

EUR Research Information Portal

De relatie tussen behoeften en wendbaarheid van medewerkers en de mediërende rol van de attitude ten aanzien van verandering

Published in:
Gedrag en Organisatie

Publication status and date:
Published: 01/01/2024

DOI (link to publisher):
[10.5117/GO2024.1.005.DOEZ](https://doi.org/10.5117/GO2024.1.005.DOEZ)

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Document License/Available under:
Article 25fa Dutch Copyright Act

Citation for the published version (APA):
Doeze Jager-Van Vliet, S., Born, M., & van der Molen, H. (2024). De relatie tussen behoeften en wendbaarheid van medewerkers en de mediërende rol van de attitude ten aanzien van verandering. *Gedrag en Organisatie*, 37(1), 78-112.
<https://doi.org/10.5117/GO2024.1.005.DOEZ>

[Link to publication on the EUR Research Information Portal](#)

Terms and Conditions of Use

Except as permitted by the applicable copyright law, you may not reproduce or make this material available to any third party without the prior written permission from the copyright holder(s). Copyright law allows the following uses of this material without prior permission:

- you may download, save and print a copy of this material for your personal use only;
- you may share the EUR portal link to this material.

In case the material is published with an open access license (e.g. a Creative Commons (CC) license), other uses may be allowed. Please check the terms and conditions of the specific license.

Take-down policy

If you believe that this material infringes your copyright and/or any other intellectual property rights, you may request its removal by contacting us at the following email address: openaccess.library@eur.nl. Please provide us with all the relevant information, including the reasons why you believe any of your rights have been infringed. In case of a legitimate complaint, we will make the material inaccessible and/or remove it from the website.

De relatie tussen behoeften en wendbaarheid van medewerkers en de mediërende rol van de attitude ten aanzien van verandering

Sandra Doeze Jager-van Vliet
Erasmus Universiteit Rotterdam
sb.doezejager-vanvliet@avans.nl
ORCID: 0000-0001-8862-2127

Marise Born
Erasmus Universiteit Rotterdam & North-West University South Africa
m.ph.born@essb.eur.nl
ORCID: 0000-0002-5539-3388

Henk van der Molen
Erasmus Universiteit Rotterdam
vandermolen@essb.eur.nl
ORCID: 0000-0002-2189-0677

Samenvatting

Deze studie onderzocht het wendbaarheidsgedrag van werknemers tijdens een organisatieverandering en welke behoeften (*needs*) maken dat zij dit gedrag proactief of adaptief vertonen. De relatie werd bestudeerd tussen basismotieven van werknemers, namelijk de behoefte aan macht, prestatie, verbondenheid en verandering, en hun wendbaarheidsgedrag. Honderd werknemers van een dienstverlenende organisatie in een gepland veranderproces beoordeelden zichzelf op wendbaarheid. Zij werden daarnaast ieder door drie directe collega's op wendbaarheid beoordeeld. De zelf- en anderbeoordeelde wendbaarheid werden geïntegreerd in een oordeel. De behoefte aan macht, prestatie en verandering, maar niet de behoefte aan verbondenheid, bleken positief samen te hangen met proactieve wendbaarheid. Adaptieve wendbaarheid bleek met uitzondering van de behoefte aan macht, niet samen te hangen met deze behoeften. Voorts bleek het attitude-element 'emoties over de verandering' een belangrijke mediator tussen de behoeften aan macht en verandering en proactieve wendbaarheid.

Deze resultaten geven aan dat een organisatie die oog wil hebben voor de adaptieve wendbaarheid van medewerkers, minder aandacht hoeft te schenken aan onderlinge verschillen in hun basismotieven, behalve aan de behoefte aan macht. Voor het bevorderen van de proactieve wendbaarheid van medewerkers is er wel aandacht nodig voor verschillen tussen medewerkers in hun basisbehoeften.

Abstract

The relationship between needs and employee agility and the mediating role of the attitude towards change

This study investigated the agility of employees during an organizational change, and which needs make them proactively or adaptively display this behavior. The relationship was studied between basic motives of employees, namely the need for power, achievement, affiliation, and change on the one hand, and their agility behavior on the other hand. One hundred employees of a service organization undergoing a planned change assessed themselves for agility. Each employee was also assessed for agility by three direct colleagues. Self- and other-rated agility were integrated into one rating per employee. The need for power, achievement and change, but not the need for affiliation, are positively related to proactive agility. Apart from the need for power, adaptive agility could not be predicted by these needs. The attitude element 'emotions about the change' turned out to be a significant mediator between the needs for power and change, and proactive agility. These findings indicate that an organization that would like to stimulate the adaptive agility of employees needs to pay less attention to differences in their basic motives, except to the need for power. To promote proactive agility of employees, attention should be given to differences among employees in their basic needs.

Keywords: employee needs, agility, organizational change

1 Inleiding

De maatschappelijk-economische omgeving van organisaties is voortdurend aan het veranderen vanwege snelle technologische ontwikkelingen en steeds hogere verwachtingen van klanten. Om in te spelen op deze uitdagingen en eisen zijn organisaties soms gedwongen zich te herstructureren en zichzelf regelmatig opnieuw uit te vinden (Nijssen & Paauwe, 2012). Wendbaarheid

van een onderneming maakt de kans groter dat dergelijke uitdagingen het hoofd kunnen worden geboden (Asari et al., 2014; Dove & Wills, 1996). De wendbaarheid van een organisatie is afhankelijk van de mate waarin de kennis en vaardigheden van de werknemers het tempo volgen van de eisen die dynamisch veranderende werkplekken aan hen stellen (Alavi et al., 2014; Asari et al., 2014). Als een organisatie bijvoorbeeld maatregelen moet doorvoeren als antwoord op veranderende commerciële kansen of om te voorkomen failliet te gaan (Ganguly et al., 2009) maar de werknemers niet in staat zijn om deze wijzigingen uit te voeren, dan zal het doorvoeren van deze aanpassingen kunnen mislukken. Omdat het voor organisaties lastig is om wendbaar te zijn zonder wendbare werknemers (Mooghali et al., 2016), moeten organisaties investeren in de wendbaarheid van het personeel, willen ze een competitief voordeel behouden.

Er is een aanzienlijke hoeveelheid onderzoek beschikbaar over de manier waarop werknemers zich gedragen in reactie op veranderingen maar er is minder inzicht in *waarom* werknemers wendbaar gedrag laten zien. Deze studie hoopt meer inzicht te geven in mogelijke verklaringen voor wendbaar gedrag, namelijk de onderliggende drijfveren ofwel de psychologische basisbehoeften (motieven) van werknemers. Psychologische basisbehoeften worden beschouwd als fundamentele aangeboren behoeften van mensen en kunnen daarom belangrijke verklaringsgronden leveren voor de wendbaarheid van medewerkers tijdens veranderingsprocessen. Hiertoe onderzoeken we de volgende basisbehoeften: behoefte aan verandering (*need for change*), behoefte aan prestatie (*need for achievement*), behoefte aan macht (*need for power*) en behoefte aan verbondenheid (*need for affiliation*) (McClelland, 1985; Murray, 1938). De laatste drie behoeften zijn veelvuldig door McClelland in werksituaties onderzocht.

We veronderstellen in ons onderzoek dat bij organisatieveranderingen de attitude, d.w.z. de houding, van medewerkers ten opzichte van de verandering een rol kan spelen in de relatie tussen hun basisbehoeften enerzijds en wendbaar gedrag anderzijds. Veranderingsattitude is door Metselaar (1997) geconceptualiseerd als een combinatie van (1) de emoties van werknemers met betrekking tot de verandering, (2) het geloof in de toegevoegde waarde van de verandering voor hun eigen werk en de organisatie, en (3) hun inzet voor en betrokkenheid bij de veranderingen. Onze studie beoogt het inzicht te vergroten in de relatie tussen de behoeften van werknemers, hun veranderingsattitude en hun wendbaarheid.

Harvey et al. (1999) maken een onderscheid tussen twee typen wendbaarheid: werknemers die zich aanpassen aan wijzigingen die door de organisatie zijn doorgevoerd (*adaptive agility*) en werknemers die wijzigingen zelf

proactief bewerkstelligen (*proactive agility*). Deze onderzoekers definiëren het concept individuele wendbaarheid (*agility*) als volgt: “Het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe of andere omstandigheden, veroorzaakt door veranderde eisen ontstaan door technologische en organisatie-gerelateerde veranderingen, door eigen handelingen, gedrag, houding en mentale staat te wijzigen in de richting van veranderingen die intern (door de werknemer) of extern (bijvoorbeeld door de organisatie of technologie) zijn geïnitieerd” (p. 204). Met interne factoren bedoelen Harvey et al. (1999) factoren die intern zijn aan de persoon zelf. Te denken valt aan iemands behoeften en persoonlijkheid. Externe factoren die kunnen aanzetten tot wendbaarheid, zijn bijvoorbeeld zaken die te maken hebben met veranderingen in de organisatie, zoals complexere bedrijfsprocessen en technologische vernieuwingen in de organisatie.

De huidige studie richt zich op interne factoren binnen de persoon, namelijk iemands behoeften en hoe die zijn gerelateerd aan iemands wendbaarheid. Hieronder bespreken we de concepten wendbaarheid, behoeften van werknemers en hun attitude (hun houding) ten aanzien van verandering, waaruit wij vervolgens onze hypothesen afleiden. Onze studie vindt plaats binnen de context van een door de organisatie geplande verandering, namelijk een reorganisatie.

1.1 Wendbaarheid

In de volksmond en in de wetenschappelijke literatuur wordt wendbaarheid ook wel *agility* genoemd. Een *agile* ofwel wendbare medewerker wordt beschouwd als een medewerker die in staat is adequaat te reageren op veranderingen. Een wendbare medewerker kan daarmee een bijdrage leveren aan het primaire proces van een organisatie die op continue basis haar menselijke en technologische resources aan het reorganiseren is (Dove & Wills, 1996). De noodzaak van wendbaar personeel wordt steeds duidelijker. Toch is er nog maar een beperkt aantal studies over dit concept gepubliceerd (Alavi et al., 2014; Asari et al., 2014; Holbeche, 2018; Hosein & Yousefi, 2012; Junker et al., 2023; Mooghali et al., 2016; Muduli, 2016; Oreg, 2018; Sherehiy et al., 2007). Wel is er veel onderzoek gedaan naar gerelateerde gedragsconstructen, zoals proactiviteit (proactief problemen oplossen en ideeën genereren; Parker et al., 2006) en intrapreneurship (innovatief en risicovol ondernemerschap; De Vries et al., 2016; Gawke et al., 2017). Dergelijk onderzoek liet zien dat zowel proactiviteit als intrapreneurship van belang is voor werkgerelateerde uitkomsten. Proactieve mensen reageren niet op gebeurtenissen, maar ondernemen actie vóórdat er iets gebeurt. Een proactieve houding wordt derhalve gekenmerkt door het nemen van initiatief. Intrapreneurs zijn

mensen die zich binnen een organisatie ondernemend gedragen. Beide factoren blijken een positief effect te hebben op het welzijn van werknemers, op hun betrokkenheid bij het werk (Gawke et al.) en op hun tevredenheid met hun baan (Cunningham & De La Rosa, 2008). In het onderstaande gaan we dieper in op het concept van wendbaarheid.

