



Commando DienstenCentra

Human Resources

Prestatieverbetering op het InformatieCentrum;

Mogen wij het willen?!

[Openbare versie]

In opdracht van:
Commando Diensten Centra (CDC)
Defensie Personele Diensten (DPD)
DienstenCentrum Human Resources (DC HR)

Martijn Molenveld

Versie: 2.0 (Eindrapport)
December 2008

Commando DienstenCentra



Management samenvatting

Het Informatiecentrum (IC) is de telefonische P&O-helppes voor alle medewerkers van het Ministerie van Defensie. In dit onderzoeksrapport wordt een onderzoek beschreven naar de houding en ambitie van medewerkers van het IC ten aanzien van een ondersteunend prestatie meetsysteem.

Op de afdeling IC wordt op dit moment het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering uitgevoerd. Dit project heeft als doelstelling een lerende organisatie op het IC te laten ontstaan, waardoor de kwaliteit en de productiviteit van medewerkers binnen het proces 'Afhandeling gebruikersvragen' continu zullen verbeteren. Prestatiemeting en Prestatieverbetering wordt uitgevoerd aan de hand van een bottom-up aanpak; de medewerkers van het IC gaan zelf aan de slag om door middel van Key Performance Indicators (KPI's) zelf uiteindelijk prestatieverbeteringen door te voeren. Tijdens verschillende sessies zullen medewerkers zelf met ideeën komen over manieren om hun prestaties te meten. Door de medewerkers zo dicht bij het proces te betrekken zullen ze bereid zijn mee te werken aan een systeem voor continue prestatieverbetering.

De doelstellingen van het onderzoek dat in dit rapport is beschreven, zijn:

- Het vaststellen van een nulpunt om resultaten van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering te kunnen meten;
- Het analyseren van de huidige houding van medewerkers van het IC ten aanzien van prestatiemeting en prestatieverbetering;
- Het analyseren van de emoties/aspecten die aan deze houding ten grondslag liggen.

Onderzoeksproces

Door middel van een schriftelijke enquête, in januari 2008 gehouden onder de medewerkers van het IC, is onderzocht wat de houding ten aanzien van prestatiemeting is en hoe die houding van medewerkers bepaald wordt. In de enquête zijn vragen opgenomen over variabelen die volgens de literatuur bepalend zijn voor de houding ten aanzien van prestatiemeting, namelijk:

- Professionalisme van medewerkers;
- Het hebben van ideeën;
- Het uitwerken van ideeën;
- Teamvertrouwen;
- Teamprestaties;
- Transformationeel leiderschapsgedrag;
- Openheid van het afdelingsmanagement.

Na een literatuuronderzoek en het uitvoeren van verschillende statistische analyses kunnen een aantal conclusies worden getrokken en aan de hand daarvan aanbevelingen worden gedaan.

Aanbeveling 1: Geven en ontvangen van feedback verbeteren

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de ambitie van IC-medewerkers ten aanzien van prestatiemeting hoog is. Het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering spreekt de medewerkers van het IC aan op hun hoge ambitie. Zo zullen zij voorstellen maken voor verbetering van hun werk, en dus hun ideeën willen delen met managers en elkaar en open staan voor leren. De ideeën en voorstellen die door de medewerkers worden aangedragen, moeten ook gehoor vinden bij het afdelingsmanagement. Hierop scoort het afdelingsmanagement van het IC op dit moment echter laag. Verder wordt op dit moment het teamvertrouwen redelijk gescoord, maar dit zal moeten verbeteren.

Een manier om de professionaliteit, het teamvertrouwen en de openheid van het management met één middel aan te pakken is het trainen van de feedbackvaardigheden van medewerkers, maar ook van het afdelingsmanagement. Feedback moet op een manier worden gegeven dat het de ontvanger helpt om ernaar te luisteren, constructief te ontvangen en er actie op te ondernemen. Dat bevordert wederzijds leren tussen verschillende hiërarchische niveaus en legt een basis voor reflectie op eigen handelen en daarmee continu leren.

Aanbeveling 2: Verbeteren perceptie van leiderschapsgedrag

Het afdelingsmanagement scoort op dit moment in de ogen van de medewerkers aan de lage kant wat betreft leiderschapsgedrag en het openstaan voor ideeën, ruim onvoldoende. De medewerkers wensen dit over twee jaar omgebogen te zien naar een ruime voldoende. Het afdelingsmanagement

moet naar een ondersteunende houding ten opzichte van de medewerkers. Om de onvrede over het afdelingsmanagement aan te pakken, kan er gedacht worden aan workshops voor het afdelingsmanagement van het IC.

Workshops ter verbetering van transformationeel leiderschap kennen vaak twee aspecten: een groepstraining voor het gehele management en individuele sessies met de managers afzonderlijk. Volgens de literatuur voldoet één van beide vormen (individueel of gezamenlijk), waarbij het niet uit maakt voor welke vorm gekozen wordt. Uit tijd- en kostenoverwegingen kan het beter zijn om dan te kiezen voor alleen de groepstrainingen voor het afdelingsmanagement op het IC.

In een groepstraining worden de managers door ervaren trainers bekend gemaakt met het concept van transformationeel leiderschap. Daarnaast wordt nagedacht over hoe effectief leiderschapsgedrag kan worden toegepast binnen de context van het IC.

Aanbeveling 3: Reactieve houding medewerkers spiegelen

Alle variabelen die de houding ten aanzien van prestatiemeting verklaren vallen volgens de medewerkers 'buiten de verantwoordelijkheid' van de medewerkers zelf: de leiderschapsfactoren blijken hun houding voor het grootste deel te verklaren. Met andere woorden: het gedrag van de medewerkers is reactief van aard. Ook de ambitie voor prestatiemeting wordt volgens de antwoorden op de enquête voornamelijk bepaald door leiderschapsfactoren, al speelt de ambitie voor eigen professionaliteit daar ook een rol.

Omdat het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering veel inbreng van de medewerkers vraagt (proactiviteit is een vereiste), was het verstandig om de reactieve houding te spiegelen bij de medewerkers; vonden zij echt dat alleen het management bepalend is? Naar aanleiding van een tussenrapport eind februari is dit uitgevoerd. Zo werd duidelijk dat de reactieve houding wel mee viel. De medewerkers zagen wel degelijk in dat de eigen inbreng zeker bepalend was.

Aanbeveling 4: Vervolgmeting na 6 maanden

Omdat de enquête is afgenomen in een roerige periode op het IC, is het aan te bevelen om een vergelijkbare enquête 6 maanden na deze af te nemen, dus rond juli 2008. In dit halve jaar is er één en ander veranderd qua structuur op de afdeling en worden met het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering ook stappen gezet. Het lijkt zinvol om tijdens de vervolgmeting dezelfde enquête ook aan de teamleiders en de manager van het IC voor te leggen. Dit kan interessante individuele verbeteringsuggesties opleveren voor het afdelingsmanagement.

Voorwoord

Deze scriptie vormt het eindpunt van mijn bacheloropleiding Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente te Enschede. Hiermee wil ik aantonen dat ik over de vaardigheden beschik die van een afgestudeerde bachelorstudent op universitair niveau verwacht mogen worden.

Naast het analyseren van de enquête (mijn hoofdtak) zijn er een aantal andere activiteiten waar ik mij tijdens de onderzoeksperiode mee bezig heb gehouden, zoals:

- Het indelen van de 32 medewerkers in de verschillende werkgroepen (die bezig gaan met het ontwikkelen van KPI's), rekening houdend met spreiding per groep over teams en functie en de opgegeven voorkeur;
- Het maken van een terugkerend wekelijks schema voor de bijeenkomsten van de werkgroepen, rekening houdend met de roosters van individuele medewerkers;
- Het schrijven van een handleiding voor het opstellen van KPI's, bedoeld voor medewerkers in de verschillende werkgroepen;
- Het maken van sheets voor een gastcollege voor master studenten Bedrijfskunde van de Universiteit Twente, gegeven door Frank Evers bij het DC HR;

Deze activiteiten zijn echter niet opgenomen in dit onderzoeksverslag; dat gaat alleen over het analyseren van de antwoorden op de enquête.

Uiteraard heb ik deze scriptie niet alleen kunnen schrijven. Daarom zijn er enkele personen die ik zou willen bedanken voor de prettige samenwerking. Allereerst Frank Evers, projectmanager en mijn begeleider vanuit het DC HR. Met zijn inzichten en ervaring heeft hij veel invloed gehad op de richting en inhoud van het onderzoek. Zijn begeleiding heb ik als erg plezierig ervaren.

Daarnaast wil ik alle medewerkers van het InformatieCentrum bedanken. Voor hen heb ik het uiteindelijk gedaan; zij zijn het uitgangspunt van dit onderzoek. Tijdens de uitvoering ben ik met hen bij veel projectbijeenkomsten aanwezig geweest en deze hebben mij geholpen bij het interpreteren van de resultaten. Ook zijn er de manager (Hans Asberg) en de teamleiders van het InformatieCentrum, onderwerp van onderzoek en zeer bereidwillig om hun visie op de resultaten te geven. Dat geldt tevens voor het Managament Team van het DC HR, aan wie ik in twee presentaties mijn bevindingen heb gepresenteerd. Hieruit volgde telkens een gerichte discussie die ik heb verwerkt in deze scriptie. Ook het BegeleidingsTeam van het DC HR wil ik bedanken voor hun collegialiteit en input voor het onderzoek. Verder ben ik Wouter Kalkman, communicatie deskundige bij het DC HR, dankbaar voor zijn dagelijkse humor en zeker ook voor de titel van deze scriptie, die ik samen met hem heb vastgesteld.

Tot slot, maar minstens even belangrijk, wil ik Celeste Wilderom bedanken. Zij heeft het contact tussen het DC HR en mij tot stand gebracht. Daarna was zij mijn begeleider vanuit de Universiteit Twente en altijd bereikbaar en bereidwillig tot het geven van advies en het verstrekken van benodigde literatuur of andere informatie. Dit heeft bijgedragen aan de inhoudelijke kant van deze scriptie.

Tot slot wens ik u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Met vriendelijke groet,



Martijn Molenveld
Enschede, 05 december 2008

Inhoudsopgave

Management samenvatting	1
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	6
1. Beschrijving van de organisatie	7
1.1. Ministerie van Defensie	7
1.2. Commando DienstenCentra	8
1.3. DienstenCentrum Human Resources	8
2. Deel I: Doelstelling en onderzoeksvragen	10
2.1. Doelstelling	10
2.2. Onderzoeksvragen	10
2.3. Uitwerking doelstelling	10
2.4. Context van het project	10
2.5. Aanleiding voor het project	11
3. Deel II: Literatuur	12
3.1. Lerende organisatie	12
3.2. Gedragsverandering	12
3.3. Prestatie meetsysteem (PMS)	12
3.4. Ontwikkelen van een PMS: coercive of enabling	13
3.5. Kenmerken van een enabling PMS	14
3.6. Gebaseerd op kennis en ervaring	15
3.7. Toestaan van experimenteren	16
3.8. Professionalisme van medewerkers	16
3.9. Teamvertrouwen	17
3.10. Leiderschapsgedrag van management	17
3.11. Ambitieniveau	18
3.12. Conceptueel model	18
4. Deel III: Methodologie	20
4.1. Dataverzameling	20
4.2. De enquête	20
4.3. De respondenten	21
4.4. Dataverwerking	22
4.4.1. Interne consistentie	22
4.4.2. Verschillenanalyse	23
4.4.3. Correlatie analyse	23
4.4.4. Regressie analyse	23
4.5. Communicatie tijdens uitvoering onderzoek	24
4.6. Overdracht	26
5. Deel IV: Resultaten	27
5.1. Interne consistentie	27
5.2. Gemiddelden en toetsen van de verschillen	28
5.3. Correlatie analyse	29
5.4. Regressie analyse	29
5.5. Kwalitatieve resultaten	31
6. Deel V: Conclusies en aanbevelingen	32
6.1. Geven en ontvangen van feedback verbeteren	32
6.2. Verbeteren (perceptie van) leiderschapsgedrag	34
6.3. Reactieve houding medewerkers spiegelen	35
6.4. Vervolgmeting na 6 maanden	36
7. Reflectie	37
7.1. Reflectie op onderzoeksproces	37
7.2. Reflectie op enquête en het invullen ervan	37
7.3. Reflectie op theorie	38
8. Contactinformatie	39
8.1. Onderzoeker	39

8.2. Begeleiding Universiteit Twente	39
8.3. Begeleiding DienstenCentrum Human Resources	39
9. Literatuur	40
Bijlage A: SPSS-handleiding	43
Bijlage B: Gebruikte enquête	48
Bijlage C: Interne consistentie	53
Bijlage D: Waardering en toetsen van de verschillen	56
Bijlage E: Resultaten correlatie analyse	60
Bijlage F: Regressie analyse	61
Bijlage G: Opsomming kwalitatieve antwoorden	69

Inleiding

Op de afdeling InformatieCentrum (IC) van het DienstenCentrum Human Resources (DC HR), onderdeel van het Ministerie van Defensie, wordt op dit moment een project uitgevoerd om een lerende organisatie te laten ontstaan. Dit kan onder andere worden bereikt door het bottom-up implementeren van een prestatie meetsysteem, waarin medewerkers zelf bezig gaan met het opstellen van Key Performance Indicators (KPI's). Hierdoor worden (individuele en afdelingsbrede) verbeterpunten zichtbaar en dit vormt de basis voor een lerende organisatie.

Het onderzoek dat in dit onderzoeksverslag wordt beschreven heeft als doel het meetbaar maken van de resultaten van het bovenliggende project, het analyseren van de houding van medewerkers ten aanzien van het project en het achterhalen van aspecten die deze houding beïnvloeden. Dit is onderzocht door middel van een schriftelijke enquête, afgenomen in januari 2008.

Deze versie van het verslag is openbaar; dat wil in dit geval zeggen dat de daadwerkelijke gemiddelde scores, gegeven door medewerkers, zijn weggelaten en alleen globale resultaten worden besproken. Dat heeft te maken met de vertrouwelijkheid van de antwoorden en wensen vanuit het DC HR. Slechts de commissieleden en het management van het DC HR hebben inzage in de volledige versie.

Leeswijzer

Het onderzoeksverslag is globaal opgebouwd uit vijf hoofddelen die, na een beschrijving van de organisatie, worden behandeld:

Deel I: Doelstelling en onderzoeksvragen; In het eerste deel komt de doelstelling van het onderzoek aan bod en worden onderzoeksvragen geformuleerd die de doelstelling zullen beantwoorden. Daarnaast wordt de context en aanleiding voor het onderzoek uiteengezet.

Deel II: Literatuur; In de literatuurstudie wordt de literatuur met betrekking tot het bottom-up implementeren van een prestatie meetsysteem behandeld. Dit vormt tevens het analysekader voor deze enquête.

Deel III: Methodologie; In het derde deel zal de methodologie besproken worden die is gebruikt voor het uitvoeren van dit onderzoek. Hierin komt onder andere naar voren hoe de data is verzameld, hoe de enquête is opgebouwd, welke statistische technieken zijn gebruikt en hoe de communicatie tijdens het project is verlopen.

Deel IV: Resultaten; Het vierde deel beschrijft de resultaten die uit de respons op de enquête te achterhalen zijn.

Deel V: Conclusies en aanbevelingen; De koppeling tussen de resultaten en de literatuur leiden in het vijfde deel tot conclusies en aan de hand daarvan worden aanbevelingen gedaan.

Titel scriptie

De traditionele manier van ontwikkeling van een prestatie meetsysteem is top-down. Vanuit hogere management lagen worden KPI's geformuleerd om prestaties op lagere niveaus te meten. Deze manier van ontwikkeling heeft vaak enkele nadelen, zoals weerstand bij medewerkers (*'wij weten immers zelf veel beter wat goede prestaties zijn!'*).

Een andere, meer moderne manier is het bottom-up ontwikkelen van een prestatie meetsysteem. Hierbij gebruiken de medewerkers hun kennis en ervaring bij het zelf opstellen van KPI's. Zo ontstaan haalbare doelen, waarvoor meteen een motivatie bestaat om ze te halen (*'het zijn onze doelen'*).

Bij de tweede aanpak wordt er veel gevraagd van de medewerkers zelf. Zij moeten ideeën over hun werkzaamheden gaan delen met collega's en het management en zelf aan de slag gaan om verbeteringen door te voeren. Dat vraagt om een gedragsverandering naar een meer proactieve houding. Uit de bevindingen in dit onderzoek blijkt dat de medewerkers wel graag bezig willen met verbeteringen (de ambitie is hoog), maar er bij voorbaat vanuit gaan dat zij dat niet mogen van het management. Vandaar dat de vraag **'mogen WIJ het willen?'** typerend is voor dit onderzoek.

1. Beschrijving van de organisatie

Het InformatieCentrum (IC) van het DienstenCentrum Human Resources (DC HR), de afdeling waar dit onderzoek zich afspeelt, is onderdeel van het Ministerie van Defensie. In dit hoofdstuk wordt beschreven waar het DC HR en het IC zich bevinden in de context van het Ministerie van Defensie.

1.1. Ministerie van Defensie

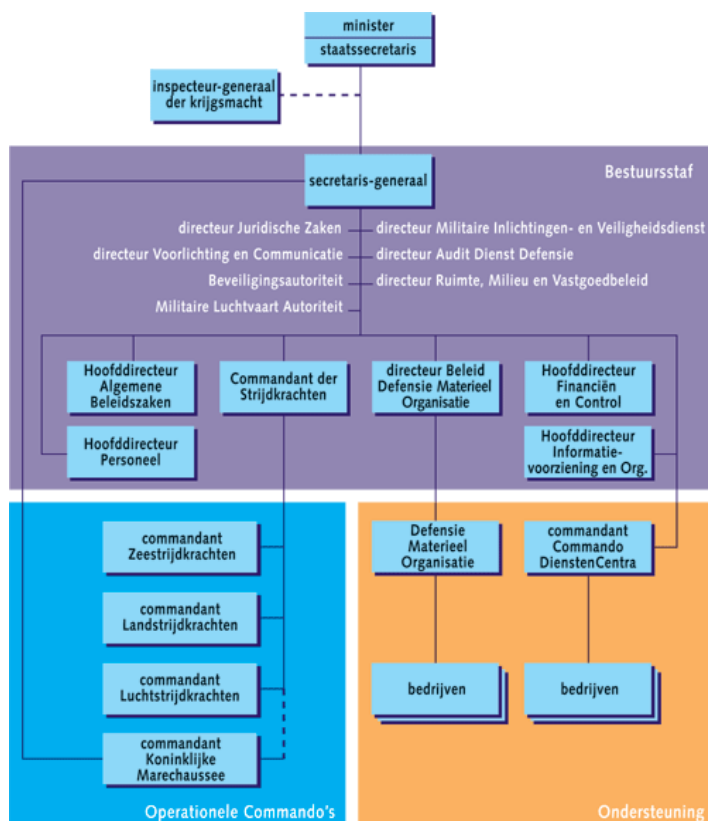
Het Nederlandse Ministerie van Defensie bestaat uit de Bestuursstaf, het commando Zeestrijdkrachten (Koninklijke Marine), het commando Landstrijdkrachten (Koninklijke Landmacht), het commando Luchtstrijdkrachten (Koninklijke Luchtmacht), de Koninklijke Marechaussee, het Commando DienstenCentra en de Defensie Materieel Organisatie. De verdeling tussen militairen en burgerpersoneel is bijna 50.000 ten opzichte van bijna 20.000.

De krijgsmacht (Marine, Landmacht, Luchtmacht, Marechaussee) heeft 3 hoofdtaken:

- Verdediging van het eigen en bondgenootschappelijke grondgebied, inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba;
- Bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit;
- Ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal.

Dagelijks voeren militairen (en burgerpersoneel) deze taken uit in binnen- en buitenland, al dan niet namens de NAVO of andere samenwerkingsverbanden. Duizenden militairen worden jaarlijks uitgezonden naar het buitenland. Op dit moment worden de meeste van hen ingezet voor de veiligheid en wederopbouw in Afghanistan. Ook in het Midden-Oosten, voormalig Joegoslavië en in Afrika zijn militairen uit Nederland actief.

Voor het huidige organigram van het Ministerie van Defensie; zie figuur 1.



Figuur 1: Organisatiestructuur Ministerie van Defensie [bron: www.mindef.nl]



1.2. **Commando DienstenCentra**

Na de val van de Berlijnse muur in 1989 kwam er een einde aan de dreiging vanuit Oost-Europa en Rusland. De krijgsmacht was op een traditionele wijze ingericht. Er was weinig behoefte aan communicatie tussen de verschillende krijgsmachtdelen. Dat is sindsdien veranderd; het bestaansrecht van de krijgsmacht wordt nu vooral ontleend aan betrokkenheid bij de wereldwijde veiligheidsproblematiek, verder van huis. Hierdoor gingen de krijgsmachtonderdelen steeds intensiever samenwerken. Er was bij het Ministerie van Defensie een omslag in bedrijfscultuur noodzakelijk, evenals een uitgebreide bezuinigingsslag.

Bij deze bezuinigingen werd de kracht van de krijgsmacht ontzien; er werd vooral bespaard op overhead en ondersteuning. In 1996 ging het Defensie Interservice Commando voor Ondersteunende diensten en bedrijven (het DICO) van start. Hierin werden overlappende en vergelijkbare diensten van de krijgsmachtonderdelen in elkaar geschoven. Het DICO bestond uit vijf verschillende eenheden, zoals gezondheidszorg en informatievoorziening, maar ook personeelsdiensten. Een verdere optimalisatie in 2003 zorgde voor de naamsverandering naar Commando DienstenCentra (CDC).

1.3. **DienstenCentrum Human Resources**

Eén van de bedrijven van het CDC is de Defensie Personele Diensten, dat diensten als maatschappelijk werk, geestelijke verzorging, juridische dienstverlening en P&O-gerelateerde¹ diensten verleent.

Het DienstenCentrum Human Resources (DC HR) is een onderdeel van de Dienst Personele Diensten en is ontstaan in 2006. Het DC HR is het centrale aanspreekpunt voor medewerkers, lijnmanagement en P&O adviseurs van alle Defensieonderdelen op het gebied van P&O-regelgeving, -processen en -systemen. Dat is niet ineens gebeurd: in vier fasen worden alle administratieve en ondersteunende P&O-taken vanuit de verschillende Defensieonderdelen naar het centrale DC HR overgedragen. Begin 2009 is dit overgangsproces gereed.

De primaire functie (missie) van het DC HR is:

"Het DienstenCentrum HR is úw P&O-vraagbaak en -ondersteuner. Vanuit onze betrokkenheid en expertise doen wij wat we hebben afgesproken en streven wij naar continue verbetering".

Met úw worden hier alle personeelsleden die voor het Ministerie van Defensie werken bedoeld.

De ambitie (visie) van het DC HR voor begin 2009 is:

"Het DC HR is dé P&O-vraagbaak en ondersteuner van Defensie. Stapsgewijs bouwen wij het DienstenCentrum Human Resources op tot een bedrijf met open relaties en een unieke positie tussen beleid en uitvoering.

Door onze klantgerichte houding alsmede de snelheid en accuratesse van werken zijn wij een gewaardeerde dienstverlener voor zowel klanten als gebruikers. Bij ons werken professionals met unieke kennis en kunde in een prettige en stimulerende werkomgeving. Samen staan wij sterk."

