

Master Thesis

**Participatory KPI development and departmental learning in a Dutch Shared Service Center:
In the struggle towards becoming a learning type of organization**



Date: 8 December 2010

Author:
Mike Schopman
S0075728

Institution:
Commando Diensten Centra (CDC)
Defensie Personele Diensten (DPD)
DienstenCentrum Human Resources (DC HR)

Education:
Business Administration
Master Service Management
University of Twente



Master Thesis

Participatory KPI development and departmental learning in a Dutch Shared Service Center: In the struggle towards becoming a learning type of organization

Enschede, December 2010

Author: Schopman, M.H.B.
Student no. S0075728

Education: Business Administration (Master of Science Service Management)
Institution: University of Twente

Supervisors: Prof. dr. C.P.M. Wilderom
Drs. ir. B.A.C. Groen

External institution: Commando Diensten Centra (CDC)
Defensie Personele Diensten (DPD)
DienstenCentrum Human Resources (DC HR)

External supervisor: Drs. J.F. Evers

Preface

This Master thesis is the final project in obtaining a Master of Science degree in Business Administration, track Service Management, at the University of Twente. This project is carried out between August 2009 and December 2010 at the Information Center department of a Dutch shared service center of the Ministry of Defense.

Starting point of this project was the Master thesis of M. Molenveld ‘‘Leren presteren binnen het Ministerie van Defensie? Participatief ontwikkelen van prestatie meting op de werkvloer.’’ He had conducted a rich intervention and survey study at the Information Center department and focused on participative performance measurement under employees. In the context of that longitudinal project I administered, together with a fellow student of my study, Rens Veerbeek, a second questionnaire; a practical report for the Information Center; and a scientific paper for purposes of academic publication. Because of the large scale of the field-study project, the exam committee did allow us to write the following report together: in order to secure the progress and enhance the quality of the unusual field research. According to them we had to take into account that we both completed different parts of the report. Rens Veerbeek completed the method and results section of the paper, in which he was responsible for processing the results from the questionnaire, while I aimed at the literature section of the paper and was responsible for the theoretical framework of this project. Of course, we have been critical partners in the earlier drafts of our parts. The final version of the scientific paper that we wrote in the context of this thesis is based –in part- on a 2008 publication of M. Wouters and C. Wilderom ‘‘Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department.’’ We extended this publication with learning principles from the literature and the field study at this Ministry’s Information Center department in Enschede.

At first I would like to thank my fellow student, Rens Veerbeek, for his participation and cooperation in this large Master thesis. Secondly, I would like to thank Celeste Wilderom and Bianca Groen for their time and effort they put in checking and commenting on the various drafts and preceding draft parts of this Master thesis. They made it possible to improve the project and all the writing at many points. Third, I would like to thank Frank Evers for his time and effort as a guide at the Information Center department. He was a thankful source of information and always friendly to answer my questions. At last I would like to thank all Information Center employees for participating in the questionnaire and creating a pleasant field-study environment to work in.

Mike Schopman

Enschede, 8 December 2010

Participatory KPI development and departmental learning in a Dutch Shared Service Center: In the struggle towards becoming a learning type of organization.

Mike H.B. Schopman & Rens Veerbeek

Abstract

This study reports on a developmental approach in becoming a learning organization. In particular, we focus on Key Performance Indicator (KPI)-making and the development of organizational learning as components of continuous improvement. Consistent with other studies we argue that employee professionalism, balanced leadership and team trust predict employees' attitude towards KPIs. Furthermore we examine how these forces predict concrete learning practices. The empirical context consists of a 2-year longitudinal study in a Dutch-public shared service center in which development of organizational learning was intended among employees on the Information Center department. A project consultant facilitated an intervention to increase employees' attitude towards KPIs in order to add up to continuous improvement and performance improvement. Qualitative data were gathered by interviews, internal documents and action research; quantitative data were gathered from two data waves (before and after the intervention) and performance data. We found a significant improvement of KPI Attitude by involving employees in the KPI development. The project consultant was key to this improvement, while Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust did not predict KPI Attitude as was expected in this study. Although, we found that these forces did predict concrete learning practices. We found that Balanced Leadership and Team Trust explained 63% of the variance in Departmental Learning Practices, while Employee Professionalism explained 49% of Departmental Learning Practices over time. The intervention resulted in optimization of work processes and in better understanding and involvement of KPIs by employees. Subsequently this resulted in improved departmental performance.

1. Introduction

Continuous improvement is one of the concepts that is used by many organizations in the last decades to show to the outside world that they are constantly improving their products and services. The impact of continuous improvement on the employees and the organization itself is mostly underestimated. Continuous improvement is largely studied in the scientific literature and closely connected to learning in organizations. This organizational type of learning is often seen as a component of continuous improvement (Bessant et al., 1994). It is often applied in manufacturing companies, but in the last decade it receives a growing interest from the service industry.

In this study we will focus on a shared service center, because shared service centers have become an important factor in large organizations by channeling rule-based information between organizations and (potential) clients. Shared service centers ought to be organized in ways to serve customers in the most efficient way: their employees tend to receive targets for their daily work and they are supposed to carry out their work in ways they think is best for both the customers and their employing organizations. Managers in shared service centers are generally keen on costs, time and the time-quality ratio, while their employees tend to be more aware of the service quality and the problems that arise during work (Gilmore, 2001). This can lead to paradoxical, ambiguous or contradictory work climates for employees where they have to reach efficient goals unilaterally set by the managers while also needing to deliver a high quality type of service to the increasingly differentiating set of customers (Houlihan, 2002; Dean & Rainnie, 2009).

In this study we investigate an Information Center department of a Dutch public shared service center in which employees experience pressure to achieve quantitative targets. In order to improve the performance of employees, management introduced a project consultant and three months later a MSc. student of the University to guide an intervention to

develop new KPIs and subsequently improve work processes together with the employees in the Information Center. This specific form of employee participation has recently been shown to have a positive effect on the acceptance of KPIs (Wouters & Wilderom, 2008; Evers, Overkamp & Wilderom 2009). Moreover, Douthitt and Aiello (2001) and Alge (2001) found that monitored participants who were given the opportunity to voice their opinions about the design and implementation of performance measurement systems had higher perceptions of procedural justice. The present study focuses on how participation of employees in a shared service center in KPIs may lead to a higher acceptance of these measures and which factors contribute to organizational learning as a component of continuous improvement. This is acknowledged in a study of Wouters and Wilderom (2008) in which they showed that enabling KPIs have a higher chance of being successful than coercive formalization. It was observed that the facilitation of enabling work floor KPIs stimulated learning and enhanced higher performance. KPIs are in this case a stepping stone towards learning from a continuous improvement perspective, because they can stimulate employees to think about their performances and how to increase them. This is also acknowledged by Garvin (1993) in which he stated that in a learning work culture, employees recognize problems, are open for feedback, develop frequently new work approaches, and implement ideas to achieve continuous learning and improvement.

Organizational learning is often characterized as the development and training of employees in organizations to achieve a higher standard of knowledge and commitment and ultimately increase performance. Several authors present a more detailed description of organizational learning. Senge (1990; p.3) defined a learning organization as an organization in which 'people continually expand their capacity to create results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free'. Garvin (1993; p.80) defined a learning organization as an organization 'skilled at creating,

acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insight'. Edmondson (2002) states that team learning is an ongoing process of collective reflection and action characterized by (a) exploring, (b) reflecting, (c) discussing errors and unexpected outcomes of actions, (d) seeking feedback, and (e) experimenting within and as a team. Savelsbergh (2009) argues that organizational learning is more like a group process rather than an outcome and Rushmer et al. (2004) are convinced that organizational learning is highly influenced by single employee behavior. They state that in order to achieve a learning organization, employees should be willing to change their behavior to contribute to the development of their team. In order, individuals need to sacrifice some of their individual autonomy for the sake of greater group performance.