De meeste onderzoeken naar de wendbaarheid van personeel hielden zich bezig met het benoemen van de aspecten die deel uitmaken van de wendbaarheid van werknemers. Hierbij gaat het om facetten van wendbaarheid zoals het leren van nieuwe dingen, het delen van kennis in een team en het creatief oplossen van problemen (Plonka, 1997; Pulakos et al., 2000). Empirische onderzoeken over wendbaarheid laten zien dat onderzoekers het onderling veelal eens zijn over de facetten waaruit wendbaarheid bestaat, hoewel zij soms een verschillende terminologie gebruiken. We bespreken in wat volgt de invalshoeken van de verschillende onderzoekers en leggen daarbij in het bijzonder nadruk op het onderscheid tussen adaptieve en proactieve wendbaarheid. Daaraan voorafgaand noemen we eerst enkele studies die zich juist hebben gericht op de vraag wat de persoonsgebonden determinanten van wendbaarheid zijn, namelijk onderzoek van Harvey et al. (1999), Breu et al. (2001) en Dyer en Shafer (2003). Zij hebben vooral aandacht voor persoonlijkheidskenmerken en competenties.

Harvey et al. (1999) identificeerden vier persoonlijkheidsfactoren die een positief verband hebben met wendbaarheid, te weten zelfbewustzijn, een gevoel van eigenwaarde, extraversie/sociabiliteit en betrouwbaarheid. Onderzoek van Breu et al. (2001) in het Verenigd Koninkrijk suggereert dat wendbare werknemers te onderscheiden zijn aan de hand van vijf persoonsgebonden determinanten: competenties, samenwerking, intelligentie, cultuur en omgaan met informatiesystemen (IS). Dyer en Shafer (2003) stelden dat er zes *mindsets* van werknemers te onderscheiden zijn die de basis vormen van een zogeheten 'dynamische organisatie', namelijk enthousiasme, discipline, autonomie, verantwoordelijkheid, persoonlijke groei en continuïteit/duurzaamheid.

Terwijl de bovenstaande onderzoekers de aandacht vooral richtten op persoonsgebonden determinanten van wendbaarheid, hebben de volgende wetenschappers hun aandacht veeleer gericht op de facetten waaruit wendbaarheid bestaat. Gunasekaran (1999) onderzocht wendbaarheid bij werknemers in de context van productiebedrijven en benoemde teamwork, competentie en onafhankelijkheid als belangrijke facetten van wendbaarheid. Chonko en Jones (2005) maken onderscheid tussen een adaptieve en proactieve vorm van wendbaarheid. Medewerkers die

hun gedrag veranderen op basis van wat er in hun omgeving gebeurt en wat anderen doen (ze reageren), laten *adaptieve wendbaarheid* zien. Als mensen anticiperen en problemen onderzoeken die verband houden met verandering en nieuwe kansen zien, dan laten ze *proactieve wendbaarheid* zien. Dit verschil is vergelijkbaar met het onderscheid dat in neurowetenschappelijk onderzoek wordt gemaakt tussen reactief (reageren op) en proactief (zelf initiëren van) gedrag (Aron, 2011). Sherehij (2008) is het erin grote mate mee eens, evenals Dyer en Shafer (2003), dat er onderscheid gemaakt moet worden tussen proactieve en adaptieve wendbaarheid. Alavi et al. (2014), Asari et al. (2014) en Sherehij (2008) identificeerden allen adaptieve wendbaarheidseigenschappen (waaronder veerkracht) en proactieve wendbaarheidseigenschappen (waaronder lef) als belangrijke componenten van wendbaarheid. Samengevat lijkt wendbaarheid van werknemers te bestaan uit twee belangrijke aspecten: (1) aanpassingsvermogen, dat wil zeggen het vermogen van een werknemer om te *reageren* op voortdurende veranderingen, en (2) proactieve wendbaarheid, dat wil zeggen het vermogen van een werknemer om nieuwe kansen te *creëren*.

Hierboven zagen we dat de aandacht van eerder onderzoek vooral lag op het nagaan van persoonsgebonden determinanten van wendbaarheid zoals persoonlijkheid en competenties, en bij het identificeren van gedragseigenschappen van wendbaarheid (zie Tabel 1 voor een overzicht van de concepten uit dit eerdere onderzoek). Gedragseigenschappen vertellen hoe iemand zich gedraagt (Winter et al., 1998). In het huidige onderzoek willen we bestuderen wat belangrijke redenen zijn *waarom* mensen op een wendbare manier handelen, door te onderzoeken of de motieven van medewerkers, dat wil zeggen hun interne basisbehoeften (Winter et al., 1998), verband houden met hun wendbaarheid. We denken dat de basisbehoeften van werknemers in het bijzonder gerelateerd zullen zijn aan hun proactieve wendbaarheid, aangezien verwacht kan worden dat de interne motivatie van mensen hun proactieve gedrag zal stimuleren, terwijl adaptief wendbaar gedrag meer beïnvloed zal zijn door externe factoren.

Terwijl de eigen behoeften en veranderingsattitude interne factoren zijn die gerelateerd zijn aan iemands identiteit en die mensen zelf het beste kunnen beoordelen (zie Foster et al., 2022), is wendbaarheid een concept dat door medewerkers zelf maar ook door anderen kan worden waargenomen. In navolging van Wihler et al. (2023) wordt in het huidige onderzoek dan ook de geïntegreerde beoordeling van wendbaarheid door de medewerker zelf én door een collega gebruikt als de meest informatieve manier om wendbaarheid te beschrijven. De gedachte hierachter is dat niet alleen een

ander, maar ook de medewerker zelf een relevante informatiebron is om te weten te komen in welke mate de medewerker wendbaar is. Ander- en zelfbeoordelingen van niet-cognitieve kenmerken zoals persoonlijkheid zijn veelal positief maar niet sterk gecorreleerd (bijv. Kenny, 2020). Berry et al. (2012) laten met betrekking tot contraproductief werkgedrag soortgelijke verbanden tussen zelf- en anderbeoordelingen zien, waarbij het voor de verbanden met andere variabelen niet uitmaakte wie de beoordeling had gegeven (de medewerker zelf of een collega).

Tabel 1 Overzicht van eerder onderzoek naar de facetten van wendbaarheid en naar persoonsgebonden determinanten van wendbaarheid, waarbij de facetten onderverdeeld zijn naar de twee typen van wendbaarheid volgens Doeze Jager-van Vliet et al. (2019, 2022)

<i>Facetten van wendbaarheid</i>	<i>Beknopte omschrijving</i>	<i>Onderzoekers (op alfabet)</i>
<i>Adaptieve wendbaarheid</i>	Het kunnen reageren op (voortdurende) veranderingen	Chonko & Jones, 2005; Doeze Jager-van Vliet, 2017; Dyer & Shafer, 2003; Sherehiy, 2008
<i>Veerkracht</i>	Tegenslagen het hoofd bieden	Braun et al., 2017; McCann et al., 2009; Sherehiy, 2008
<i>Samenwerken</i>	Samen kunnen werken met collega's, informatie kunnen delen en groepsprocessen kunnen stimuleren	Braun et al., 2012; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Forsythe, 1997; Gunasekaran, 1999; Muduli, 2013; Van Oyen et al., 2001
<i>Aanpassingsvermogen</i>	Zich, dankzij een open benadering en positieve houding, kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden	Breu et al., 2001; Doeze Jager-van Vliet, 2017; Dyer & Shafer, 2003; Muduli, 2013; Plonka, 1997; Sherehiy et al., 2007; Zhang & Sharifi, 2000
<i>Daadkracht</i>	Zich tijdens een verandering kunnen aanpassen door veranderingen te identificeren en te kunnen benutten	Chonko & Jones, 2005; Doeze Jager-van Vliet, 2017; Gunasekaran, 1999; Mooghali et al., 2016; Sherehiy, 2008
<i>Proactieve wendbaarheid</i>	Nieuwe kansen kunnen creëren	Chonko & Jones, 2005; Dyer & Shafer, 2003; Sherehiy, 2008
<i>Leergierigheid</i>	Uit zichzelf actief aan de slag kunnen gaan met zijn/haar persoonlijke ontwikkeling	Allworth & Hesketh, 1999; Chonko & Jones, 2005; Doeze Jager-van Vliet, 2017; Dyer & Shafer, 2003; Muduli, 2013; Plonka, 1997; Pulakos et al., 2000

Facetten van wendbaarheid	Beknopte omschrijving	Onderzoekers (op alfabet)
<i>Zelfstandigheid</i>	Taken met minimale begeleiding kunnen uitvoeren en daarbij niet terugdeinzen voor het nemen van verantwoordelijkheid	Asmuß, 2008; Bell & Staw, 1989; Doeze Jager-van Vliet, 2017
<i>Moed</i>	Uit zichzelf dingen kunnen oppakken en nieuwe mogelijkheden en veranderingen kunnen creëren in plaats van (af) te wachten tot er dingen gebeuren	Doeze Jager-van Vliet, 2017; Harvey et al., 1999; Mooghali et al., 2016; Pulakos et al., 2000
<i>Persoonsgebonden determinanten van wendbaarheid</i>		
<i>Persoonlijkheid</i>	Zelfbewustzijn, gevoel van eigenwaarde, extravertie/sociabiliteit, betrouwbaarheid	Harvey et al. (1999)
<i>KSAOs*</i>	Competenties, samenwerking, intelligentie, cultuur en omgaan met informatiesystemen (IS)	Breu et al. (2001)
<i>'Mindset'</i>	Enthousiasme, discipline, autonomie, verantwoordelijkheid, persoonlijke groei en continuïteit/duurzaamheid	Dyer & Shafer (2003)

* KSAOs is een acroniem voor *knowledge, skills, abilities and other characteristics*, en een paraplu-aanduiding voor persoonsgebonden kenmerken.

1.2 Basisbehoeften

Dit onderzoek richt zich, zoals aangegeven, op de vraag waarom werknemers wendbaar gedrag laten zien. Daarbij gaat het om de rol van motieven of drijfveren. Volgens McClelland (1985) hebben mensen motivatiebehoeften, ofwel basisbehoeften, ongeacht hun leeftijd, geslacht, cultuur of etniciteit. Hij identificeerde drie motivatiebehoeften, namelijk de behoefte aan prestatie (*need for achievement*), aan macht (*need for power*) en aan verbondenheid (*need for affiliation*). Murray (1938) onderscheidde in zijn boek *'Explorations in Personality'* overigens zelfs 27 motieven (waaronder bijvoorbeeld lust,

agressie en koestering), die hij psychogene behoeften noemt. McClelland liet zien dat de behoefte aan prestatie, de behoefte aan macht, en de behoefte aan verbondenheid van belang zijn binnen de werkcontext. Een vierde behoefte, die ook voorkomt in het model van Murray, te weten de behoefte aan verandering, past vanzelfsprekend bij de thematiek van wendbaarheid die in deze studie centraal staat.