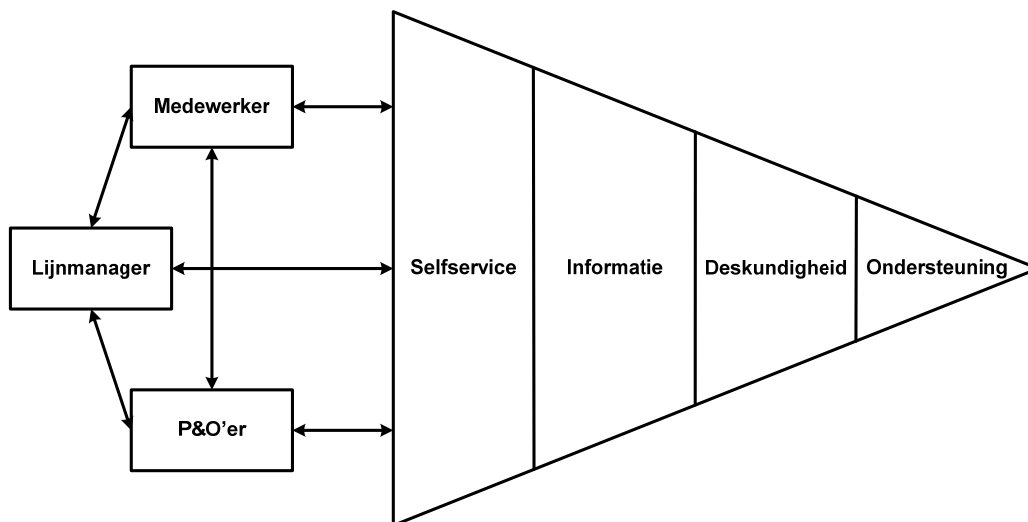
De kernwaarden van het DC HR hierbij zijn:

- Klant centraal stellen;
- Samen resultaat leveren;
- Grip op processen;
- Streven naar verbetering;
- Verbonden met elkaar;
- Respect voor individu.

¹ P&O = Personeel en Organisatie

Het dienstverleningsmodel van het DC HR is te zien in figuur 2. De klanten zijn alle medewerkers van Defensie en de P&O-medewerkers en lijnmanagers van de verschillende Defensieonderdelen. De decentrale P&O'ers en lijnmanagers houden zich bezig met P&O-advisering voor hun onderdeel en persoonlijk P&O-advies aan individuele medewerkers. De rest van het P&O-vakgebied is belegd bij het DC HR.

Uitgangspunt van het DC HR is selfservice; medewerkers maken zoveel mogelijk gebruik van informatie die te vinden is in allerlei IT-applicaties en zijn zelf verantwoordelijk voor de invoer van veel gegevens en mutaties. Voor vragen die niet terug te vinden zijn in de IT-applicaties en hulp bij het gebruik van die applicaties kunnen zij contact opnemen met de afdeling InformatieCentrum (IC) van het DC HR.



Figuur 2: Dienstverleningsmodel DC HR

De afdeling IC is ingericht als een telefonische helpdesk en bestaat uit 41 fte's (januari 2008). De medewerkers van het IC trachten de binnenkomende vragen direct te beantwoorden. Als dat niet meteen mogelijk is, wordt de vraag op een werklijst geplaatst en later door het IC beantwoord of doorgezet voor verwerking op andere afdelingen binnen het DC HR. Naast vragen van medewerkers uit de diverse onderdelen van Defensie komen hier ook alle klachten binnen die betrekking hebben op de bedrijfsonderdelen van de Dienst Personele Diensten.

Als het IC niet in staat is de vraag zelf te beantwoorden, wordt deze doorgestuurd naar een andere afdeling binnen het DC HR. Dit kan zijn het DeskundigheidsCentrum (DC) voor de wat complexere, specifieke vragen of het OndersteuningsCentrum (OC) voor onder andere het stellen van mutaties, zoals het wijzigen van legerplaats.

Daarnaast hebben de medewerkers van het DC een belangrijke rol in het beheer van procesbeschrijvingen en werkinstructies op het gebied van P&O en voeren zij taken uit met betrekking tot kennismanagement. Hieronder vallen bijvoorbeeld het maken van FAQ lijsten, een deskundigheidsarchief en een kennisdatabase.

De afdeling OndersteuningsCentrum bestaat uit drie secties:

- Gebruikersondersteuning, dat zich bezig houdt met datakwaliteit en rapportages op het gebied van salarisadministratie;
- Gemeenschappelijke SalarisAdministratie, waar vorderingen, betalingen en mutaties op het gebied van salarisadministratie plaatsvinden;
- HR Administratie, dat de administratie rond in-, door- en uitstroom van Defensiepersoneel verzorgt.

2. Deel I: Doelstelling en onderzoeksvragen

In het vorige hoofdstuk is de organisatorische context van het InformatieCentrum beschreven. Dit hoofdstuk gaat in op de doelstelling van het onderzoek dat op die afdeling is uitgevoerd. Onderzoeksvragen worden benoemd en de context en aanleiding voor het onderzoek worden uiteengezet.

2.1. Doelstelling

De volledige doelstelling van dit onderzoek is:

"Het vaststellen van een nulpunt om resultaten van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering Afhandeling gebruikersvragen te kunnen meten en het analyseren van de huidige houding van medewerkers van het IC ten aanzien van prestatiemeting en prestatieverbetering, inclusief de emoties/aspecten die aan deze houding ten grondslag liggen."

2.2. Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen zijn afgeleid van de doelstelling van het onderzoek en kan worden opgesplitst in drie centrale onderzoeksvragen:

- Wat zegt relevante literatuur over variabelen die van invloed zijn op de houding van medewerkers ten aanzien van prestatiemeting en prestatieverbetering?
- Wat is de houding van medewerkers van het InformatieCentrum ten aanzien van prestatiemeting en prestatieverbetering?
- Welke variabelen gevonden in de literatuur zijn van invloed op de houding van medewerkers van het InformatieCentrum?

2.3. Uitwerking doelstelling

Naar aanleiding van de doelstelling zal hieronder de context waarbinnen het project zich afspeelt worden besproken, evenals de directe aanleiding voor dit onderzoek.

2.4. Context van het project

Op de afdeling InformatieCentrum (IC) van het DC HR wordt op dit moment het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering uitgevoerd. Dit project heeft als doelstelling de kwaliteit en de productiviteit van medewerkers binnen het proces 'Afhandeling gebruikersvragen' continu te verbeteren.

Prestatiemeting en Prestatieverbetering wordt uitgevoerd aan de hand van een bottom-up aanpak; de medewerkers van het IC gaan zelf aan de slag om door middel van Key Performance Indicators (KPI's) zelf uiteindelijk prestatieverbeteringen door te voeren.² Tijdens verschillende sessies zullen medewerkers zelf met ideeën komen over manieren om hun prestaties te meten. Dit alles gebeurt in een bepaald speelveld, waarbinnen de medewerkers moeten acteren: de kaders van klanteisen, organisatie(-structuur) en interne doelstellingen. De KPI's kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Door de medewerkers zo dicht bij het proces te betrekken zullen ze bereid zijn mee te werken aan een systeem voor continue prestatieverbetering. Ze kunnen door de bottom-up aanpak hun kennis en ervaring inzetten, grip krijgen op hun eigen prestatiemeting en prestatieverbetering en zich profileren richting het management. Omdat de medewerkers zelf meedenken over wat hun prestaties zouden moeten zijn en hoe die gemeten kunnen worden, worden normen voor KPI's ontwikkeld die haalbaar zijn en waarvoor tegelijkertijd een motivatie bestaat om ze te halen.

² KPI's zijn indicatoren die gebruikt worden om prestaties binnen organisaties te monitoren en te sturen. Zie voor verdere uitleg paragraaf 3.3.

2.5. Aanleiding voor het project

De resultaten van het project Prestatiemeting en prestatieverbetering moeten meetbaar worden gemaakt. Om de ontwikkeling van het project te volgen over langere tijd moet een nulpunt worden vastgesteld. Hiertoe dient er een nulmeting te worden uitgevoerd.

Deze nulmeting heeft al plaatsgevonden onder de medewerkers van het IC. Er is gekozen voor een onderzoek in de vorm van een anonieme schriftelijke enquête. Aangezien medewerkers ook hun direct leidinggevenden beoordelen in deze enquête, is dat noodzakelijk. De enquête is ontwikkeld door Frank Evers, projectmanager bij het DCHR, en Celeste Wilderom, onderzoekster van de Universiteit Twente.

Naast de mening van de medewerkers van het InformatieCentrum over prestatiemeting en prestatieverbetering komt er uit de enquête ook naar voren hoe bepaalde aspecten er volgens hen over 2 jaar uit zouden moeten zien. Op deze manier vormt de nulmeting een nulpunt waarop over een bepaalde tijd de resultaten van het bovenliggende project kunnen worden geëvalueerd.

De resultaten van deze nulmeting moeten worden vergeleken met relevante theorieën over prestatiemeting en prestatieverbeteringen. Hiervoor zal de (kwantitatieve en kwalitatieve) enquête worden opgedeeld in onderwerpen uit de literatuur over prestatiemeting en prestatieverbetering. De respons op de enquête zal vervolgens in het licht van deze onderwerpen statistisch worden geanalyseerd. Uiteindelijk volgen hieruit conclusies en aanbevelingen, waar het management team van het DCHR en het projectteam van het bovenliggende project op kunnen sturen in hun weg naar betere prestatiemeting en continue prestatieverbetering op het IC.

Verder kunnen de resultaten van het onderzoek gebruikt worden door de Universiteit Twente voor een wetenschappelijke publicatie over prestatiemeting en prestatieverbetering.

3. Deel II: Literatuur

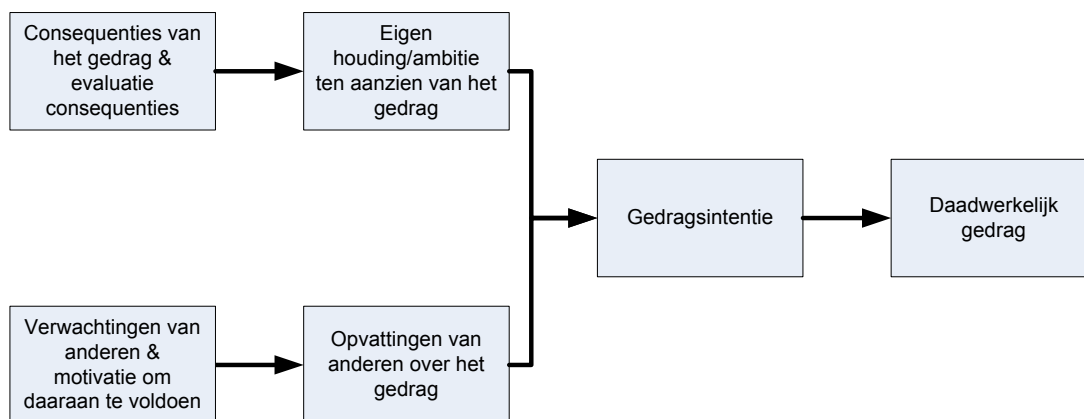
Eén van de kernwaarden van het DC HR is het streven naar continue verbetering. Het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering, zoals besproken in het vorige hoofdstuk, heeft tot doel het IC in te richten op continue verbetering. In dit hoofdstuk zal de literatuur die ten grondslag ligt aan het project, en daarmee het analysekader van de nulmeting vormt, worden behandeld. Hiermee wordt tevens de eerste onderzoeksvraag beantwoord: “Wat zegt relevante literatuur over variabelen die van invloed zijn op de houding van medewerkers ten aanzien van prestatiemeting en prestatieverbetering?”.

3.1. Lerende organisatie

Zoals gezegd streeft het IC, als afdeling van het DC HR, naar continue verbetering. In de literatuur wordt een organisatie die is ingericht op continue verbetering een *lerende organisatie* genoemd. Een lerende organisatie wordt door Senge (2003) beschreven als een organisatie waar mensen continu hun capaciteiten vergroten om hoogstaande prestaties te behalen, waar (ver-)nieuwe denkpatronen worden gestimuleerd, waar een collectieve visie wordt uitgedragen en waar mensen continu leren om het totaalbeeld te zien. Zij doen dit door (leren) te werken met gevolgen van hun acties, feedback en met veranderingsprocessen. Dit wordt gefaciliteerd door een set van hulpmiddelen, methoden en processen. Verder nemen managers in een lerende organisatie een ondersteunende rol in; zij brengen de visies van verschillende mensen samen en zorgen ervoor dat het totaalbeeld niet uit het oog wordt verloren [Senge, 2003].

3.2. Gedragsverandering

Om het IC in te richten op continue verbetering is een drastische gedragsverandering van de medewerkers en het afdelingsmanagement bij het IC nodig. Dat kan niet van het ene op het andere moment. Fishbein en Ajzen (1975) hebben een gedragsmodel ontwikkeld waarmee die verandering inzichtelijk gemaakt kan worden (zie figuur 3). Zij beschrijven dat het *gedrag* van mensen alleen ontstaat als er een *gedragsintentie* voor gecreëerd wordt. Die gedragsintentie is afhankelijk van de *persoonlijke houding* ten aanzien van het gedrag aan de ene kant en de *opvattingen van anderen om wel of niet het gedrag te vertonen* aan de andere kant. Deze druk bestaat uit een persoonlijk gedeelte en een omgevingsgerelateerde norm die het gedrag wel of niet stimuleert of toelaat (zie figuur 3).



Figuur 3: Theorie van beredeneerd gedrag [Fishbein & Ajzen, 1975]

Een mogelijkheid van het realiseren van de gewenste gedragsverandering in dit onderzoek is via het ontwikkelingsproces van een prestatie meetsysteem [Adler & Borys, 1996; Wouters & Wilderom, 2007].

3.3. Prestatie meetsysteem (PMS)

Om richting te geven aan activiteiten van een organisatie, ontwikkelt het hoger management een missie. Een missie is een verklaring die beschrijft wat de normen en waarden van een organisatie, de

ambitie op lange termijn en het bestaansrecht met betrekking tot klanten, investeerders en leveranciers zijn. Het onderscheidt een organisatie van concurrenten³ en creëert betrokkenheid van medewerkers.

Een missie dient ook als basis voor strategische doelstellingen, brede doelstellingen voor de lange termijn (meestal 3 tot 5 jaar). Strategische doelstellingen zijn niet concreet geformuleerd, lastig meetbaar en hebben betrekking op de gehele organisatie, in plaats van op afzonderlijke afdelingen.

Van strategische doelstellingen worden meer specifieke doelstellingen afgeleid; tactische doelstellingen. Deze zijn concreter en hebben betrekking op afdelingen van organisaties. Tactische doelstellingen worden gesteld op termijnen korter dan een jaar en dragen bij aan het bereiken van de strategische doelstellingen.

Doelstellingen die direct te maken hebben met de dagelijkse werkzaamheden van afdelingen, project teams of individuele medewerkers worden operationele doelstellingen genoemd. Deze gaan over de korte termijn resultaten, soms zelfs per dag of week. Ze zijn nauwkeurig, concreet en meetbaar. Operationele doelstellingen dragen bij aan het behalen van de tactische doelstellingen.

Hoe dichter bij de dagelijkse (operationele) werkzaamheden, hoe meer doelen er doorgaans zijn geformuleerd. Dat komt doordat doelen op een hoger niveau worden opgesplitst in meerdere doelen van een lager niveau. De hiërarchie van doelstellingen binnen een organisatie kan daarom worden weergegeven in piramidevorm, zoals in figuur 4.



Figuur 4: Piramide van doelstellingen binnen een organisatie

Om te meten in hoeverre doelstellingen op alle niveaus binnen een organisatie behaald zijn, worden Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) gebruikt. Deze indicatoren kunnen kwantitatief of kwalitatief van aard zijn, maar zijn altijd kwantitatief te meten. Een KPI heeft altijd een norm, op basis waarvan prestaties van organisaties, afdelingen daarvan of individuele werknemers gemeten kunnen worden. Een set van KPI's wordt een prestatie meetsysteem genoemd (PMS).

3.4. Ontwikkelen van een PMS: coercive of enabling

Het ontwikkelen van een prestatie meetsysteem is een vorm van formalisering. Formalisering bestaat uit geschreven regels en procedures gebruikt voor het ondersteunen, sturen en controleren van de activiteiten van medewerkers [Adler en Borys, 1996]. De invloed van formalisering op het gedrag van medewerkers kan positief of negatief zijn. Dit hangt ervan af of de formalisering wordt gebruikt door het management om de inzet van medewerkers voor de organisatiedoelen af te dwingen (*coercive*

³ In het geval van het DC HR zijn er geen concurrenten; de Defensieonderdelen zijn op dit moment verplicht hun diensten af te nemen.

formalisering genaamd) of dat formalisering medewerkers in staat stelt en activeert hun taken beter uit te voeren (*enabling formalisering* genaamd) [Adler en Borys, 1996].

In het geval van een coercive benadering wordt elke afwijking van de standaard procedure argwanend bekeken door het management. Taken worden geminimaliseerd en als medewerkers buiten hun eigen taakgebied treden, wordt dit afgestraft door het management. Goede prestaties worden daarentegen nauwelijks beloond [Adler en Borys, 1996].

Bij enabling formalisering worden lessen uit ervaring vastgelegd in de vorm van procedures; er ontstaat een collectief geheugen van ervaringen van alle medewerkers [Adler en Borys, 1996]. Deze procedures beschrijven reacties op werkomstandigheden. Als er afwijkingen op de werkomstandigheden voorkomen, is dat een signaal dat er mogelijkheden zijn voor verbetering van deze procedures. Daarnaast geeft enabling formalisering gebruikers van het systeem inzicht in de onderliggende gedachte achter processen en creëert het feedback voor medewerkers door middel van indicatoren waarop huidige prestaties kunnen worden vergeleken met historische gegevens en doelstellingen. Bovendien krijgen medewerkers contextuele informatie dat hen uitlegt waar zij passen binnen het organisatiebrede geheel. Best-practice routines worden gebruikt voor het stabiliseren en verspreiden van nieuwe vaardigheden in de organisatie. Procedures worden dus gezien als waardevolle bronnen die medewerkers ondersteunen in het tegemoet komen aan wensen en eisen van de klant [Adler en Borys, 1996; Wouters en Wilderom, 2007].

De belangrijkste verschillen tussen coercive en enabling formalisering worden samengevat in tabel 1.

<u>Coercive formalisering</u>	<u>Enabling formalisering</u>
Inzet van medewerkers voor organisatiedoelen wordt afgedwongen	Stelt medewerkers in staat hun taken (in het belang van de organisatiedoelen) beter uit te voeren.
Een afwijking van de standaarden wordt argwanend bekeken door het management.	Een afwijking van de standaarden wordt gezien als een mogelijkheid voor verbetering.
Taken van medewerkers worden geminimaliseerd.	De gedachte achter de taken van medewerkers wordt uitgelegd, evenals de context van die taken binnen de organisatie.
Buiten het taakgebied treden wordt door het management afgestraft.	Medewerkers krijgen meer vrijheid, bijvoorbeeld in het ontwikkelen van nieuwe standaarden.

Tabel 1: Belangrijkste verschillen tussen coercive en enabling formalisering

Een coercive benadering past niet bij een ontwikkelingsproces gericht op continue verbetering van werkprestaties, volgens Wouters en Wilderom (2007). Zij pleiten voor een enabling aanpak.

3.5. Kenmerken van een enabling PMS

Adler en Borys (1996) noemen een aantal eigenschappen tijdens de implementatiefase van formalisering die leiden tot continue verbetering en passen bij een enabling benadering. Wouters en Wilderom (2007) bouwen hierop voort en volgens hen zijn er drie eigenschappen die een enabling karakter geven aan de ontwikkeling van PMS:

- Het PMS is gebaseerd op (impliciete én expliciete) kennis en ervaring van medewerkers;
- Het voortdurend aanpassen en verfijnen van ontwikkelde prestatie indicatoren (experimenteren);
- Professionalisme van medewerkers.

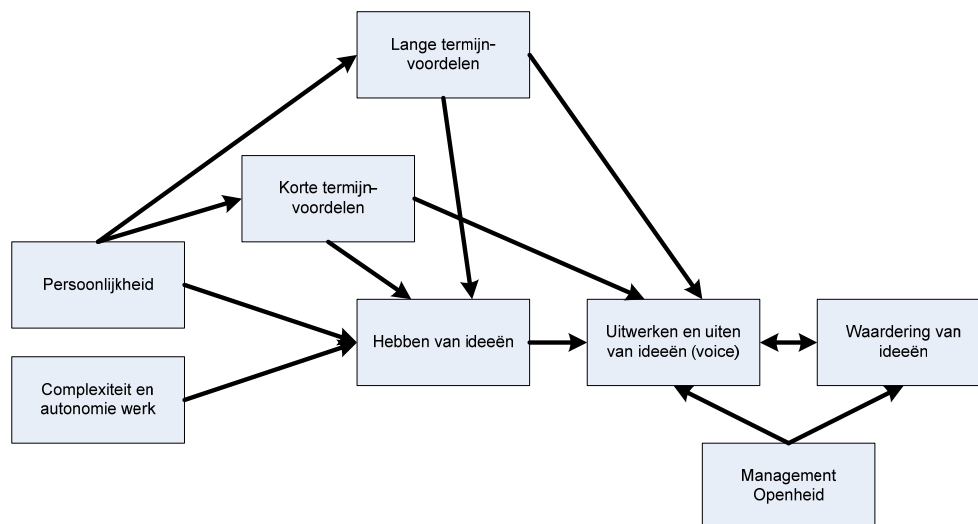
Daarnaast vinden zij twee andere menselijke factoren die ook positief van invloed zijn op het gedrag van medewerkers ten aanzien van het ontwikkelen van een prestatie meetsysteem: teamvertrouwen en leiderschapsgedrag [Wouters en Wilderom, 2007].

3.6. Gebaseerd op kennis en ervaring

Bij het ontwikkelen van een PMS moet gebruik worden gemaakt van de kennis en ervaring van medewerkers. Deels ligt dat bij het gebruik van indicatoren die al in gebruik zijn, al dan niet informeel, deels bij nieuwe initiatieven en suggesties van de medewerkers.

Managers gebruiken vaak al prestatie indicatoren zonder dat deze onderdeel zijn van het formele prestatie meetsysteem. Zij krijgen informatie door observaties, gesprekken met medewerkers en prestatie rapporten. Rapporten zijn meestal informeel, rapporteren over korte tijdsintervallen, zijn lokaal ontwikkeld en combineren lokale met centrale data. Het is belangrijk dat deze informele indicatoren worden geïnventariseerd (bij de medewerkers en het management), de redenen achter het gebruik ervan worden achterhaald en verbanden met vergelijkbare indicatoren in verschillende afdelingen en organisatorische lagen worden onderzocht. Ze kunnen echter niet 1 op 1 overgenomen worden; ze moeten worden aangepast aan het nieuwe totale pakket van prestatie indicatoren [Wouters en Sportel, 2005].

Continue verbetering is voor een groot deel afhankelijk van suggesties van medewerkers [Frese et al., 1999]. Volgens Frese et al. (1999) zijn (1) het hebben van ideeën (2) deze ideeën omzetten in een suggestie en (3) de beoordeling en waardering van de suggestie de drie belangrijkste factoren bij het geven van een suggestie (zie figuur 5).



Figuur 5: Factoren die een rol spelen bij het uiten van ideeën door medewerkers [Frese et al., 1999]

Het genereren van ideeën wordt, buiten persoonlijkheidskenmerken, gestimuleerd door complexiteit en autonomie van het werk en korte termijn voordelen (al dan niet geldelijke beloning) of door lange termijn voordelen (bijvoorbeeld meer plezier in het werk door betere personeelsplanning) [Frese et al., 1999]. Deze korte en lange termijn voordelen voor medewerkers hebben ook invloed op het uitwerken van de ideeën naar bruikbare suggesties [Frese et al., 1999].

Het uitwerken van ideeën door medewerkers wordt door Detert en Burris (2007) uitgebreid behandeld. Zij definiëren het als het naar eigen inzicht verstrekken van informatie, ook al druist die informatie in tegen de huidige opvattingen of beleid, met het doel om de organisatie beter te laten functioneren. Dit doen de medewerkers aan iemand binnen de organisatie die de autoriteit heeft om die informatie in actie om te zetten [Detert en Burris, 2007]. Het is gericht op veranderingen en op de lange termijn [Van Dyne en LePine, 1998].