Organizational learning itself is seen an important determinant of long-term performance improvement in organizations. It has been shown that a positive relationship exists between team learning behaviors and team performance (Argote, 1999; Argote et al., 2003; Gibson & Vermeulen, 2003; Van der Vegt & Bunderson, 2005, Jimenez-Jimenez & Cegarra-Navarro, 2007). Team performance in this case can be divided into task performance and the quality of interpersonal relations. Task performance concerns the degree to which the goals are achieved (Hackman, 1987). The quality of interpersonal relations includes the degree to which employees feel free to operate in a team and how employees are supportive and maintained in the team (Edmondson, 1999).

Many companies seem unable to master the learning processes (Yukl, 2009). Companies start programs to become a learning type of organization but are not able to continue the process. In this study we consider factors that are relevant in the process of becoming a learning organization. Benner and Tushman (2003) make a distinction between exploring and exploiting learning. Exploring involves the innovation of new ideas and products, while exploiting involves the development of incremental improvements in existing

services and processes (Yukl, 2009). Edmondson (2002) concludes that top management concentrates on exploration, while the focus of lower management is primarily on the development of existing processes (exploiting). In this study we concentrate on one single department where the learning focus is on exploiting to enhance common improvements.

Organizations should find a balance in the focus on organizational learning. On the one hand, an emphasis on continuous, proactive learning should be associated with higher team performance because it helps a team to adapt to changing circumstances, to continuously refine processes and practices, and to discover new methods of achieving team objectives. On the other hand, too much emphasis on organizational learning distracts employees from their core work activities and has a negative influence on their performance. It is observed that learning-oriented behaviors do not always lead to higher performances in certain circumstances when there is overemphasis on learning practices (Bunderson & Sutcliff, 2003).

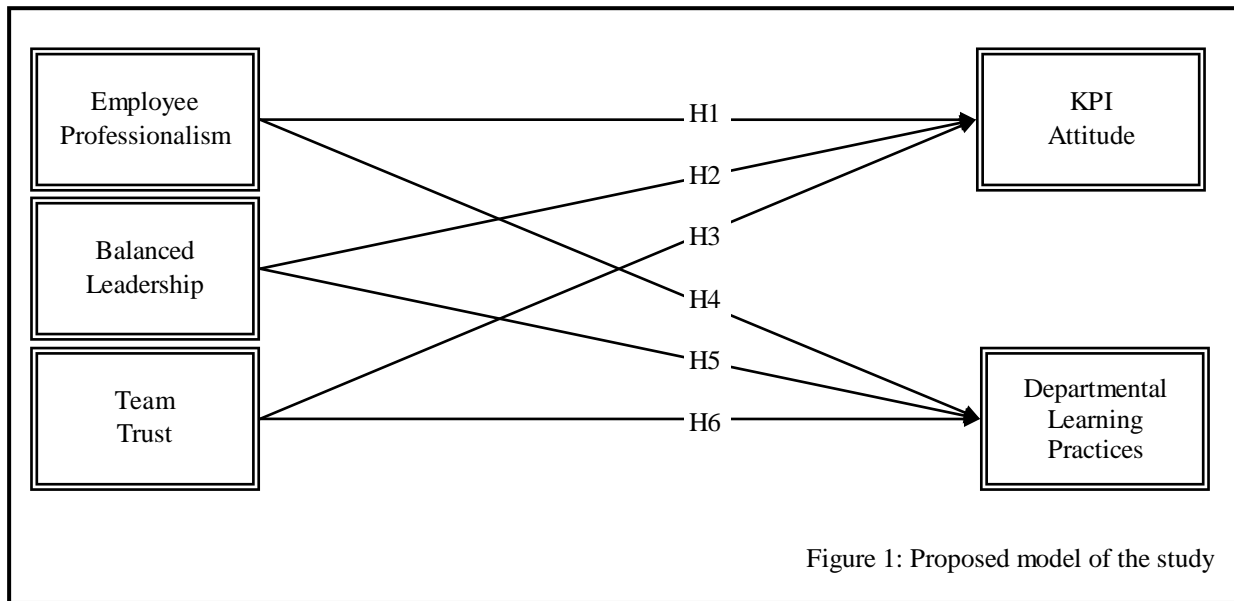
In this study we are interested in the attitude of employees towards KPIs before and after the intervention took place. We also focus on the development of organizational learning after the intervention. We see attitude towards KPIs and organizational learning in our study as components of continuous improvement. We start in line with the study of Wouters and Wilderom (2008) by examining the influence of employees' personal striving to improve their own work at the individual level (Employee Professionalism), authority in the form of leadership (Balanced Leadership), and peer group influences in the form of team trust (Team Trust) on employees' attitude towards KPIs (KPI Attitude) before and after the intervention. Furthermore, we extend previous work by also analyzing to which extent these variables affect organizational learning practices after the intervention occurred (Departmental Learning Practices). We expect that KPI attitude and Departmental Learning Practices should

positively contribute to continuous improvement in order to enhance the performance of the IC department.

Our central question is: “To which extent are KPI Attitude before and after the intervention and Departmental Learning Practices after the intervention influenced by Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust in order to achieve continuous improvement?”

2. Theoretical framework

The basis of our study is to investigate (a) participatory KPI-making and (b) the development of a learning organization, which are generally agreed contributable to continuous improvement. In an environment of participatory PMS employees start to perceive the self-made KPIs as an acceptable output and therefore they are more likely to use it for continuous improvement of their work (Luckett & Eggleton, 1991). Moreover, continuous improvement requires a commitment to learning. Therefore, an organization has to focus on organizational learning to create knowledge and avoid repeating old practices to improve performance (Garvin, 1993). We start our research by analyzing the forces that could lead to higher acceptance of KPIs. First, in extend to the research of Wouters and Wilderom (2008), we focus on the influence of Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on the acceptance of KPIs by employees. We continue our research by investigating the influence of Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on Departmental Learning Practices. KPI Attitude and Departmental Learning Practices are, in this light, components of continuous improvement.



2.1 Employee Professionalism & KPI Attitude

Previous research posed that Employee Professionalism is an important factor in formalization (Adler & Borys, 1996). In this study we define such professionalism as the degree to which employees are actively oriented in improving their own work at the individual level. Consistent with Wouters and Wilderom (2008), we propose that employees' professional level is associated with a positive attitude towards KPIs. In other words, if employees are intrinsically motivated to improve their performance, they see KPIs more likely as stimulating and helpful. Moreover, employees with high professionalism might be seen as ambitious. In an organizational context it is reasonable that ambitious employees are willing to be highly committed in the formulation of KPIs. Bandura and Locke (2003) found that ambitious employees are pro-actively oriented to set challenging goals. We expect that in our research setting the most ambitious employees will be highly committed to participate in KPI developing. Therefore we replicate Wouters and Wilderom's (2008) hypothesis:

Hypothesis 1: Employee professionalism (a) is positively related to and (b) predicts the attitude of employees toward KPIs

2.2 Balanced Leadership & KPI Attitude

Leadership and organizational change are inextricably connected with each other. The importance of leadership during organizational change is noted by many authors (Nadler & Tushman, 1990; Eisenbach et al., 1999; Battilana et al., 2010). The organizational change in our study is the development and implementation of participatory KPIs by employees and subsequently the evolvement of learning activities. We expect that leadership will play a sufficient role in the acceptance of the KPIs because leaders could engage employees in the performance measures and make them aware of the importance of performance indicators. Regarding to KPIs, leaders must balance between two types of leadership: transformational and transactional leadership. These types of leadership are well studied over time. Transformational leadership recognizes individual talents and built enthusiasm through emotions, values and beliefs. It involves motivating employees to do something different than before (Yukl, 2009) and includes charismatic, inspirational, intellectually stimulating, and individually considerate aspects (Avolio et al., 1999). Transactional leadership focuses on the needs and wants of employees (Sarros & Santora, 2001) and is characterized as contingent reward, management by exception on an active and passive way and laissez-faire (Bass, 1990). This involves a more controlled and results-oriented way of leadership than transformational leadership. In other words, on the one hand leaders must be people-oriented as in protecting employees and setting realistic goals. On the other hand leaders must achieve the established targets and confront employees with their behavior and performance. Therefore balanced leadership between these two types of leadership is crucial in the acceptance of any control system and the interpretation and development of KPIs. We expect that Balanced Leadership is positively related to the attitude of employees towards the acceptance of KPIs in organizations. Therefore we replicate Wouters and Wilderom's (2008) hypothesis:

Hypothesis 2: Balanced Leadership (a) is positively related to and (b) predicts the attitude of employees toward KPIs

2.3 Team Trust & KPI Attitude

Working in a safe climate contributes to team success (Shen & Chen, 2007). Edmondson (2002) made a distinction between (a) psychological safety and (b) team trust. Psychological safety describes an individual's perception about the consequences of interpersonal risks in their work environment, while definitions of trust include elements of perceived risk of vulnerability (Edmondson, 2002: pp. 241-242). This study focuses on the trust of employees in their colleagues which is characterized as interpersonal trust within the team and which should consequently lead to higher performances (Gould-Williams, 2003). Moreover, team trust is an important condition to create a work environment in which employees are able to ask questions and start discussions, and thus are able to learn (Wong et al., 2010). In such a trustful environment employees might see the KPIs as constructive rather than a control instrument. Therefore, employees must have confidence in both the leader(s) of the team and the other members of the team to be more inclined to work effectively in teams (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003). Wilderom, Wouters and Van den Berg (2010, in press) showed that employees who are able to trust their colleagues will be more inclined to view the development of KPIs as positively. We expect that employees who perceived much Team Trust are more likely to see the KPIs as a positive tool. Therefore we replicate Wouters and Wilderom's (2008) hypothesis:

Hypothesis 3: Team Trust (a) is positively related to and (b) predicts the attitude of employees toward KPIs

2.4 Employee Professionalism & Departmental Learning Practices

Employee Professionalism is often characterized as the level in which employees act professionally according to the standards in their organization. A high level of professionalism can be useful for organizational improvement, because employees can participate and add their knowledge in the change process (Hyland, 1996). However, this learning and improving policy still seems to be the sole domain of management, which facilitates training methods for employees (Poell et al., 2000). In this case, individuals are seen as learning agents for the organization (Örtenblad, 2002).

Today's modern organizations expect that employees are taking an active attitude in improving their own competencies and professionalism. We expect that the degree to which employees are aware of their own competencies and professionalism could provide learning practices facilitated in a bottom-up approach. When employees are aware of their own professionalism, they might be active to organize and participate in learning practices. They even might determine how learning should be organized in interaction with the strategy of the management. Thus, it is expected that the degree to which Employee Professionalism is present in an organization, predicts in a certain way the level of departmental learning. We argue that higher Employee Professionalism results in more Departmental Learning Practices within the organization. Thus, we propose:

Hypothesis 4: Employee Professionalism (a) is positively related to and (b) predicts Departmental Learning Practices

2.5 Balanced Leadership & Departmental Learning Practices

Leadership is an important determinant in an employee's work environment. In this case, leadership and the development of learning activities in an organization are already

studied by many authors (Kiernan, 1993; Ulrich, Jick, & Von Glinow, 1993; Senge, 1990). They state that employees are availed by leadership during their work, but especially during learning activities (Berson et al., 2006). Learning activities are a broad description for improving work procedures and enhance employees to develop their knowledge and skills in a natural way. These activities are not naturally present in most organizations and thus management should intervene to that effect. They need to initiate a process that stimulates organizational learning in organizations. Strategic leadership, in this context, is a process of enhancing organizational learning (Vera & Crossan, 2004). Strategic leadership is divided in transformational and transactional leadership and is closely connected to organizational learning in the academic literature. In early research, transformational leadership was connected to organizational learning as most effective leadership (Howell and Avolio, 1993; Jung and Avolio, 1999), but later research showed a strong connection between transformational and transactional leadership (Bass, 1998). This indicates that transformational and transactional leadership both have sufficient influence on organizational learning.

Besides the different types of leadership that could affect organizational learning, the influence of leaders on the cultural characteristics of innovation and empowerment should not be underestimated (Jung et al, 2003). Environmental effects can have sufficient influence on employees during their work. Unmotivated colleagues can hinder innovation in their department and resist against new work methods or changes. The importance of leadership in this manner is also underlined by Parry and Proctor-Thompson, (2003): cultural characteristics and organizational innovation climate are important keys to organizational learning and are, directly or indirectly, affected by leadership. Findings from previous studies also confirm that person-focused leadership behavior relate to team learning. Burke et al. (2006) demonstrated that this behavior explains 31% of variance in team learning outcome.

We expect that in our research project Balanced Leadership initiates organizational learning activities under employees, thus we propose:

Hypothesis 5: Balanced Leadership (a) is positively related to and (b) predicts Departmental Learning Practices

2.6 Team Trust & Departmental Learning Practices

Not only Employee Professionalism and Balanced Leadership might influence and contribute to a learning environment. Research by Edmondson (1999) showed that the influence of team trust is essential in promoting team learning behaviors. Yukl (2009) acknowledges this statement and argues that when there is no team trust, employees tend to keep knowledge and insights to themselves to gain a strong personal position in their teams. To avoid this egocentric behavior it is essential to create a learning environment with a high level of team trust in a department, as is also argued by Fransen et al. (2010, in press; p.4): ‘Without sufficient team trust, ‘employees spend too much time and energy protecting, checking, and inspecting each other and each others’ behavior, and too little time constructively collaborating’. We expect that in such a situation few employees may achieve personal targets, but common targets are probably not maximally achieved. To avoid employee stress in this situation, team trust can stimulate working together and achieve higher performance, but they are also more willing to share useful knowledge in the future (Andrews & Delahaye, 2000; Gould-Williams, 2003; Marquardt, Seng & Goodson, 2010).

Trust is in our opinion the foundation for organizational learning. It increases the potential for the exploitation of knowledge and creates conditions for exploration of knowledge in novel work processes as is acknowledged by McEvily, Perrone & Zaheer (2003). Communication of the leaders about organizational changes is essential to keep the

confidence of the employees (Sackmann, Eggenhofer-Rehart & Friesl, 2009) but trust is especially important in a situation when employees' work behavior is autonomous in work groups and is not controlled frequently by a leader.

We argue that trust is important in learning practices within the organization. Employees who trust their immediate colleagues will be more willing to share their knowledge, contribute to discussions and reflect on their own and colleagues' work in order to ultimately increase organizational learning. Therefore we propose the following hypothesis:

Hypothesis 6: Team Trust (a) is positively related to and (b) predicts Departmental Learning Practices

3. Method

3.1 Research context

Our longitudinal study took place in an Information Center department of a Dutch public shared service. This relatively new shared service center (since 2006) consists of an Information Center, an Expert Center and a Support Center. The Information Center functions as a front office and can be characterized as a call center: "a dedicated customer service operation where employees perform integrated telephone and computer work" (Taylor and Bain, 1999, pp. 112). IC employees answer incoming telephones, e-mails and e-forms from colleagues regarding administrative HRM issues of all the 68,000 employees of this organization. When an IC-employee is not able to directly offer a sufficient answer, the question is put on a work list for later analysis or will be dispatched to the Expert Center or the Support Center for a correct settlement.

The top manager of the shared service centre hired us to improve performance measurement of the IC. We based our intervention on Wouters and Wilderom (2008) who

carried out an effective process to develop KPIs together with the employees of the work floor of a beverage manufacturing company. The purpose of this intervention was to improve IC employees' attitude toward performance measurement through their active involvement in developing KPIs, resulting in performance improvement. The project consultant of the University had just executed a similar intervention in a headquarter staff department of a Dutch bank. He was assisted by a MSc. student in Business Administration, who graduated on this project. For the professor involved, supervising this project was the fourth in a row of similar projects. We saw the study as an opportunity to replicate and further develop the theoretical understanding of similar projects and to collect data in a public organization.

The timeline of our study is shown in Figure 2. To assess the attitudinal base-line a survey was held at the start of the intervention. After that, four so called brain-write sessions (Thompson, 2003) were organized with the employees of the IC. This written version of an elaborate brain-storm session, with nine work-floor employees per session, involved 33 IC-employees. We asked them to write down performance outcomes which they think are desirable to achieve. The total number of ideas that came up during these brain-write sessions was overwhelming; in 4 times 1.5 hours a total of 1428 ideas were written down. Moreover, most employees expressed enthusiasm about being asked for ideas to improve their ways of organizing and measuring their departmental performance.