Onze basisveronderstelling over de samenhang tussen deze vier behoeften enerzijds en wendbaarheid anderzijds komt voort uit het idee dat ook aan de basis staat van de meer recente zelfdeterminatietheorie (ZDT) van Deci en Ryan (2000), namelijk dat motivaties, dat wil zeggen behoeften van mensen, impliceren dat zij niet reactief maar proactief hun omgeving zullen vormgeven en deze actief zullen veranderen. Met andere woorden, wij veronderstellen dat motieven samenhangen met proactieve wendbaarheid maar niet met reactieve ofwel adaptieve wendbaarheid. De basisbehoeften kunnen immers worden opgevat als een interne motor die mensen actief aanzet om goed te functioneren (zie ook Van den Broeck et al., 2009). Uitzondering op deze basisgedachte betreft de behoefte aan verbondenheid, zoals verderop wordt toegelicht (zie Hypothese 4). In de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000, zie Van den Broeck et al., 2009 voor een beschrijving van ZDT binnen de organisatiecontext) worden de psychologische basisbehoeften aan autonomie (*autonomy*), verbondenheid (*belongingness*) en competentie (*competence*) onderscheiden. De behoeften aan verbondenheid en competentie uit de ZDT vertonen nauwe conceptuele verwantschap met respectievelijk McClellands behoefte aan verbondenheid (*need for affiliation*) en behoefte aan prestatie (*need for achievement*).

Van de vier behoeften, namelijk de behoefte aan prestatie, verbondenheid, macht en verandering, is de behoefte aan verandering conceptueel het sterkst gerelateerd aan wendbaarheid. Zowel de behoefte aan verandering als wendbaarheid heeft duidelijke empirische relaties met het openstaan voor ervaringen (Costa & McCrae, 1988; Engeser & Langens, 2010; Harvey et al., 1999). We verwachten dan ook een positieve correlatie te vinden tussen deze behoefte en, in het bijzonder, de proactieve wendbaarheid van medewerkers. Er zijn twee argumenten voor onze verwachting. Ten eerste kan de reden waarom mensen proactief wendbaar zijn beschouwd worden als een intern gemotiveerd proces in plaats van een reactie op de context. Het gaat om persoonlijke motieven die proactieve processen aansturen. Het ligt minder voor de hand om een verband te zullen aantreffen met adaptieve wendbaarheid (wat een reactieve vorm van wendbaarheid is). Ten tweede wordt wendbaarheid doorgaans gezien als gedrag dat veranderingen initieert (bijv. Gunasekaran, 2001). Op basis hiervan formuleren we de eerste hypothese:

Hypothese 1: De behoefte aan verandering is positief gerelateerd aan proactieve wendbaarheid.

Voorgaand onderzoek (bijv. Dweck, 1986) heeft aangetoond dat de behoefte aan prestatie significant en positief gerelateerd is aan de geneigdheid van mensen om nieuwe taken voor zichzelf in hun werkomgeving te creëren, ook wel *job crafting* (Berg et al., 2010) genoemd. Een sterke behoefte aan prestatie is ook zichtbaar bij personen die doelgericht zijn en zichzelf hoge prestatienormen opleggen (Engeser & Langens, 2010). Personen die iets willen bereiken, zullen zich dan ook naar verwachting proactiever gedragen, doordat ze geneigd zijn gedrag te tonen dat veranderingen mogelijk maakt (Harris, 2004). Deze personen zijn waarschijnlijk volhardend en zullen zich niet laten afschrikken door verandering en nieuwheid. Personen met karaktereigenschappen die geassocieerd worden met een sterk gevoel van doelgerichtheid, plicht en volharding, presteren in het algemeen beter als zij proactieve veranderingen uitvoeren dan degenen die deze eigenschappen niet hebben (Harvey et al., 1999). Op grond van deze gedachtegang kan de volgende hypothese worden geformuleerd, waarbij wel een verband wordt verwacht met proactieve, maar niet met adaptieve wendbaarheid.

Hypothese 2: De behoefte aan prestatie is positief gerelateerd aan proactieve wendbaarheid.

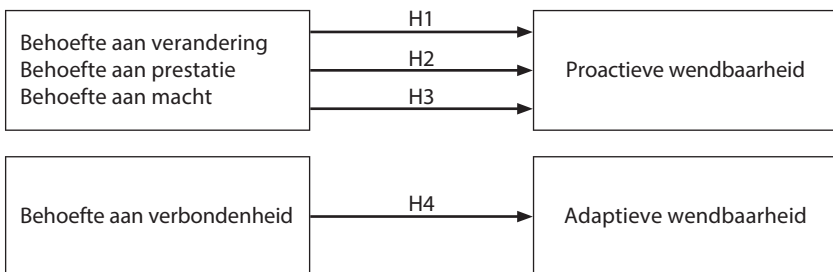
De behoefte aan macht kenmerkt personen die anderen willen beïnvloeden en leiden, of anderen willen betrekken bij het bereiken van hun eigen doelen (Winter et al., 1998). Personen met een sterke behoefte aan macht worden daarom aangetrokken tot banen of organisaties die ze een gevoel van succes en mondigheid geven (Winter et al., 1998). Uit onderzoek naar de *Big Five*-persoonlijkheidsfactoren (Engeser & Langens, 2010; McCrae et al., 2004) blijkt dat er een sterk verband aanwezig is tussen iemands behoefte aan macht en extraversie. Sanz et al. (2008) toonden aan dat extraverte mensen openstaan voor nieuwe dingen en proactief zijn in het creëren van nieuwe kansen. Dit resultaat bleek uit het onderzoeken van het verband tussen de behoeften van Murray (1938) gebaseerd op de schalen uit de *Personality and Preference Inventory* (Cubiks, 1996) en de *Big Five*-persoonlijkheidsdimensies. In aansluiting op deze bevindingen kan de volgende hypothese worden geformuleerd, waarbij een verband wordt verwacht met proactieve wendbaarheid (maar niet met adaptieve wendbaarheid).

Hypothese 3: De behoefte aan macht is positief gerelateerd aan proactieve wendbaarheid.

De behoefte aan verbondenheid kenmerkt personen die graag vriendschappen met anderen willen onderhouden en positieve relaties met anderen tot stand willen brengen. Mensen met een sterke behoefte aan verbondenheid blijken doorgaans stabiele relaties te hebben, veel van hun eigen tijd aan anderen te geven, tevreden te zijn met hun baan, en bereid te zijn om zich in te zetten voor hun organisatie. Zij zijn eerder extravert dan introvert (Wiesenfeld et al., 2001; Winter et al., 1998). Daarom werken personen met een sterke behoefte aan verbinding met anderen, het beste in omgevingen waarin voor hen wordt gezorgd en waarin ze worden aangemoedigd (Wiesenfeld et al., 2001). ‘Inzet voor een organisatie’ en ‘het tot stand brengen van positieve relaties met anderen’ zijn aspecten die iemand met een sterke behoefte aan verbondenheid ertoe kan zetten om wendbaar gedrag te laten zien als de groep, de afdeling of de organisatie ook wendbaarheid moet laten zien. Een persoon die zich deel van een groep wil voelen (en dus een sterke behoefte heeft aan verbondenheid), zal naar alle waarschijnlijkheid gedrag willen aannemen dat past bij het gedrag van de groep. Daarom verwachten wij dat de behoefte aan verbondenheid een positief verband zal laten zien met adaptieve (maar niet met proactieve) wendbaarheid in de context van een organisatieverandering.

Hypothese 4: De behoefte aan verbondenheid is positief gerelateerd aan adaptieve wendbaarheid.

Figuur 1 is een visuele weergave van Hypothesen 1 tot en met 4, die zich richten op de relaties tussen de vier behoeften en adaptieve en proactieve wendbaarheid.



Figuur 1 Visuele weergave van Hypothesen 1 tot en met 4

1.3 Attitude ten aanzien van verandering als mediator

Verandering en innovatie in een organisatie kunnen op sterke weerstand onder werknemers stuiten, maar kunnen ook leiden tot positieve houdingen (George & Jones, 2001; Piderit, 2000). Bij het beoordelen van de behoeften en wendbaarheid van werknemers, is het daarom nuttig om rekening te houden met de houding van werknemers ten aanzien van verandering gedurende een veranderingsproces (Avey et al., 2008). De veranderingsattitude kan mogelijk een belangrijke mediator zijn in de relatie tussen de behoefte aan verandering, de behoefte aan prestatie, macht en verbondenheid van werknemers enerzijds, en hun wendbaarheid anderzijds. Basisbehoeften van medewerkers worden verondersteld aangeboren psychologische behoeften te zijn (bijv. McClelland, 1985). Vanwege deze aanname kunnen de basisbehoeften worden opgevat als stabiele antecedenten van de attitude ten aanzien van verandering. In lijn met de veronderstellingen van de *theory of planned behavior* (Ajzen, 1985, 1991) kan vervolgens worden verondersteld dat deze houding van medewerkers ten aanzien van veranderen (een attitude) vooraf zou moeten gaan aan veranderingsgedrag (wendbaarheid) van medewerkers.