In de uitwerkingsfase komen echter ook andere invloeden naar voren. Frese et al. (1999) noemen hierbij de termen *system responsiveness* en *support by supervisor*, dat samen te vatten is als de openheid van het management. Deze management openheid wordt uitgebreid besproken door Detert en Burris (2007). Het heeft betrekking op specifiek leiderschapsgedrag dat verwijst naar het gevoel van medewerkers dat hun leidinggevende naar hen luistert, geïnteresseerd is in ideeën van hen, ze in

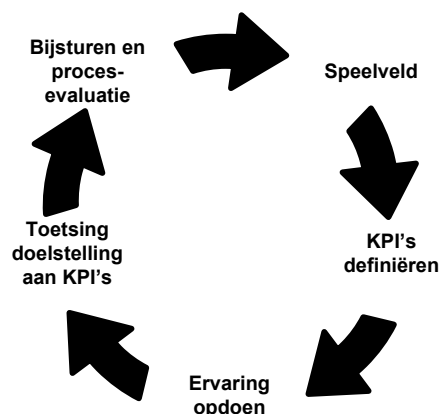
eerlijke overweging neemt, er actie op onderneemt en vervolgens terugkoppelt aan de medewerkers wat er met de ideeën is gebeurd [Detert en Burris, 2007; Ashford et al., 1998]. Leidinggevendenden zijn een belangrijke schakel in het uitwerkingsproces, aangezien zij degene zijn die de daadwerkelijke informatie binnen krijgen. De signalen die een leidinggevende stuurt dat hij/zij geïnteresseerd is in ideeën en deze in overweging neemt, moeten altijd gehandhaafd of verbeterd worden. Als die signalen ontbreken, wegen de risico's die het uitwerken en uitspreken van ideeën met zich mee brengt niet op tegen de uiteindelijke voordelen voor de medewerkers en worden ideeën niet gedeeld.

Detert en Edmunson (2007) voegen hier aan toe dat het niet genoeg is om formeel te stimuleren dat medewerkers ideeën uitwerken en uitspreken, bijvoorbeeld via een ombudsman of een ideeënbuis. Managers moeten begrijpen hoe de afweging tussen de voordelen en de nadelen bij medewerkers tot stand komt [Detert en Burris, 2007]. Ze zullen medewerkers expliciet moeten uitnodigen om met ideeën te komen en deze ideeën serieus behandelen. De aannames over moeilijkheden tijdens de uitwerkingsfase die bij het personeel leven, moeten worden aangevochten. Daarnaast zouden tastbare en ontastbare beloningen (bijvoorbeeld geld of promotie) in het vooruitzicht kunnen worden gesteld [Detert en Burris, 2007].

3.7. Toestaan van experimenteren

Via het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering zal het IC een lerende organisatie worden. Het ontwerpen, implementeren en gebruiken van een PMS moet echter geen eenmalig project zijn; volgens Wouters en Sportel (2005) is het proces om te komen tot een PMS een continue cyclus van ontwikkelen, implementeren, experimenteren en herzien (zie figuur 5). Deze processen die horen bij een lerende organisatie moeten onderdeel worden van de dagelijkse werkzaamheden (het primaire proces) [Wouters en Sportel, 2005].

In figuur 6 wordt de cyclus van het enabling PMS ontwikkelingsproces weergegeven. Eerst moet duidelijk zijn binnen welke grenzen medewerkers moeten blijven als zij KPI's gaan definiëren (het speelveld). Als er eenmaal KPI's zijn ontwikkeld door de medewerkers, worden deze in gebruik genomen, zodat er ervaring mee wordt opgedaan. De KPI's worden dan geëvalueerd aan de hand van de doelstellingen van de organisatie en zo kan het proces steeds worden bijgestuurd [Wouters en Sportel, 2005].



Figuur 6: Cyclus van experimenteren tijdens een enabling PMS proces

3.8. Professionalisme van medewerkers

Er bestaat geen eenduidige definitie van professionalisme. Kerr et al. (2003) zien een ideale professional als iemand met expertise, autonomie, betrokkenheid, die zich identificeert met het beroep en beroepsgenoten. Binnen de beroepsgroep bestaat meestal een duidelijke ethiek en beroepsgenoten onderhouden gezamenlijke standaarden. In een eerder artikel definiëren zij professionalisme als de mate waarin individuele medewerkers zich op een manier gedragen dat betrokkenheid bij zowel hun werk als werkgever uitstraalt, door expliciete inzet om de kwaliteit van het werk te verbeteren.

Swailles (2003) beweert dat de kwaliteit van dienstverlening afhangt van de mate van professionaliteit van de medewerkers. Adler en Borys (1996) beweren verder dat medewerkers die hun persoonlijke kennis en ervaring als gebruikers inzetten in een enabling formaliseringproces professioneel moeten zijn ten aanzien van werkprestaties. Dit wordt bevestigd door Wouters en Wilderom (2007), die concluderen dat in de context van een enabling PMS ontwikkelingsproces een hogere mate van professionalisme tot een meer positieve houding ten aanzien van het prestatieproces leidt. Professionalisme wordt hier gezien als de mate waarin medewerkers actief betrokken zijn bij het continu verbeteren van hun werk en werkomgeving [Wouters en Wilderom, 2007].

3.9. Teamvertrouwen

Teamvertrouwen kan worden gedefinieerd als het vertrouwen dat teamleden hebben in elkaar om succes als een groep te bewerkstelligen en kan leiden tot een positieve houding ten aanzien van organisatieverandering [Wouters en Wilderom, 2007]. Vertrouwen bestaat uit twee onderdelen: systeemvertrouwen en onderling vertrouwen. Systeemvertrouwen geeft het vertrouwen *tussen* teams en de organisatie (of managers) weer, terwijl onderling vertrouwen bestaat tussen medewerkers *binnen* een team [Gould-Williams, 2003]. Als er veel systeemvertrouwen is, zorgt dat voor een hoge medewerker tevredenheid (door de open verstandhouding met het management). Onderling vertrouwen zorgt voor hoogwaardige teamprestaties, vanwege het kunnen delen van informatie en de open cultuur binnen teams [Wouters en Wilderom, 2007]. Vooral onderling vertrouwen lijkt dus belangrijk in de context van de enabling ontwikkeling van een PMS.

Edmondson (1999) beschrijft de term 'teampsihologische geborgenheid' (team psychological safety). Teampsihologische veiligheid houdt onder andere onderling vertrouwen in, maar gaat verder dan dat. Het beschrijft een klimaat van onderling vertrouwen en wederzijds respect binnen een team, waarin mensen zichzelf kunnen zijn. Teampsihologische veiligheid bestaat binnen een team als de perceptie ervan de groep als één geheel representeert in plaats van een optelsom van individuele teamleden en moeten de teamleden er een gelijke opvatting over hebben.

Teamvertrouwen hangt af van de mate waarin medewerkers zich veilig, vertrouwd en gemotiveerd voelen en in staat worden gesteld om collectief te leren in hun veranderende werkomgeving [Wouters en Wilderom, 2007].

3.10. Leiderschapsgedrag van management

In de literatuur over leiderschapsgedrag wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen transactioneel en transformationeel leiderschap [Den Hartog et al., 1997; Bass et al., 2003; Detert en Burris, 2007; Wouters en Wilderom, 2007]. Soms worden ook andere benamingen gebruikt, maar de basisgedachte is hetzelfde. Transactioneel leiderschap is gebaseerd op het idee dat de relatie tussen een leidinggevende en een medewerker bestaat uit een serie van onderhandelingen tussen beide partijen. Medewerkers worden beloond voor goede prestaties en na slechte prestaties worden sancties opgelegd. In andere woorden: de manager geeft aan wat van de medewerkers verwacht wordt en wat de medewerker in ruil daarvoor terugkrijgt [Den Hartog et al., 1997].

Transformationele leiders verbreden en verdiepen de interesses van hun medewerkers, genereren bewustzijn en acceptatie van de doelen en de visie van de organisatie en motiveren om verder te gaan dan eigenbelang voor het hogere doel van de organisatie [Den Hartog et al., 1997]. Door het definiëren van het belang van verandering (prestatieverbetering), het creëren van nieuwe visies en het zorgen voor betrokkenheid bij die visies, kunnen transformationele leiders de organisatie veranderen. Daarom is transformationeel management essentieel voor een enabling formalisering, zoals tijdens het ontwikkelingsproces van het prestatie-meetsysteem bij het InformatieCentrum. Bovendien stimuleert transformationeel leiderschap het uitwerken van ideeën [Detert & Burris, 2007].

De beste leiders bezitten echter zowel transformationeel als transactioneel leiderschapsgedrag [Avolio et al., 1999; Van der Weide en Wilderom, 2006; Wouters en Wilderom, 2007]. Uit verschillende studies (onder andere van Bass et al. in 2003) is gebleken dat transformationeel aanvullend werkt op transactioneel leiderschap. Transformationele eigenschappen bleken effectiever op de lange termijn, terwijl transactionele eigenschappen een stabiele basis zijn voor effectieve dagelijkse prestaties [Wouters en Wilderom, 2007]. In een veranderlijke omgeving zijn transformationele leiders beter in het

ondersteunen van medewerkers richting prestatieverbetering [Wouters en Wilderom, 2007]. Voor het slagen van een enabling PMS proces moet het leiderschapsgedrag van het management een balans zijn tussen transformatieel en transactioneel gedrag.

Aangevuld transformatieel leiderschap

Transformatieel leiderschap bestaat uit een aantal gedragseigenschappen, onderverdeeld in vier dimensies [Den Hartog et al., 1997; Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003]:

- *Geïdealiseerde invloed (idealized influence)*: het uitstralen van vertrouwen, buiten eigenbelang handelen, integriteit, zelfbewustheid, focus op een duidelijke visie;
- *Inspirerende motivatie (inspirational motivation)*: het inspireren van medewerkers, benadrukken van gezamenlijke doelen, aangeven wat mogelijk is en hoe dat bereikt kan worden, creëren van positieve verwachtingen;
- *Intellectuele stimulering (intellectual stimulation)*: stimuleren van innovatief denken, medewerkers helpen te denken vanuit verschillende invalshoeken;
- *Individuele overweging (individual consideration)*: coachen van medewerkers, begrijpen van verwachtingen en bedenkingen, elke medewerker behandelen als een individu.

De veelgebruikte transactionele aanvulling op transformatieel leiderschap bestaat uit de dimensie *waarden*.

- *Waarderen (contingent reward)*: doelen, verantwoordelijkheden en waardering daarvoor duidelijk maken, belonen van prestaties.

Gebalanceerd leiderschap

Van der Weide en Wilderom (2004; 2006) hanteren naar aanleiding van uitgebreide video-observaties van effectieve managers een vergelijkbare, maar aangepaste indeling van management gedrag in drie dimensies, die zij samen *gebalanceerd leiderschap* noemen:

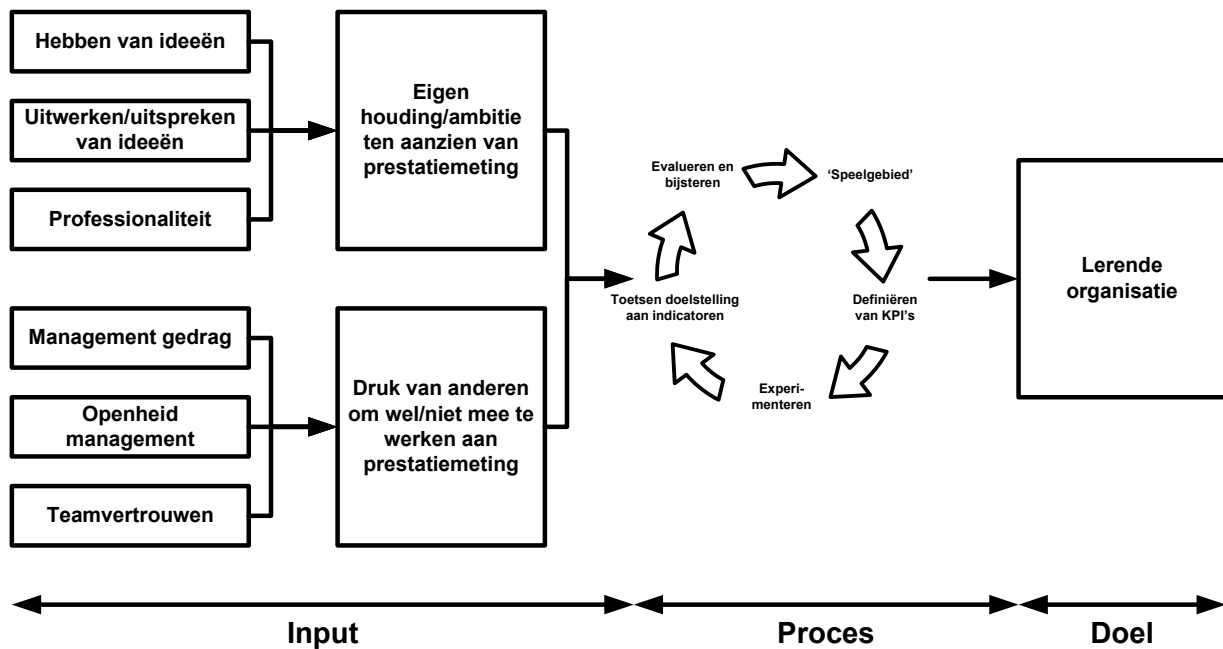
- *Sturen*: geven van richting, delegeren, leiden van gesprekken, instemmen, verifiëren;
- *Ondersteunen*: luisteren naar en begrip tonen voor medewerkers, geven van positieve feedback, aanmoedigen, intellectueel stimuleren;
- *Verdedigen*: ongeïnteresseerd zijn, verdedigen van eigen positie, negatieve feedback geven.

3.11. Ambitieniveau

De term ambitieniveau refereert aan de mate waarin medewerkers een specifieke situatie op een bepaald moment in de toekomst nastreven. Ambitieuze medewerkers zijn proactief in het zetten van uitdagende doelen en prestatienormen om zichzelf te motiveren en te sturen in hun werkzaamheden [Wouters en Wilderom, 2007]. Dit zijn essentiële eigenschappen voor het slagen van een PMS ontwikkelingsproces. Het ambitieniveau op het gebied van prestatiemeting en prestatieverbetering wordt volgens Wouters en Wilderom (2007) alleen beïnvloed door de professionaliteit van de medewerkers.

3.12. Conceptueel model

Het gedragsmodel van Fishbein en Ajzen (1975) voor de gewenste gedragsverandering via enabling PMS kan nu worden ingevuld aan de hand van de hierboven behandelde literatuur. Dit vormt het conceptueel model, weergegeven in figuur 7 op de volgende pagina.



Figuur 7: Factoren die een rol spelen bij het komen tot continue verbetering via enabling PMS

Het model is opgedeeld in drie delen: de *input* voor het enabling PMS proces bestaat uit de onderdelen die de houding ten aanzien van prestatie meting beïnvloeden. Vervolgens leidt het enabling PMS *proces* tot de gedragsverandering naar een lerende organisatie (het *doel*).

Dit conceptueel model is de basis voor de enquête en de analyse van die enquête, zoals in de volgende hoofdstukken wordt beschreven.

4. Deel III: Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie die gebruikt is voor het onderzoek worden behandeld. Het proces van dataverzameling, de opbouw van de enquête en de responspercentages komen achtereenvolgens aan bod. Verder worden de statistische technieken die gebruikt zijn om de antwoorden op de enquête te analyseren uitgelegd. Daarna wordt ingegaan op het communicatieplan behorend bij dit onderzoek en de overdracht van de resultaten en gegevens die aan het einde van het onderzoek zal plaatsvinden.

4.1. *Dataverzameling*

Aan de hand van artikelen die een enabling PMS ontwikkelingsproces beschrijven (uitgevoerd bij een middelgrote Nederlandse bierbrouwer) is relevante literatuur verzameld. Dat ontwikkelingsproces is vergelijkbaar met het proces dat op het IC doorlopen wordt, met als doel een lerende organisatie op het IC te creëren. Eigenschappen van een effectief enabling PMS ontwikkelingsproces zijn (zie hoofdstuk 3):

- Gebruik van lokale kennis en ervaring;
- Experimenteren met KPI's;
- Professionalisme van medewerkers;
- Teamvertrouwen;
- Leiderschapsgedrag.

Daarom is naar literatuur gezocht op trefwoorden als: existing knowledge, local knowledge, local experience, experimenting, professionalism, (transformational) leadership, team trust en learning organisation. Aan de hand van suggesties uit gevonden artikelen is telkens verder gezocht naar nieuwe relevante literatuur (ook wel sneeuwbaaleffect genoemd).

Om data te verzamelen met betrekking tot de houding van medewerkers op het IC ten aanzien van prestatiemeting is een uitgebreide enquête ontwikkeld. Voor een enquête is gekozen omdat het tijdsefficiënt is en omdat de vragen voor iedere respondent gelijk zijn en daardoor relatief eenduidige conclusies kunnen worden getrokken. Ook biedt het de mogelijkheid om een groot aantal vragen te stellen, wat flexibiliteit in de analyses toelaat. Een nadeel hiervan is dat verschillende medewerkers de gestelde vragen anders zouden kunnen interpreteren. Deze interpretatieverschillen zijn geprobeerd te ondervangen door de aanwezigheid van de projectmanager bij de afname van de enquête en het stellen van meerdere vragen per variabele. Bovendien is de interne consistentie per variabele berekend, waarmee gekeken kan worden in hoeverre de gegeven antwoorden de variabele betrouwbaar beschrijven.

De enquête is afgenomen in meerdere sessies van 4 of 5 personen per sessie, waarbij de projectmanager van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering aanwezig was. Deze projectmanager heeft tevens de enquête mede ontwikkeld, zodat hij tijdens de sessie onduidelijkheden kon verhelderen. Het nadeel hiervan is dat de respondenten beïnvloed zouden kunnen worden door de projectmanager. Doordat er veel sessies waren met weinig mensen, is de kans dat iedereen in dezelfde richting is beïnvloed klein. Voor de sessies werd tijd er tijd van de medewerker vrij gepland, waardoor zij rustig de tijd hadden om alle vragen te beantwoorden. Daarmee zorgde het voor een hoog responspercentage.

Aangezien medewerkers ook hun direct leidinggevenden beoordelen in deze enquête, is anonimiteit van medewerkers essentieel. De antwoorden worden daarom vertrouwelijk behandeld, op collectief niveau teruggekoppeld en kunnen niet worden teruggevoerd op individuele medewerkers. Na afloop van de sessies zijn de ingevulde enquêtes meteen verplaatst naar de UT; dit was mogelijk omdat de afstand tot het betreffende UT-gebouw hemelsbreed slechts 100 meter bedraagt. Tijdens het invoeren van de enquêtes in SPSS zijn ze tijdelijk verhuisd naar het huis van de onderzoeker en later weer teruggebracht naar de UT. Op deze manier kon volledige anonimiteit worden gegarandeerd aan de medewerkers.

4.2. *De enquête*

De variabelen die volgens de literatuur de houding ten aanzien van enabling prestatiemeting verklaren zijn het professionalisme van medewerkers, teamvertrouwen en het leiderschapsgedrag van het

management (zie verder figuur 7 in het vorige hoofdstuk). Deze variabelen worden dus verwacht verklarend te zijn voor de afhankelijke variabele *houding ten aanzien van prestatiemeting*.

Gebaseerd op een elders gebruikte enquête (bij een middelgrote Nederlandse bierbrouwer) zijn vragen opgesteld die de verschillende variabelen op een betrouwbare manier meten. Daarnaast zijn aan de hand van de literatuur een aantal extra variabelen toegevoegd, die eveneens invloed leken te hebben op de houding ten aanzien van prestatiemeting, maar waarvan nog geen empirische resultaten van bekend zijn. Het gaat om de variabelen *hebben van ideeën*, *uitwerken van ideeën*, *de teamprestaties* en de *openheid van het management*. De gebruikte enquête is opgenomen in bijlage B. In appendix D wordt per vraag vermeld op welke variabele de vraag betrekking heeft.

De vragen over leiderschapsgedrag vinden hun oorsprong in de twee indelingen van dimensies, zoals besproken in paragraaf 3.10. Een internationaal veelgebruikte vragenlijst voor het onderzoeken van leiderschapsgedrag is de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Vragen daaruit zijn aangevuld met vragen uit de dimensies die Van der Weide en Wilderom (2004; 2006) vinden in hun video-observatie onderzoeken (BLQ, Balanced Leadership Questionnaire).

Bij nagenoeg alle vragen is gebruik gemaakt van een 10 puntenschaal, waarbij 1 staat voor 'zeer mee eens' of 'nooit' en 10 staat voor 'zeer mee eens' of 'altijd'. Alleen bij de vragen over het nut van de huidige KPI's is een 7 puntenschaal gebruikt, waarbij 1 staat voor 'zeer onnuttig' en 7 staat voor 'zeer nuttig'.

Bovendien is gevraagd naar de huidige én de gewenste waarde over 2 jaar, bij elke vraag met uitzondering van de vragen over het nut van de huidige KPI's. Uit deze gewenste waarden kan geconcludeerd worden wat de ambitie is van medewerkers op het gebied van professionalisme, het functioneren van teams en leiderschap. Dit kan ook worden gebruikt om de resultaten van de enquête te vergelijken met resultaten uit vervolgmetingen op het IC.

Aan het eind zijn een aantal persoonlijke gegevens gevraagd. Er is bijvoorbeeld gevraagd naar de leeftijd, in welk team men zit en hoe lang men al werkt voor Defensie en het IC. Dat kan gebruikt worden om te bekijken hoe representatief de antwoorden zijn voor de afdeling. De antwoorden van verschillende respondenten worden samen genomen en anoniem teruggekoppeld, zodat de antwoorden niet terug te leiden zijn op individuele medewerkers. Tot slot is een open vraag opgenomen, waarin men kwijt kon hoe men tegen het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering aankijkt.

De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage B.

4.3. De respondenten

In tabel 2 wordt de respons bekeken per geslacht, functie, team en werkgever. Het algehele responspercentage is goed (73%). Ook de representativiteit van de antwoorden per geslacht en het dienstverband (direct bij Defensie of via een uitzendbureau) is goed. Het ligt rond 70%.

Bij de functieverdeling hebben 4 van de 7 senior medewerkers de enquête ingevuld (57%). Verder is team 1 ondervertegenwoordigd; bijna de helft van de teamleden vulden de enquête in. De resultaten van team 1 hoeven dus niet representatief te zijn voor het hele team.

<u>Respondenten</u>	<i>Populatie</i>	<i>Steekproef</i>	<i>Respons-%</i>
Respons:	41	30	73%
Man	26	20	77%
Vrouw	15	10	67%
Medewerkers	34	26	76%
Senior medewerkers	7	4	57%
Team 1	7	3	43%
Team 2	9	7	78%
Team 3	8	8	100%
Team 4	10	7	70%
Flexmedewerkers	7	5	71%
In dienst bij Defensie	29	21	72%
In dienst bij uitzendbureau	12	9	75%

Tabel 2: Responspercentages op de enquête

In het algemeen kan gezegd worden dat de resultaten representatief zijn voor het hele IC.

4.4. Dataverwerking

Om onderbouwde conclusies te kunnen trekken uit de respons op de vragenlijst zijn een aantal statistische technieken gebruikt: Deze technieken worden hieronder uitgelegd.

4.4.1. Interne consistentie

De interne consistentie van een set vragen (items) die bij één variabele horen is onderzocht door middel van *Cronbach's alpha* (α). Er wordt hiermee in feite onderzocht of de samenhangende items dezelfde variabele meten door de gemiddelde samenhang van het item met alle andere items binnen de variabele te vergelijken.

De interne consistentie is van 3 zaken afhankelijk:

- De heterogeniteit van de antwoorden op één vraag (zodat als één respondent het antwoord 8 geeft dit niet hetzelfde wordt meegenomen als twee respondenten die het antwoord 4 antwoorden);
- Aantal vragen dat is gesteld om een variabele te meten;
- Samenhang tussen de verschillende vragen per variabele.

De waarde van Cronbach's alpha kan maximaal 1 zijn, waarbij een hogere score een hogere interne consistentie (betrouwbaarheid) van de variabele aangeeft. In de literatuur is een alpha van 0,6 gebruikelijk als ondergrens voor betrouwbaarheid van de meting van een variabele.⁴

⁴ Zie vergelijkbare onderzoeken, o.a. Swailes (2003), Roijmans (2006), Detert en Burris (2007), Wouters en Wilderom (2007)

4.4.2. Verschillenanalyse

Hierna is er een analyse uitgevoerd om te kijken of er een significant verschil bestaat tussen de huidige en de gewenste situatie. Hiervoor is een zogenaamde *t-test voor gepaarde waarnemingen* gebruikt. Deze toets is geschikt voor waarnemingen van vergelijkbare respondenten op verschillende tijdstippen. In dit geval is deze toets gebruikt omdat het om dezelfde respondent en een verschil tussen de situatie op 2 verschillende tijdstippen gaat.