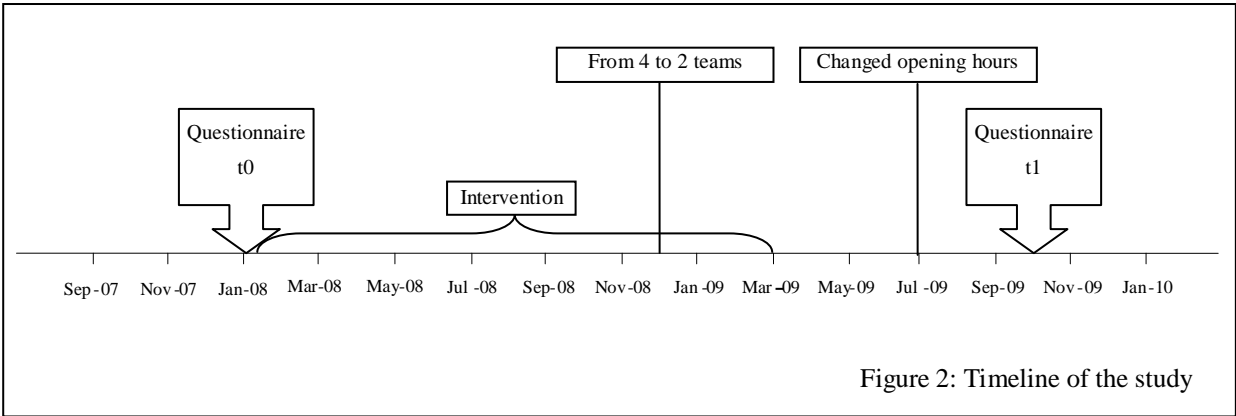


Figure 2: Timeline of the study

The 1428 ideas were categorized into 24 different topics. The 11 most important topics were chosen by the employees and also by the manager and the team leaders. This led to 11 most important topics agreed by employees and all leaders of the department. Each employee could pick three topics in which he or she would like to work on in groups of four or five employees. The project consultant divided the employees in their preferred groups. Ultimately, six groups were formed; five groups examined two topics, one group examined one topic. These groups were called “improvement groups.” The improvement groups were engaged with the following topics:

- (1) the establishment of a training and development program for new employees;
- (2) better procedures and structure within and beyond the department;
- (3) training of current employees by using listening forms;
- (4) improvement of communication by using talk sheets and a standard favorites form;
- (5) improvement of the first call resolution and shortening the total lead time of cases;
- (6) a new employee-planning tool to increase efficient availability of employees.

Each improvement group had to formulate KPIs and create associating standards that could measure performance in the topics they were engaged with. Furthermore the improvement groups had to formulate and develop so called ‘quick wins’ to gain support among the other IC employees. At last they had to focus on the long term development and sustainability of their topics. The improvement groups met every week for about 60-90 minutes over a period of about six months. Meetings were led by the project consultant or the Msc. student. Sometimes an expert from within the organization joined the meeting. Not all six groups did come up with useable KPIs, but they all contributed to significant changes in procedures, and together they improved various key aspects of the functioning of the IC. When the outcomes of an improvement group were deemed sufficient, the group stopped its existence.

Partly, but not only due to our intervention, several changes occurred between January 2008 (t0) and October 2009 (t1). In January 2008 (t0), when our study started, there were four teams in the IC. Each team was headed by one of the four team leaders. The total IC consisted of 41 employees, most of whom have had some administrative vocational training. In December 2008 (t1) the number of teams was reduced to two teams of 22 employees to reduce the variety of leadership and to create more uniformity within the department. Both teams were divided in four clusters, each headed by a senior employee who coaches their employees and who is responsible for the performance of the cluster. Senior employees already existed in the IC before, but they had a different role. They merely solved difficult cases or corrected work of colleagues. They did some coaching as well, but only to new and temporary employees.

In January 2008 clients could call between 7.00h and 18.00h. These opening hours changed in July 2009 to 8.00h until 12.00h, but IC employees were still working all day long. Because employees were not being disturbed by the telephone anymore in the afternoon, employees experienced more time to solve cases at their own pace. Moreover, it gave them time to discuss cases with colleagues in the IC or in the Expert Center, and for so called “knowledge-boosting” sessions in the afternoon.

3.2 Participants

Important players in our study were:

- 1) The colonel, head of the shared service center, who instigated the project. Because of the organizations’ job rotation scheme he was replaced early in 2009.
- 2) The IC manager who gave permission to the project on his department. Together with the team leaders he formed the management of the IC.

- 3) The team leaders. All four team leaders left the IC during our study and were replaced by two new team leaders.
- 4) The employees. At t0, 30 out of 41 IC employees responded to our survey; 20 men and 10 women. The other eleven were not willing to participate. Since the employee turnover rate was high, only 7 of these 30 respondents also completed the questionnaire at t1. In total 43 of 44 employees completed the questionnaire at t1; 21 men and 22 women. One employee did not complete the questionnaire because of vacation. The respondents had an average age of 39 years at t0 and 36 years at t1. At t0, four respondents were seniors and at t1 eight of them were seniors. The response rate was 73% at t0 and 98% at t1.
- 5) The project consultant and his assistant.

3.3 Data collection

The study was originally designed as a longitudinal panel study. Employees completed a survey before and after the intervention in January 2008 (t0) and October 2009 (t1) respectively. In this paper we present the results of these surveys, and we use qualitative data to support the conclusions that we draw from these results.

3.3.1 Survey

At t0 employees completed a survey that measured Employee Professionalism, Balanced Leadership, Team Trust, and KPI Attitude. During the course of the intervention, the focus of the project evolved from improving performance and performance measurement to stimulating continuous learning on the work floor with participatory performance measurement. Therefore, we extended our survey for t1 by also including the variable Departmental Learning Practices. Respondents could respond to all items on a 10-point Likert scale ranging from 1 (completely disagree) to 10 (completely agree). Cronbach's alphas,

means, standard deviations, and inter-correlations of all variables are shown in Tables 1-3. Table 1 contains data of the seven respondents that responded both at t0 and t1. Tables 2 and 3 show the survey results of respondents of t0 and t1 respectively.

KPI Attitude. KPI attitude was measured with the ten items developed by Wouters and Wilderom (2008) that are shown in the Appendix. The items comprised Neely et al.'s (1997) criteria for KPIs. Employees had to indicate how they felt about the KPIs that were used at their department. Sample of items are: 'I am familiar with the KPIs of the IC' and 'I am involved in the development of better KPIs'. Wouters and Wilderom reported Cronbach's alphas of .82 and .91. In our study we found Cronbach's alphas of .89 (t0) and .81 (t1).

Employee Professionalism. Employee Professionalism—which is the willingness of employees to improve their daily work practices—was measured with 25 items (see Appendix). The items are similar to the ones that Wouters & Wilderom (2008) constructed for their study, and that built on Swailes (2003). Sample items are: 'I like to be actively improving things' and 'I take my personal professional development seriously'. Wouters and Wilderom reported Cronbach's alphas of .81 and .88. In our study we found Cronbach's alphas both of .88 (t0 and t1).

Balanced Leadership. Measures for Balanced Leadership were developed by Wilderom, Wouters and Van den Berg (2010, in press). They contain behavioral items of leadership, covering a broad range of observable transactional and transformational types of behaviors. The 17 items that were used are shown in the Appendix. Sample items are: 'my leader informs his/her employee well' and 'my leader encourages his/her employee in a positive manner'. The leadership items in this study refer to the leadership of the team leaders and the IC manager combined. We clustered their scores because the scores for the team leaders and IC manager did not differ significantly (team leader $M_{t0}=5.7$, $SD=1.22$; manager $M_{t0}=5.4$, $SD=1.17$, $T(25)=1.17$, n.s. and team leader $M_{t1}=6.4$, $SD=1.36$; manager $M_{t1}=6.3$,

SD=1.26, $T(40)=0.72$, n.s.). Cronbach's alphas were .85 at t0 and .91 at t1. In order to validate the scale we also included 29 MLQ¹ items in the survey. At t0 the correlation between Balanced Leadership and MLQ was .92 ($p < 0.01$); at t1 the correlation was .93 ($p < 0.01$). These correlations confirmed that the chosen label is appropriate and replicable in this study.