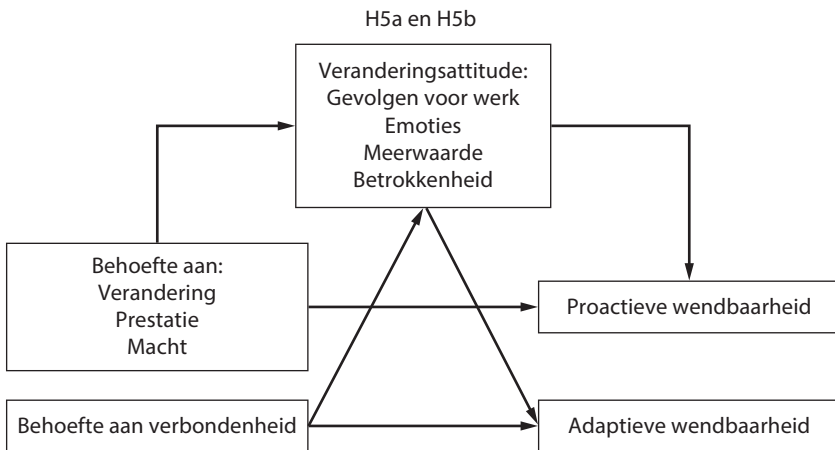
Gegeven onze eerdere verwachtingen over het verband tussen de behoeften en het wendbaarheidsgedrag van medewerkers (Hypothesen 1-4) kan de veranderingsattitude (de houding van werknemers met betrekking tot verandering) worden opgevat als een mogelijke mediator van dit verband. Deze mediator wordt in het navolgende verder toegelicht aan de hand van het DINAMO-model (Metselaar et al., 1996; Metselaar, 1997), een model dat is ontwikkeld om bereidheid om te veranderen in kaart te brengen. De attitude ten aanzien van verandering wordt in het DINAMO-model opgevat als een positieve houding om te veranderen in een proces van organisatieverandering. De attitude ten aanzien van verandering kan dan ook worden opgevat als een variabele die voorafgaat aan wendbaarheid (gedrag). In het DINAMO-model wordt veranderingsattitude gezien als een houding die bestaat uit vier facetten. Ten eerste vormen de waargenomen gevolgen van de verandering voor iemands eigen werk een belangrijk aspect van iemands attitude. Als de verandering in zijn of haar ogen negatieve gevolgen heeft voor de werknemer, bijvoorbeeld het krijgen van minder verantwoordelijkheid, is het waarschijnlijker dat de verandering weerstand zal oproepen. Emoties die verband houden met de verandering in de organisatie, vormen een tweede belangrijk element van iemands veranderingsattitude. Het geloof van de werknemer in de meerwaarde van een verandering voor de organisatie vormt het derde attitudeaspect. Tot slot vormt de betrokkenheid van de werknemer bij de verandering het vierde aspect (Metselaar, 1997). De onderstaande hypothesen (zie ook Figuur 2) toetsen of attitude ten aanzien

van verandering, bestaande uit de vier bovenstaande aspecten, een mediator is in de relaties die geformuleerd worden in de eerdere hypothesen:

Hypothese 5a: De relaties tussen de behoefte aan verandering, de behoefte aan prestatie en de behoefte aan macht enerzijds en proactieve wendbaarheid anderzijds worden gemedieerd door de attitude van werknemers ten aanzien van verandering.

Hypothese 5b: De relatie tussen de behoefte aan verbondenheid en adaptieve wendbaarheid wordt gemedieerd door de attitude van werknemers ten aanzien van verandering.

Figuur 2 is een visuele weergave van Hypothesen 5a en 5b, die zich richten op de relaties tussen de behoeften van werknemers en hun adaptieve en proactieve wendbaarheid, gemedieerd door hun veranderingsattitude.



Figuur 2 Visuele weergave van Hypothese 5a en 5b

2 Methode

2.1 Deelnemers en procedure

Deelnemers aan dit onderzoek waren werknemers van een grote Nederlandse organisatie in de uitzendbranche. Zij namen in 2015 op vrijwillige basis deel aan het onderzoek. De onderneming onderging een grote organisatieverandering ten tijde van het onderzoek. De verandering had betrekking op

de afschaffing van persoonlijke kantoren en persoonlijke vrijheden voor individuele werknemers, wat een grote impact had op het dagelijkse leven op kantoor en de werkomgeving van werknemers. Nadat toestemming was verkregen van de HRM-directeur van het bedrijf om het onderzoek uit te voeren, werd aan de lijnmanagers van het bedrijf gevraagd hun teamleden te informeren over het onderzoek en hen aan te moedigen op vrijwillige basis aan het onderzoek mee te doen. De online enquête (afgenomen middels een door een bedrijf waar wij mee samenwerkten voor de dataverzameling, intern gebouwd softwareprogramma) werd via e-mail uitgezonden onder 136 personen. Uiteindelijk retourneerden 100 respondenten een ingevulde en bruikbare vragenlijst. Aan alle deelnemers werd gevraagd een toestemmingsformulier te tekenen dat informatie bevatte over het onderzoek en dat hen informeerde over het feit dat ze op elk moment konden stoppen met deelname aan het onderzoek. Als aanmoediging om mee te doen, ontvingen ze elk een uitgebreid feedbackrapport over hun individuele resultaten. Alle deelnemers deden vrijwillig mee met het onderzoek en hebben toestemming voor hun deelname gegeven via een *informed consent*. Vooraf werden zij geïnformeerd over het doel en de inhoud van het onderzoek, waarbij werd gegarandeerd dat de gegevens vertrouwelijk en anoniem zouden worden behandeld. Dit onderzoek is niet ter goedkeuring voorgelegd aan een ethische commissie; het betrof standaard surveyonderzoek waaraan een aantal studenten meehielpen om de data te verzamelen in het kader van hun masterthesis, en waarbij een door hen ingevulde ethiekvragenlijst door hun begeleiders was beoordeeld en goedgekeurd.

De steekproefgrootte impliceerde een *power* (onderscheidingsvermogen) van .88 (gegeven $\alpha = .05$ en een verwachte matige effectgrootte van .20; Kenny et al., 2006). Uit een vergelijking tussen de achtergrondkenmerken van de populatie werknemers van de onderneming en van de 100 deelnemers aan dit onderzoek, bleek de steekproef representatief. De leeftijd van de deelnemers lag tussen 20-63 jaar ($M = 29$ jaar, $SD = 1.34$); de meeste deelnemers waren tussen 30-40 jaar oud. De steekproef bestond voor 56.5% uit vrouwen en voor 43.5% uit mannen, hetgeen representatief is voor de branche. Ze werkten gemiddeld 10.5 jaar in dit bedrijf. De meesten (59.5%) hadden een hogere beroepsopleiding afgerond.

De deelnemers vulden via een online survey een reeks schalen in, waaronder hun zelf-beoordeelde proactieve en adaptieve wendbaarheid (voor details: zie de metingen). De meesten vulden de enquête op het werk in, een enkeling (10%) thuis. Binnen een week nadat ze de online survey ontvingen, kregen de deelnemers een linkje naar een online survey bestemd voor drie (of meer) collega's die een oordeel moesten geven over hun eigen proactieve

en adaptieve wendbaarheid (door anderen beoordeelde wendbaarheid ofwel wendbaarheidsschaal-ander). Deelnemers konden de link naar de wendbaarheidsschaal-ander aan collega's naar keuze (bijvoorbeeld een directe collega of manager) sturen, en kregen de instructie dat ten minste drie personen de schaal onafhankelijk moesten invullen. Per deelnemer hebben uiteindelijk steeds drie directe collega's de wendbaarheidsschaal-ander ingevuld.

2.2 Schalen

Motieven. De vier motieven werden gemeten met de *Personality and Preference Inventory* (PAPI-3; Cubiks, 2014a). De PAPI meet de mate waarin een persoon het eens is met uitspraken zoals "Ik doe graag nieuwe dingen" (item behorend tot de schaal 'need for change'). De PAPI-3 is een nieuwere versie van de oorspronkelijke PAPI (Sanz et al., 2008), die speciaal ontwikkeld is om de psychologische behoeften/motieven van Murray en gedragspatronen op het werk te meten. Deze vragenlijst bestaat uit 137 stellingen, die door de deelnemers met betrekking tot zichzelf moesten worden gescoord op een 7-punts Likertschaal (1 = *volledig oneens*; 7 = *volledig eens*). We maakten gebruik van de Nederlandse versie van de vragenlijst en alleen van de volgende schalen die de vier behoeften meten: de 'behoefte aan verandering' schaal (totaal 6 items, bijvoorbeeld "Ik doe graag nieuwe dingen", $\alpha = .82$), de 'behoefte aan prestatie' schaal (totaal 6 items, bijvoorbeeld "Ik wil de taak graag goed doen", $\alpha = .83$), de 'behoefte aan macht' schaal (totaal 6 items, bijvoorbeeld "Ik probeer andere mensen te beïnvloeden", $\alpha = .85$) en de 'behoefte aan verbondenheid' schaal (totaal 6 items, bijvoorbeeld "Ik hoop dat ik contact krijg met andere mensen", $\alpha = .85$). Voor informatie over de onderlinge correlaties tussen de behoeften wordt verwezen naar Tabel 2.

Wendbaarheid. Zoals hiervoor is aangegeven, is wendbaarheid gemeten door zelfbeoordeelde en door anderen beoordeelde wendbaarheid te integreren tot een enkele score per deelnemer voor adaptieve en voor proactieve wendbaarheid. Dit is gedaan door de beoordelingen te middelen.

Zelfbeoordeelde wendbaarheid. *Adaptieve wendbaarheid* bevat 17 items ($\alpha = .87$). Voorbeelden van items van adaptieve wendbaarheid zijn: "Ik kom met oplossingen als het verkeerd gaat" en "Ik stel me positief op ten opzichte van de verandering". *Proactieve wendbaarheid* bestaat uit 14 items ($\alpha = .87$). Voorbeelden van proactieve wendbaarheidsitems zijn: "Ik hanteer eerder een proactieve benadering dan dat ik reageer op gebeurtenissen", en "Ik bedenk voortdurend nieuwe manieren om kansen te benutten". Alle items zijn beantwoord op een 5-punts Likertschaal (1 = *volledig oneens*; 5 = *volledig eens*). De correlatie tussen adaptieve wendbaarheid en proactieve wendbaarheid is .36.

Door anderen beoordeelde wendbaarheid. Ten behoeve van de door anderen beoordeelde wendbaarheid is de wendbaarheidsschaal aangepast door in elk item 'ik' te vervangen door 'hij/zij'. Een voorbeeld is het veranderen van het item: "Ik draag oplossingen aan als het misgaat" in "Hij/Zij draagt oplossingen aan als het misgaat". Door anderen beoordeelde adaptieve wendbaarheid heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha = .88$), evenals door anderen beoordeelde proactieve wendbaarheid ($\alpha = .88$) (Doeze Jager-van Vliet et al., 2019). De intercorrelaties tussen adaptieve en proactieve zelfbeoordeelde en door anderen beoordeelde wendbaarheid zijn de volgende (Doeze Jager-van Vliet et al., 2019): adaptieve wendbaarheid-zelfbeoordeeld en adaptieve wendbaarheid-door anderen beoordeeld: $r = .27$; proactieve wendbaarheid-zelfbeoordeeld en proactieve wendbaarheid-door anderen beoordeeld: $r = .20$; proactieve wendbaarheid-door anderen beoordeeld en adaptieve wendbaarheid-door anderen beoordeeld: $r = .26$; adaptieve wendbaarheid-zelfbeoordeeld en proactieve wendbaarheid-door anderen beoordeeld: $r = .08$; en proactieve wendbaarheid-zelfbeoordeeld en adaptieve wendbaarheid-door anderen beoordeeld: $r = .06$. De scores van de drie collega's werden gemiddeld voor elke deelnemer, waarna deze geïntegreerde score per deelnemer samen met de zelfbeoordeelde wendbaarheid gemiddeld werd tot een wendbaarheidsscore. Deze score is voor de verdere analyses gebruikt. Voor de schaalitems wordt verwezen naar Bijlage 1. Voor verdere psychometrische informatie over de wendbaarheidsschaal; zie Doeze Jager-van Vliet, (2017) en Doeze Jager-van Vliet et al. (2019, 2022).