De toets werkt als volgt: de eerste waarneming (in dit geval de huidige situatie) wordt als standaard genomen en van de tweede waarneming (in dit geval de gewenste situatie) afgetrokken. Van het verschil dat over blijft wordt onderzocht of dat gemiddeld ongelijk is dan 0. Als dat zo is, verschilt het gemiddelde van beide situaties daadwerkelijk van elkaar. Dit wordt een significant verschil genoemd. Daarbij wordt meestal het significantieniveau aangegeven (met hoeveel procent zekerheid het verschil daadwerkelijk bestaat). In dit onderzoek wordt onder 'significant' een zekerheid van minimaal 95% verstaan.

4.4.3. Correlatie analyse

Vervolgens is gekeken of er een lineaire samenhang bestaat tussen telkens twee variabelen door middel van een correlatie analyse. Deze samenhang kan worden uitgedrukt met de zogenaamde Pearson's correlatiecoëfficiënt, die kan variëren van -1 tot 1. Hierbij geeft een erg positieve of een erg negatieve coëfficiënt een sterker verband aan. Een perfecte correlatie (precies 1 of -1) houdt in dat als de waarden van de ene variabele tegen de waarden van de andere variabele worden uitgezet, alle punten op een rechte lijn zitten.

Deze analyse meet overigens niet per se een oorzakelijk verband, maar wél dat beide variabelen een zelfde tendens vertonen; een stijging/daling van de ene variabele impliceert ook een stijging/daling van de andere variabele.

4.4.4. Regressie analyse

Met een regressie analyse wordt onderzocht hoeveel stijgende eenheden van de ene variabele zorgen voor een stijging van één eenheid van de andere variabele. In dit onderzoek is een enkelvoudige *lineaire* regressie analyse uitgevoerd. Het gaat daarbij om een rechtlijnig verklarend verband. Het onderzoeken van een ander type verband (zoals kwadratisch of parabolisch) valt buiten de scope van dit onderzoek.

Het verband tussen de verwachte waarde van de te onderzoeken variabele en de verklarende variabele wordt weergegeven in de vorm van een zogenaamde regressielijn:

$$Y = \alpha + \beta \cdot X + e$$

Hierbij zijn:	Y	te onderzoeken variabele
	α	een constante (niet te verwarren met Cronbach's alpha)
	β	fractie van X die ervoor zorgt dat Y met één eenheid zal toenemen
	X	verklarende variabele
	e	de error; het verschil tussen de werkelijke waarde van Y en de door middel van α , β en X voorspelde waarde van Y

Met een *lineaire regressie analyse* kunnen de hierboven beschreven parameters worden *voorspeld*. In de context van dit onderzoek kan met een regressie analyse gekeken worden welke variabelen (significante) invloed hebben op de huidige houding ten aanzien van en de ambitie voor prestatiemeting.

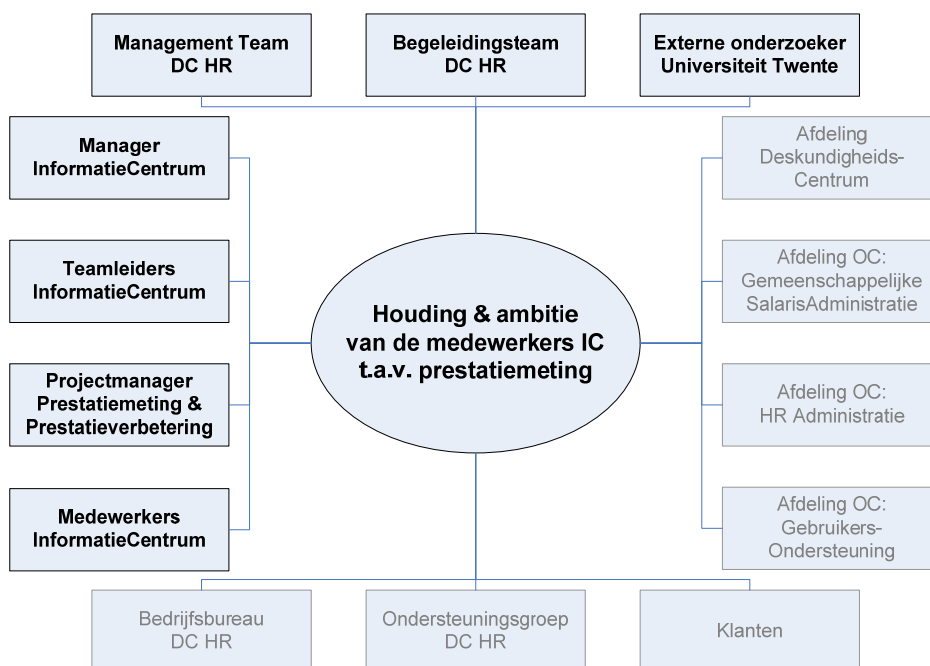
De error is het verschil tussen de werkelijke waarde van Y en de door middel van α , β en X voorspelde waarde van Y. Dit wordt de variantie genoemd. Een gedeelte daarvan ligt aan factoren

buiten het opnemen van X in de regressielijn (onverklaarde variantie). De fractie van de variantie dat wél door X wordt verklaard (verklaarde variantie) wordt met de term R^2 aangegeven.

Hoe hoger de waarde van R^2 is, hoe duidelijker het lineaire verband is tussen de verklarende variabele X en de te voorspellen variabele Y .

4.5. Communicatie tijdens uitvoering onderzoek

Buiten de medewerkers van het IC zelf, waarvan in dit onderzoek wordt vastgesteld wat hun houding en ambitie ten aanzien van prestatiemeting is, zijn er een aantal andere partijen betrokken bij dit onderzoek. Het is belangrijk de hoofdrolspelers in het project in kaart te brengen en effectief met hen te communiceren. Hiervoor is een krachtenveldanalyse gemaakt, waarin alle mogelijke betrokkenen worden weergegeven. Aan de hand daarvan kunnen de hoofdrolspelers in het project worden geïdentificeerd. Voor dit onderzoek ziet het krachtenveld er als volgt uit (figuur 8):



Figuur 8: Krachtenveld onderzoek

De partijen binnen het DC HR die *niet* behoren tot de hoofdrolspelers zijn:

- De afdeling DC; in het proces van het afhandelen van klantvragen komt het DC pas in actie als de klantvragen het IC hebben verlaten; ze staan aan de achterkant van het primaire proces van het IC.
- De verschillende afdelingen van het OC; in het primaire proces van het IC heeft het OC in sommige gevallen een ondersteunende rol. Zo zorgt bijvoorbeeld het bureau Rapportages van Gebruikersondersteuning voor de rapportages van KPI's. Zij hebben echter geen invloed op de inhoud van die rapportages.
- De klanten; hoewel de klanten het primaire proces van afhandeling van klantvragen doorlopen, hebben zij geen invloed op het verloop van dat proces zelf. Bovendien is het een intern onderzoek op het IC.
- De ondersteuningsgroep; de ondersteuningsgroep levert ondersteunende diensten binnen het DC HR, waaronder facilitaire en financiële diensten. Daarom hebben zij geen invloed op het primaire proces van het IC.
- Het bedrijfsbureau; het Bedrijfsbureau verzorgt onder andere interne P&O-zaken, interne en externe communicatie, opleiding en training en ARBO. Dit raakt het primaire proces op het IC niet.

De overige partijen zijn hoofdrolspelers in dit onderzoek:

- De medewerkers van het InformatieCentrum; zij zijn degenen waarop dit hele onderzoek betrekking heeft en dienen dus nauw bij het proces worden betrokken.
- De projectmanager van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering; de begeleider van het onderzoek, die de uitkomsten kan gebruiken bij het managen van het project.
- De teamleiders van het IC; in de enquête worden een aantal vragen over hun leiderschapsgedrag en openheid gesteld, omdat verwacht wordt dat hun gedrag een grote invloed heeft op de houding van de medewerkers ten aanzien van prestatiemeting. Bovendien zijn zij direct betrokken bij het primaire proces op het IC en het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering.
- Manager van het InformatieCentrum; ook over de manager van het InformatieCentrum worden vragen gesteld met betrekking tot zijn leiderschapsgedrag en openheid. Bovendien is hij verantwoordelijk voor het primaire proces op het IC.
- Management team van het DC HR; zij beheren en zijn verantwoordelijk voor alle processen op het DC HR, waaronder het IC en zijn belanghebbenden bij prestaties en het meten daarvan.
- Begeleidingsteam van het DC HR; het Begeleidingsteam verzorgt de overgang van de processen vanuit de Defensieonderdelen naar het DC HR en de optimalisatie daarvan. Het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering valt hier tevens onder.
- Externe onderzoekers van de Universiteit Twente; De externe onderzoekers vanuit de Universiteit Twente begeleiden het DC HR bij het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering. Hun belang ligt bij het uitbreiden van kennis over het type project, zodat dit kan worden toegepast in een wetenschappelijk artikel en bij andere organisaties.

In tabel 3 is opgesomd welke communicatie wanneer met de hoofdrolspelers heeft plaatsgevonden:

<i>Hoofdrolspeler</i>	<i>Middel</i>	<i>Wanneer</i>	<i>Doel</i>
<u>Medewerkers IC</u>	Presentatie van resultaten van het tussenrapport	Tijdens projectsessies na oplevering tussenrapport	Informeren van de medewerkers, Beter interpreteren van de resultaten
	Presentatie van resultaten van het eindrapport	Tijdens projectsessies na oplevering eindrapport	Informeren van de medewerkers
<u>Projectmanager Prestatiemeting en Prestatieverbetering</u>	Bespreking bevindingen	Dagelijks	Discussie over resultaten, achtergrondinformatie
	Tussenrapport	4 weken na aanvang onderzoek	Resultaten onderzoek als input gebruiken voor het project
	Concept eindrapport	1 week vóór einde onderzoek	Laatste input verzamelen voor eindrapport.
<u>Teamleiders van het IC</u>	Presentatie van resultaten van het tussenrapport	Tijdens meetings	Informeren van de teamleiders
	Presentatie van resultaten van het eindrapport	Tijdens meeting	Informeren van de teamleiders
<u>Manager IC</u>	Presentatie van resultaten van het tussenrapport	Tijdens meeting	Informeren, actie naar aanleiding van resultaten bepalen
	Presentatie van resultaten van het eindrapport	Tijdens meeting	Informeren, actie naar aanleiding van resultaten bepalen
<u>Management team DC HR</u>	Presentatie van resultaten van het tussenrapport	Tijdens MT vergadering 4 weken na aanvang onderzoek	Informeren

	Presentatie van resultaten van het eindrapport	Tijdens MT vergadering na afloop van onderzoek	Informereren
<u>Begeleidingsteam DC HR</u>	Bespreking van bevindingen	Wekelijks tijdens BT vergadering	Informereren, discussiëren
	Presentatie van resultaten van het eindrapport	Na afloop van het onderzoek	Informereren, discussiëren
<u>Externe onderzoekers UT</u>	Concept tussenrapport	4 weken na aanvang onderzoek	Laatste input verzamelen voor tussenrapport.
	Mailcontact	Incidenteel	Input / informatie verzamelen, informeren
	Concept eindrapport	1 week vóór einde onderzoek	Laatste input verzamelen voor eindrapport.

Tabel 3: Communicatie tijdens onderzoek

Er kan dus met recht worden gezegd dat dit rapport een levend document is geworden, waar meerdere groepen mensen hun inbreng in hebben gehad.

4.6. Overdracht

De voorgaande statistische technieken zijn uitgevoerd door middel van het statistische computerprogramma SPSS. Hierin zijn eerst alle vragen en hun kenmerken ingevoerd en vervolgens de antwoorden van de medewerkers. In verschillende stappen zijn bovenstaande analyses worden uitgevoerd.

De resultaten uit de enquête vormen een nulpunt waarop over een bepaalde tijd de resultaten van het bovenliggende project kunnen worden geëvalueerd. Om die volgende evaluaties te versoepelen, dient er een goede overdracht van methodologie en resultaten plaats te vinden. Om die reden is er een beknopte handleiding voor het uitvoeren van deze analyses in SPSS opgenomen in bijlage A. Verder zullen de SPSS databestanden en overige relevante documenten geanonimiseerd worden opgeleverd aan het DC HR en de Universiteit Twente.

5. Deel IV: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyses uit het vorige hoofdstuk behandeld. Allereerst wordt gekeken naar de betrouwbaarheid, de waardering van de variabelen door de medewerkers en de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie (over 2 jaar). Hiermee wordt de tweede onderzoeksvraag beantwoord: *“Wat is de houding van medewerkers van het InformatieCentrum ten aanzien van prestatiemeting en prestatieverbetering?”*

Daarna wordt gekeken door middel van een correlatie analyse welke verbanden kunnen zijn tussen de verschillende variabelen. Dat is ook het startpunt voor de regressie analyse, die verklarende verbanden aantoont tussen variabelen. Dat beantwoordt tevens de derde deelvraag: *“Welke variabelen gevonden in de literatuur zijn van invloed op de houding van medewerkers van het InformatieCentrum?”*

Tot slot worden de antwoorden op de open vraag in de enquête besproken.

Bij het interpreteren van de resultaten is het volgende van belang. De enquête is afgenomen in januari 2008, toen het IC een roerige periode meemaakte. Het was een periode waarin veel P&O-activiteiten vanuit verschillende Defensieonderdelen naar het DC HR zijn verplaatst. Hierdoor kwamen er veel klantvragen binnen, wat zorgde voor een hoge werkdruk. Ook waren er problemen met de beschikbaarheid van ICT faciliteiten die nodig zijn voor het correct beantwoorden van klantvragen. Dit kan invloed hebben gehad op de antwoorden van de medewerkers.

5.1. Interne consistentie

De interne consistentie van een variabele is de mate waarin bepaalde vragen dezelfde variabele meten door de gemiddelde samenhang van de vraag met alle andere vragen binnen de variabele te vergelijken (zie paragraaf 4.4.1). De minimale waarde van α om een variabele intern consistent te noemen is gekozen als $\alpha = 0.60$. Als α lager is, kunnen er geen valide conclusies met betrekking tot die variabele worden getrokken.

De resultaten van de interne consistentie analyse per variabele staan opgesomd in de tabellen 1 tot en met 4 in bijlage C.

Uit de analyse blijkt dat de vragen die horen bij de houding en ambitie ten aanzien van prestatiemeting samen een hoge interne consistentie hebben ($\alpha = 0.92$ en 0.96).

Verder is de interne consistentie van de vragen over openheid van het afdelingsmanagement over het algemeen erg goed ($\alpha > 0.90$), op de gewenste openheid van de manager IC na (maar toch voldoende met $\alpha = 0.65$).

Niet alle dimensies van het leiderschapsgedrag van de verschillende leidinggevenden zijn voldoende intern consistent. Dit geldt voor de dimensies van zowel het aangevuld transformationeel leiderschapsgedrag (MLQ) als het gebalanceerd leiderschapsgedrag (BLQ). Als de dimensies van de MLQ samen worden genomen ('overall'), is de interne consistentie in alle gevallen echter wel hoog. Dit geldt in mindere mate ook voor de BLQ-dimensies ('overall').

Het gemeten teamvertrouwen per team blijkt intern consistent te zijn in de meeste gevallen. Team 1 is niet meegenomen vanwege het lage aantal respondenten (3). Ook als de teams samen worden genomen (het teamvertrouwen van het hele IC) is dit wel intern consistent in de huidige en gewenste situatie ($\alpha = 0.79$ en 0.78).

Van de teamprestaties is het niet relevant om iets te zeggen over de interne consistentie; daarover is slechts één vraag gesteld. De professionaliteit en aanverwante variabelen (hebben en uitwerken van ideeën) zijn allemaal intern consistent.

5.2. Gemiddelden en toetsen van de verschillen

Rekening houdend met de interne consistentie van de variabelen (zoals behandeld in 5.1), worden in deze paragraaf de waardering, zoals die is gegeven door de medewerkers, aan de verschillende variabelen gepresenteerd. De waardering per gestelde vraag is terug te vinden in bijlage D, tabellen 11 tot en met 16. Hierbij is tevens aangegeven of het verschil tussen de huidige en gewenste situatie significant is (verschillenanalyse, zie paragraaf 4.4.2).

Zoals af te lezen is uit tabel 4, is de houding ten aanzien van prestatie meting op dit moment aan de lage kant (5.3) en de ambitie hoog (bijna een 8).

Houding & ambitie t.a.v. prestatie meting	Houding t.a.v. prestatie meting
Huidig	5.3
Gewenst	7.8**

(** = 99% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie (houding en ambitie), schaal van 1 tot 10)

Tabel 4: Waardering van de variabelen 'Houding t.a.v. prestatie meting' en 'Ambitie t.a.v. prestatie meting'.

De waardering voor de verschillende dimensies van leiderschapsgedrag en de openheid van het afdelingsmanagement wordt in de openbare versie niet vrijgegeven. Hieronder zal slechts een beknopte samenvatting van de resultaten worden gegeven.

De openheid van de teamleiders, maar ook van de manager IC, wordt laag gewaardeerd. De gewenste openheid ligt iets hoger (significant verschil met de huidige situatie).

Het aangevuld transformationeel leiderschapsgedrag van de teamleiders wordt overall laag gewaardeerd, vergelijkbaar met het gebalanceerd leiderschapsgedrag. Wat betreft aanvullend transformationeel leiderschap wordt de dimensie *waarderen* laag gewaardeerd, terwijl vooral *individuele overweging* hoger scoort. De manager van het IC vertoont in de ogen van de medewerkers minder het gedrag dat in de dimensies van de MLQ wordt gemeten. De medewerkers wensen significante verschillen met de huidige situatie. Uit de BLQ-vragen met betrekking tot gebalanceerd leiderschap volgen vergelijkbare resultaten; de dimensie *ondersteunen* wordt iets beter gewaardeerd dan *sturen*.

Als naar het teamvertrouwen wordt gekeken, wordt de huidige situatie hoog gewaardeerd en de gewenste situatie ligt nog hoger (8.5). De teamprestaties worden op dit moment gewaardeerd rond de 7.0 en de gewenste situatie ligt significant hoger, rond de 8.0.

Teams	Teamvertrouwen	Teamprestaties
Teams samen (Huidig)	7.2	7.1
- Gewenst	8.4**	8.3**

(** = 99% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, 'Onb.' betekent onbetrouwbaar, want de α -waarde is lager dan 0.70, schaal van 1 tot 10)

Tabel 5: Waardering van de variabele 'Teamvertrouwen'.

Tabel 8 laat de resultaten op de variabele professionaliteit, het hebben van ideeën en het uitwerken van ideeën zien. De huidige situatie op al deze variabelen ligt rond de 6.5, terwijl de significant hogere gewenste situatie richting de 8.0 ligt.

Professionaliteit	Professionaliteit	Hebben van ideeën	Uitwerken van ideeën
Huidig	6.8	6.7	6.3
Gewenst	7.7**	7.6**	8.0**

(** = 99% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal van 1 tot 10)

Tabel 6: Waardering van de variabelen 'Professionaliteit', 'Hebben van ideeën' en 'Uitwerken van ideeën'.

5.3. Correlatie analyse

Door een correlatie analyse kan de samenhang tussen de verschillende variabelen worden onderzocht (zie verder paragraaf 4.4.3). Als er significante samenhang bestaat tussen 2 variabelen, zal dit gebruikt worden als input voor de regressie analyse. De tabel met gevonden correlaties die betrekking hebben op de houding en ambitie ten aanzien van prestatiemeting is opgenomen in bijlage E, tabel 17.

Hieruit blijkt dat de volgende variabelen correleren met de houding ten aanzien van prestatiemeting:

- De overall MLQ variabele van de teamleiders in de huidige situatie;
- Alle MLQ dimensies van de teamleiders in de huidige situatie;
- De overall MLQ variabele van de manager van het IC in de huidige situatie;
- Alle MLQ dimensies van de manager van het IC in de huidige situatie;
- De overall BLQ variabele van de teamleiders in de huidige situatie;
- De BLQ dimensie *sturen* van de teamleiders in de huidige situatie;
- De overall BLQ variabele van de manager van het IC in de huidige situatie;
- Alle BLQ dimensies van de manager van het IC in de huidige situatie;
- Huidige openheid van de teamleider;
- Huidige openheid van de manager IC.

De ambitie ten aanzien van prestatiemeting correleert met de volgende variabelen:

- De overall MLQ variabele van de teamleiders in de gewenste situatie;
- Alle MLQ dimensies van de teamleiders in de gewenste situatie (met uitzondering van *waarderen*, hiervan is de α -waarde te laag om deze mee te nemen);
- De overall MLQ variabele van de manager van het IC in de gewenste situatie;
- De MLQ-dimensies van de manager van het IC in de gewenste situatie, behalve *individuele overweging* en *waarderen* (van die laatste is de α -waarde te laag om deze mee te nemen);
- De overall BLQ variabele van de teamleiders in de gewenste situatie;
- Alle BLQ dimensies van de teamleiders in de gewenste situatie;
- De overall BLQ variabele van de manager van het IC in de gewenste situatie;
- De BLQ dimensies *sturen* en *ondersteunen* van de manager van het IC in de gewenste situatie;
- Gewenste openheid van de teamleider;
- Ambitie professionaliteit.

5.4. Regressie analyse

Nu de resultaten van de correlatie analyse bekend zijn is een lineaire regressie analyse uitgevoerd met de variabelen die een significante correlatie hebben met de houding ten aanzien van prestatiemeting, volgend uit de vorige paragraaf. De houding ten aanzien van prestatiemeting is hierbij als te onderzoeken variabele genomen en de positief correlerende variabelen als verklarende. Aan de hand hiervan wordt bekeken welke variabelen de houding ten aanzien van prestatiemeting verklaren en hoe sterk dat verband is (zie verder paragraaf 4.4.4).

De resultaten van deze regressie analyse staan in bijlage F, tabel 18. Hieruit valt af te lezen dat alle in paragraaf 5.3 gevonden variabelen verklarend zijn voor de houding ten aanzien van prestatie meting. Dit betekent dat er veel overlap zit in de verklaring door de verschillende variabelen.

Opvallend is dat het leiderschapsgedrag van de manager IC een groot deel van de houding ten aanzien van prestatie meting kan verklaren. De drie belangrijkste leiderschapseigenschappen van de manager IC voor het verklaren van de houding zijn *geïdealiseerde invloed* ($R^2 = 0.62$), *intellectuele stimulatie* ($R^2 = 0.54$) en *waarderen* ($R^2 = 0.50$). Voor de teamleiders zijn dit *waarderen* ($R^2 = 0.35$), *intellectuele stimulatie* ($R^2 = 0.34$) en de openheid ($R^2 = 0.30$). Verder is te zien dat het aangevulde transformationeel leiderschap van de teamleiders meer van de houding verklaart dan hun gebalanceerde leiderschap. Voor de manager van het IC verklaren beide beschrijvingen van leiderschap de houding ongeveer evenveel.

Met betrekking tot de ambitie ten aanzien van prestatie meting is dezelfde analyse gedaan. De resultaten daarvan zijn te vinden in bijlage F, tabel 19. Daaruit blijkt, in tegenstelling tot de constatering bij de houding, dat de teamleiders juist meer van de ambitie verklaren. Het belangrijkste leiderschapsgedrag voor de teamleiders is *inspirerende motivatie* ($R^2 = 0.47$), *geïdealiseerde invloed* ($R^2 = 0.43$) en openheid ($R^2 = 0.36$). Voor de manager van het IC zijn de dimensies *geïdealiseerde invloed* ($R^2 = 0.43$), *individuele overweging* ($R^2 = 0.43$) en *inspirerende motivatie* ($R^2 = 0.43$) het belangrijkste voor het verklaren van de ambitie. De ambitie voor professionaliteit verklaart voor 36% de ambitie ten aanzien van prestatie meting. Ook bij het verklaren van de ambitie ten aanzien van prestatie meting scoort het aangevuld transformationeel leiderschapsgedrag hoger dan gebalanceerd leiderschapsgedrag.

Nadat is berekend welke variabelen de houding en ambitie van de medewerkers met betrekking tot prestatie meting verklaren, is met die verklarende variabelen tevens een regressie analyse uitgevoerd. Op die manier kunnen indirecte verbanden worden bepaald (bijvoorbeeld: de huidige professionaliteit heeft geen directe relatie tot de houding van medewerkers, maar misschien wel via de openheid van de teamleider).

