijst met verschillende stellingen over veranderingen binnen uw organisatie, uw werkomgeving, het team waar u in werkzaam bent en de persoon die uw leiding geeft. De vragenlijst start met een aantal algemene vragen.

Bij elke groep stellingen staat omschreven hoe de stellingen beantwoord kunnen worden.

Wanneer er in stellingen of vragen wordt gesproken over het team waar in u werkzaam bent, dan wordt hiermee bedoeld de groep mensen waar u direct mee samenwerkt en met wie u gezamenlijk rapporteert aan dezelfde leidinggevende. Dit kan een team zijn, maar ook een gehele afdeling.

Uw antwoorden blijven anoniem en zullen vertrouwelijk worden behandeld.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen.

Alvast bedankt voor uw deelname.

Hieronder volgen allereerst een aantal algemene vragen:

Wat is uw leeftijd:

..... jaar

Bent u een vrouw of een man (kruis aan wat van toepassing is):

- Vrouw
- Man

Wat is uw hoogst genoten opleiding (kruis aan wat van toepassing is):

- Lagere school
- Middelbare school
- MBO
- HBO
- WO

Hoe lang werkt u bij de organisatie:

..... Jaren

Hoe lang werkt u al in dit team (in maanden, tenzij langer dan 24 maanden, dan in jaren)

..... Maanden/Jaren

De volgende stellingen gaan over het team waarin u werkzaam bent. Geef voor iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.

1. Zeer mee oneens
2. Mee oneens
3. mee eens
4. Zeer mee eens

(Ellemers, et al., 1999)

- Ik zou graag in mijn huidige team blijven werken.
1 2 3 4
- Ik vind het niet fijn om deel uit te maken van mijn team. (R*)
1 2 3 4
- Ik zou liever deel uit maken van een ander team. (R)
1 2 3 4
- Mijn team heeft weinig om trots op te zijn. (R)
1 2 3 4
- Ik heb een goed gevoel over mijn team.
1 2 3 4
- Ik heb veel respect voor mijn team.
1 2 3 4
- Ik vertel liever niet dat ik onderdeel ben van dit team. (R)
1 2 3 4
- Ik kan mij niet identificeren met de andere leden van mijn team. (R)
1 2 3 4
- Ik ben net als andere leden van mijn team.
1 2 3 4
- Mijn team is een belangrijke weergave van wie ik ben.
1 2 3 4

(Salanova, et al., 2003)

- Ik heb geen vertrouwen in de capaciteit van mijn team om de taken goed te kunnen uitvoeren.(R)
1 2 3 4
- Als we er de nodige moeite voor doen, ben ik er van overtuigd dat mijn team in staat is om moeilijke taken op te lossen.
1 2 3 4
- Ik heb er geen vertrouwen in dat mijn team in staat is om onverwachte problemen effectief te managen. (R)
1 2 3 4
- Mijn team is volkomen competent om de taken op te lossen.
1 2 3 4

(Guzzo, et al., 1993)

- Dit team heeft geen vertrouwen in zichzelf. (R)
1 2 3 4
- Dit team gelooft dat het extreem goed kan worden in het produceren van werk van hoge kwaliteit.
1 2 3 4
- Dit team verwacht dat het bekend staat als een hoog presterend team.
1 2 3 4

- Dit team heeft het gevoel dat het elk probleem dat het tegenkomt kan oplossen.
1 2 3 4
- Dit team gelooft niet dat het zeer productief kan zijn. (R)
1 2 3 4
- Dit team kan een hoop werk verzetten wanneer het hard werkt.
1 2 3 4
- Geen enkele taak is te moeilijk voor dit team.
1 2 3 4
- Dit team verwacht geen invloed te hebben binnen deze organisatie. (R)
1 2 3 4

De volgende uitspraken gaan over u en hoe u in uw werk staat. Geef bij de volgende uitspraken aan in hoeverre dit op u van toepassing is.