Attitude ten aanzien van verandering. Attitude ten aanzien van verandering is gemeten met de schaal met dezelfde benaming van Metselaar (1997), die de volgende facetten omvat: waargenomen gevolgen van de verandering voor het eigen werk, gevoelde emoties over de verandering, de meerwaarde van de verandering voor het eigen werk en de organisatie, en de eigen inzet voor/de eigen betrokkenheid bij het veranderingsproces. Deze factoren lieten een betrouwbaarheid zien van respectievelijk $\alpha = .90, .87, .85$ en $.84$. De deelnemers moesten met betrekking tot zichzelf 24 uitspraken beoordelen op een 5-punts Likertschaal (1 = *volledig oneens*; 5 = *volledig eens*). De volgende uitspraken moesten bijvoorbeeld worden beoordeeld: "Was is uw mening over de invloed van het veranderingsproces op de kwaliteit van uw werk?" (waargenomen gevolgen voor het eigen werk; totaal 10 items), "Hoe ervaart u het veranderingsproces vanuit uw positie in de organisatie, als bedreigend of als uitdagend" (1 = *zeer bedreigend*; 5 = *zeer uitdagend*) (emoties; totaal 5 items), "Wat zijn uw verwachtingen over de invloed van het veranderingsproces in de organisatie op de interne efficiency?" (meerwaarde; totaal 5 items) en "Wat vindt u van de volgende

stelling: Ik voel mij betrokken bij het veranderingsproces?" (betrokkenheid; totaal 4 items).

Voor elke deelnemer werden de volgende scores gebruikt: een adaptieve wendbaarheidsscore (gemiddelde van de zelfbeoordeelde en de door de anderen beoordeelde adaptieve wendbaarheid); een proactieve wendbaarheidsscore (gemiddelde van de zelfbeoordeelde en de door de anderen beoordeelde proactieve wendbaarheid); de zelfbeoordeelde veranderingsattitude (per factor van veranderingsattitude); de zelfbeoordeelde behoefte aan verandering; de zelfbeoordeelde behoefte aan prestatie; de zelfbeoordeelde behoefte aan macht; en de zelfbeoordeelde behoefte aan verbondenheid.

3 Resultaten

Omdat alle variabelen zijn gemeten in een cross-sectioneel design waarbij het in de meeste gevallen ging om zelfrapportage, hebben wij vooraf twee verschillende *common method* variantietoetsen uitgevoerd. Ten eerste gebruikten wij de *Harman single-factor test* (Podsakoff et al., 2003) om te bepalen of er een algemene factor is die het grootste deel van de variantie in de variabelen kan verklaren. De resultaten lieten zien dat een eerste factor slechts 17.89% van de scorevariantie verklaart. Ten tweede gebruikten wij de *latent methods technique* met behulp van AMOS versie 23 (Podsakoff et al., 2003), waarin gekeken wordt welke items laden op hun theoretische beoogde construct en welke op een *latent common method variance factor*. We vergeleken de gestandaardiseerde regressiegewichten met en zonder de latente gemeenschappelijke-methode-variabele. Onze resultaten lieten zien dat slechts zeven van de 79 items (motieven, wendbaarheid en attitude ten aanzien van verandering) een verschil vertoonden (van meer dan .20) in het gestandaardiseerde regressiegewicht nadat de latente gemeenschappelijke-methode-variabele was toegevoegd. Gebaseerd op deze analyses kunnen we concluderen dat het risico op common method variance geen probleem zou moeten zijn in deze studie.

3.1 Beschrijvende analyses

De beschrijvende resultaten zijn te vinden in Tabel 2 en laten de volgende verbanden zien. Leeftijd bleek negatief gerelateerd aan de behoefte aan prestatie ($r = -.42, p = .001$), behoefte aan macht ($r = -.23, p = .03$) en behoefte aan verbondenheid ($r = -.40, p = .001$), hetgeen impliceert dat oudere werknemers lager op deze drie behoeften scoorden. Opleidingsniveau en de behoefte aan macht bleken niet aan elkaar gerelateerd te zijn ($r = .20, p = .06$),

Tabel 2 Gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en intercorrelaties tussen alle variabelen (*N* = 100)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht	1.13	0.41													
2. Leeftijd	1.86	1.34	.05												
3. Opleiding	2.19	0.37	.04	.13											
4. Attitude-gevolgen voor werk	3.71	0.48	.30**	-.27*	-.07	(.84)									
5. Attitude-emoties	3.57	0.51	.22*	-.28*	-.02	.22	(.78)								
6. Attitude-meerwaarde	3.65	0.60	.01	-.17	-.07	.21	.21	(.82)							
7. Attitude-betrokkenheid	3.46	0.73	.05	.12	-.08	.20	.22	.13	(.84)						
8. Wendbaarheid-adaptief	4.10	0.45	.36**	-.21	-.21	.37**	.38**	.16	.21	(.87)					
9. Wendbaarheid-proactief	3.78	0.38	.10	-.11	-.01	.32**	.41**	.28*	.01	.38**	(.87)				
10. Behoefte aan prestatie	31.45	6.03	.15	-.42**	.22*	.19	.11	.12	-.07	.15	.43**	(.89)			
11. Behoefte aan macht	28.04	5.41	.20	-.23*	.20	.31**	.30**	.09	.25*	.31**	.45**	.49**	(.82)		
12. Behoefte aan verandering	29.46	5.18	.27**	-.18	.20	.17	.22*	.25*	-.11	.20	.48**	.43**	.16	(.85)	
13. Behoefte aan verbondenheid	31.39	5.34	.11	-.40**	.29*	.15	.02	.04	-.17	.05	.20	.34**	.25*	.31**	(.85)

NB. Geslacht is gecodeerd als 1 = vrouw en 2 = man. Leeftijd is gecodeerd als 0 = jonger dan 20 jaar, 1 = tussen 20 en 30 jaar, 2 = tussen 30 en 40 jaar, 3 = tussen 40 en 50 jaar, 4 = tussen 50 en 60 jaar, en 5 = 60 jaar en ouder. Opleidingsniveau is gecodeerd als 0 = lager onderwijs, 1 = mbo, 2 = hbo en 3 = wo. Variabelen 4 t/m 7 hebben betrekking op de attitude ten aanzien van verandering. De betrouwbaarheden (a) zijn te zien op de diagonaal van de tabel. * $p < .05$, ** $p < .01$. Bijlage 2 bevat de correlaties tussen de predictoren uit het model en de zelfbeoordeelde en door anderen beoordeelde wendbaarheid afzonderlijk. De *M* en *SD* voor variabelen 10 t/m 13 zijn gebaseerd op de totaalscores van elke schaal, en voor variabelen 4 t/m 9 op de gemiddelde schaa scores.

terwijl opleidingsniveau en de behoefte aan prestatie ($r = .22, p = .04$) en behoefte aan verbondenheid ($r = .29, p = .03$) wel positief gerelateerd waren. Dit resultaat betekent dat hoger opgeleide werknemers meer behoefte hadden aan prestatie en verbondenheid. Verder bleken mannen hoger te scoren op adaptieve wendbaarheid dan vrouwen ($r = .36, p = .001$), en jongeren meer veranderingsbereid te zijn in termen van emoties ($r = -.28, p = .04$) en in termen van de door hen waargenomen gevolgen voor hun werk ($r = -.27, p = .04$).

3.2 Toetsing van de hypothesen

Hypothese 1 voorspelde een positieve correlatie tussen de behoefte aan verandering en proactieve wendbaarheid. Uit Tabel 1 blijkt dat deze hypothese bevestigd kon worden ($r = .48, p = .001$). Bovendien was er, zoals ook voorspeld, geen relatie tussen de behoefte aan verandering en adaptieve wendbaarheid ($r = .20, p = .05$). Steigers (1980) toets voor het verschil tussen beide verbanden liet verder zien dat het verband met proactieve wendbaarheid sterker was dan met adaptieve wendbaarheid ($z = 2.74, p = .003$).

Hypothese 2 veronderstelde een positieve correlatie tussen de behoefte aan prestatie en proactieve wendbaarheid. Deze hypothese (zie Tabel 1) werd bevestigd ($r = .43, p = .001$). Er was, zoals voorspeld, geen relatie aanwezig tussen de behoefte aan prestatie en adaptieve wendbaarheid ($r = .15, p = .09$). Het verschil tussen beide verbanden liet zien dat het verband met proactieve wendbaarheid sterker was dan met adaptieve wendbaarheid ($z = 2.07, p = .02$; Steiger, 1980).

Hypothese 3 voorspelde een positieve relatie tussen de behoefte aan macht en proactieve wendbaarheid. Deze hypothese (zie Tabel 1) werd bevestigd ($r = .45, p = .001$). Hoewel niet verwacht, bleek er ook een relatie aanwezig tussen de behoefte aan macht en adaptieve wendbaarheid ($r = .31, p = .001$). Er was geen verschil in sterkte aanwezig tussen beide verbanden ($z = 1.38, p = 0.08$; Steiger, 1980).

Hypothese 4 stelde dat er een positieve correlatie zou zijn tussen de behoefte aan verbondenheid en adaptieve wendbaarheid. Deze hypothese werd echter niet gestaafd door onze resultaten. De behoefte aan verbondenheid was niet gerelateerd aan adaptieve of proactieve wendbaarheid ($r = .05, p = .92$ en $r = .20, p = .07$; zie Tabel 1) en de verbanden bleken evenmin verschillend van elkaar ($z = 1.35, p = .09$; Steiger, 1980). Daarom wordt Hypothese 4 verworpen.

Hypothese 5a voorspelde mediatie-effecten te vinden van de attitude ten aanzien van verandering in de relatie tussen de behoeften (behoefte aan verandering, macht en prestatie) en proactieve wendbaarheid. Hypothese 5b voorspelde mediatie-effecten van de attitude ten aanzien van verandering

te vinden in de relatie tussen de behoefte aan verbondenheid en adaptieve wendbaarheid. De PROCESS-tool 'model 4' (simpele mediatie-analyse) in SPSS versie 27 (Hayes & Preacher, 2014) werd gebruikt om deze hypothesen te toetsen. De mediatie-effecten werden getoetst met behulp van een bootstrapschatting (Shrout & Bolger, 2002).

Met betrekking tot Hypothese 5a werden mediatie-effecten gevonden voor de behoefte aan verandering en de behoefte aan macht, maar niet voor de behoefte aan prestatie. Het verband tussen de behoefte aan verandering en proactieve wendbaarheid liep gedeeltelijk via de factor *emoties* ($\beta = 1.13$, $p < .01$; a pad $\beta = .91$, $p < .01$; b pad $\beta = 1.24$, $p < .01$). Er bleef ook een direct verband aanwezig ($\beta = 1.43$, $p = .02$). Het totale effect was $\beta = 2.56$ ($p = .02$). Er waren geen mediatie-effecten aanwezig tussen de behoefte aan verandering en proactieve wendbaarheid via de factoren *gevolgen voor werk* ($\beta = .12$, $p = .09$), *meerwaarde* ($\beta = .11$, $p = .09$) en *betrokkenheid* ($\beta = .11$, $p = .09$).