Deze analyse is wederom gebeurd aan de hand van een correlatie analyse, vergelijkbaar als die in paragraaf 5.3. Omdat het in dit geval gaat om een correlatie analyse waarbij de 37 gevonden verklarende variabelen worden uitgezet tegen de 48 gebruikte variabelen in de enquête (daarmee bijna 1800 getallen), is de rapportage van die correlaties achterwege gelaten.

Digitaal (in SPSS) is uiteraard wel gekeken naar de relevante significante correlaties. Aan de hand van deze correlaties is per verklarende variabele een regressie analyse uitgevoerd. De resultaten van deze uitgebreide regressie analyse zijn te vinden in de tabellen 20 en 21 in bijlage F. Hieruit blijkt dat onder andere het teamvertrouwen en het uitwerken van ideeën in een aantal gevallen indirect verklarend zijn voor de houding en ambitie voor prestatie meting, via de verschillende dimensies van aangevuld transformationeel en gebalanceerd leiderschap.

De onderlinge verbanden tussen dimensies binnen hetzelfde type leiderschapsgedrag zijn buiten beschouwing gelaten. Een voorbeeld hiervan is de voor de hand liggende correlatie tussen gebalanceerd leiderschap en de dimensie *sturen* als onderdeel daarvan valt buiten de scope van dit onderzoek.

Bovendien is niet bekeken of meerdere variabelen gezamenlijk een groter deel van de houding en ambitie verklaren (een hogere R^2 opleveren). Het gaat binnen dit onderzoek alleen om de (indirecte) invloed van de bekende variabelen op de houding en ambitie ten aanzien van prestatie meting.

Er zijn geen team-specifieke analyses uitgevoerd, aangezien (1) dit voor spanningen tussen de teams of teamleiders zou kunnen zorgen en (2) alle betreffende teamleiders inmiddels niet meer werkzaam zijn bij het DC HR. Het praktisch nut van de analyses vervalt daarmee.

5.5. **Kwalitatieve resultaten**

De kwalitatieve antwoorden op de open vraag die aan het eind van de enquête gesteld is, kunnen worden gegroepeerd in de volgende categorieën:

- Beschrijving van de huidige situatie;
- Mening over / verwachting van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering;
- Opmerkingen over enquête;
- Algemene opmerkingen / onduidelijk.

De volledige opsomming van de gegeven antwoorden is te vinden in bijlage H. De hoogtepunten uit die antwoorden worden hier besproken.

Mening over / verwachting van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering

Eén op de drie respondenten heeft iets genoemd over het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering. Gezien de reacties is men positief over het project en verwacht men dat het zal leiden tot een aangename sfeer op de afdeling. Wel wordt benadrukt dat het moet gaan *prestatiemeting* in plaats van *prestatieveroordeling*.

Opmerkingen over enquête

Zoals blijkt uit de reacties ten aanzien van de enquête is men kritisch op de gestelde vragen. Er leeft twijfel over de interpretatie van de antwoorden, met name of de antwoorden wel de werkelijkheid weerspiegelen. Ook heeft een aantal medewerkers het moeilijk met het beoordelen van leidinggevenden, wat ook terug te zien is in de respons op die specifieke vragen.

Beschrijving van de huidige situatie

Met het huidige prestatie meetsysteem van het IC wordt weinig gedaan, zo vindt één vijfde van de respondenten. De terugkoppeling van het verhaal achter de cijfers blijft achterwege, waardoor men weinig zicht heeft op de individuele prestatie en de groepsprestaties. Ook geven ze geen volledig en inhoudelijk beeld van de werkzaamheden op het IC.

Algemene opmerkingen / onduidelijk

In deze categorie worden geen bijzonderheden genoemd.

6. Deel V: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen conclusies gebaseerd op de resultaten uit het vorige hoofdstuk worden getrokken. Aan de hand van die conclusies worden aanbevelingen gedaan die relevant zijn voor het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering, maar ook voor vervolgmetingen en andere vergelijkbare onderzoeken elders.

6.1. *Geven en ontvangen van feedback verbeteren*

Uit de resultaten van de verschillenanalyse blijkt dat de ambitie van IC-medewerkers ten aanzien van prestatiemeting hoog te noemen is. Op dit moment wordt de houding ten aanzien van prestatiemeting beoordeeld met een onvoldoende (5.3), maar de medewerkers willen groeien naar een 7.8, een significant hoge verbetering. Uit de antwoorden op de open vraag blijkt dat het huidige prestatie-meetsysteem incompleet is en niet constructief wordt gebruikt. De medewerkers laten weten dat zij hierin veel verwachten van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering.

Het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering spreekt de medewerkers van het IC aan op hun hoge ambitie. Zij krijgen de mogelijkheid om hun wensen wat betreft het prestatie-meetsysteem zelf vorm te geven. Dit vraagt veel van de professionaliteit van de medewerkers: zo moeten ze voorstellen maken voor verbetering van hun werk, hun ideeën willen delen met managers en elkaar en open staan voor leren. Af en toe houdt dat ook in dat men buiten werktijd bezig zijn met het werk. De variabelen voor professionaliteit (eigen professionaliteit, hebben en uitwerken van ideeën) worden op dit moment rond de 6.5 gewaardeerd.

De ideeën en voorstellen die door de medewerkers worden aangedragen, moeten ook gehoor vinden bij het afdelingsmanagement. Het management hoort open te staan voor suggesties die bij een bottom-up aanpak naar voren zullen komen, deze in eerlijke overweging te nemen en vervolgens terug te koppelen wat er met de suggesties wordt gedaan. Hierop scoort het afdelingsmanagement van het IC op dit moment laag.

Ook het teamvertrouwen speelt een belangrijke rol. Elke medewerker moet in staat zijn problemen die hij of zij dagelijks tegenkomt vrijuit naar voren te brengen bij zijn directe collega's of managers. Men moet elkaar om hulp kunnen en durven vragen. Daarvoor is voldoende respect voor elkaar een randvoorwaarde. Op dit moment wordt het teamvertrouwen redelijk gescoord (6.6), maar dit zal moeten verbeteren. Gelukkig is de ambitie hiervoor wel bij hen aanwezig (8.0 over 2 jaar).

Een manier om de professionaliteit, het teamvertrouwen en de openheid van het management met één middel aan te pakken is het trainen van de feedbackvaardigheden van medewerkers, maar ook van het afdelingsmanagement. Feedback moet op een manier worden gegeven dat het de ontvanger helpt om ernaar te luisteren, constructief te ontvangen en er actie op te ondernemen. Dat bevordert wederzijds leren tussen verschillende hiërarchische niveaus en legt een basis voor reflectie op eigen handelen en daarmee continu leren.

Het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van feedback is veelvuldig onderzocht binnen een medische opleidingscontext. Dat heeft te maken met het vergaren van specialistische kennis en vaardigheden en een belangrijk leerelement, waarbij een ervaren senior medewerker (arts) zijn kennis overdraagt aan studenten en junior medewerkers. De hiërarchie die voortvloeit uit de verschillende niveaus van kennis heeft vergaande gevolgen voor de professionele houding binnen medische beroepen. Mensen op verschillende kennis- en hiërarchische niveaus moeten effectief samen kunnen werken om uiteindelijk de best mogelijke zorg voor patiënten te leveren. Dit kan vergeleken worden met de situatie op het IC; ook daar moeten medewerkers met collega's en met seniors (al dan niet uit hetzelfde team) effectief samenwerken in het belang van de klanten (de Defensie medewerkers uit het hele land). Henderson et al. (2005) bespreken een mogelijke aanpak van deze uitdaging op het gebied van feedback; via het langdurig en herhalend trainen van verschillende vormen die te maken hebben met het geven en ontvangen van feedback.

Een 'feedback opleidingsprogramma' zou volgens Henderson et al. (2005) kunnen worden opgedeeld in 4 onderdelen. Deze worden hieronder kort behandeld, toegepast op de situatie van het IC.

1. *Het ontwikkelen van feedback tools*

Essentiële feedback tools zijn het opbouwen van onderling respect (ongeacht verschil in bijvoorbeeld kennis en ervaring), verantwoordelijkheid en inlevingsvermogen, het onderscheid kunnen maken tussen beschrijven en evalueren en assertiviteit.

Aan het begin van een serie feedback trainingen zouden medewerkers zelf richtlijnen moeten opstellen voor het gezamenlijk werken als een professionele werkgroep. Dit kan worden toegepast op de werkgroepen, die op het IC geformeerd worden om KPI's en verbetervoorstellen te ontwikkelen. Gedeelde visies en verwachtingen worden afgesproken en zorgen voor duidelijke verantwoordelijkheden en eerlijke evaluatie van de groepsprestatie (en daarmee respect). Verder dient in plaats van een beoordelende een beschrijvende benadering aangeleerd worden. Dat kan door het opnemen van een (gedeelte van een) groepsessie en deze opname te laten analyseren door de groepsleden. Ze mogen daarbij alleen het geobserveerde gedrag en alternatieven daarvoor noteren, zonder een waardeoordeel te geven. Hiermee wordt tevens assertiviteit gestimuleerd.

2. *Feedback langs een hiërarchie*

Om feedback langs een hiërarchie te stimuleren moet het afdelingsmanagement de medewerkers van het IC expliciet uitnodigen om suggesties in te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door het opnemen van een suggestieronde in de agenda van teamvergaderingen. Wat er met de ingebrachte ideeën is gebeurd, moet dan in volgende teamvergaderingen worden teruggekoppeld door het afdelingsmanagement.

3. *1-op-1 en collegiale feedback*

Gedurende het gehele trainingsprogramma oefenen medewerkers in tweetallen het geven en ontvangen van feedback. Dit zou op het IC kunnen door het meeluisteren met een klantgesprek. Na het gesprek kunnen verbetersuggesties aan elkaar worden gegeven (op een beschrijvende en niet beoordelende manier).

4. *Publieke feedback*

Publieke feedback kan worden geoefend door in de werkgroepen van het IC een groepsprestatie (bijvoorbeeld een voorstel voor een bepaalde procesverbetering) te bespreken. Hierbij evalueren medewerkers hun eigen aandeel in de groepsprestatie en geven en ontvangen feedback op elkaars aandeel in het tot stand komen van deze groepsprestatie. De werkgroepen van het IC zouden een dergelijk evaluatiemoment bijvoorbeeld elke maand terug kunnen laten komen in de groepsvergaderingen.

Een andere groepsfeedback oefening is het opnemen van een telefoongesprek met de klant en deze publiekelijk te laten evalueren door de betreffende medewerker zelf. Vervolgens voegen de andere aanwezigen hun (constructieve) feedback toe en kan de medewerker met de feedback aan de slag.

6.2. Verbeteren (perceptie van) leiderschapsgedrag

Het afdelingsmanagement scoort op dit moment in de ogen van de medewerkers aan de lage kant, ruim onvoldoende zelfs. De teamleiders en manager IC scoren op dimensies van leiderschapsgedrag en het openstaan voor ideeën laag. De medewerkers wensen dit over twee jaar omgebogen te zien naar een ruime voldoende (7+).

De resultaten die uit dit onderzoek naar voren komen, zijn consistent met een werkbelevingsonderzoek naar het moreel van de onderdelen binnen Defensie. Dat onderzoek is door het Ministerie van Defensie op het DC HR uitgevoerd in december 2007 (een maand vóór het afnemen van de enquête in dit onderzoek). Uit de resultaten van het werkbelevingsonderzoek kan worden afgelezen dat de medewerkers ervaren dat het management geen informatie of duidelijke feedback geeft, hen niet motiveert en niet weet wat er speelt op de werkvloer.

Om de onvrede over het afdelingsmanagement aan te pakken, kan er gedacht worden aan workshops voor het afdelingsmanagement van het IC. Het afdelingsmanagement moet van een meer transactionele manier van leidinggeven naar een ondersteunende, meer transformationele houding. Hierdoor zullen zij tevens beter om kunnen gaan met de veranderingen die leiden tot een lerende organisatie [Barling & Weber, 1996]. Deze workshops kunnen dan het best plaatsvinden op een locatie buiten de werkvloer, zodat er geen afleiding is door de dagelijkse werkzaamheden op het IC.

De dimensies *geïdealiseerde invloed* en *intellectueel stimuleren* verklaren volgens het hier beschreven onderzoek in alle gevallen een groot gedeelte van de houding en ambitie ten aanzien van prestatiemeting. Daarom zou de nadruk tijdens de sessies op die dimensies moeten liggen. Workshops ter verbetering van transformationeel leiderschap kennen vaak twee aspecten: een groepstraining voor het gehele management en individuele sessies met de managers afzonderlijk [Barling & Weber, 2000; Kelloway et al., 2000].

In een groepstraining worden de managers door ervaren trainers bekend gemaakt met het concept van transformationeel leiderschap. Er kan een brainstormsessie worden georganiseerd waarin de managers vertellen wat volgens hen effectieve leiderschapsgedragingen zijn. Vervolgens wordt deze lijst van gedragingen geplaatst binnen het concept transformationeel leiderschap. Daarnaast wordt nagedacht over hoe effectief leiderschapsgedrag kan worden toegepast binnen de context van, in dit geval, het IC. Dit laatste resulteert in actieplannen om meer transformationele elementen in het dagelijkse management in te bouwen.

In de individuele sessies vullen de managers zelf een vragenlijst in, die de eigen waardering op de verschillende leiderschapsdimensies meet. Daarnaast vullen ook een aantal medewerkers dezelfde vragenlijst over hun manager in. Aan de hand van de verschillen in waardering worden actieplannen opgesteld waarmee de manager zichzelf op specifiek gedrag kan verbeteren. De voortgang van de actieplannen die uit de groeps- en individuele sessies zijn gekomen, moeten regelmatig worden geëvalueerd door de onafhankelijke trainers.

Volgens Kelloway et al. (2000) is het twijfelachtig of zowel een groepstraining als individuele sessies nodig zijn voor het bereiken van het gewenste resultaat: meer transformationeel gedrag van managers. Waarschijnlijk voldoet één van beide vormen, waarbij het niet uit maakt voor welke vorm gekozen wordt. Uit tijd- en kostenoverwegingen kan het beter zijn om dan te kiezen voor alleen de groepstrainingen voor het afdelingsmanagement op het IC. Overigens vermelden Barling & Weber, (1996) dat het effect van de transformationeel leiderschapsworkshops doorwerken in de organisatiebetrokkenheid van medewerkers en financiële prestaties.

6.3. **Reactieve houding medewerkers spiegelen**

Op basis van de resultaten van de regressie analyse kunnen modellen worden gemaakt met de variabelen die de houding en de ambitie ten aanzien van prestatie meting verklaren. Omdat teamleiders en de manager IC los van elkaar beoordeeld zijn op hun leiderschapsgedrag, ligt het voor de hand deze ook verschillend te bekijken. Daarom is ervoor gekozen om verschillende modellen voor houding en ambitie te maken; twee voor de manager van het IC (houding en ambitie) en twee voor de teamleiders van het IC.

Huidige houding t.a.v. prestatie meting (perspectief Manager IC)

De houding ten aanzien van prestatie meting alleen direct wordt verklaard door leiderschapsvariabelen; de dimensies van aangevuld transformationeel leiderschap, gebalanceerd leiderschap en de openheid van de manager van het IC. De dimensies *geïdealiseerde invloed*, *intellectuele stimulering* en *waarden* verklaren het grootste gedeelte van de huidige houding.

Vergeleken met de literatuur is dit opmerkelijk te noemen, aangezien daaruit blijkt dat juist professionaliteit en teamvertrouwen een direct verklarend verband met de houding hebben. Het teamvertrouwen speelt op het IC wel een rol als indirecte verklaring voor een aantal dimensies van leiderschapsgedrag. Professionaliteit geeft op het IC zelfs geen indirecte verklaring voor de houding ten aanzien van prestatie meting.

Huidige houding t.a.v. prestatie meting (perspectief Teamleiders)

Ook bij de teamleiders zijn de drie belangrijkste dimensies van aangevuld transformationeel leiderschap voor de houding *waarden*, *intellectuele stimulering* en *geïdealiseerde invloed*. Daarnaast verklaart de openheid van de teamleiders een belangrijk deel van de houding ten aanzien van prestatie meting. Indirect heeft het uitwerken van ideeën een indirect verklarend verband via de dimensies van leiderschapsgedrag.

Ambitie t.a.v. prestatie meting (perspectief Manager IC)

Als de ambitie ten aanzien van prestatie meting vanuit het perspectief van de manager IC wordt bekeken blijkt dat, naast een aantal dimensies van leiderschapsgedrag, ook de ambitie voor de eigen professionaliteit van medewerkers hieraan bijdraagt. Deze conclusie komt ongeveer overeen met vergelijkbare studies, al was daar het leiderschap en de professionaliteit van medewerkers (en niet de ambitie daarvoor) bepalend voor de ambitie voor prestatie meting over 2 jaar [Wouters & Wilderom, 2007].

De belangrijkste dimensies van leiderschapsgedrag zijn in dit geval de *gewenste geïdealiseerde invloed*, de *gewenste intellectuele stimulering* en de *gewenste inspirerende motivatie*. Belangrijke indirecte verklarende verbanden zijn er met het hebben en uitwerken van ideeën, het teamvertrouwen en de ambitie voor professionaliteit.

Ambitie t.a.v. prestatie meting (perspectief Teamleiders)

Naast de verschillende typen gedrag van de teamleiders is de ambitie voor professionaliteit ook bij hen van belang voor de ambitie ten aanzien van prestatie meting. De belangrijkste dimensies leiderschapsgedrag zijn hetzelfde als in het geval van de manager IC: de *gewenste geïdealiseerde invloed*, de *gewenste intellectuele stimulering* en de *gewenste inspirerende motivatie*. De ambitie voor eigen professionaliteit en de openheid verklaren tevens met een direct verband de ambitie voor prestatie meting.

Algemeen

Gezien de bovenstaande vier perspectieven vallen alle variabelen die de houding ten aanzien van prestatie meting verklaren 'buiten de verantwoordelijkheid' van de medewerkers zelf. Hun eigen professionalisme en het teamvertrouwen blijkt naar hun mening niet bepalend te zijn. Met andere woorden: het gedrag van de medewerkers is reactief van aard. Dit is opvallend, omdat in andere studies is aangetoond dat die factoren wel degelijk een directe invloed hebben op de houding ten aanzien van prestatie meting (zie hoofdstuk 3: Theorie). Ook de ambitie voor prestatie meting wordt

volgens de antwoorden op de enquête voornamelijk bepaald door leiderschapsfactoren, al speelt de ambitie voor eigen professionaliteit daar ook een rol.

Toen uit het eerder genoemde tussenrapport (eind februari 2008) reeds bleek dat de houding van de medewerkers van het IC erg reactief was, is hierop meteen actie ondernomen. Het verschil tussen de theorie en de gevonden resultaten qua verbanden tussen de variabelen is op een positieve manier teruggekoppeld aan de medewerkers. Zij moesten gaan inzien, ondanks hun onvrede over het afdelingsmanagement, dat ook zichzelf een belangrijke bijdrage moeten gaan leveren in het ontwikkelen van een prestatie meetsysteem. Hun houding kan dan niet alleen worden bepaald door wat het management (wel of niet) doet, maar ook door hun eigen inbreng in het proces en die van de teams (zie verder 6.1). Tijdens de bespreking van de gevonden resultaten bleken de medewerkers het daar volledig mee eens te zijn. Het verschil tussen het invullen van de enquête in januari 2008 en het bespreken van de resultaten in maart 2008 zou verklaard kunnen worden door de onrust op het IC, vooral aan het einde van 2007.

De medewerkers storen zich aan het ontbreken van de openheid van het afdelingsmanagement. Dit werd tijdens de invulsessies voor de enquête een aantal keer genoemd; de medewerkers vroegen zich af of er *“dit keer wél”* iets met de resultaten van de enquête zou gebeuren. In het verleden bleken een aantal onderzoeken op het IC hebben plaatsgevonden, waarvan de resultaten onvoldoende zijn gecommuniceerd.

Het is van belang dat tijdens alle fasen van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering de communicatie met de medewerkers open gehouden wordt, om het project geen ‘stille dood’ te laten sterven, zoals dat bij eerdere projecten wel is gebeurd.

6.4. Vervolgmeting na 6 maanden

Omdat de enquête is afgenomen in een roerige periode op het IC, is het aan te bevelen om een vergelijkbare enquête 6 maanden na deze af te nemen, dus rond juli 2008. In dit halve jaar is er één en ander veranderd qua structuur op de afdeling en worden met het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering ook stappen gezet. Het zou interessant zijn om te weten of dat binnen een half jaar al leidt tot zichtbare verbeteringen, iets dat overigens in eerdere vergelijkbare onderzoeken niet het geval bleek te zijn (Roijmans, 2006).

Het lijkt zinvol om tijdens de vervolgmeting dezelfde enquête ook aan de teamleiders en de manager van het IC voor te leggen. Zoals in paragraaf 6.2 wordt beschreven, kan dit interessante individuele verbeteringsuggesties opleveren voor het afdelingsmanagement.

7. Reflectie

Uit het verloop van dit onderzoek kunnen een aantal zaken worden opgemerkt, die in vervolgonderzoeken (al dan niet binnen het DC HR) kunnen worden meegenomen. Deze zaken zullen in dit hoofdstuk worden besproken.

7.1. *Reflectie op onderzoeksproces*

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een tijdspan van 11 weken. Ondanks de beperkte periode die beschikbaar was voor het uitvoeren van dit onderzoek, was een gedegen analyse mogelijk. Het was tijdtechnisch niet mogelijk om de onderzoeker vergaand te betrekken bij het ontwikkelen van de enquête. Deze kwam er in een later stadium bij, toen de enquête bijna af was. Het ontleden van de enquête door middel van een literatuuronderzoek kostte daarom onnodig veel tijd.

Tijdens het invullen van de enquête zat het IC in een periode van veel drukte op de werkvloer door een aantal organisatorische veranderingen. Waarschijnlijk hebben deze zaken doorgewerkt in de resultaten van de enquête. Tijdens een vroegtijdige bespreking van voorlopige resultaten werden de negatieve klanken die uit de respons volgen niet helemaal herkend door de medewerkers. Inmiddels is de structuur binnen de afdeling verbeterd en is de onderbezetting verholpen. Het kan dus zijn dat er enige ruis in de antwoorden van de medewerkers is geslopen.

7.2. *Reflectie op enquête en het invullen ervan*

De enquête zoals die gebruikt is op het IC (zie bijlage B), is erg uitgebreid; het aantal vragen ligt op bijna 400. Daardoor is het invullen ervan tijdsintensief. Verder vermindert de motivatie om de enquête serieus in te vullen met het stellen van meer vragen. Bovendien kan de betrouwbaarheid van de variabelen door de vele vragen schijnbaar verhoogd worden, terwijl dat niet daadwerkelijk zo is. Het verdient aanbeveling nog eens kritisch te kijken naar de samenstelling van de vragenlijst, voordat de vervolgmeting zal worden uitgevoerd.

Aan het begin van de enquête worden vragen gesteld over de houding ten aanzien van prestatiemeting. Dat is verdeeld in twee blokken: eerst vragen over het gebruik van KPI's op de afdeling en daarna vragen over het nut van de huidige KPI's. Het tweede blok heeft een andere opmaak dan het eerste blok en de rest van de enquête; er wordt namelijk een schaal van 1 tot en met 7 gebruikt en er wordt niet gevraagd naar de gewenste situatie over 2 jaar. Dit leidde tijdens het invullen tot verwarring bij de respondenten. Daarom wordt aanbevolen de vragen uit het tweede blok op dezelfde manier te stellen als de overige vragen.

Vooraf de lijst met vragen over het leiderschap is erg uitgebreid. De basis van de vragen over leiderschap komen uit de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), een veelgebruikte vragenlijst waarin de dimensies van transformationeel leiderschapsgedrag bevestigd worden. Naast een selectie van de 45 vragen uit de MLQ zijn er veel vragen uit andere bronnen gebruikt, waaronder de Balanced Leadership Questionnaire (BLQ) voor gebalanceerd leiderschap. Het vasthouden aan één indeling van leiderschapsdimensies maakt een meer eenduidige analyse mogelijk. In dat geval zou de MLQ het best als basis kunnen worden gebruikt, aangezien met de transformationeel leiderschapsdimensies het grootste deel van de houding en ambitie kan worden verklaard. In de huidige enquête zijn 23 van de 45 vragen uit de MLQ opgenomen. Om de interne consistentie van vooral de dimensies *waarden* en *geïdealiseerde invloed* te verhogen zouden hierover meer vragen kunnen worden gesteld. Dat geldt overigens ook voor de variabele teamprestaties, waarover in dit onderzoek slechts 1 vraag is gesteld.