Team Trust. The measure of Team Trust assesses employees' feelings toward the team. In Wouters & Wilderom (2008) seven items derived from Baer & Frese (2003) were used, but in our study these items showed a Cronbach's alfa of .24 (t0) and .74 (t1). Therefore, we measured as well an extended 11-items version that was used by Wilderom, Wouters and Van den Berg (2010, in press). Based on Cronbach's alfa, we ended up using the nine items that are shown in the Appendix. Sample items are: 'employees trust each other in this department' and 'employees in this department feel safe to say what they want to say'. Cronbach's alphas were .78 (t0) and .91 (t1), respectively.

Departmental Learning Practices. We only measured the variable Departmental Learning Practices at t1. We used Garvin et al.'s (2008) scales: (1) Analysis, (2) Education and Training and (3) Information Transfer (Experimentation and Information Collection were found not appropriate in this setting). We took four items from each dimension to guarantee equality of the three dimensions and transformed them in a new construct with 12 items that we call Departmental Learning Practices (see Appendix). This construct measures the learning activities of the department experienced by the employees. Sample items are: 'this unit seeks out dissenting views during discussions' and 'time is made available for education and training activities'. Cronbach's alpha was .87.

Control variables. Control variables were used in order to find differences in biographical data. Employees might have a more positive attitude toward KPI Attitude if they

¹ MLQ = Multifactor Leadership Questionnaire

are younger, because they might see more possible ways to improve their organization or to develop KPIs. We also controlled for educational level. Employees with a higher educational level might have a more positive attitude toward KPIs, because they might see more room for organizational improvement.

3.3.2 Qualitative data

After completing the questionnaires at t1 there was a 45 minutes timeslot for discussion in groups of two to six employees in which we gathered qualitative data from the employees. The researchers ensured the respondents that the data gathered would be confidentially kept at the University. The discussion was semi structured with a few fixed questions prepared in advance by the researchers. During this discussion the focus was on the past and current developments within the IC department. Employees were asked for their opinions about the changes that had taken place in the past 18 months inside the IC.

Qualitative data has also been gathered by the researchers during the intervention and in the period from September 2009 until December 2009. In that period, two MSc. student researchers were fulltime located inside the IC department, which made it easy to communicate informally on a daily basis with the IC employees, team leaders and manager. Both researchers also participated in several managerial meetings. For example, the researchers attended three senior meetings to inform seniors about the progress of the project, to emphasize the importance of the second measurement and to gather information on the developments of the past 18 months. Moreover, the researchers attended five team leader meetings (team leaders, IC coordinator and manager) to gather information about the (strategic) developments regarding the project in the past 18 months, to inform them about the progress of the project, to discuss important decisions and to present the provisional survey results and related insights on the project.

3.4 Data analysis

Hypotheses were tested with regression analysis. At t0 and t1 the enter method is used, identical to the Wouters & Wilderom (2008) study, to test the relationships at the same time. We also did a longitudinal analysis using data on the independent variables at t0 and of the dependent variables at t1. However, because of the small sample of respondents that completed the survey at both times, the power of the regression analysis in the longitudinal analysis would become very low if all independent variables were included in the same analysis. Therefore, analysis is done by several regressions with one independent variable at a time. We use our qualitative data just for clarifying our results.

4. Results

First, in this section we will present actual departmental performance over time which illustrated improving outcomes. Second, we will present the empirical results that suggest that employee attitude toward KPIs evolved over time. Then we will show that Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust did not contribute to higher KPI Attitude in our study. However, these forces did have an influence on the perceived Departmental Learning Practices occurring in the department. We will explain how Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust contributed to employees' perceived learning activities in the department.

4.1 Changes over time

The main goal of the intervention that took place between t0 and t1 was improving the performance of the Information Center (IC). Retrospective performance data show that the performance indeed increased after the intervention. In the first three months of 2008 the first call resolution of the IC was, on average, 50% (SD=2%); this means half of the incoming

calls were answered at once. In the last three months of 2009 these percentages were significantly increased to 59% (SD=1%; $T(2)=-5.29$; $p<.05$). Another task of the employees is to log incoming calls, i.e. to write down the asks and employees' solution into the knowledge database. This database can be used by colleagues to find a solution or a difficult case can be used in a learning session. The logged calls can also be controlled by seniors to value the quality of the answers. When calls are marked up in the software system, the performance of the employees can be measured more objectively and problems can be addressed earlier. In the first three months of 2008 the logged call percentage was on average 61% (SD=6%). In other words, 39 percent of the calls were not administrated. In the last three months of 2009 (i.e. after the second survey assessment) this log percentage increased significantly to 81% on average (SD=2%; $T(2)=-8.46$; $p<.05$).

Another result of the intervention regards employees' attitudes towards the KPI Attitude. Between t0 and t1, KPI Attitude has significantly increased from 4.7 (SD=1.54) to 7.2 (SD=0.99; $T(6)=-3.64$; $p<.05$). Despite of this significant improvement, most employees still find that some of the KPIs are contradicting each other. Employees indicated in the discussion sessions that the KPIs particularly measure quantity, whereas quality is at least as important. (*In general I agree with the KPIs we use in the IC, but in my opinion too many indicators are related to speed and less indicators to the quality of answers. Moreover, I doubt whether speed, as currently measured, is relevant. There could be reasons for a long call, for example when customers have more questions in one call*). About the perceived usefulness of the KPIs, employees at t1 said that *'KPIs are mainly useful for the department to compare results over time. For the organization as a whole, the specific KPIs in the department are less useful, because top leaders in the organization are mainly interested in overall measures'*. In sum, since the start of our KPI-developmental intervention in January 2008 employees have increased their appreciation of performance measurement; they are

more able to see the benefits of measuring their departmental performance and are more satisfied in the developmental process of new KPIs. (*We are satisfied with the number of KPIs used in the organization. Seniors use KPIs as a tool in education and training of new employees. KPIs are also used to provide feedback about our performances*).

Balanced Leadership significantly increased from 5.2 (SD=0.84) at t0 to 6.5 at t1 (SD=1.32; T(6)=-3.46; p<.05). In 2008, employees experienced a turbulent environment, because their leaders did not succeed in setting clear goals or priorities. In 2009 employees saw progression in the skills of the leaders. (*The leaders are interested, friendly and provide structure to the work floor*). However, employees are not fully satisfied about the leadership and expect further development (*The directions of the team leaders differ from each other. Therefore, the department does not operate as a single department. To increase the performances, all managers should align their activities*).

Professionalism (M_{t0}=6.3, SD_{t0}=1.04; M_{t1}=6.4, SD_{t1}=1.04; T(6)=-0.58; n.s.) and Team Trust (M_{t0}=6.6, SD_{t0}=0.75; M_{t1}=6.5, SD_{t1}=1.45; T(6)=0.13; n.s.) did not significantly change according to the employees who completed both questionnaires. Employees said they experienced more Employee Professionalism when the project consultant facilitated work groups to improve work methods. However, they also experienced less Employee Professionalism when the project consultant left the work groups and team leaders took over daily business. (*When the project consultant was gone, the work groups went down and leaders preferred working on the core business, instead of increasing employees' skills*). Also Team Trust did not change significantly. Employees respected each other and felt free to ask colleagues for help at both times.

4.2 Relations with KPI Attitude

We hypothesized Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust to predict KPI Attitude. However, it appears that almost none of these forces is significantly related to KPI Attitude (except balanced leadership at t0). In other words, the variance in KPI attitude seems attributable to other forces. Regression results are presented in Table 1.