Het verband tussen de behoefte aan macht en proactieve wendbaarheid bleek volledig via de factor *emoties* te verlopen ($\beta = .84$, $p = .01$; a pad $\beta = .86$, $p < .01$; b pad $\beta = 0.97$, $p < .01$). Het totale effect was $\beta = .86$ ($p = .03$). De volledige mediatie bleek uit het feit dat de directe relatie tussen de behoefte aan macht en proactieve wendbaarheid niet langer significant was ($\beta = .02$, $p = .21$). Voor deze behoefte werden geen mediatie-effecten aangetroffen met proactieve wendbaarheid via de factoren *gevolgen voor werk* ($\beta = .18$, $p = .06$), *meerwaarde* ($\beta = .10$, $p = .10$) en *betrokkenheid* ($\beta = .08$, $p = .10$).

Omdat er, hoewel niet voorspeld, een relatie werd aangetroffen tussen de behoefte aan macht en adaptieve wendbaarheid (totale effect was $\beta = 0.71$, $p = .02$), gingen we na of veranderingsattitude wellicht in deze relatie een mediërende rol speelde. De resultaten lieten zien dat het verband tussen de behoefte aan macht en adaptieve wendbaarheid volledig via de factor *gevolgen voor werk* verliep ($\beta = .70$, $p = .02$; a pad $\beta = .57$, $p < .01$; b pad $\beta = 1.23$, $p < .01$). De directe relatie tussen de behoefte aan macht en adaptieve wendbaarheid bleek niet meer aanwezig ($\beta = .01$, $p = .14$). Er werden geen mediatie-effecten aangetroffen in het verband tussen de behoefte aan prestatie en proactieve wendbaarheid via de factoren *gevolgen voor werk* ($\beta = .17$, $p = .06$), *emoties* ($\beta = .11$, $p = .10$), *meerwaarde* ($\beta = .11$, $p = .09$) en *betrokkenheid* ($\beta = -.06$, $p = .10$).

Met betrekking tot Hypothese 5b werden geen mediatie-effecten aangetroffen in het verband tussen de behoefte aan verbondenheid en adaptieve wendbaarheid (*gevolgen voor werk*: $\beta = .14$, $p = .07$; *emoties*: $\beta = .02$, $p = .10$; *meerwaarde*: $\beta = .03$, $p = .10$; *betrokkenheid*: $\beta = -.16$, $p = .06$). Hypothese 5b wordt dan ook verworpen.

Kort gezegd, Hypothese 5 werd gedeeltelijk ondersteund. De relatie tussen de behoefte aan verandering en proactieve wendbaarheid verliep gedeeltelijk via veranderingsattitude (*emoties*), terwijl de relatie tussen de behoefte aan macht en proactieve wendbaarheid volledig via veranderingsattitude (*emoties*) verliep. Hoewel niet voorspeld, verliep het verband tussen de behoefte aan macht en adaptieve wendbaarheid ook geheel via veranderingsattitude (*gevolgen*).

4 Discussie

Dit onderzoek was opgezet om de relatie te onderzoeken tussen de wendbaarheid van werknemers en vier basisbehoeften, namelijk de behoefte aan verandering, de behoefte aan prestatie, de behoefte aan macht en de behoefte aan verbondenheid. Meer specifiek werd getracht inzicht te krijgen in de relatie tussen de genoemde vier behoeften van werknemers en hun proactieve en adaptieve wendbare gedrag. Daarbij werd verondersteld dat de veranderingsattitude een mogelijke mediator zou kunnen zijn in deze relaties. Onze hypothesen werden voor het merendeel ondersteund. Uit de bevindingen bleek dat er een positieve relatie bestaat tussen enerzijds de behoefte aan verandering, de behoefte aan prestatie en de behoefte aan macht, en anderzijds proactieve wendbaarheid. Er bleek ook een niet-verwachte positieve relatie aanwezig te zijn tussen de behoefte aan macht en adaptieve wendbaarheid. Er werd geen relatie aangetroffen tussen de behoefte aan verbondenheid en wendbaarheid. Tot slot functioneerde veranderingsattitude, met name het emotionele aspect van deze attitude, als een mediator van de relatie tussen enkele van de behoeften en proactieve wendbaarheid. In de volgende twee secties gaan wij specifiek in op de resultaten uit de huidige studie, waarna wordt ingegaan op de beperkingen van ons onderzoek en op suggesties voor toekomstig onderzoek en voor de praktijk.

4.1 Psychologische basisbehoeften en wendbaarheid

We stelden dat de behoefte aan verandering positief gecorreleerd zou zijn aan proactieve wendbaarheid maar niet aan adaptieve wendbaarheid. Deze verwachtingen werden bevestigd. Deze resultaten ondersteunen het idee van Tornau en Frese (2013) dat werknemers met een open instelling en die graag nieuwe dingen willen ervaren, eerder geneigd zijn om verandering te initiëren (proactief) dan om er simpelweg op te reageren (adaptief).

We stelden voorts dat de behoefte aan prestatie positief gecorreleerd zou zijn aan proactieve wendbaarheid maar niet aan adaptieve wendbaarheid. Deze gedachte werd bevestigd door onze resultaten. De bevindingen sluiten aan op de ideeën van Harris (2004) en Engeser en Langens (2010). Deze onderzoekers stellen dat mensen die prestatiegericht zijn ook proactief gedrag zullen vertonen, omdat zij geneigd zijn gedrag en houdingen te laten zien waarin ruimte wordt geboden voor verandering.

Ook het verwachte positieve verband tussen de behoefte aan macht en proactieve wendbaarheid werd aangetroffen. Dit resultaat ondersteunt de gedachte van Sanz et al. (2008) dat werknemers met een sterkere behoefte aan macht openstaan voor nieuwe dingen en voor het (proactief) creëren van nieuwe kansen. We troffen onverwachts in onze steekproef ook een positief verband aan tussen deze behoefte en adaptieve wendbaarheid. Dit verband is wat lastiger te verklaren. De resultaten lijken erop te wijzen dat mensen met een sterkere behoefte aan macht beter in staat zijn om zich aan te passen aan niet altijd even eenvoudige, mogelijk complexe, veranderingen.

Met betrekking tot adaptieve wendbaarheid werd de veronderstelde positieve correlatie met de behoefte aan verbondenheid niet teruggevonden in de resultaten: noch adaptieve noch proactieve wendbaarheid liet verbanden zien met de behoefte aan verbondenheid. Een mogelijke, speculatieve, verklaring voor het ontbreken van een relatie kan zijn dat de behoefte aan verbondenheid minder relevantie heeft voor wendbaarheid onder de vrij jonge groep werknemers die deelnam aan onze studie. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers lag onder de 30 jaar. Het is mogelijk dat voor mensen in deze relatief prille loopbaanfase de aandacht meer ligt op het wendbaar zijn vanwege een behoefte om prestaties te leveren en impact en invloed te hebben. Het zou kunnen zijn dat pas in een latere loopbaanfase de behoefte aan verbondenheid meer gerelateerd raakt aan iemands aanpassingsgedrag. Overigens zal de algemene relevantie van de behoefte aan verbondenheid op het werk in de toekomst vermoedelijk alleen maar toenemen, met name als werknemers, zoals tijdens de recente COVID-19-pandemie, het contact met hun collega's vaker zouden missen door het thuiswerken. Young et al. (2021) beschreven in dit verband in een review het grote dilemma tussen de basale behoefte aan verbondenheid en de angst voor besmetting.

4.2 Mediatie-effecten

We verwachtten mediatie-effecten te vinden tussen de basisbehoeften en adaptieve en proactieve wendbaarheid. Meer in het bijzonder suggereerden

we dat de relaties tussen de behoefte aan verandering, de behoefte aan prestatie en de behoefte aan macht en proactieve wendbaarheid zouden verlopen via de attitude van medewerkers ten aanzien van verandering. We vermoedden voorts dat ook de relatie tussen de behoefte aan verbondenheid en adaptieve wendbaarheid via de attitude ten aanzien van verandering zou verlopen. De resultaten lieten zien dat de relatie tussen de behoefte aan macht en proactieve wendbaarheid volledig verliep via de emotiefactor van de veranderingsattitude van medewerkers. De relatie tussen de behoefte aan verandering en proactieve wendbaarheid verliep gedeeltelijk via de emotiefactor van deze attitude.

Deze bevindingen lijken te impliceren dat vooral emoties met betrekking tot een verandering die in de organisatie gaande is, van belang zijn voor de wendbaarheid van medewerkers. Er is de afgelopen decennia binnen de psychologie veel aandacht gekomen voor de belangrijke rol die emoties spelen in de attitudes en het gedrag van mensen. Een groot meta-onderzoek van Lench et al. (2011) heeft laten zien dat het oproepen van emoties (bijvoorbeeld van een geluksgevoel) gepaard gaat met aanpassingen in iemands houding en gedrag, terwijl de cognities en het oordeel van mensen niet of nauwelijks correleren met deze aanpassingen. In het huidige onderzoek zijn het, als gezegd, met name de emoties over de verandering die een mediërende rol spelen tussen iemands behoeften aan invloed (power) en aan verandering en diens proactieve wendbaarheid. Als een medewerker de verandering als iets goeds, aangenaams en positiefs ervaart, dan lijken deze gevoelens, in lijn met het meta-onderzoek van Lench et al., relevanter dan de interpretaties van de medewerker over de gevolgen van de verandering voor de eigen baan of de organisatie. Kortom, werknemers met een sterkere behoefte aan verandering of een behoefte aan macht zullen positieve emoties laten zien tijdens een lopende organisatieverandering, die op hun beurt een positief effect zullen hebben op hun wendbaarheidsgedrag. Het gaat dus vooral om de emoties van werknemers bij de verandering, en minder om hun ervaren betrokkenheid bij en ervaren meerwaarde van de verandering voor de organisatie of verwachte gevolgen voor hun eigen baan.