Daarnaast zijn de vragen uit de categorie 'rapportages' niet noodzakelijk voor een uitgebreide analyse van de vragenlijst, zoals in dit onderzoek uitgevoerd. Deze zouden geschrapt kunnen worden.

De biografische vragen die aan het eind gesteld worden zijn erg gedetailleerd, terwijl deze nauwelijks worden gebruikt voor analyse. Daarom wordt aanbevolen de biografische variabelen te schrappen óf om ervoor te kiezen deze uitgebreider te analyseren. In dat geval kan een aanvulling hierop zijn een vraag of de medewerker militair of burger is (naast de werkgever als in Defensie of uitzendbureau). Dit

bleek namelijk relevante informatie voor het management team van het DC HR, tijdens het presenteren van de conclusies uit dit onderzoek aan hen.

Het in SPSS overtypen van de antwoorden die gegeven zijn op papier kost veel tijd. Bovendien is het onnauwkeurig, want menselijke fouten kunnen gemakkelijk optreden tijdens dit proces. Een oplossing hiervoor is het digitaliseren van de enquête. Hiervoor zijn verschillende goede oplossingen beschikbaar, die ook relatief goedkoop zijn. De meeste digitale enquête applicaties zijn webbased en kunnen de antwoorden direct exporteren naar SPSS, waardoor het analyseproces sneller verloopt. Hierbij is het overigens wel aan te bevelen dat er ook in dat geval een enquêteur beschikbaar is die vragen over het invullen van de enquête snel kan beantwoorden, en dat de groepsgrootte per invulsessie niet te groot is.

7.3. Reflectie op theorie

Er is op dit moment weinig wetenschappelijk materiaal beschikbaar over enabling PMS. Veel artikelen behandelen een gedeelte van het onderwerp, maar verder onderzoek naar welke variabelen van invloed zijn op de houding van medewerkers is aan te raden. Veel van dit onderzoeksrapport is gebaseerd op Wouters & Wilderom (2007, 2008). Die artikelen beschrijven echter slechts de situatie bij een Nederlandse bierbrouwer; naast de input van dit rapport over het DC HR zijn gegevens van andere typen organisaties noodzakelijk om oorzakelijke verbanden aan te tonen en te bevestigen. Dat blijkt zeker uit het feit dat in dit onderzoek andere variabelen verklarend voor de houding van medewerkers blijken dan in eerdere vergelijkbare onderzoeken.

8. Contactinformatie

8.1. *Onderzoeker*

Naam Martijn Molenveld
Studentnummer 0052752
E-mail adressen martijnmolenveld@gmail.com
m.molenveld@student.utwente.nl
Telefoonnummer 06 – 3002 2674
Postadres 't Kempke 12
Postcode 7481 GV
Plaats Haaksbergen

8.2. *Begeleiding Universiteit Twente*

Naam Prof. dr. Celeste C.P.M. Wilderom
E-mail adres c.p.m.wilderom@utwente.nl
Telefoonnummer 053 – 489 4159
Faxnummer 053 – 489 2159
Postadres Postbus 217
Capitool C1-04
Postcode 7500 AE
Plaats Enschede

2e begeleider MSc. Esther Klaster

8.3. *Begeleiding DienstenCentrum Human Resources*

Naam Drs. Frank J.F. Evers
E-mail adres frank.evers@gmail.com
Telefoonnummers 053 – 489 190 63
06 – 2505 4221
Postadres Forum 2
Postcode 7521 PM
Plaats Enschede

9. Literatuur

- Adler, P.S. & Borys, B. (1996), "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 61-89
- Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. & Dutton, J.E. (1998), "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-equity Issues", *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 23-57
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004), "Multifactor Leadership Questionnaire: Feedback 360°", Uitgeverij: Mindgarden, Inc., 1ste druk
- Babbie, E. (2007), "The Practice of Social Research", Uitgeverij: Thomson Wadsworth, 11de druk
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996), "Effects of Transformational Leadership training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), pp. 827-832
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004), "Multifactor Leadership Questionnaire: Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ (5x-Short)", Uitgeverij: Mindgarden, Inc., pp. 103-109
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 207-218
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. & Koopman, P.L. (1997), "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 19-34
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50 (4), pp. 869-884
- Edmonson, A. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 350-383
- Erdem, F. & Ozen, J. (2003), "Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance", *Team Performance Management: An International Journal*, 9 (5/6), pp. 131-135
- Evers, J.F. (2007), "De kaas in de gaten hebben: het ontwerpen en implementeren van een enabling performance management system bij de interne controle dienst van SNS bank", Universiteit Twente
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), "Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research", Uitgeverij: Addison-Wesley Reading, 1ste druk
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C.J.D. (1999), "Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies", *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 1139-1155
- Gould-Williams, J. (2003), "The importance of HR-practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public sector organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 14, pp. 28-54

- Henderson P., Ferguson-Smith, A.C. & Johnson, H. (2005), "Developing essential professional skills: a framework for teaching and learning about feedback", BMC Medical Education, 5 (11), pp.1-6
- Huizingh, E. (2004), "SPSS 12.0 voor Windows en Data Entry", Uitgeverij: Academic Services, 1ste druk
- Kelloway, E.K., Barling, J. & Helleur, J. (2000), "Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback", Leadership & Organization Development Journal, 21 (3), pp. 145-149
- Kerr, S., von Glinow, M., & Schriesheim, J. (1977), "Issues in the study of professionals in organizations: The case of scientists and engineers", Organizational Behavior and Human Performance, 18, pp.329-345
- Kirkpatrick, I., Whipp, R., & Davies, A. (1996) "New Public Management and Professions" in: Glover, I. & Hughes, M. (1996) "The Professional-Managerial Class: Contemporary British Management in the Pursuer Mode", Uitgeverij: Avebury, 1ste druk, pp.195-216
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007), "Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives", Uitgeverij: Pearson Education Limited, 2de druk, pp. 3-265
- Moore, D.S. & McCabe, G.P. (2005), "Introduction to the Practice of Statistics", Uitgeverij: W.H. Freeman & Co, 4de druk
- Roijmans, D. (2006), "Prestatiemeting; Inzicht in prijs en efficiëntieverschillen van Transport en een onderzoek naar de ervaringen met prestatiemeting", Universiteit Twente
- Senge, P.M. (2006), "The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization", Uitgeverij: Currency Doubleday, 2de druk
- Swailes, S. (2003), "Professionalism: Evolution and Measurement, The Service Industries Journal", 23, pp. 130-149
- Van Dyne, L. & LePine, J.A. (1998), "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Proedictive Validity", Academy of Management Journal, 41 (1), pp. 108-119
- Wouters, M. & Sportel, M. (2005), "The role of existing measures in developing and implementing performance measurement", International Journal of Operations & Production Management, 25 (11), pp. 1062-1082
- Wouters, M. & Wilderom, C. (2007), "Attitudes Toward Developmental Performance Measurement: Professionalism, Team Trust and Leadership", under revision for a journal
- Wouters, M. & Wilderom, C. (2008), "Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department", Accounting, Organizations & Society, 33 (4-5), pp. 488-516



Prestatieverbetering op het InformatieCentrum;

Mogen wij het willen?!

(BIJLAGEN)

In opdracht van:
Commando Diensten Centra (CDC)
Defensie Personele Diensten (DPD)
DienstenCentrum Human Resources (DC HR)

Martijn Molenveld

Versie: 1.0 (Bijlage bij eindrapport)
December 2008



Bijlage A: SPSS-handleiding

Deze bijlage vormt een beknopte handleiding SPSS, gericht op het invoeren en analyseren van een vergelijkbare enquête, bedoeld voor toekomstig onderzoekers. Eerst zullen in een korte inleiding basisfunctionaliteiten van SPSS beschreven worden. Daarna komen de gebruikte statistische analyses via SPSS aan bod. In dit onderzoek is SPSS 12.0 gebruikt.

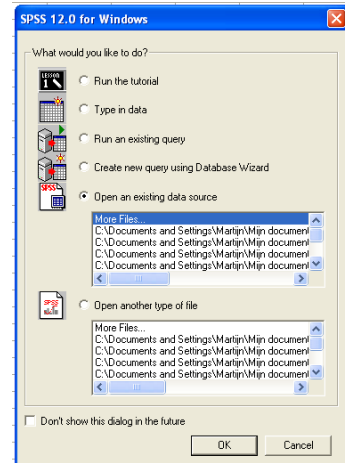
Basis

Na het opstarten van SPSS verschijnt het opstartscherm. Het opstartscherm heeft een aantal opties. De twee belangrijkste opties zijn *Type in data* en *Open an existing data source*. Met *Type in data* kan een nieuw SPSS gegevensbestand worden aangemaakt voor het beginnen van een onderzoek. Met *Open an existing data source* kan worden gezocht naar reeds opgeslagen SPSS gegevensbestand, gedurende een onderzoek.

Als wordt gekozen voor *Type in data* komt de *SPSS Data Editor* tevoorschijn. Deze is opgebouwd in twee delen: *Data View* en *Variable View*, beide te benaderen via de tabbladen linksonder in de *SPSS Data Editor*.

Invoeren vragenlijst

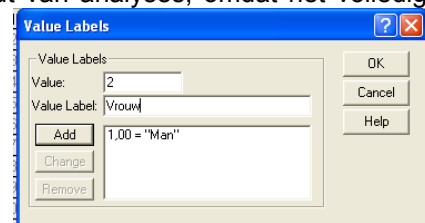
Het invoeren van een nieuwe vragenlijst begint in de *Variable View*. In dat scherm kunnen de vragen uit de vragenlijst worden ingevoerd. De *Variable View* ziet er als volgt uit:

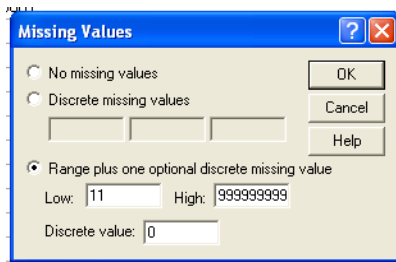


	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1										
2										
3										

Een aantal kolommen moeten zorgvuldig worden ingevuld:

- **Name:** Hierin moet een korte naam (maximaal 64 tekens) voor de vraag worden ingevuld. Deze naam mag alleen bestaan uit letters of cijfers, eventueel gescheiden door een `_`, en moet beginnen met een letter;
- **Type:** Hierin moet de type invoer vermeld worden. Dat kan door in de cel te gaan staan en te klikken op `...`, rechts in de cel. Kies in het dialoogvenster *Numeric* voor een antwoord in cijfers of *String* voor een tekstuele invoer. Alle vragen in dit onderzoek, behalve een aantal biografische, zijn *Numeric*;
- **Width:** Hier kan worden ingevuld uit hoeveel cijfers een antwoord bestaat. In dit onderzoek is de standaard *Width* van 8 gebruikt;
- **Decimals:** Het aantal decimalen per antwoord. Dit is bij alle numerieke vragen 0;
- **Label:** Uitgebreide naam voor de vraag (maximaal 256 tekens), zonder de restricties die bij *Name* gelden. Zo mogen er ook komma's en punten en andere symbolen dan letters of cijfers worden gebruikt. Het *label* is vooral handig bij de output van analyses, omdat het volledige label daar duidelijker is dan de korte *Name*;
- **Values:** Dit is erg belangrijk bij de biografische vragen; hier worden de waarden ingegeven die staan voor een bepaalde interpretatie van het antwoord. Klik op `...` rechts in de cel *Values* voor het scherm *Value Labels* en vul dat bijvoorbeeld in zoals hier rechts is weergegeven:
- **Missing:** De 'missing values' staan voor antwoorden die om een bepaalde reden niet geldig zijn. Zo kan een foutief antwoord zijn gegeven (11 op een schaal van 10) of kan een antwoord leeg gelaten zijn door de respondent. Bij de meeste vragen wordt een schaal van 1 tot 10 gebruikt. Klik hiervoor op `...` rechts in de cel *Missing* en vul het scherm Missing Values als volgt in:





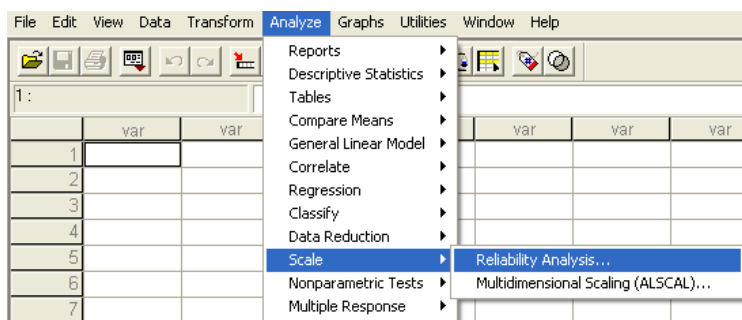
- **Measure:** Dit staat voor de schaal van de vraag en staat standaard op *Scale* en dat is in dit onderzoek ook gebruikt.

Invoeren antwoorden

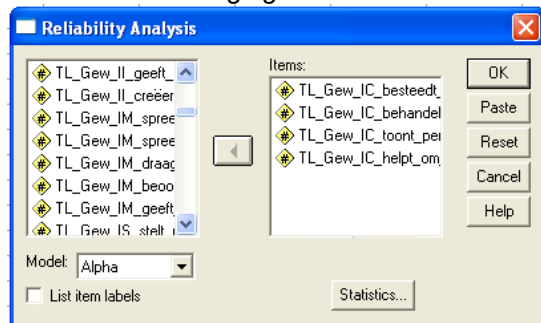
Als alle vragen uit de enquête zijn ingevoerd in de *Variable View*, kan de *Data View* worden gebruikt om de antwoorden van respondenten in te vullen in het gegevensbestand. Klik hiervoor in het bijbehorende tabblad. In de *Data View* geldt dat elke rij voor een individuele respondent staat en elke kolom voor een specifieke vraag uit de vragenlijst staat. Het invullen kan door op een cel te gaan staan, het antwoord van de respondent in te toetsen en naar een andere vraag te gaan met behulp van de pijltoetsen.

Betrouwbaarheid van een variabele testen

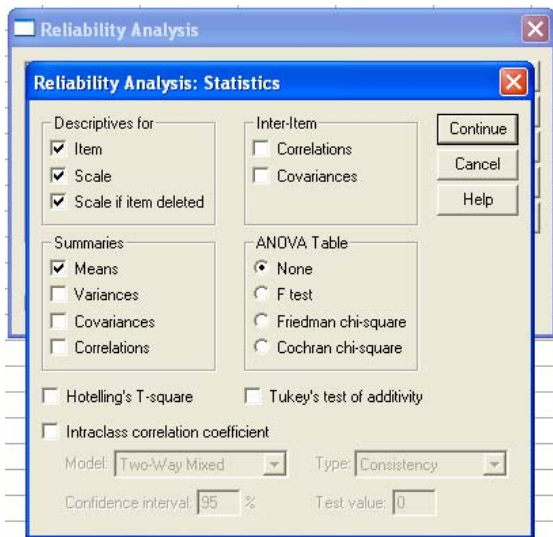
Om de Cronbach's alpha van een variabele te berekenen, wordt in SPSS gebruik gemaakt van de functie *Scale Reliability Analysis*. Deze functie kan als volgt gevonden worden:



In het invoervenster dat verschijnt, kunnen links de relevante vragen per variabele worden geselecteerd en door op de middelste pijl te klikken komen deze te staan onder *Items*. Dat betekent dat ze worden meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse. Als voorbeeld is hieronder de dimensie *individuele overweging* in de situatie van de teamleider over 2 jaar opgenomen:



Onder *Statistics...* kunnen opties voor de uitvoer worden geselecteerd. Vul dat in op de volgende manier en klik op *Continue*:



Met een klik op *OK* in het *Reliability Analysis* scherm wordt de berekening gestart. In de uitvoer kan de Cronbach's alpha worden afgelezen, evenals de gemiddelde waardering (*Mean*) per vraag en per variabele.

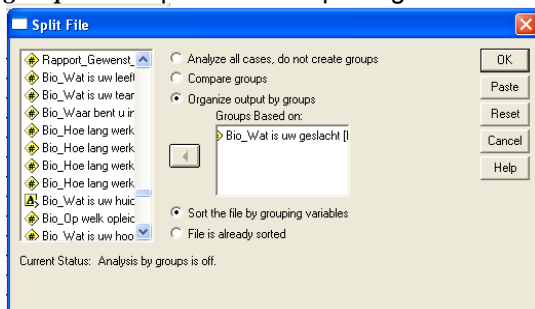
Berekening opslaan voor hergebruik

De Cronbach's alpha moet per variabele vaker worden berekend, bijvoorbeeld bij de uitsplitsing per geslacht of functie. In dat geval is het handig om in het *Reliability Analysis* scherm te kiezen voor de optie *Paste*. Met deze functie verschijnt de berekening zelf in een nieuw scherm, de *SPSS Syntax Editor*. Door middel van de Syntax Editor kan de berekening worden opgeslagen in een nieuw bestand. Dat bestand kan later worden geopend om dezelfde berekening op een ander deel van het gegevensbestand uit te voeren. De berekening kan worden uitgevoerd door middel van *Run Current*:



Uitgesplitste berekeningen

Door middel van de functie *Split File* worden berekeningen uitgevoerd uitgesplitst per opgegeven variabele. In het *Split File* venster moet deze variabele worden aangegeven bij *Organize output by groups*. Klik op *OK* om de splitsing te maken.



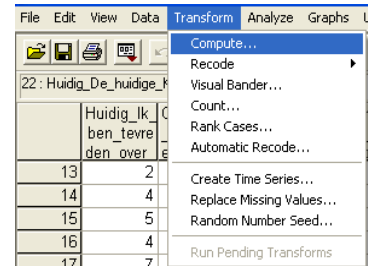
Nieuwe variabelen maken

Als de Cronbach's alpha van een variabele hoog genoeg blijkt te zijn, kan het gemiddelde van de antwoorden op de betreffende vragen per respondent worden berekend. Dat moet via de functie *Compute*.

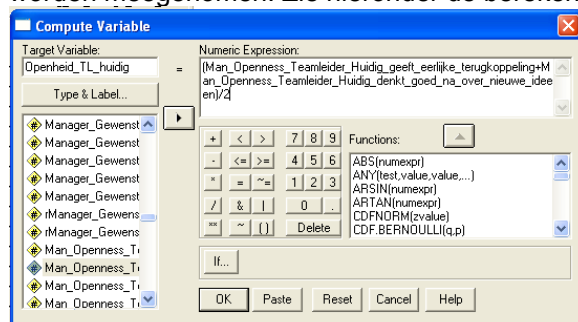
In het *Compute* scherm moet bij *Target Variable* de naam van de nieuwe variabele worden ingegeven en bij *Numeric Expression* de berekening om te komen tot de nieuwe variabele. In dit onderzoek is dat gedaan door de volgende formule:

$(\text{vraag 1} + \text{vraag 2} + \text{etc.}) / \text{aantal vragen}$

De reden dat voor deze formule is gekozen (het kan op meerdere manieren), is dat hierbij respondenten die geen antwoorden op bepaalde vragen per variabele hebben gegeven ook niet worden meegenomen. Zie hieronder de berekening van de huidige openheid van de teamleiders:

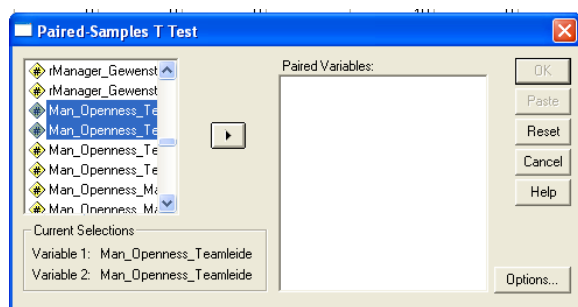
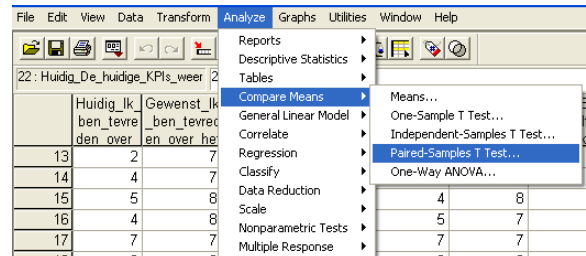


Huidig_ik ben tevreden over	Gewenst_ik ben tevreden over
13	2
14	4
15	5
16	4
17	7



T-toets voor gepaarde waarnemingen

Om de significantie van de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie te toetsen, kan (in het geval van dit onderzoek) de functie *Paired-Samples T Test* worden gebruikt. In het bijbehorende venster moet links eerst de vraag over de huidige situatie worden aangeklikt, terwijl de control-toets ingedrukt blijft. Dan moet de vraag over de gewenste situatie aangeklikt worden, met nog steeds de control-toets ingedrukt. De twee variabelen worden dan onderin aangegeven (zie afbeelding hieronder). Met de middelste toets, de pijl naar rechts, wordt dan de gekozen set vragen toegevoegd. Klik op *OK* om de berekening uit te voeren.

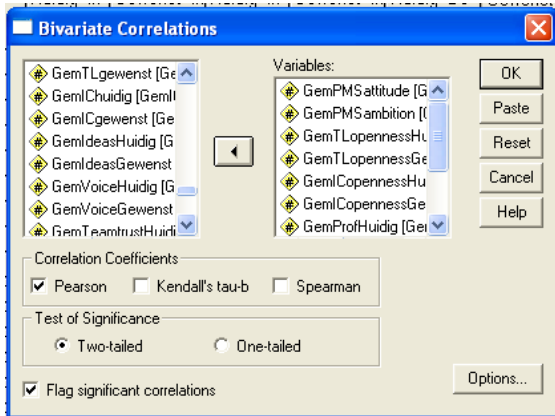
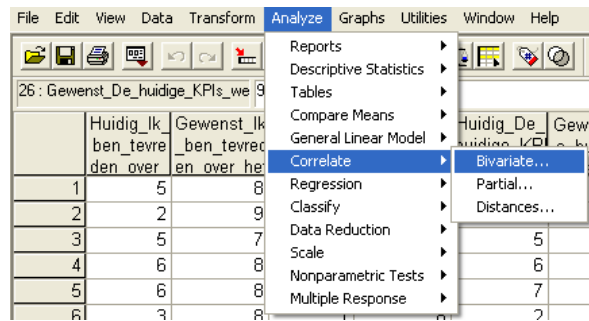


In het uitvoervenster dat verschijnt kan bij Paired Samples Test onder Sig. (2-tailed) worden bekeken wat het significantieniveau van het tweezijdig geteste verschil tussen de twee vragen of variabelen is. Om tot het eenzijdige significantieniveau te komen, zoals in dit onderzoek is gedaan, moet van dit getal de helft worden genomen. Als dit laatste getal minder is dan 0,01 is het significantieniveau 99% en als het minder is dan 0,05 is het significantieniveau 95%.



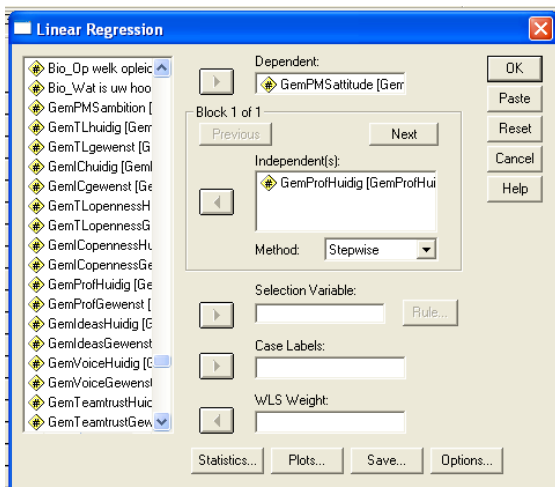
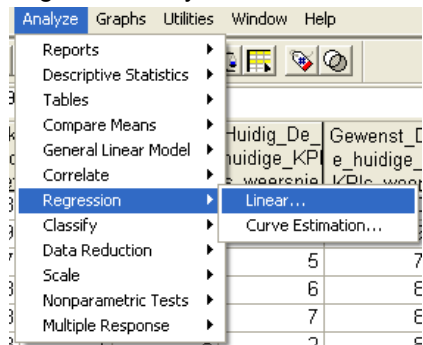
Correlatie analyse

In dit onderzoek is de functie *Bivariate Correlations* gebruikt om de correlaties tussen verschillende variabelen te onderzoeken. Voeg in het bijbehorende scherm alle variabelen die meegenomen moeten worden toe aan de lijst en klik op *OK*. In het uitvoervenster kan de Pearson's correlatiecoëfficiënt worden afgelezen met daarbij het significantieniveau, aangegeven met * (95%) of ** (99%).