Table 1: Regression results of Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on KPI Attitude

Dependent variable	KPI Attitude (t0, N=25)		KPI Attitude (t1, N=39)		KPI Attitude ^a (t1, N=7)	
Intercept	5.201 (2.404)	-3.144 (3.828)	4.499 (1.517)	3.048 (1.689)	2.563 (3.395)	
Sex	0.136 (.719)	0.643 (.675)	0.421 (.345)	0.316 (.351)	0.389 (.696)	
Age	0.010 (.036)	0.027 (.032)	0.030 (.018)	0.031 (.019)	0.098 (.033)	
Education	-0.308 (.485)	0.140 (.631)	0.287 (.278)	0.085 (.301)	0.103 (.588)	
Professionalism (t0)		-0.338 (.352)			0.308 (.402)	R ² : .11
Professionalism (t1)				-0.091 (.248)	0.430 (.380)	R ² : .20
Balanced Leadership (t0)		0.919 (.328)*			0.337 (.505)	R ² : .08
Balanced Leadership (t1)				0.179 (.140)	0.039 (.366)	R ² : .00
Team Trust (t0)		0.446 (.325)			0.056 (.590)	R ² : .00
Team Trust (t1)				0.226 (.137)	0.306 (.275)	R ² : .20
R ²	.03	.36	.08	.30		
Method	Enter	Enter	Enter	Enter	Regression with single independent variables	

Unstandardized coefficients and (Standard errors) tabulated.

^a Several regressions with one independent variable each.

* Coefficient is significant at the .05 level.

** Coefficient is significant at the .01 level.

4.3 Relations with Departmental Learning Practices

We hypothesized Balanced Leadership, Team Trust and Professionalism to predict Departmental Learning Practices as well. The results of our regression analyses are shown in Table 2. The independent variables explain 63 percent of the variance in Departmental Learning Practices at t1. Both Balanced Leadership and Team Trust are found to be significant predictors of Departmental Learning Practices. This indicates that both leadership and team trust are important for developing a learning organization. Moreover, Table 2 shows that Professionalism at t0 is significantly (at the 0.10 level) related to Departmental Learning

Practices at t1 ($R^2=.49$). This indicates that having highly professional employees before an intervention, increases the chances of actually developing a learning organization.

Table 2: Regression results of Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on Departmental Learning Practices

Dependent variable	Departmental Learning Practices (t1, N=39)		Departmental Learning Practices ^a (t1, N=7)	
Intercept	5.146 (2.177)	1.647 (1.637)	1.277 (9.341)	
Sex	-0.226 (.498)	-0.588 (.340)	-0.075 (1.916)	
Age	0.002 (.026)	0.002 (.019)	0.032 (.091)	
Education	0.279 (.412)	-0.059 (.292)	1.215 (1.617)	
Professionalism (t0)			0.825 (.378) ^b	R ² : .49
Professionalism (t1)		-0.125 (.240)	0.923 (.332)*	R ² : .61
Balanced Leadership (t0)			0.385 (.633)	R ² : .07
Balanced Leadership (t1)		0.408 (.135)**	0.291 (.397)	R ² : .10
Team Trust (t0)			0.361 (.717)	R ² : .05
Team Trust (t1)		0.461 (.133)**	0.771 (.164)**	R ² : .82
R ²	.04	.63		
Method	Enter	Enter	Regression with single independent variables	

Unstandardized coefficients and (Standard errors) tabulated.

^a Several regressions with one independent variable each.

^b Coefficient significant at the .10 level.

* Coefficient is significant at the .05 level.

** Coefficient is significant at the .01 level.

5. Discussion

We investigated the influence of Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on KPI Attitude and Departmental Learning Practices in a Dutch-public shared service center. We used quantitative survey data in this longitudinal case study from before and after an intervention of developing participatory KPIs together with the employees to investigate these relations, and we used qualitative data to clarify our results.

We found that although KPI attitude increased significant over time, the hypothesized antecedents Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust were not significantly related to KPI attitude. We think KPI attitude increased due to the influence of the project consultant, because he was closely connected to the development and

implementation of KPIs on the IC during the intervention. Key qualitative data shows that the impact and presence of the project consultant motivated employees to attend in workgroup meetings. Furthermore, interviews with seniors and employees confirmed that the influence and involvement of their leaders regarding performance measurement was 'minor' and 'insufficient'. This, combined with the insignificant relationship of Balanced Leadership with KPI attitude, explains that the project consultant was a substitute for poor leadership. Another reason for the increase of KPI attitude could be found in the changed role of the seniors after the intervention. Seniors started to use KPIs of individual employees to monitor their progress. Subsequently, this added more awareness and involvement of KPIs under employees.

Employee Professionalism and Team Trust are both not significantly related to KPI attitude. Both indicators showed also no significant increase over time. We think that employees changed their framework of Employee Professionalism in which they perceive their performances, because the employees did show a significant performance improvement between the first three months in 2008 and the last three months of 2009. Furthermore we found that Team Trust did not actively add up to the increase of KPI attitude as we expected, but we propose that it is still an important condition that needs to be present in an organization in order to create an environment of change.

In our research on Departmental Learning Practices we found that Employee Professionalism is not significantly related to Departmental Learning Practices on both t1, but only over time. Employees who did not or scarcely participate in the program at t0 valued Employee Professionalism and Departmental Learning Practices at t1 on average lower, while employees who actively participated in the program at t0 valued Employee Professionalism and Departmental Learning Practices at t1 on average higher. This shows that Employee Professionalism is a predictor of Departmental Learning Practices over time.

We found that Balanced Leadership and Team Trust on t1 are both significantly related to Departmental Learning Practices on t1, but they are not significantly related over time. This explains that Balanced Leadership and Team Trust are important indicators that need to be present in the organization at the time that organizational learning occurs. It shows that it is important that leaders put up their role and stimulate, initiate and support their employees in organizational learning. The importance of Team Trust in a learning culture is widely accepted by many authors and thus we propose that Team Trust is the basic condition for integrative learning between employees.

The study of Wouters and Wilderom (2008) was key to our research project. We extended our study with the organizational learning perspective. Against expectations we did not find evidence on the relationship between Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on KPI attitude, while we did find evidence on the relationship between Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on Departmental Learning Practices. We integrated these findings in a single model in order to add up to the development of continuous improvement in organizations. By analyzing the findings of Wouters and Wilderom (2008) on participatory KPI development and the findings of our study on Departmental Learning Practices we can assume that participatory KPI-making incites employees to think about performance in their department and that Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust are key variables on the improvement of organizational learning. We propose that the usage of participatory KPIs create awareness of performance and performance measurement under employees, which is together with organizational learning an important component of continuous improvement.

6. Conclusions

This study provides several main contributions. First, this study provides a possible explanation for *why* employees' attitude towards KPIs increased over time. We found that Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust did not contribute to KPI Attitude. We observed that the increased attitude towards KPIs is attributable to the pro-active project consultant who facilitated an intervention. During this intervention the project consultant supported employees to involve in the development of KPIs, identify quick wins and define better work methods. Given the fact that leadership was poor rewarded by employees, we suspect that the project consultant was a substitute for poor leadership regarding KPI Attitude. Therefore, we conclude that pro-active leadership is key in the success of participatory KPI-making to obtain higher acceptance of KPIs.

Second, this study increases our understanding of the process of becoming a learning organization. We demonstrate that Balanced Leadership and Team Trust both contribute to Departmental Learning Practices in the Information Center department. Balanced leaders who motivate, stimulate and support employees encourage them to organize education lessons and training activities. The presence of team trust in this case contributes to an environment in which employees feel free to share information and where productive discussion is rewarded. We pointed also at the importance of employees' own professionalism as a condition of becoming a learning organization. When employees are motivated and ambitious to improve their own professionalism, they are more likely to improve their own competencies. In an environment in which (1) leaders stimulate and facilitate learning, (2) team trust enhances the productive atmosphere in which information is shared and (3) employees are willing to improve their knowledge and skills, then development of a learning organization is more likely to become a success.

From the beginning, the intervention was intended to increase the performance of the department and extended by the vision of becoming a learning organization. Based on internal performance data we observed that the actual performance improved remarkable after the intervention. However, it is difficult to fully attribute the improved performance directly to the intervention and to the impact of Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on the work environment. As mentioned, it is possible that the improved performance might be attributable to several other developments like changed openings hours, the upgraded role of the senior or more transparency in actual performance by using wall screens.