1. Zeer mee oneens
2. Mee oneens
3. Mee eens
4. Zeer mee eens

(Schyns & Von Collani, 2002)

- Wanneer ik een planning maak met betrekking tot mijn carrière, ben ik in staat dit waar maken.
1 2 3 4
- Wanneer ik doelen stel voor mijzelf in mijn werk kan ik ze bijna niet bereiken. (R)
1 2 3 4
- Ik kan er niet goed mee omgaan wanneer er onverwachte problemen ontstaan in mijn werk. (R)
1 2 3 4
- Ik vermijd het om nieuwe dingen te leren in mijn werk, die mij te moeilijk lijken.(R)
1 2 3 4
- Wanneer iets in mijn werk niet meteen lukt, probeer ik het gewoon iets harder.
1 2 3 4
- Ik ben onzeker over mijn professionele capaciteiten. (R)
1 2 3 4
- Wat mijn werk betreft ben ik een vrij onafhankelijk persoon.
1 2 3 4
- Ik geef snel op wanneer iets in mijn werk niet lukt. (R)
1 2 3 4
- Ik lijk er niet toe in staat om de meeste problemen die er in mijn werk ontstaan aan te pakken. (R)
1 2 3 4
- Wanneer ik hard genoeg mijn best doe, ben ik er altijd toe in staat om de meest ingewikkelde problemen in mijn werk op te lossen.
1 2 3 4
- Ik weet hoe ik onverwachte situaties in mijn werk moet aanpakken, dankzij mijn vindingrijkheid.
1 2 3 4

- Wanneer ik in de problemen zit op mijn werk, weet ik altijd een oplossing te bedenken.
1 2 3 4
- Doordat ik kan vertrouwen op mijn bekwaamheden, ben ik er toe in staat om kalm te blijven wanneer ik geconfronteerd wordt met moeilijkheden in mijn werk.
1 2 3 4
- Wanneer ik in mijn werk geconfronteerd word met een probleem, kan ik over het algemeen verschillende oplossingen vinden.
1 2 3 4
- Ik heb er geen vertrouwen in dat ik efficiënt kan omgaan met onverwachte gebeurtenissen in mijn werk. (R)
1 2 3 4
- Ik ben over het algemeen in staat om met alles wat er in mijn werk gebeurt om te gaan.
1 2 3 4
- De opgedane ervaring in mijn werk heeft mij goed voorbereid op mijn carrière.
1 2 3 4
- Ik behaal de doelen die ik mijzelf gesteld heb in mijn werk.
1 2 3 4
- Ik ben bereid om de meeste zaken die van mij gevraagd worden in mijn werk uit te voeren.
1 2 3 4

De volgende vragen hebben betrekking op veranderingen binnen uw werkomgeving. Geef bij de volgende uitspraken aan in hoeverre dit op u van toepassing is.

1. Zeer mee oneens
2. Mee oneens
3. Mee eens
4. Zeer mee eens

(Bouckenooghe, et al., 2009)

- Ik wil mij inzetten voor veranderingsprocessen
1 2 3 4
- Ik ben er toe bereid om een grote bijdrage te leveren ten behoeve van verandering
1 2 3 4
- Ik ben er niet toe bereid om energie te steken in veranderingsprocessen. (R)
1 2 3 4
- Ik denk dat de meeste veranderingen een negatief effect zullen hebben voor onze klanten. (R)
1 2 3 4
- Plannen voor verbeteringen in de toekomst leiden tot niets.(R)
1 2 3 4
- De meeste projecten die problemen zouden moeten oplossen, leiden hier tot niets.(R)
1 2 3 4
- Ik ervaar verandering als een positief proces.
1 2 3 4

- Ik vind verandering verfrissend.
1 2 3 4

Hieronder vindt u een aantal uitspraken over leiderschap. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze uitspraak het gedrag van uw direct leidinggevende weergeeft.

1. Zeer mee oneens
2. Mee oneens
3. mee eens
4. Zeer mee eens

(De Hoogh, et al., 2004)

- Mijn leidinggevende praat niet met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.(R)
(charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende toont zich geen aanhanger van het gezegde “grijp alleen in als het noodzakelijk is. (R) (passief leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende is de baas en geeft bevelen als het er op aankomt. (autocratisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers niet om op nieuwe manieren over problemen na te denken.(R) (charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst. (charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen. (transactioneel leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.
(charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende moedigt medewerkers niet aan om onafhankelijk te denken.(R)
(charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning. (transactioneel leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen. (passief leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende ziet er niet op toe dat afspraken worden nagekomen.(R)
(transactioneel leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden. (passief leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende is niet in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.(R) (charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende bekritiseert medewerkers alleen met goede redenen. (transactioneel leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties. (passief leiderschap)
1 2 3 4

- Mijn leidinggevende betreft medewerkers niet bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.(R) (charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers niet hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.(R) (charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende treedt hard op als het moet. (autocratisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken. (charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende duldt geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing heeft genomen. (autocratisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende is niet te vertrouwen, houdt zich niet aan zijn/haar woord.(R) (transactioneel leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende vindt dat er uiteindelijk één de baas moet zijn. (autocratisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende laat niet zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.(R) (charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende verliest zijn/haar eigenbelang nooit uit het oog. (autocratisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende beoordeelt nieuwe ideeën heel kritisch. (autocratisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden niet aan medewerkers.(R) (charismatisch leiderschap)
1 2 3 4
- Mijn leidinggevende is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen. (transactioneel leiderschap)
1 2 3 4