4.3 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek en voor de praktijk

Een eerste punt van bespreking is dat in het huidige onderzoek wendbaarheid is gemeten door de zelfbeoordeelde en door anderen beoordeelde wendbaarheid te integreren tot een enkele beoordeling voor elke medewerker. Hiertoe werd besloten om het aantal statistische toetsen te beperken om de kans op toevallige significante verbanden te minimaliseren. Onze resultaten

lieten echter wel verschillende uitkomsten zien als zelfbeoordeelde en door anderen beoordeelde wendbaarheid afzonderlijk werden gemeten. Daarbij sprong het meest in het oog dat de behoefte aan macht, prestatie en verandering positieve voorspellers waren van zelfbeoordeelde proactieve wendbaarheid, maar niet van door anderen beoordeelde wendbaarheid. In een recent gepubliceerd longitudinaal onderzoek dat wij uitvoerden naar het gebruik van een portfolio door medewerkers over hun wendbaarheidsgedrag, bleek dat zelf- en anderbeoordelingen van wendbaarheid op het werk in de loop van de tijd meer op elkaar gaan lijken (Doeze Jager-van Vliet et al., 2019). Een interessante mogelijkheid voor verder onderzoek is dan ook het gebruik maken van een portfolio (Doeze Jager-van Vliet et al., 2019; Kicken et al., 2008). In een portfolio verzamelen werknemers bewijs van hun gedrag waarmee ze de zichtbaarheid van het wendbare gedrag vergroten voor zichzelf en voor anderen. Ook kan het interessant zijn om in toekomstig onderzoek een 'round-robin' ontwerp te hanteren (Kenny & West, 2010), waarbij deelnemers beoordelingen ontvangen van anderen, maar ook evaluaties geven over die andere deelnemers (en zichzelf). Een dergelijk ontwerp maakt de mogelijke invloed van andere verschijnselen bij het beoordelen van wendbaarheid zichtbaar, zoals het verschijnsel van projectie. Projectie verwijst bij beoordeling door anderen naar de tendens om te denken dat anderen net zo wendbaar zijn als de beoordelaar zelf (bijv. Kenny, 2020). Voor een round-robin ontwerp is echter een grote steekproef nodig.

Ten tweede is de impact van de omgeving belangrijk voor het onderwerp wendbaarheid (Tornau & Frese, 2013). De verandering in de organisatie die in dit onderzoek is onderzocht, was een door de organisatie geplande verandering. De dataverzameling vond plaats terwijl de organisatie zich midden in het veranderingsproces bevond. Verwacht kan worden dat werknemers proactief wendbaar zijn in de context van een geplande verandering in het werk (bijvoorbeeld een gepland antwoord op ontwikkelingen in de markt), terwijl in de context van een niet-geplande verandering (bijvoorbeeld een plotselinge, acuut optredende verandering) werknemers meestal adaptieve wendbaarheid moeten kunnen tonen (zie Doeze Jager-van Vliet, 2017; Doeze Jager-van Vliet et al., 2022). Vanwege het cross-sectionele karakter van het onderzoeksdesign en het gegeven dat de data in een enkele organisatie werden verzameld, was het niet mogelijk om na te gaan wat het effect van andere potentieel relevante contextfactoren op de wendbaarheid van medewerkers zou zijn geweest. Daarom zou in vervolgonderzoek kunnen worden geprobeerd onze bevindingen te repliceren in contexten van een niet-geplande organisatieverandering. Ook zou vervolgonderzoek zich

kunnen richten op andere kenmerken van de verandering, bijvoorbeeld de grootte en duur van de verandering, het moment tijdens de verandering waarop het onderzoek plaatsvindt, en het type verandering. Het overzicht van Al-Haddad en Kotnour (2015) kan hiertoe aanknopingspunten bieden. Zij beschrijven de organisatieveranderingsliteratuur onder andere aan de hand van een overzicht van typen en methoden van verandering.

Ook Oreg et al. (2011) ontwikkelden een uitgebreid model over organisatieverandering dat zij baseerden op de integratie van 60 jaar kwantitatief onderzoek in dit domein. Naast suggesties op basis van de publicatie van Al-Haddad en Kotnour (2015) zouden mogelijkerwijs ook elementen van het veranderingsproces die door Oreg et al. worden genoemd – denk aan de kwaliteit van de communicatie, geanticiperde baanonzekerheid, of participatie in het besluitvormingsproces – kunnen worden onderzocht. Het door ons onderzochte attitudefacet ‘geloof in de meerwaarde van de verandering voor de organisatie’ zou bijvoorbeeld verbanden kunnen vertonen met wendbaarheid als een veranderingsproces verder is gevorderd en de contouren van de uitkomsten duidelijker zijn voor medewerkers. Op grond van hun kwantitatieve overzicht behandelen Oreg et al. (2011) verdere contextthema's zoals de organisatiecultuur en het type verandering (bijvoorbeeld een radicale reorganisatie, een fusie, relocatie), en de effecten van deze factoren op reacties van medewerkers op verandering. Een belangrijke conclusie van de auteurs is dat het vertrouwen in het management de sterkste en meest consistente relatie vertoont met reacties van medewerkers op organisatieverandering. Hoewel wendbaarheid van medewerkers geen expliciet onderdeel vormt van dit model, is het goed voorstelbaar dat het vertrouwen in het management ook een belangrijke contextvariabele is die met wendbaarheid in verband zou staan. Bovendien bespreken Oreg et al. (2011) een groot aantal mogelijke reacties van werknemers op organisatieverandering (onder andere commitment, vertrekintentie, werktevredenheid, contraproductief werkgedrag). Het zou goed zijn om in vervolgonderzoek deze aspecten nader te bestuderen.

Ten derde heeft onze studie zich specifiek gericht op de samenhang tussen een groep persoonsgebonden determinanten van wendbaarheid – basale psychologische behoeften – en in hoeverre deze samenhang door de veranderingsattitude wordt gemedieerd. Meer specifiek zou het interessant zijn om binnen de categorie persoonsgebonden determinanten na te gaan hoe het vertrouwen in zichzelf, ofwel in bredere zin iemands *core self evaluations* (Judge et al., 2003) gerelateerd is aan wendbaarheid tijdens organisatieverandering. Core self-evaluations (CSE) verwijst naar iemands zelfbeoordeelde effectiviteit, capaciteiten en eigenwaarde. In de categorie

persoonsgebonden determinanten van reacties op organisatieverandering onderscheidt het model van Oreg et al. (2011) naast iemands basisbehoeften (*needs*) onder meer ook iemands persoonlijkheid en copingstijlen. Tot slot, hoewel voor het onderscheidingsvermogen (de power) van ons onderzoek de steekproef voldoende groot was, blijft replicatieonderzoek nodig, ook voor het verkrijgen van grotere steekproeven.

Dit onderzoek toont het praktische belang aan voor organisaties om zich gedurende een organisatieverandering bewust te zijn van de basisbehoeften van de eigen medewerkers. Daarbij gaat het om hun prestatiemotief, hun machtsmotief en hun behoefte aan verandering. De huidige studie laat zien dat deze drie behoeften gerelateerd zijn aan hun proactieve wendbaarheid, hetgeen relevant kan zijn voor het bevorderen van de benodigde veranderingen in een organisatie. Met name de emoties van medewerkers over een organisatieverandering vormen een relevante factor in iemands veranderingsattitude. De behoefte van medewerkers om te veranderen en hun machtsmotief staan via deze emoties in verband met hun proactieve wendbaarheid. Het lijkt daarom vooral relevant om aandacht te geven aan deze emoties, terwijl andere elementen van de attitude ten aanzien van verandering (bijvoorbeeld de verwachte gevolgen voor het eigen werk) minder belangrijk lijken. De huidige studie liet nauwelijks verbanden zien tussen de basisbehoeften van medewerkers en hun adaptieve wendbaarheid. Om hun adaptieve wendbaarheid te bevorderen lijkt het dan ook meer van belang om aandacht te besteden aan andere relevante zaken, zoals het vertrouwen dat medewerkers hebben in de organisatie en het management.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Organisaties dienen zich gedurende een organisatieverandering bewust te zijn van de basisbehoeften van de eigen medewerkers. Daarbij gaat het vooral om hun behoefte aan prestatie, macht en verandering. Deze behoeften zijn belangrijk voor hun proactieve wendbaarheid.
- Als gedurende een organisatieverandering vooral de adaptieve wendbaarheid van de eigen medewerkers van belang is, hoeven organisaties minder oog te hebben voor onderlinge verschillen in hun behoefte aan verbondenheid, prestatie en verandering.
- Organisaties dienen bij een organisatieverandering oog te hebben voor de door hun werknemers waargenomen gevolgen van de verandering, omdat dit een belangrijke onderliggende factor is voor het verhogen van hun adaptieve wendbaarheid.

- Bij een organisatieverandering dienen organisaties aandacht te geven aan de emoties van hun eigen medewerkers over de verandering, omdat die gerelateerd zijn aan hun proactieve wendbaarheid.
- Hoewel de beoordeling van wendbaarheid door medewerkers zelf en door anderen (collega's) significant met elkaar samenhangt, is er ook verschil in deze beoordelingen. Het vergelijken van het eigen perspectief met dat van anderen over de eigen wendbaarheid biedt voor medewerkers zelf en voor de organisatie nuttige informatie.

Dankwoord en verantwoording

Wij zijn dank verschuldigd aan Bernice van Dijk voor haar hulp bij de dataverzameling, en Cubiks voor het inzetten van hun expertise bij het ontwikkelen van de Rotterdam Employee Agility Scale. De twee eerste auteurs hebben gelijk bijgedragen aan deze studie. Deze publicatie is een gewijzigde versie van Hoofdstuk 2 uit het proefschrift uit 2017 getiteld 'Proactive and Adaptive Agility among Employees: the Relationship with Personal and Situational Factors' van de eerste auteur Sandra Doeze Jager-van Vliet.

Bijlage 1: De Rotterdamse Werknemers Wendbaarheidsschaal (Rotterdam Employee Agility Scale, REAS; Doeze Jager-van Vliet et al., 2022)

Instructie:

Op de volgende bladzijden volgen 31 stellingen (in de derde persoon) over uw gedrag. Wij vragen u alle stellingen te beoordelen met daarbij in uw gedachten het gedrag dat u vertoont in de veranderingscontext waarin u zich nu bevindt. U beoordeelt de stellingen aan de hand van een 5-puntsschaal (1 = *helemaal niet mee eens*, 2 = *niet mee eens*, 3 = *neutraal*, 4 = *mee eens*, 5 = *helemaal mee eens*).