Regressie analyse

In dit onderzoek is ervoor gekozen om een lineaire enkelvoudige regressie analyse uit te voeren. Dat kan in SPSS via de functie *Linear Regression*. Kies de variabele die verklaard moet worden als *Dependent* en de variabele die verklarend zou kunnen zijn onder *Independent(s)*. Klik op *OK* om de berekening uit te voeren. In het uitvoervenster kan de β worden afgelezen onder *B* bij *Coefficients*, R^2 is te vinden onder *R Squared* bij *Model Summary* en het significantieniveau is op dezelfde manier af te lezen als eerder bij de T-toets voor gepaarde waarnemingen beschreven is.



Bijlage B: Gebruikte enquête

Vragenlijst InformatieCentrum

Wij wijzen u erop dat de vragenlijst strikt vertrouwelijk wordt behandeld. De vragenlijsten worden enkel ingezien door Celeste Wilderom van de Universiteit Twente en medewerkers van het project Prestatiemeting en prestatieverbetering. De resultaten zijn niet meer terug te voeren op één persoon of team. De resultaten worden gepresenteerd als één InformatieCentrum.

1 Prestatiemeting

Het InformatieCentrum gebruikt momenteel een aantal prestatie indicatoren (ofwel: **KPI 's**: Kritische Prestatie Indicatoren), zoals getoond in de bijlage. Wij vragen naar uw mening over de KPI 's van het InformatieCentrum. Geef het cijfer van uw keuze, variërend van 1 t/m 10. Wij vragen uw mening over de huidige situatie en over de gewenste situatie over 2 jaar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ze er mee oneens									Ze er mee eens

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Ik ben tevreden over het proces van (door-)ontwikkeling van betere KPI 's binnen het InformatieCentrum.		
Ik word altijd betrokken bij de ontwikkeling van betere KPI 's binnen het InformatieCentrum.		
De huidige KPI 's weerspiegelen de werkelijke prestaties van het InformatieCentrum goed.		
Er wordt altijd gebruik gemaakt van resultaten van KPI 's binnen het InformatieCentrum.		
Ik ben goed op de hoogte van de KPI 's van het InformatieCentrum.		
De KPI 's van het InformatieCentrum zijn betrouwbaar.		
De KPI 's van het InformatieCentrum zijn begrijpelijk.		
De KPI 's van het InformatieCentrum zijn volledig.		

Hoe nuttig vindt u de huidige KPI 's van het InformatieCentrum?

	Ze er onnuttig	Onnuttig	Tamelijk onnuttig	Neutraal	Tamelijk nuttig	Nuttig	Ze er nuttig
Nuttig voor mij als <i>medewerker</i>	1	2	3	4	5	6	7
Nuttig voor mijn <i>team</i>	1	2	3	4	5	6	7
Nuttig voor het <i>InformatieCentrum</i>	1	2	3	4	5	6	7
Nuttig voor het <i>DC</i> <i>HR</i>	1	2	3	4	5	6	7
Nuttig voor <i>Defensie</i>	1	2	3	4	5	6	7

2 Stellingen over uw teamleider / manager IC

Hoe vaak vertoont uw teamleider én manager InformatieCentrum het volgende gedrag? Geef wederom een rapportcijfer van 1 t/m 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nooit	Zelden	Soms	Af en toe	Neutraal	Regelmatig	Ze er regelmatig	Vaak	Ze er vaak	Altijd	
Mijn teamleider / De manager InformatieCentrum ...							Teamleider		Manager IC	
							Huidig	Gewenst over 2 jaar	Huidig	Gewenst over 2 jaar
.....maakt de medewerkers bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.										
.....geeft eerlijke terugkoppeling, wanneer ik ideeën gerelateerd aan werkzaamheden uit.										
.....creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te										

werken.				
.....laat zien hoe je problemen vanuit verschillende gezichtspunten kunt bekijken.				
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.				
.....denkt goed na over nieuwe ideeën van mij gerelateerd aan werkzaamheden.				
.....maakt duidelijk wat men kan verwachten indien de doelen worden behaald.				
.....geeft de medewerkers het gevoel dat de leiding elke hindernis kan nemen.				
.....zoekt naar verschillende invalshoeken bij het oplossen van problemen.				
.....toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.				
.....maakt duidelijk wie verantwoordelijk is voor het bereiken van doelen.				
.....stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien.				
.....verdedigt, naar medewerkers toe, eigen standpunten of belangen.				
.....stimuleert om meningen met goede argumenten te ondersteunen.				
.....toont zichzelf sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden.				
.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.				
.....geeft vertrouwen dat de doelstellingen zullen worden bereikt.				
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.				
.....is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van normen.				
.....verifieert goed (=gaat goed na wat de stand van zaken is).				
.....laat merken wanneer hij/zij het eens is met medewerkers.				
.....geeft goed structuur aan gesprekken met medewerkers.				
.....stelt nieuwe vragen over dingen die kunnen verbeteren.				
.....vraagt naar ideeën en/of meningen van medewerkers.				
.....toont in woord en daad een imago van bekwaamheid.				
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.				
.....let op fouten in de prestatie die correctie behoeven.				
.....spreekt enthousiast over wat moet worden bereikt.				
.....formuleert een dwingende visie voor de toekomst.				
.....moedigt medewerkers op een positieve wijze aan.				
.....luistert naar zaken die voor ons van belang zijn.				
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.				
.....delegeert voldoende taken naar medewerkers.				
.....roept medewerkers, indien nodig, tot de orde.				
.....introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.				
.....maakt ons trots om met hem/haar te werken.				
.....helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen.				
.....heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid.				
.....is een symbool van succes en bekwaamheid.				
.....handelt op een manier die respect afdwingt.				
.....geeft betekenis aan macht en vertrouwen.				
.....stelt het groepsbelang voor eigen belang.				
.....geeft negatieve kritiek op medewerkers.				
.....spreekt optimistisch over de toekomst.				
.....werkt nuttig samen met medewerkers.				
.....geeft medewerkers duidelijke doelen.				
.....bestedt tijd aan leren en coachen.				
.....geeft advies wanneer dit nodig is.				
.....is vriendelijk naar medewerkers.				
.....luistert goed naar medewerkers.				
.....heeft een krachtige uitstraling.				
.....informeert medewerkers goed.				

.....roept volledig vertrouwen op.				
.....valt medewerkers in de rede.				
.....spreekt medewerkers tegen.				
.....toont zich ongeïnteresseerd.				
.....fungeert als een voorbeeld.				
.....leert van fouten.				

3 Vragen over uw afdeling en uw rol

Wij vragen naar uw mening over de onderstaande stellingen. De mate waarin u het eens of oneens bent, kunt u aangeven met een cijfer variërend van 1 t/m 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zeer mee oneens									Zeer mee eens

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Bij belangrijke kwesties voor mijn afdeling, waar mijn mening van belang kan zijn, ben ik goed geïnformeerd.		
Ik durf me op de afdeling uit te spreken over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures.		
Ik durf mijn mening over werk zaken te uiten aan collega's, ook als zijn/haar mening anders is als de mijne.		
Geef een cijfer van uw team prestaties ten opzichte van het totale resultaat van het InformatieCentrum.		
Ik spreek me uit en moedig collega's aan om betrokken te zijn bij belangrijke zaken voor mijn afdeling.		
Ik ben actief lid van een organisatie (danwel netwerk) dat mijn vakgebied verder helpt te ontwikkelen.		
Elke medewerker binnen de afdeling kan gerust problemen en moeilijke zaken naar voren brengen.		
De mensen binnen onze afdeling waarderen de unieke vaardigheden en talenten van anderen.		
De wijze waarop ik werk, komt sterk overeen met wat door professionals wordt aanbevolen.		
Ik ben betrokken bij en maak nieuwe voorstellen over belangrijke zaken voor mijn afdeling.		
In onze afdeling liggen sommige medewerkers niet goed in de groep omdat ze anders zijn.		
Ik doe wel eens dingen niet die ik zou moeten doen omdat het toch niet wordt opgemerkt.		
Ik houd mijzelf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen mijn vakgebied/werk.		
Ik ben betrokken bij belangrijke kwesties die de werksfeer op de afdeling aangaan.		
Buiten werktijd neem ik deel aan activiteiten die mijn professionaliteit verhogen.		
Binnen deze afdeling lossen we interne problemen op een nette manier op.		
Niemand binnen de afdeling zal bewust iemand anders in de wielen rijden.		
Ik ben meer dan alleen in mijn werktijd bezig met mijn vakgebied/werk.		
Het ligt moeilijk om anderen om hulp te vragen binnen onze afdeling.		
Medewerkers van deze afdeling hebben het beste met elkaar voor.		
Binnen deze afdeling voelt men zich veilig om vrijuit te spreken.		
Ik kan aan anderen duidelijk maken dat mijn werk belangrijk is.		
Ik denk vaak na over nieuwe ideeën gerelateerd aan mijn werk.		
Ik krijg voldoende speelruimte om mijn werk zelf in te vullen.		
De wijze waarop mijn werk is georganiseerd is professioneel.		
Ik houd me aan de fatsoensnormen die gelden op mijn werk.		
In onze afdeling moet men op zijn hoede zijn voor collega's		
De wijze waarop ik dagelijks werk vind ik 'professioneel'.		
Ik neem mijn eigen professionele ontwikkeling serieus.		
Men deelt informatie met elkaar binnen deze afdeling		
Binnen de afdeling leren we van elke gemaakte fout.		
Ik leer van problemen die ik tegenkom op het werk.		

Ik ben altijd 'in' voor geschikte externe trainingen.		
Ik ben altijd 'in' voor geschikte interne trainingen.		
Mensen binnen deze afdeling respecteren elkaar		
Op het werk wil ik graag verbeterend bezig zijn.		
Ik heb vaak ideeën gerelateerd aan mijn werk.		
Ik heb collega's op mijn werk waar ik van leer.		
Ik kom op mijn werk altijd met nieuwe ideeën.		
Ik lees met plezier over mijn vakgebied/werk.		
Ik zou meer externe trainingen willen volgen.		
Ik zou meer interne trainingen willen volgen.		
In onze afdeling durft men risico's te nemen.		
Men vertrouwt elkaar binnen deze afdeling.		
Ik doe het graag goed binnen mijn werk.		
Ik houd mij aan de regels op het werk.		
Ik ben op het werk verbeterend bezig.		
Ik leer dagelijks op mijn werk.		

4 Rapportages

Wij vragen u nu rapportcijfers te gaan geven. Met een rapportcijfer wordt weer een cijfer van 1 t/m 10 bedoelt:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onge- looflijk slecht	Ze er slecht	Slecht	Onvol- doende	Matig	Vol- doende	Ruim vol- doende	Goed	Ze er goed	Uitmun- tend

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Hoe ervaart u de wijze van leidinggeven van uw teamleider?		
Hoe ervaart u de wijze van leidinggeven van de manager InformatieCentrum?		
Wat vindt u van de professionaliteit van het <i>DC HR</i> ?		
Wat vindt u van de professionaliteit van het <i>InformatieCentrum</i> ?		
Wat vindt u van de professionaliteit van uw <i>eigen team</i> ?		
Wat vindt u van de professionaliteit van <i>uzelf</i> ?		
Hoe ervaart u het vertrouwen binnen uw team?		

5 Biografische vragen

Wat is uw geslacht?	Man / Vrouw
Wat is uw leeftijd? jaar
Wat is uw team?	1 / 2 / 3 / 4 / Flex
Waar bent u in dienst?	Defensie / Uitzendbureau
Hoe lang werkt u voor Defensie? ⁵ jaar
Hoe lang werkt u voor het DC HR? ¹ maand

⁵ Het maakt geen verschil door wie u betaald wordt. De werkervaring binnen een bepaalde omgeving is van belang.

Bijlage C: Interne consistentie

In deze bijlage zijn de tabellen met daarin de α -waarden van de interne consistentie per variabele opgenomen.

Houding & ambitie t.a.v. prestatie­meting		Houding t.a.v. prestatie­meting
	N =	28
Huidig	13	0.92
Gewenst	7	0.96

(28 respondenten, resp. 13 en 7 vragen gesteld)

Tabel 7: Interne consistentie van de variabelen 'Houding t.a.v. prestatie­meting' en 'Ambitie t.a.v. prestatie­meting'.

<u>Management</u>	Openheid				MLQ				BLQ			
	N =	2	Over-all	CR	II	IC	IM	IS	Over-all	SD	ST	SU
Teamleider team 3 (Huidig)	8	0.99	0.96	0.81	0.90	-0.47	0.88	0.95	0.88	-0.01	0.89	0.74
- Gewenst	8	0.65	0.95	-0.25	0.92	0.76	0.74	0.93	0.91	0.67	0.90	0.73
Teamleider team 4 (Huidig)	6	0.97	0.86	0.63	0.38	0.71	0.88	-1.0	0.83	-0.56	0.82	0.83
- Gewenst	6	0.93	0.92	0.81	0.17	0.85	0.94	0.80	0.62	0.41	0.76	0.87
Teamleiders overall (Huidig)	27	0.99	0.98	0.89	0.93	0.82	0.93	0.92	0.95	0.67	0.95	0.93
- Gewenst	27	0.93	0.96	0.69	0.87	0.84	0.83	0.87	0.93	0.82	0.92	0.88
Manager IC (Huidig)	27	0.97	0.97	0.90	0.95	0.76	0.92	0.93	0.97	0.70	0.96	0.93
- Gewenst	27	0.63	0.93	0.58	0.88	0.74	0.79	0.83	0.93	0.82	0.91	0.89

(onder de variabelen wordt vermeld hoeveel vragen er per variabele gesteld zijn en naast het object van onderzoek, het management, wordt het aantal respondenten vermeld)

MLQ = aangevuld transformationeel leiderschap

CR = waarden

IM = inspirerende motivatie

II = geïdealiseerde invloed

IS = intellectuele stimulatie

SD = verdedigen

ST = sturen

SU = ondersteunen

Tabel 2: Interne consistentie van de variabelen m.b.t. leiderschap van de teamleiders en de manager van het IC.

Teams		Team- vertrouwen
	N =	14
Team 2 (Huidig)	7	0.69
- Gewenst	7	0.90
Team 3 (Huidig)	8	0.78
- Gewenst	8	0.28
Team 4 (Huidig)	6	0.58
- Gewenst	6	0.65
Teams samen (Huidig)	29	0.79
- Gewenst	29	0.78

(onder de variabele wordt vermeld hoeveel vragen er per variabele gesteld zijn en naast het object van onderzoek, de teams, wordt het aantal respondenten vermeld)

Tabel 9: Interne consistentie van de variabele 'Teamvertrouwen'.

Professionaliteit		Professionaliteit	Hebben van ideeën	Uitwerken van ideeën
	N =	26	2	5
Huidig	30	0.82	0.82	0.73
Ambitie	30	0.92	0.79	0.90

(onder de variabelen wordt vermeld hoeveel vragen er per variabele gesteld zijn en naast 'Huidig' en 'Gewenst' wordt het aantal respondenten vermeld)

Tabel 10: Interne consistentie van de variabelen 'Professionaliteit', 'Hebben van ideeën' en 'Uitwerken van ideeën'.

Bijlage D: Waardering en toetsen van de verschillen

Houding t.a.v. prestatie­meting	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,917	0,956
Gemiddelde waardering:	5,3	7,8**
Ik ben tevreden over het proces van (door-)ontwikkeling van betere KPI 's binnen het IC.	4,6	7,8**
Ik word altijd betrokken bij de ontwikkeling van betere KPI 's binnen het IC.	3,0	7,5**
De huidige KPI 's weerspiegelen de werkelijke prestaties van het IC goed.	4,7	7,8**
Er wordt altijd gebruik gemaakt van resultaten van KPI 's binnen het IC.	4,4	7,8**
Ik ben goed op de hoogte van de KPI 's van het IC.	4,3	7,9**
De KPI 's van het IC zijn betrouwbaar.	4,5	7,8**
De KPI 's van het IC zijn begrijpelijk.	5,0	7,9**
De KPI 's van het IC zijn volledig.	4,3	8,0**
Nuttig voor mij als <i>medewerker</i>	6,3	-
Nuttig voor mijn <i>team</i>	6,7	-
Nuttig voor het <i>InformatieCentrum</i>	7,3	-
Nuttig voor het <i>DC HR</i>	7,1	-
Nuttig voor <i>Defensie</i>	6,7	-

(** = 99% en * = 95% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 11: Waardering van de variabele 'houding t.a.v. prestatie­meting

Professionaliteit	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,881	0,921
Gemiddelde waardering:	6,8	7,7**
Ik ben actief lid van een organisatie (danwel netwerk) dat mijn vakgebied verder helpt te ontwikkelen.	5,5	7,0**
De wijze waarop ik werk, komt sterk overeen met wat door professionals wordt aanbevolen.	6,2	8,0**
Ik ben betrokken bij en maak nieuwe voorstellen over belangrijke zaken voor mijn afdeling.	5,4	7,4**
Ik doe wel eens dingen niet die ik zou moeten doen omdat het toch niet wordt opgemerkt.	7,0	7,8**
Ik houd mijzelf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen mijn vakgebied/werk.	6,7	8,4**
Buiten werktijd neem ik deel aan activiteiten die mijn professionaliteit verhogen.	4,3	6,0**

Ik ben meer dan alleen in mijn werktijd bezig met mijn vakgebied/werk.	5,5	5,5
Ik kan aan anderen duidelijk maken dat mijn werk belangrijk is.	6,7	7,5**
Ik krijg voldoende speelruimte om mijn werk zelf in te vullen.	5,2	7,2**
De wijze waarop mijn werk is georganiseerd is professioneel.	5,4	8,1**
Ik houd me aan de fatsoensnormen die gelden op mijn werk.	8,0	8,2*
De wijze waarop ik dagelijks werk vind ik 'professioneel'.	6,1	8,0**
Ik neem mijn eigen professionele ontwikkeling serieus.	7,8	8,2*
Ik leer van problemen die ik tegenkom op het werk.	7,3	8,0**
Ik ben altijd 'in' voor geschikte externe trainingen.	8,1	8,4**
Ik ben altijd 'in' voor geschikte interne trainingen.	8,0	8,3*
Op het werk wil ik graag verbeterend bezig zijn.	7,8	8,2**
Ik heb collega's op mijn werk waar ik van leer.	7,8	8,0
Ik kom op mijn werk altijd met nieuwe ideeën.	6,1	7,4**
Ik lees met plezier over mijn vakgebied/werk.	7,1	7,6**
Ik zou meer externe trainingen willen volgen.	7,3	7,5
Ik zou meer interne trainingen willen volgen.	7,2	7,6
Ik doe het graag goed binnen mijn werk.	8,4	8,7**
Ik houd mij aan de regels op het werk.	7,4	8,1**
Ik ben op het werk verbeterend bezig.	7,1	8,3**
Ik leer dagelijks op mijn werk.	7,4	7,9*

(** = 99% en * = 95% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 12: Waardering van de variabele 'professionaliteit'

Het hebben van ideeën	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,818	0,788
Gemiddelde waardering:	6,7	7,6**
Ik denk vaak na over nieuwe ideeën gerelateerd aan mijn werk.	6,7	7,5**
Ik heb vaak ideeën gerelateerd aan mijn werk.	6,6	7,7**

(** = 99% en * = 95% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 13: Waardering van de variabele 'hebben van ideeën'

Het uitwerken van ideeën	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,727	0,900
Gemiddelde waardering:	6,3	8,0**
Bij belangrijke kwesties voor mijn afdeling, waar mijn mening van belang kan zijn, ben ik goed geïnformeerd.	4,5	8,2**
Ik durf me op de afdeling uit te spreken over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures.	7,0	8,0**
Ik durf mijn mening over werk zaken te uiten aan collega's, ook als zijn/haar mening anders is als de mijne.	7,7	8,1**
Ik spreek me uit en moedig collega's aan om betrokken te zijn bij belangrijke zaken voor mijn afdeling.	6,9	7,9**
Ik ben betrokken bij belangrijke kwesties die de werksfeer op de afdeling aangaan.	5,7	7,8**

(** = 99% en * = 95% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 14: Waardering van de variabele 'uitwerken van ideeën'

Teamvertrouwen	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,790	0,778
Gemiddelde waardering:	6,6	8,0**
Elke medewerker binnen de afdeling kan gerust problemen en moeilijke zaken naar voren brengen.	6,8	8,2**
De mensen binnen onze afdeling waarderen de unieke vaardigheden en talenten van anderen.	6,4	8,1**
In onze afdeling liggen sommige medewerkers niet goed in de groep omdat ze anders zijn.	6,8	7,0
Binnen deze afdeling lossen we interne problemen op een nette manier op.	6,5	8,0**
Niemand binnen de afdeling zal bewust iemand anders in de wielen rijden.	6,5	6,9**
Het ligt moeilijk om anderen om hulp te vragen binnen onze afdeling.	8,0	8,4*
Medewerkers van deze afdeling hebben het beste met elkaar voor.	7,3	8,4**
Binnen deze afdeling voelt men zich veilig om vrijuit te spreken.	6,6	8,1**
In onze afdeling moet men op zijn hoede zijn voor collega's.	8,3	8,9
Men deelt informatie met elkaar binnen deze afdeling	5,5	8,4**
Binnen de afdeling leren we van elke gemaakte fout.	5,5	8,1**
Mensen binnen deze afdeling respecteren elkaar.	7,3	8,3**

In onze afdeling durft men risico's te nemen.	4,6	6,9**
Men vertrouwt elkaar binnen deze afdeling.	6,3	7,8**

(** = 99% en * = 95% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 15: Waardering van de variabele 'teamvertrouwen'

Teamprestaties	<i>Huidige situatie</i>	<i>Wenselijk</i>
Cronbach's alpha:	1	1
Gemiddelde waardering:	7,1	8,3**
Geef een cijfer van uw teamprestaties ten opzichte van het totale resultaat van het IC.	7,1	8,3**

(** = 99% en * = 95% significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 16: Waardering van de variabele 'teamprestaties'

Bijlage E: Resultaten correlatie analyse

In deze bijlage zijn de gedetailleerde resultaten (de Pearson's correlatiecoëfficiënten) uit de correlatie analyse (5.3) opgenomen.

Correlatie analyse	Houding t.a.v. prestatiemeting	Ambitie t.a.v. prestatiemeting
	Pearson's correlatiecoëfficiënten	
Teamleider MLQ huidig	0,54**	-0,15
Teamleider CR huidig	0,59**	-0,05
Teamleider II huidig	0,53**	-0,26
Teamleider IC huidig	0,40*	-0,16
Teamleider IM huidig	0,50**	-0,13
Teamleider IS huidig	0,58**	-0,07
Teamleider MLQ gewenst	0,01	0,64**
Teamleider CR gewenst	0,25	0,46
Teamleider II gewenst	0,10	0,66**
Teamleider IC gewenst	-0,08	0,45*
Teamleider IM gewenst	-0,02	0,68**
Teamleider IS gewenst	-0,01	0,55**
Manager IC MLQ huidig	0,66**	-0,08
Manager IC CR huidig	0,71**	0,10
Manager IC II huidig	0,79**	-0,01
Manager IC IC huidig	0,50**	-0,07
Manager IC IM huidig	0,55**	0,07
Manager IC IS huidig	0,74**	0,02
Manager IC MLQ gewenst	0,08	0,58**
Manager IC CR gewenst	Onb.	Onb.
Manager IC II gewenst	0,36	0,67**
Manager IC IC gewenst	0,02	0,21
Manager IC IM gewenst	0,04	0,55**
Manager IC IS gewenst	0,21	0,56**
Teamleider openheid huidig	0,54**	0,10
Teamleider openheid gewenst	-0,09	0,43*
Manager IC openheid huidig	0,67**	0,28
Manager IC openheid gewenst	0,58	0,51
Professionaliteit huidig	0,09	0,29
Professionaliteit ambitie	-0,01	0,43*
Hebben van ideeën huidig	-0,21	-0,03
Hebben van ideeën ambitie	0,04	0,24
Uitwerken van ideeën huidig	0,23	0,17
Uitwerken van ideeën ambitie	-0,02	0,28
Teamvertrouwen huidig	0,36	0,25
Teamvertrouwen ambitie	-0,15	0,21
Teamprestaties huidig	0,19	0,28
Teamprestaties ambitie	0,34	0,34

(** = 99% zekerheid en * = 95% zekerheid dat er correlatie is tussen beide variabelen, 'Onb.' = onbetrouwbaar vanwege $\alpha < 0.70$)

MLQ = aangevuld transformationeel leiderschap

CR = waarden

II = geïdealiseerde invloed

IC = individuele overweging

IM = inspirerende motivatie

IS = intellectuele stimulatie

BLQ = gebalanceerd leiderschap

SD = verdedigen

ST = sturen

SU = ondersteunen

Tabel 17: Resultaten analyse correlatie met de houding en ambitie t.a.v. prestatiemeting

Bijlage F: Regressie analyse

In deze bijlage zijn de uitgebreide gegevens te vinden die zijn voortgekomen uit de regressie analyse (paragraaf 5.4).