Briefly worded, the intervention resulted in more acceptance of KPIs among employees and improved the work methods on the Information Center department. Departmental Learning Practices are stimulated by the different forces which we outlined in this paper. These developments resulted in a significant increase of performance on the Information Center department. The process towards becoming a learning organization is an ongoing process, and management and employees show their desire to continuously improve their work environment and expand their horizon. In this daily struggle this motivation is key to continue the organizational learning process on the long term.

7. Limitations and future research

The findings of this study need to be considered in light of its limitations. We faced several problems that limit the findings to some extent. With regard to the data collection, differences exist in the participation of employees over the 2-year period (30 participants at t0 and 43 participants at t1). Only 7 participants completed both questionnaires. This attrition threat occurred because of the high job turnover.

With regard to the content of the second questionnaire, the original list at t0 is extended with items from Garvin et al. (2008) related to dimensions of a learning organization. These dimensions were not measured in the initial questionnaire and therefore we were not able to compare departmental learning practices over time. These added dimensions made the questionnaire extensive and quite long (45 minutes to complete) with the likely presence of common method bias. We observed in a few questionnaires grouped equal answers on the questions and in a few cases reverse coded questions were valued the same or almost the same as non-reverse coded questions in that particular part of the questionnaire.

The organization of work processes changed, because the openings hours of the telephone line changed from 7.00-18.00h to 8.00-12.00h. This has led to a transformation of work processes and gave employees the freedom in the afternoon to fill in their own work practices and the possibility to participate in knowledge sessions. This event could have influenced employees' opinions about the questionnaire items. Also the change from four team leaders to two team leaders could have influenced employee's opinion in the questionnaire.

It is also possible that 'Hawthorne' effects affected the second questionnaire in a certain manner. The first questionnaire is held before any intervention has occurred, while at the second questionnaire a few employees knew what was going to happen. The researchers also sensed that some results of the intervention were re-introduced when they arrived on the work floor.

For future research concerning our study it would be interesting to organize a third measurement in the same shared service center. By using the same questionnaire of t1, a good comparison could take place between t1 and t2 concerning the development of departmental learning practices over time. The evolvement of learning over time is an interesting principle

regarding the influence of employee professionalism, leadership and team trust in this particular shared service center. It could contribute to the advancing development of organizational learning theory. In particular the investigation of learning principles in a shared service center setting is scarcely researched in academic literature. The usage of (participative) KPI development in this story is not easy, because we did not find any evidence of the influence of Employee Professionalism, Balanced Leadership and Team Trust on the attitude of employees towards KPIs. Probably the small sample influenced our findings, because in previous research of Wouters and Wilderom (2008) they found evidence for these relations. A third measurement with a greater sample could bring clarity on the results.

Furthermore it would be interesting to test the principles of our study in the profit service industry. For example in a customer service department of a large multinational, because we expect that personal motivation, reward for performances and organizational learning could be inextricably connected to each other. The impact of reward in this case is worthwhile to examine in light of organizational learning.

Literature:

- Adler, P.S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Alge, B.J. (2001). Effects of Computer Surveillance on Perceptions of Privacy and Procedural Justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 797–804.
- Andrews, K.M. & Delahaye, B.L. (2000). Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797-810.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: creating, retaining, and transferring knowledge*. Kluwer Academic, Boston.
- Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- 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, 441-462.
- Bandura, A. & Locke, E.A. (2003). Negative Self-efficacy and Goal Effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. & Alexander, J.A. (2010). Leadership Competencies for implementing planned Organizational Change. *The Leadership Quarterly*, 21, 422-438.
- Benner, M. & Tushman, M.L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The productivity Dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Berson, Y., Nemanich, L.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M. & Keller, R.T. (2006). Leadership and Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective. *The Leadership Quarterly*, 17, 577-594.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilber, J., Harding, R. & Webb, S. (1994). Rediscovering Continuous Improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29.
- Bunderson, J.S. & Sutcliffe, K.M. (2003). Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. & Halpin, S.M. (2006). What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Dean, A. M. & Rainnie, A. (2009). Frontline Employees' View on Organizational Factors that Affect the Delivery of Service Quality in Call Centers. *Journal of Services Marketing*, 23, 326-337.
- Douthitt, E. A., & Aiello, J.R. (2001). The role of participation and control in the effects of computer monitoring on fairness perceptions, task satisfaction, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 867–874.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44, 350-383.
- Edmondson, A. (2002). *Psychological Safety, Team Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*, in Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches. Emerald Group Publishing Limited.

- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
- Evers, J.F., Overkamp, I. & Wilderom, C.P.M. (2009). Continue Prestatieverbetering via Geregisseerd Zelfmanagement. *Holland Management Review*, juni/juli 2009, 2-9
- Fransen, J., Kirschner, P.A., & Erkens, G. (2010, in press). Mediating Team Effectiveness in the Context of Collaborative Learning: The Importance of Team and Task Awareness. *Computers in Human Behavior*.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78–91.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, March, 109-116.
- Gibson, C.B. & Vermeulen, F. (2003). A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Gilmore, A. (2001). Call Centre Management: Is Service Quality a Priority? *Managing Service Quality*, 11(3), 153-159.
- 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(1), 28-54.
- Hackman, J.R. (1987). *The Design of Work Teams*, in J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. pp. 315–342.
- Houlihan, M. (2002). Tensions and Variations in Call Centre Management Strategies. *Human Resources Management Journal*, 12(4), 67-85.
- Howell, J.M. & Avolio B.J. (1993). Transformational and Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation; Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hyland, T. (1996). Professionalism, Ethics and Work-Based Learning. *British Journal of Educational Studies*, 44(2), 168-180.
- Jiménez-Jiménez, D. & Cegarra-Navarro, J.G. (2007). The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation. *Industrial Marketing Management*, 36, 694-708.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Groups and Individual Task Conditions. *The Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and some preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Kiernan, M.J. (1993). The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty-first Century. *Academy of Management Executive*, 7(1), pp. 7-21.
- Kiffin-Petersen, S. & Cordery, J. (2003). Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Lockett, P.F., & Eggleton, I.R.C. (1991). Feedback and Management Accounting: A Review of Research into Behavioural Consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 371-394.
- Marquardt, M., Seng, N.C. & Goodson, H. (2010). Team Development via Action Learning. *Advances in Developing Human Resources*, 12, 241-259.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organizational Science*, 14(1), 91-103.

- Nadler, D.A. & Tushman, M.L., (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Örtenblad, A. (2002). Organizational Learning: A Radical Perspective. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 87-100.
- Parry, K.W. & Proctor-Thompson, S B. (2003). Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376–399.
- Poell, R.F., Chivers, G.E., Van Der Krogt, F.J. & Wildemeersch, D.A. (2000). Learning-Network Theory: Organizing the Dynamic Relationships between Learning and Work. *Management Learning*, 31, 25-49.
- Rushmer, R., Kelly, D., Lough, M., Wilkinson, J.E. & Davies, H.T.O. (2004). Introducing the Learning Practice – II. Becoming a Learning Practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 10(3), 387-398.
- Sackman, S.A., Eggenhofer-Rehart, P.M. & Friesl, M. (2009). Sustainable Change: Long-Term Efforts Toward Developing a Learning Organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 521-549.
- Sarros, J.C. & Santora, J.C. (2001). The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 383-393.
- Savelsbergh, C.M.J.H, Van Der Heijden, B.I.J.M. & Poell, R.F. (2009). The Development and Empirical Validation of a Multidimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviors. *Small Group Research*, 40, 578-607.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
- Shen, M-J. & Chen, M-C. (2007). The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: a Comparison of the Service and Manufacturing Industries. *Social Behavior and Personality*, 35(5), 643-658.
- Swailes, S. (2003). Professionalism: Evolution and Measurement. *The Service Industries Journal*, 23(2), 130-149.
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). ‘An Assembly Line in the Head’: Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Thompson, L. (2003). Improving the creativity of organizational work groups. *Academy of Management Executive*, 17(1), 96-111.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. (1993). High-impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Van der Vegt, G. & Bunderson, S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240
- Wilderom, C.P.M., Wouters, M.J.F. & Van den Berg, P.T. (2010, in press). Positive Attitudes to Key Performance Indicators through ‘Balanced’ Transformational Leadership and Trust: A Longitudinal Action Study Invoking Goal-setting Theory.