*R = Reversed Scores

Tabellen

Analyse validiteit initiële vragenlijst

Meting validiteit vragenlijst, op basis van op basis van 18 vragenlijsten (exclusief leiderschaps items)

Tabel 4. *Betrouwbaarheid schalen vanuit pilot (n = 18)*

<i>Betrouwbaarheid schalen pilot</i>	
	Crohnbach's Alpha*
Readiness for change	0,86
Self-efficacy	0,84
Team efficacy	0,81
Group potency	0,82
Commitment	0,82
Group self esteem	0,80
Self categorisation	0,82
* Valide wanneer alpha = < 0,70	

Respondenten per organisatie

Tabel 5. *Respondenten Energiebedrijf (n = 39)*

Respondenten energiebedrijf		
Team	Aantal medewerkers	Aantal respondenten *
Team 2A	12	7
Team 2B	9	4
Team 2C	5	5
Team 2D	15	9
Team 2E	2	2
Team 2F	11	7
Team 2G	7	2
Team 2H	8	2
Team 2I	2	1
* Met het aantal respondenten wordt bedoeld het aantal volledig ingevulde vragenlijsten		

Tabel 6. *Respondenten Bibliotheek & Archief (n = 30)*

Respondenten Bibliotheek & Archief		
Team	Aantal medewerkers	Aantal respondenten *
Team 1A	7	6
Team 1B	4	3
Team 1C	8	7
Team 1D	15	5
Team 1E	3	2
Team 1F	7	4
Team 1G	5	3
* Met het aantal respondenten wordt bedoeld het aantal volledig ingevulde vragenlijsten		

Tabel 7. Kenmerken van de respondenten energiebedrijf (n = 39)

Kenmerken respondenten energiebedrijf																					
	N items	Team 2A N = 7		Team 2B N = 4		Team 2C N = 5		Team 2D N = 9		Team 2E N = 5		Team 2F N = 7		Team 2G N = 2		Team 2H N = 2		Team 2I N = 1	Totaal N = 39		
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
Readiness for change (1-4*)	8	3,09	0,21	3,20	0,33	3,10	0,24	3,03	0,36	2,34	0,44	3,36	0,35	3,36	0,35	3,69	0,27	3,00		3,24	0,39
Commitment (1-4*)	3	3,62	0,52	3,67	0,41	3,20	0,56	3,04	0,72	2,88	0,80	3,33	0,47	3,50	0,71	3,67	0,00	3,67		3,32	0,65
Group self esteem (1-4*)	4	3,71	0,37	3,40	0,22	3,30	0,41	3,25	0,38	3,06	0,26	2,50	0,18	3,75	0,35	3,38	0,18	3,50		3,37	0,39
Self categorisation (1-4*)	3	2,81	0,69	2,87	0,38	2,60	0,28	2,42	0,43	2,29	0,38	2,67	0,94	3,17	0,24	2,83	0,24	3,00		2,66	0,49
Self-efficacy (1-4*)	19	3,21	0,40	2,94	0,04	3,00	0,22	2,96	0,14	3,17	0,23	2,89	0,15	3,39	0,41	3,00	0,22	3,32		3,09	0,28
Team efficacy (1-4*)	4	3,46	0,44	3,25	0,25	3,10	0,52	3,22	0,39	2,91	0,33	3,00	0,35	4,00	0,00	3,38	0,18	3,75		3,26	0,45
Group potency (1-4*)	8	3,32	0,41	3,00	0,23	3,10	0,53	3,19	0,38	2,89	0,36	2,50	0,18	3,50	0,18	3,31	0,44	3,00		3,10	0,40
Charismatisch leiderschap (1-4*)	11	3,25	0,35	3,36	0,39	2,95	0,24	2,94	0,30	3,26	0,33	2,82	0,00	3,68	0,32	3,36	0,39	4,00		3,21	0,40
Transactioneel leiderschap (1-4*)	6	3,02	0,20	3,25	0,44	3,03	0,07	2,90	0,28	3,14	0,34	2,92	0,12	3,33	0,71	3,08	0,59	3,50		3,09	0,35
Autocratisch leiderschap (1-4*)	6	2,33	0,51	2,00	0,36	2,73	0,15	2,48	0,38	2,05	0,47	2,00	0,24	2,33	0,24	2,75	0,12	3,00		2,35	0,44
Passief leiderschap (1-4*)	4	2,00	0,50	2,00	0,20	2,25	0,25	2,22	0,45	2,29	0,17	2,63	0,18	1,75	0,71	2,25	0,35	2,00		2,15	0,39
Leeftijd (in jaren)	1	54,6	4,32	38,60	10,02	38,40	6,62	39,75	12,16	41,75	10,67	39,00	7,07	43,50	19,09	36,00	7,07	36,00		42,08	10,44
Diensttijd (in jaren)	1	30,4	2,76	8,60	7,13	8,30	6,02	12,13	9,09	11,56	9,69	3,75	0,35	18,25	10,96	6,00	1,41	11,00		13,87	10,64
Teamlidmaatschap (in jaren)	1	8,71	4,03	4,00	1,41	5,10	2,88	3,94	2,04	2,16	1,15	2,75	1,06	4,00	1,41	1,00	0,00	1,50		4,26	3,26
Sekse (% vrouw)	1	14,29%		60%		20%		12,50%		37,50%		100%		50%		0%		100%		31,71%	