Regressie analyse	Houding t.a.v. prestatie meting	
	β	R^2
Manager IC II huidig	0.69**	0.62
Manager IC IS huidig	0.58**	0.54
Manager IC CR huidig	0.54**	0.50
Manager IC openheid huidig	0.55**	0.45
Manager IC ST huidig	0.53**	0.37
Teamleiders CR huidig	0.45**	0.35
Manager IC SU huidig	0.55**	0.35
Teamleiders IS huidig	0.47**	0.34
Manager IC IM huidig	0.48**	0.30
Teamleider openheid huidig	0.45**	0.30
Teamleiders II huidig	0.52**	0.29
Teamleiders IM huidig	0.45**	0.25
Manager IC IC huidig	0.44**	0.25
Teamleiders ST huidig	0.45*	0.22
Manager IC SD huidig	0.55*	0.21
Teamleiders IC huidig	0.41*	0.16
Teamleiders MLQ huidig	0.50**	0.44
Manager IC MLQ huidig	0.61**	0.44
Manager IC BLQ huidig	0.65**	0.40
Teamleiders BLQ huidig	0.53*	0.21

(β = fractie van variabele dat de houding t.a.v. prestatie meting met één eenheid laat toenemen, R^2 = fractie verklaarde variantie, ** = 95% significantieniveau en * = 95% significantieniveau dat β en R^2 reëel zijn)

MLQ = aangevuld transformationeel leiderschap

CR = waarderen

II = geïdealiseerde invloed

IC = individuele overweging

IM = inspirerende motivatie IS = intellectuele stimulatie

BLQ = gebalanceerd leiderschap

SD = verdedigen

ST = sturen

SU = ondersteunen

Tabel 18: Resultaten regressie analyse van houding t.a.v. prestatie meting

Regressie analyse	Ambitie t.a.v. prestatie meting	
	β	R^2
Teamleiders MLQ gewenst	0.47**	0.41
Teamleiders II gewenst	0.48**	0.43
Teamleiders IC gewenst	0.32*	0.21
Teamleiders IM gewenst	0.48**	0.47
Teamleiders IS gewenst	0.34**	0.30
Teamleiders BLQ gewenst	0.44**	0.35
Teamleiders SD gewenst	0.17*	0.16
Teamleiders ST gewenst	0.41**	0.36
Teamleiders SU gewenst	0.49**	0.31
Manager IC MLQ gewenst	0.48**	0.34
Manager IC II gewenst	0.47**	0.46
Manager IC IM gewenst	0.40**	0.30
Manager IC IS gewenst	0.35**	0.31
Manager IC BLQ gewenst	0.36*	0.22
Manager IC ST gewenst	0.36**	0.29
Manager IC SU gewenst	0.32*	0.18
Teamleider openheid gewenst	0.62**	0.42
Professionaliteit ambitie	0.36*	0.43

(β = fractie van variabele dat de ambitie t.a.v. prestatie meting met één eenheid laat toenemen, R^2 = fractie verklaarde variantie, ** = 95% significantieniveau en * = 95% significantieniveau dat β en R^2 reëel zijn)

MLQ = aangevuld transformationeel leiderschap

CR = waarden

II = geïdealiseerde invloed

IC = individuele overweging

IM = inspirerende motivatie

IS = intellectuele stimulatie

BLQ = gebalanceerd leiderschap

SD = verdedigen

ST = sturen

SU = ondersteunen

Tabel 19: Resultaten regressie analyse van ambitie t.a.v. prestatie meting

Regressie analyse	Gevonden correlaties	β	R^2
Manager IC Idealized Influence huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid team­leiders Huidige openheid IC-man­ager Huidig teamver­trouwen 	0,90** 0,39* 0,71** 0,90*	0,62 0,18 0,56 0,23
Manager IC Intellectual Stimulation huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid team­leiders Huidige openheid IC-man­ager Huidig uitwer­ken van ideeën Huidig teamver­trouwen 	0,94** 0,52** 0,86** 0,66* 0,82*	0,54 0,52 0,72 0,17 0,17
Manager IC Contingent Reward huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid team­leiders Huidige openheid IC-man­ager 	0,93** 0,57** 0,87**	0,50 0,30 0,68
Manager IC Openheid huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidig gebal­anceerd leiders­chap team­leiders Huidig aange­vuld transfor­mationeel leiders­chap team­leiders Huidig gebal­anceerd leiders­chap IC-man­ager Huidig aange­vuld transfor­mationeel leiders­chap IC-man­ager Huidige openheid team­leiders 	0,81** 0,75** 0,70** 0,88** 0,41 0,59**	0,45 0,29 0,36 0,52 0,05 0,34
Manager IC Sturen huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid IC-man­ager Huidig teamver­trouwen 	0,70** 1,19** 0,81*	0,37 0,92 0,21
Teamleiders Contingent Reward huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid team­leiders Huidige openheid IC-man­ager Huidig uitwer­ken van ideeën 	0,77** 0,82** 0,71** 0,87**	0,35 0,63 0,47 0,27
Manager IC Ondersteunen huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid IC-man­ager Huidig uitwer­ken van ideeën Huidig teamver­trouwen 	0,64** 0,69** 0,74** 0,70*	0,35 0,61 0,28 0,18
Teamleiders Intellectual Stimulation huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid team­leiders Huidige openheid IC-man­ager Huidig uitwer­ken van ideeën 	0,72** 0,84** 0,66** 0,95**	0,34 0,74 0,45 0,36
Manager IC Inspirational Motivation huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid IC-man­ager Huidig teamver­trouwen 	0,55** 0,54** 0,20	0,25 0,38 0,01

Teamleider Openheid huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid IC-manager Huidig gebalanceerd leiderschap teamleiders Huidig aangevuld transformationeel leiderschap teamleiders Huidig aangevuld transformationeel leiderschap IC-manager 	0,66** 0,59** 1,13** 1,06** 0,58*	0,30 0,34 0,62 0,82 0,19
Teamleiders Idealized Influence huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid teamleiders Huidige openheid IC-manager Huidig uitwerken van ideeën 	0,55** 0,69** 0,38* 0,64*	0,29 0,75 0,23 0,26
Teamleiders Inspirational Motivation huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid teamleiders Huidige openheid IC-manager Huidig uitwerken van ideeën 	0,55** 0,70** 0,54** 0,74**	0,25 0,65 0,38 0,28
Manager IC Individual Consideration huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid teamleiders Huidige openheid IC-manager Huidig uitwerken van ideeën 	0,57** 0,27 0,63** 0,58*	0,25 0,12 0,52 0,19
Teamleiders Sturen huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid teamleiders Huidige openheid IC-manager Huidig uitwerken van ideeën 	0,49* 0,66** 0,39* 0,81**	0,22 0,64 0,22 0,36
Manager IC Verdedigen huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid IC-manager Huidig uitwerken van ideeën 	0,39* 0,37* 0,13	0,21 0,26 0,02
Teamleiders Individual Consideration huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid teamleiders Huidig uitwerken van ideeën 	0,39* 0,67* 0,52*	0,16 0,69 0,18
Teamleiders MLQ huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid teamleiders Huidige openheid IC-manager Huidig uitwerken van ideeën 	0,58** 0,78** 0,51** 0,75**	0,29 0,82 0,36 0,30
Manager IC MLQ huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid teamleiders Huidige openheid IC-manager 	0,71** 0,34* 0,64**	0,44 0,19 0,55
Manager IC BLQ huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid IC-manager Huidig uitwerken van ideeën 	0,62** 0,59** 0,51*	0,40 0,52 0,16
Teamleiders BLQ huidig	<ul style="list-style-type: none"> Houding t.a.v. prestatie­meting Huidige openheid teamleiders Huidige openheid IC-manager Huidig uitwerken van ideeën 	0,40* 0,55** 0,39** 0,64**	0,21 0,62 0,29 0,32

(R^2 = fractie verklaarde variantie, ** = 95% significantieniveau en * = 95% significantieniveau dat R^2 reëel is)
MLQ = aangevuld transformationeel leiderschap BLQ = gebalanceerd leiderschap

Tabel 20: Resultaten regressie analyse van houding t.a.v. prestatie­meting

Regressie analyse	Gevonden correlaties	β	R^2
Teamleiders MLQ gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,87**	0,41
	• Gewenste openheid teamleiders	0,66**	0,60
	• Huidige professionaliteit	0,61**	0,30
	• Ambitie professionaliteit	0,75**	0,44
	• Ambitie hebben van ideeën	0,38**	0,29
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,47*	0,23
	• Gewenst teamvertrouwen	0,65*	0,30
Teamleiders Idealized Influence gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,90**	0,43
	• Gewenste openheid teamleiders	0,63**	0,54
	• Huidige professionaliteit	0,62**	0,30
	• Ambitie professionaliteit	0,70**	0,39
	• Ambitie hebben van ideeën	0,37**	0,28
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,45**	0,21
	• Gewenst teamvertrouwen	0,62*	0,26
Teamleider Openheid gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,69*	0,19
	• Huidige professionaliteit	0,84**	0,40
	• Ambitie professionaliteit	0,81**	0,36
	• Huidig hebben van ideeën	0,48**	0,41
	• Ambitie hebben van ideeën	0,62**	0,59
	• Huidig uitwerken van ideeën	0,46**	0,25
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,73**	0,43
• Gewenst teamvertrouwen	0,65*	0,21	
Teamleiders Individual Consideration gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,65*	0,21
	• Gewenste openheid teamleiders	0,60**	0,44
	• Huidige professionaliteit	0,61*	0,26
	• Ambitie professionaliteit	0,76**	0,43
	• Ambitie hebben van ideeën	0,37**	0,24
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,45*	0,20
	• Gewenst teamvertrouwen	0,79**	0,38
• Gewenste teamprestaties	0,43*	0,18	
Teamleiders Inspirational Motivation gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,96**	0,46
	• Gewenste openheid teamleiders	0,55**	0,37
	• Huidige professionaliteit	0,50*	0,17
	• Ambitie professionaliteit	0,66**	0,30
	• Ambitie hebben van ideeën	0,31*	0,17
• Gewenst teamvertrouwen	0,58*	0,22	

Teamleiders Intellectual Stimulation gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,89**	0,30
	• Gewenste openheid teamleiders	0,92**	0,79
	• Gewenste openheid IC-manager	0,67**	0,52
	• Huidige professionaliteit	0,78**	0,31
	• Ambitie professionaliteit	0,82**	0,35
	• Ambitie hebben van ideeën	0,57**	0,44
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,67**	0,33
	• Gewenst teamvertrouwen	0,67*	0,21
	• Gewenste teamprestaties	0,18	0,02
	Teamleiders BLQ gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,79**
• Gewenste openheid teamleiders		0,04	0,01
• Huidige professionaliteit		0,54*	0,23
• Ambitie professionaliteit		0,70*	0,37
• Ambitie hebben van ideeën		0,37**	0,26
• Ambitie uitwerken van ideeën		0,43*	0,20
•			
• Ambitie t.a.v. prestatie­meting		0,96*	0,16
Teamleiders Verdedigen gewenst	• Gewenste openheid teamleiders	0,72*	0,21
Teamleiders Sturen gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,89**	0,36
	• Gewenste openheid teamleiders	0,67**	0,48
	• Huidige professionaliteit	0,57*	0,20
	• Ambitie professionaliteit	0,65*	0,27
	• Ambitie hebben van ideeën	0,39**	0,25
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,42*	0,16
	• Gewenst teamvertrouwen	0,66*	0,25
Teamleiders Ondersteunen gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,64**	0,31
	• Gewenste openheid teamleiders	0,48**	0,42
	• Huidige professionaliteit	0,47*	0,23
	• Ambitie professionaliteit	0,64*	0,42
	• Ambitie hebben van ideeën	0,28*	0,21
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,34*	0,18
	• Gewenst teamvertrouwen	0,66**	0,43
	• Gewenste teamprestaties	0,38*	0,22
Manager IC MLQ gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,71**	0,34
	• Gewenste openheid teamleiders	0,49**	0,41
	• Huidige professionaliteit	0,51*	0,26
	• Ambitie professionaliteit	0,62**	0,38
	• Ambitie hebben van ideeën	0,34**	0,30
• Ambitie uitwerken van ideeën	0,34*	0,17	
Manager IC Idealized	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,97**	0,46

Influence gewenst	• Gewenste openheid teamleiders	0,55**	0,35
	• Huidige professionaliteit	0,65**	0,32
	• Ambitie professionaliteit	0,71**	0,38
	• Huidig hebben van ideeën	0,21	0,09
	• Ambitie hebben van ideeën	0,44**	0,32
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,52*	0,25
Manager IC Inspirational Motivation gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie meting	0,76**	0,30
	• Gewenste openheid teamleiders	0,38*	0,18
	• Ambitie professionaliteit	0,46*	0,17
Manager IC Intellectual Stimulation gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie meting	0,88**	0,31
	• Gewenste openheid teamleiders	0,54**	0,31
	• Huidige professionaliteit	0,55*	0,19
	• Ambitie professionaliteit	0,53*	0,17
	• Ambitie hebben van ideeën	0,35*	0,17
Manager IC BLQ gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie meting	0,62*	0,22
	• Gewenste openheid teamleiders	0,42*	0,26
	• Ambitie professionaliteit	0,54*	0,26
	• Ambitie hebben van ideeën	0,31*	0,21
Manager IC Sturen gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie meting	0,79**	0,29
	• Gewenste openheid teamleiders	0,48*	0,25
	• Huidige professionaliteit	0,54*	0,20
	• Ambitie professionaliteit	0,56*	0,22
	• Gewenst teamvertrouwen	0,45	0,12
	• Gewenste teamprestaties	0,33	0,10
Manager IC Ondersteunen gewenst	• Ambitie t.a.v. prestatie meting	0,55*	0,18
	• Gewenste openheid teamleiders	0,41*	0,25
	• Huidige professionaliteit	0,46**	0,19
	• Ambitie professionaliteit	0,58*	0,30
	• Gewenst teamvertrouwen	0,51*	0,21
	• Gewenste teamprestaties	0,36*	0,16

Professionaliteit ambitie	• Ambitie t.a.v. prestatie­meting	0,51*	0,18
	• Gewenste openheid team­leiders	0,44*	0,36
	• Huidige professionaliteit	0,89*	0,75
	• Huidig hebben van ideeën	0,30**	0,25
	• Ambitie hebben van ideeën	0,41**	0,38
	• Huidig uitwerken van ideeën	0,37**	0,28
	• Ambitie uitwerken van ideeën	0,63**	0,55
	• Gewenst team­ver­trouwen	0,77*	0,51

(R^2 = fractie verklaarde variantie, ** = 95% significantieniveau en * = 95% significantieniveau dat R^2 reëel is)

MLQ = aangevuld transformationeel leiderschap BLQ = gebalanceerd leiderschap

Tabel 21: Resultaten regressie analyse van houding t.a.v. prestatie­meting

Bijlage G: Opsomming kwalitatieve antwoorden

De kwalitatieve antwoorden op de open vraag die aan het eind van de enquête gesteld is, kunnen worden gegroepeerd in de volgende categorieën⁶:

- Mening over / verwachting van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering
- Opmerkingen over enquête
- Beschrijving van de huidige situatie
- Algemene opmerkingen / onduidelijk

Mening over / verwachting van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering

“Ik wil graag dat er eenduidig gewerkt wordt en op een meer professionele wijze, door middel van verbeterde ondersteuning van IV-middelen zoals elektronische vragenformulieren en het automatisch verwerken van binnenkomende e-mail.”

“Goed dat dit onderzoek plaatsvinden gaat: niet zozeer individueel, maar om algemene zaken voor het gehele IC te verbeteren.”

“Men (wij) zijn hiermee bezig. Dat is altijd een goede zaak. Kijken naar 't presteren in het verleden, 'n nulmeting en daarna kijken hoe e.e.a. beter kan. Ben nog maar 4 maanden werkzaam op de afdeling, dus ik zit vol goede moed en wil van alles. Ik zie het geheel zeer positief.”

“Prestatieverbetering is een zeer belangrijk 'tool' om ook de kwaliteit te verbeteren. Om tot een goed beeld te komen is de prestatiemeting onontbeerlijk.”

“Positief. DCHR is een groeiende organisatie. Proces van Prestatiemeting en prestatieverbetering [..is een..] instrument om het IC te laten groeien in stijgende lijn (in positieve zin).”

“Dit kan alleen resulteren in een nog betere dienstverlening naar onze klanten. We leveren nu al een goed product! Door Prestatiemeting en -verbetering kunnen we leren hoe [..] het IC nog beter zou kunnen.”

“Vanuit de huidige situatie sta ik er positief achter. Als vanuit dit het IC betere prestaties kan leveren dan Go, wij zijn een lerende, startende instelling die nog de juiste vorm dient te krijgen in een roerige tijd.”

“Het zou prettig zijn als er 1x in de maand een totaaloverzicht naar de mail van de medewerkers verstuurd wordt met een toelichting van de prestaties ten opzichte van die van de vorige maand. Hieruit is het veel makkelijker en overzichtelijker om de resultaten te bekijken die gehaald zijn.”

“Dit proces is nog in ontwikkeling. Er moet nog veel gebeuren voordat het beoogde doel bereikt is.”

“In principe positief, zolang het doel blijft beoordelen en niet veroordelen. Ik denk dat het initiatief een goede bijdrage kan leveren aan het verbeteren van het hele IC, en daarmee ook van het DCHR. Wel heb ik grote vraagtekens bij het doel/ het nut.”

“Is hard nodig! Samenwerken en samen 'leren' is de key tot succes! Nu zie je regelmatig 'eilandjes' terwijl we 1 team moeten zijn! Juist door op 'nul' te beginnen kun je het IC opwerken tot een professioneel en goed 'ge-oliede' machine! Niet samen werken maar SAMENWERKEN!”

Opmerkingen over enquête

“Ik vind de enquête te abstract in de stellingen. Daarnaast vind ik dat deze enquête te snel ingevuld moest worden met weinig achtergrondinformatie, waardoor er waarschijnlijk vragen foutief geïnterpreteerd worden (we zijn niet allemaal universitair geschoold). Mijn opmerking is dan ook; de

⁶ Sommige antwoorden omvatten meerdere categorieën. In dat geval is het antwoord opgesplitst.

waarden die men aan de vragen geeft, is dit wel juist en voelt men dit daadwerkelijk zo!!! Kortom: ik denk dat men al een foutief uitgangspunt heeft, daarom maak ik mij zorgen over de uitkomst.”

“Indien op de juiste wijze geïnterpreteerd en op de juiste wijze gecommuniceerd - nuttig!”

“Heb moeite met het beoordelen van mijn chef. Tijdens de bijeenkomst om de enquête in te vullen was er dan ook een discussie waarbij ik mijn mening heb geuit. Later in een gesprek met [teamleider] heb ik dezelfde argumenten naar voren gebracht. [Teamleider] gaf aan geen moeite te hebben dat de enquête ingevuld zou worden. Daarop heb ik toegezegd mijn medewerking te verlenen. Naarmate de vragen vorderden besloop mij een gevoel van onmacht. Ik ben een tevreden persoon over de leiding tot en met aan de kolonel. Ik ben bereid te helpen met het verbeteren van de processen door mee te denken over structuren en werkwijzen. Tijdens de brainstormsessies zal ik mij dan ook inzetten, maar vraagt u mij niet hoe mijn leidinggevenden over 2 jaar moeten zijn.”

“Wat mij tegenstaat is de manier waarop vragen gesteld worden in hoofdstuk 2. Ik kan hierop niet kwijt hoe ik de vraag lees en daarom een bepaald cijfer heb gegeven. Tevens stuit het mij tegen de borst om mijn teamleider of manager te 'beoordelen'.”

“Wel heb ik grote vraagtekens bij het doel/ het nut. En met name de betrouwbaarheid van deze enquête. Mijn weerstand tegen deze enquête is helaas niet weggenomen door de uitleg van [projectmanager Prestatiemeting en Prestatieverbetering]. Tijdens de voorbespreking bleek dat meerdere vragen op meerdere manieren te interpreteren waren en waardoor mensen met dezelfde mening zowel 1, 5 als 10 in zouden kunnen vullen. Daarom ben ik van mening dat deze enquête niet meet wat hij beoogt te meten (betrouwbaarheid, validiteit). Bovendien: wie ben ik om mijn leidinggevende / overste te beoordelen!!! Meedenken prima, maar dit gaat erg (te) ver.”

Beschrijving van de huidige situatie

“De meting is wel goed, maar de prestatieverbetering wordt weinig mee gedaan c.q. wel geprobeerd maar er komt zo weinig uit voort.”

“Helaas wordt daar weinig of niets zichtbaar aan gedaan door leidinggevenden. Alleen seniors coachen/begeleiden de medewerkers om op die wijze hun 'first call resolution' op te schroeven.”

“Tot op heden is er weinig gedaan met de prestatiemeting binnen het IC. Ik ben van mening dat dit ook lastig is bij een nieuwe beginnende organisatie. Prestatieverbetering voor het IC begint nu pas. Voor het DC HR algemeen heb ik te weinig kijk op de andere clusters om hier een mening over te hebben.”

“Ik ben nog niet zo lang werkzaam voor het IC, maar in de tijd dat ik er werk heb ik weinig tot niets gemerkt van prestatiemeting/-verbetering. Er worden cijfers geproduceerd, maar de terugkoppeling ontbreekt. Dit maakt dat je als nieuwe medewerker weinig zicht hebt op hoe je het doet binnen de afdeling. Dit komt alleen naar voren uit dagelijkse gesprekken met collega's. 'Officieel' wordt er naar mijn mening te weinig mee gedaan.”

“Prestatiemeting is niet 100%, het is té beknopt en niet altijd even reëel. Prestatieverbetering: legt teveel de nadruk op cijfers, waardoor de inhoud en doelstelling van de werkzaamheden gedeeltelijk worden gemist.”

“Wordt op dit moment binnen het IC zeer weinig mee gedaan. Medewerkers en seniors hebben geen idee of ze het goed of fout doen. Teamleiders geven geen inzicht hoe men functioneert binnen het IC.”

Nu werkt men met een dagresultaat dat op TV-scherm wordt afgebeeld, erg lastig vind ik dat, mede omdat ik niet elke dag werkzaam ben.”

Algemene opmerkingen / onduidelijk

“Goed.”

“Zeer goed, klant heeft nu nog een te negatief beeld van DCHR. Men verwacht direct een antwoord.”

“Ik vraag me af wat er met voorgaande tevredenheidonderzoeken is gebeurd. Al 2 jaar geven medewerkers op verschillende manieren aan hoe zij denken hoe bepaalde problemen kunnen worden aangepast / aangepakt. Daarna verandert er weinig, dus medewerkers zien dit weer als een zoveelste manier om weer een aanpak te proberen.”

“Wanneer elke medewerker dagelijks doet wat hij moet doen en niet teveel zeurt, maar gewoon aan het werk gaat waarvoor hij/zij uiteindelijk wordt betaald, zal de prestatie van het werk ook al omhoog gaan.”