Items:

Adaptieve wendbaarheid

1. Blijft positieve energie tonen na tegenvallers
2. Legt teleurstellingen naast zich neer en gaat door
3. Weet een positieve draai te geven aan negatieve situaties
4. Toont zich na tegenslagen gemotiveerd tot verbetering
5. Accepteert negatieve gebeurtenissen en past zich erop aan

6. Doet actief mee en draagt bij aan groepsprocessen
7. Waardeert en stimuleert bijdragen van andere teamleden
8. Bevordert een positieve en vriendelijke sfeer binnen het team
9. Werkt op constructieve wijze samen met andere teamleden
10. Verandert het eigen gedrag in overeenstemming met de behoefte van de situatie
11. Stelt zich positief op ten opzichte van verandering
12. Toont een flexibele aanpak in de omgang met anderen
13. Werkt op een enthousiaste en betrokken manier

Proactieve wendbaarheid

14. Biedt oplossingen wanneer dingen verkeerd gaan
15. Zoekt nieuwe mogelijkheden in de markt en gaat erop af
16. Neemt risico's om een mogelijkheid te benutten
17. Werkt gedurende een langere tijd in een hoog tempo
18. Spant en zet zich in uitdagende situaties nog meer in
19. Herkent de eigen ontwikkelbehoeften en gaat na hoe deze aangepakt kunnen worden
20. Zoekt actief naar mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren
21. Vraagt anderen om feedback over de eigen prestaties en past die waar mogelijk aan
22. Brengt het geleerde over naar nieuwe situaties
23. Bedenkt nieuwe manieren om naar hetzelfde probleem te kijken
24. Implementeert nieuwe manieren om kansen te benutten
25. Bedenkt nieuwe manieren om kansen te benutten
26. Komt met creatieve oplossingen als de omgeving hier om vraagt
27. Zoekt actief naar kansen
28. Neemt initiatief zonder door anderen aangezet te worden
29. Handelt op een proactieve wijze in plaats van alleen te reageren op gebeurtenissen
30. Anticipeert op mogelijke problemen en handelt voordat deze gebeuren
31. Zoekt consequent naar meer verantwoordelijkheid

Bijlage 2: Correlaties tussen predictoren en zelf- en anderbeoordeelde wendbaarheid

In de resultatensectie van het artikel zijn de zelf- en anderbeoordeelde wendbaarheid steeds geïntegreerd tot een enkele score. Hieronder worden de resultaten gerapporteerd voor de door de werknemer zelf beoordeelde

wendbaarheid en voor de gemiddelde anderbeoordelingen van wendbaarheid afzonderlijk.

De correlaties tussen de zelfbeoordelingen en de gemiddelde anderbeoordelingen over wendbaarheid in deze steekproef zijn significant ($p = .001$) en zien er als volgt uit: $r = .38$ tussen de zelf- en anderbeoordeling van proactieve wendbaarheid, $r = .41$ tussen de zelf- en anderbeoordeling van adaptieve wendbaarheid, $r = .44$ tussen de zelfbeoordeling van proactieve en adaptieve wendbaarheid, en $r = .36$ tussen de anderbeoordeling van proactieve en adaptieve wendbaarheid.

	Zelfbeoordeelde wendbaarheid adaptief		Zelfbeoordeelde wendbaarheid proactief		Door anderen beoordeelde wendbaarheid adaptief		Door anderen beoordeelde wendbaarheid proactief	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Behoeftte aan macht	.33	.001	.45	.001	-.15	.089	.07	.090
Behoeftte aan prestatie	.15	.088	.43	.001	-.06	.090	.19	.063
Behoeftte aan verandering	.20	.056	.60	.001	-.04	.096	.20	.055
Behoeftte aan verbondenheid	.05	.093	.20	.054	.05	.092	.00	.100
Attitude – gevolgen voor werk	.37	.001	.32	.001	.21	.087	.22	.086
Attitude – emoties	.38	.001	.41	.001	.23	.084	.23	.083
Attitude – meerwaarde	.15	.089	.28	.001	.19	.062	.13	.089
Attitude – betrokkenheid	.21	.087	.01	.099	.23	.084	.03	.097

Literatuur

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Springer-Verlag.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>

- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>
- Aron, A. R. (2011). From reactive to proactive and selective control: Developing a richer model for stopping inappropriate responses. *Biological Psychiatry*, 69(12), e55-e68. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2010.07.024>
- Asari, M., Sohrabib, R., & Reshadic, M. (2014). A theoretical model of workforce agility based on behavioral science. *3rd International Conference on Behavioral Science 28th February 2014, Payame Noor University Tehran*.
- Asmuß, B. (2008). Performance appraisal interviews: Preference organization in assessment sequences. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(4), 408-429. <https://doi.org/10.1177/0021943608319382>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 232-251). Cambridge University Press.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Braun, P. X., Gmachl, C. F., & Dweik, R. A. (2012). Bridging the collaborative gap: Realizing the clinical potential of breath analysis for disease diagnosis and monitoring-tutorial. *IEEE Sensors Journal*, 12(11), 3258-3270. <https://doi.org/10.1109/JSEN.2012.2210403>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Breu, K., Christopher, J., Hemingway, M. S., & Bridger, D. (2001). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of*

- Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Chonko, L. B., & Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 371-382. <https://doi.org/jstor.org/stable/40472226>
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 258-265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.258>
- Cubiks (1996). *Personality and Preference Inventory*. Cubiks.
- Cubiks (2014a). *Overview of PAPI 3 factors and scales*. Guilford.
- Cubiks (2014b). *Self and other rated agility: Factors and scales*. Ongepubliceerd intern rapport.
- Cunningham, C. J., & De La Rosa, G. M. (2008). The interactive effects of proactive personality and work-family interference on well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(3), 271-282. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.3.271>
- De Vries, R. E., Wawoe, K. W., & Holtrop, D. (2016). What is engagement? Proactivity as the missing link in the HEXACO model of personality. *Journal of Personality*, 84(2), 178-193. <https://doi.org/10.1111/jopy.12150>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319-338. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Doeze Jager-van Vliet, S. B. (2017). *Proactive and adaptive agility among employees: The relationship with personal and situational factors* [Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam]. <hdl.handle.net/1765/103260>
- Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M. Ph., & Van der Molen, H. T. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39-60. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1002/hrdq.21337>
- Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M. Ph., & Van der Molen, H. T. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology: an International Review*, 71(2), 436-460. <https://doi.org/10.1111/apps.12327>
- Dove, R., & Wills, D. (1996). Transforming faculty into an agile workforce. In L. Richlin (Ed.), *To improve the Academy* (Vol. 15, pp. 195-207). New Forums Press and the Professional and Organizational Development Network in Higher Education. <https://doi.org/10.1002/j.2334-4822.1996.tb00310.x>
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*. Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.

- Engeser, S., & Langens, T. (2010). Mapping explicit social motives of achievement, power, and affiliation onto the five-factor model of personality. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(4), 309-318. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00773.x>
- Foster, J. L., Stone, T. H., Harms, P. D., & Jawahar, I. M. (2022). A multiperspectives approach to personality assessment. *Consulting Psychology Journal*, 74(4), 347-362. <https://doi.org/10.1037/cpb0000184>
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- George, J.M., & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444. <https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 87-105. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00222-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00222-9)
- Gunasekaran, A. (2001). *Agile manufacturing: The 21st century competitive strategy*. Elsevier.
- Harris, J. A. (2004). Measured intelligence, achievement, openness to experience, and creativity. *Personality and Individual Differences*, 36(4), 913-929. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00161-2](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00161-2)
- Harvey, C. M., Koubek, R., & Chin, L. (1999). Toward a model of workforce agility. *International Journal of Agile Manufacturing*, 2(2), 203-218.
- Hayes, A. F., & Preacher, K., J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(1), 45-470. <https://doi.org/10.1111/bmsp.12028>
- Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 302-313. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2018-0044>
- Hosein, Z.Z., & Yousefi, A. (2012). The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3), 48-61. <https://doi.org/10.5539/ijps.v4n3p48>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach* (2nd Edition). John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x>

- Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. (2023). Agile work practices: Measurement and mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2096439>
- Kenny, D. A. (2020). *Interpersonal perception: The foundation of social relationships* (2nd Edition). Guilford.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Cook, W. L. (2006). *The analysis of dyadic data*. Guilford.
- Kenny, D. A., & West, T. V. (2010). Similarity and agreement in self- and other perception: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 14(2), 196-213. <https://doi.org/10.1177/1088868309353414>
- Kicken, W., Brand-Gruwel, S., Van Merriënboer, J., & Slot, W. (2008). Design and evaluation of a development portfolio: How to improve students' self-directed learning skills. *Instructional Science*, 37(5), 453-473. <https://doi.org/10.1007/s11252-008-9058-5>
- Lench, H. C., Flores, S. A., & Bench, S. W. (2011). Discrete emotions predict changes in cognition, judgment, experience, behavior, and physiology: A meta-analysis of experimental emotion elicitations. *Psychological Bulletin*, 137(5), 834-855. <https://doi.org/10.1037/a0024244>
- McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Martin, T. A., Oryol, V. E., Rukavishnikov, A. A., Senin, I. G., & Urbánek, T. (2004). Consensual validation of personality traits across cultures. *Journal of Research in Personality*, 38(2), 179-201. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00056-4](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00056-4)
- Metselaar, E. E. (1997). Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO. Dissertatie, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Metselaar, E. E., Walet, H. J., Cozijnsen, A. J., & de Padua, M. (1996). Sociale determinanten van innovatief gedrag. *Gedrag & Organisatie*, 9, 38-52.
- Mooghali, A., Ghorbani, E., & Emami, M. (2016). The impact of HRM practices on agility of Kosar hospital staff in Shiraz. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 16, 2442-2457.
- Muduli, A. (2013). Workforce agility: A Review of literature. *The IUP Journal of Management Research*, 12(3), 55-65. <https://ssrn.com/abstract=2350029>
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study. *Management Research Review*, 39(2), 1567-1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195305067.001.0001>
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>

- Oreg, S. (2018). Resistance to change and performance: Toward a more even-handed view of dispositional resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88-107. <https://doi.org/10.1177/0021886317741867>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 7(1), 11-20. [https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199724\)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J](https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi:10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.4.612>
- Sanz, J., Gil, F., García-Vera, M. P., & Barrasa, Á. (2008). Needs and cognition behavior patterns at work and the big five: An assessment of the personality and preference Inventory-Normative (PAPI-N) from the perspective of the five-factor model. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 46-58. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00408.x>
- Sherehly, B. (2008). *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility*. ProQuest.
- Sherehly, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological Bulletin*, 87(2), 245-251. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.2.245>
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their

- incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44-96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-353. <https://doi.org.eur.idm.oclc.org/10.5117/2009.022.004.002>
- Van Oyen, M. P., Gel, E. G. S., & Hopp, W. J. (2001). Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work systems. *IIE Transactions*, 33, 761-777. <https://doi.org/10.1023.A:1010997816249>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229. <https://doi.org/10.1177/014920630102700205>
- Wihler, A., Blicke, G., Ewen, C., Genau, H., Fritze, S., Völkl, L., Merkl, R., Missfeld, T. & Mützel, M. (2023). An integrative approach to more nuanced estimates of personality-job-performance relations. *Applied Psychology: An International Review* 72(2), 588-624. <https://doi.org/10.1111/apps.12391>
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105(2), 230-250. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.105.2.230>
- Young, S. G., Brown, M., & Sacco, D. F. (2021). Using psychological science to support social distancing: Tradeoffs between affiliation and disease-avoidance motivations. *Social and Personality Psychology Compass*, 15(5), e12597. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106892>
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>

Correspondentieadres

Sandra Doeze Jager-van Vliet is momenteel werkzaam bij Avans Hogeschool, Centre of Expertise Brede Welvaart & Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO), Postbus 90116, 4800 RA Breda. sb.doezejager-vanvliet@avans.nl