* 1 = zeer mee oneens 4 = zeer mee eens

Tabel 8. Kenmerken van de respondenten Bibliotheek & Archief (n = 30)

Kenmerken respondenten energiebedrijf																	
	N items	Team 1A N = 6		Team 1B N = 3		Team 1C N = 7		Team 1D N = 5		Team 1E N = 2		Team 1F N = 4		Team 1G N = 3		Totaal N = 30	
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Readiness for change (1-4*)	8	3,27	0,50	3,50	0,50	2,93	0,07	2,93	0,29	3,29	0,47	2,90	0,26	3,54	0,14	3,14	0,38
Commitment (1-4*)	3	3,11	0,62	3,44	0,69	2,86	0,33	3,07	0,28	3,67	0,33	3,07	0,64	2,89	1,07	3,12	0,56
Group self esteem (1-4*)	4	3,21	0,58	3,50	0,50	3,11	0,28	3,15	0,63	3,58	0,14	2,70	0,60	3,08	0,88	3,18	0,50
Self categorisation (1-4*)	3	2,67	0,52	2,44	0,69	2,48	0,38	2,47	0,56	2,67	0,33	2,13	0,38	2,44	0,69	2,50	0,47
Self-efficacy (1-4*)	19	3,16	0,40	3,32	0,28	2,82	0,33	2,86	0,16	3,11	0,09	2,89	0,27	3,05	0,16	2,99	0,31
Team efficacy (1-4*)	4	3,63	0,44	3,67	0,58	3,00	0,25	2,70	0,27	4	0,00	2,60	0,52	2,83	0,52	3,61	0,54
Group potency (1-4*)	8	3,08	0,71	3,38	0,45	2,61	0,30	2,68	0,27	3,46	0,26	2,70	0,11	2,54	0,51	2,85	0,51
Charismatisch leiderschap (1-4*)	11	3,38	0,42	3,36	0,33	2,61	0,53	2,15	0,74	3,68	0,06	3,07	0,27	2,67	0,42	2,90	0,66
Transactioneel leiderschap (1-4*)	6	3,39	0,43	3,28	0,35	2,69	0,47	2,47	0,61	3,67	0,24	3,08	0,44	3,00	0,29	3,00	0,55
Autocratisch leiderschap (1-4*)	6	2,72	0,48	2,17	0,44	2,57	0,43	2,70	0,30	2,42	0,12	2,38	0,21	2,72	0,25	2,56	0,38
Passief leiderschap (1-4*)	4	1,83	0,47	1,92	0,38	2,50	0,58	2,40	0,38	1,75	0,00	2,00	0,20	2,42	0,38	2,17	0,49
Leeftijd (in jaren)	1	43,3	9,25	53,00	8,19	54,86	5,90	46,20	13,99	42,33	15,31	51,20	11,21	59,00	2,65	49,50	10,90
Diensttijd (in jaren)	1	13,92	12,26	16,50	4,92	28,71	9,43	16,90	12,33	15,50	13,14	16,80	7,26	17,00	12,12	18,70	11,23
Teamlidmaatschap (in jaren)	1	6,67	7,94	10,50	7,79	16,43	13,97	9,40	10,29	8,83	10,77	16,00	7,71	5,33	0,58	11,23	10,21
Sekse (% vrouw)	1	83%		33,33%		100%		20,00%		100,00%		40%		33,33%		62,50%	

* 1 = zeer mee oneens 4 = zeer mee eens