- Wong, A., Tjosvold, D. & Lu, J., (2010). Leadership Values and Learning in China: the Mediating Role of Psychological Safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48, 86-105.
- Wouters, M.J.F. & Wilderom, C.P.M. (2008). Developing Performance Measurement Systems as Enabling Formalization: A Longitudinal Field Study of a Logistics Department. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 488-516.
- Yukl, G. (2009) Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research. *The Leadership Quarterly*, 20, 49-53.

Appendix

KPI Attitude

“The IC uses a number of performance measures (or KPIs: ‘Key Performance Indicators’), as shown in the appendix to this questionnaire. We ask your opinion about the KPIs within the IC. Please give a score from 1 to 10.”

1. I am familiar with the KPIs of the IC
2. The KPIs of the IC are understandable
3. The KPIs of the IC are reliable
4. The current KPIs reflect the performances of the IC well
5. The measurements of the KPIs are extensively used within the IC
6. I am involved in the development of better KPIs
7. I am satisfied in the process of developing better KPIs within the IC
8. The present KPIs are useful for the service center
9. The present KPIs are useful for the department
10. The present KPIs are useful for me ‘personally’

Employee Professionalism

“Please give a score from 1 to 10.”

1. I always contribute to new ideas at work
2. At work, I like to be actively improving things
3. I like to do things well in my work
4. The way I conduct my activities, is very consistent with what is being recommended by professionals
5. I obey the rules at work
6. I adhere to standards of integrity that pertain to my work
7. I sometimes act in ways I should not, because it will not be noticed anyway (reverse coded)
8. The manner of my daily work I consider ‘professional’
9. The way in which my work is organized is professional
10. I am busy with my profession or work also outside working hours
11. I can demonstrate to other people that my work is important
12. I learn every day at work
13. I have colleagues at work from whom I learn
14. I enjoy reading about my profession or work
15. I take part in activities outside working hours that improve my professionalism
16. I am always keen to follow suitable external courses
17. I am always keen to follow suitable internal courses
18. I learn from problems I encounter at work
19. I am an active member of an organization (or network) that helps advancing my profession
20. I get sufficient autonomy to direct my work
21. I take my personal professional development seriously
22. I keep myself informed about new developments in my profession or work
23. I am actively improving at work
24. I would like to pursue more external training
25. I would like to pursue more internal training

Balanced Leadership

“Please give a score from 1 to 10.”

My leader...

1. ... negatively criticizes his/her employees (reverse coded)
2. ... shows (to be) uninterested (reverse coded)

3. ... interrupts his/her employees when they are talking to him/ her (reverse coded)
4. ... contradicts his/her employees (reverse coded)
5. ... verifies not too much yet not too little either
6. ... shows it when he/she agrees with his/ her employees
7. ... structures conversations with his/her employees well
8. ... asks his/her employees about their ideas or opinions
9. ... delegates a sufficient number of tasks to his/her employees
10. ... gives his/her employees clear goals
11. ... informs his/her employees well
12. ... shows personal interest in his/her employees
13. ... encourages his/her employees in a positive manner
14. ... judges and/or rewards his/her employees positively
15. ... cooperates effectively with his/her employees
16. ... is friendly towards his/her employees
17. ... listens well to his/her employees

Team Trust

1. In this department every employee can easily bring forward problems and difficulties
2. Employees in our department value the unique skills and talents of others
3. In this department, internal problems are solved in a decent manner
4. Employees in this department wish each other the best
5. Employees in this department feel safe to say what they want to say
6. In this department information is easily shared among employees
7. In this department employees respect each other
8. Employees trust each other in this department
9. In this department, employees must be on their guard for colleagues (reverse coded)

Departmental Learning Practices

Analysis

1. This unit frequently identifies and discusses underlying assumptions that might affect key decisions
2. This unit never pays attention to different views during discussions (reverse coded)
3. This unit seeks out dissenting views during discussions
4. This unit engages in productive conflict and debate during discussions

Education and Training

1. Experienced employees in this unit receive training when new initiatives are launched
2. Experienced employees in this unit receive periodic training and training updates
3. In this unit, time is made available for education and training activities
4. Newly hired employees in this unit receive adequate training

Information Transfer

1. This unit has forums for meeting with and learning from experts from other departments
2. This unit has forums for meeting with and learning from experts from outside the organization
3. This unit regularly shares information with networks of experts within the IC
4. This unit regularly conducts post-audits and after-action reviews to solve problems

Table 1. Reliabilities, means, standard deviations and correlations of measures taken in 2008 and 2009

	Cronbach's Alpha	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sex (2009) ^a		7	1.57	.54											
2. Age (2009)		7	38.14	10.61	-.575										
3. Education ^b (2009)		7	2.43	.54	-.417	-.248									
4. KPI Attitude (2008)	.900	7	4.74	1.54	.098	.074	.339								
5. KPI Attitude (2009)	.887	7	7.17	.99	-.418	.916**	-.292	.074							
6. Employee Professionalism (2008)	.905	7	6.35	1.04	-.309	.123	.548	.205	.324						
7. Employee Professionalism (2009)	.923	7	6.45	1.04	-.270	.160	.282	.051	.452	.909**					
8. Balanced Leadership (2008)	.831	7	5.18	.84	.326	.008	.067	.210	.286	.285	.337				
9. Balanced Leadership (2009)	.951	7	6.54	1.32	.242	-.116	.501	.509	.052	.678	.445	.620			
10. Team Trust (2008)	.706	7	6.62	.75	-.706	.327	.659	.401	.043	.197	-.093	-.388	.094		
11. Team Trust (2009)	.896	7	6.54	1.45	-.202	.238	.130	.559	.446	.412	.593	.310	.147	.018	
12. Departmental Learning Practices (2009)	.895	7	5.32	1.23	-.409	.162	.472	.469	.358	.698	.779*	.263	.311	.219	.904**

* = p<.05; ** = p<.01.

^a 1 = male; 2 = female

^b 1 = Lower vocational education; 2 = Intermediate vocational education; 3 = Higher vocational education; 4 = Scientific education

Table 2. Reliabilities, means, standard deviations and correlations of measures taken in January 2008

First data wave, 2008	Cronbach's Alpha	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1. Sex ^a		30	1.33	.48						
2. Age		30	39.13	10.08	-.459*					
3. Education ^b		30	2.17	.70	.240	-.385*				
4. KPI Attitude	.888	29	5.12	1.55	-.027	.102	-.152			
5. Employee Professionalism	.878	28	6.85	.89	-.108	.084	-.011	.113		
6. Balanced Leadership	.849	26	5.59	1.00	-.016	-.087	-.170	.565**	.396	
7. Team Trust	.783	30	6.82	1.07	-.289	.168	.047	.315	.314	.159

* = p<.05; ** = p<.01.

^a 1 = male; 2 = female

^b 1 = Lower vocational education; 2 = Intermediate vocational education; 3 = Higher vocational education; 4 = Scientific education

Table 3. Reliabilities, means, standard deviations and correlations of measures taken in October 2009

Second data wave, 2009	Cronbach's Alpha	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Sex ^a		43	1.49	.51							
2. Age		42	36.24	9.98	-.260						
3. Education ^b		40	2.48	.64	-.319*	-.390*					
4. KPI Attitude	.805	43	6.87	.91	.126	.176	.010				
5. Employee Professionalism	.878	41	6.66	.81	.067	.281	.029	.330*			
6. Balanced Leadership	.911	41	6.31	1.18	.167	-.068	.163	.388**	.413**		
7. Team Trust	.905	43	6.89	1.38	.123	-.011	.139	.462**	.589**	.509**	
8. Departmental Learning Practices	.868	41	5.64	1.20	-.036	.032	.131	.336*	.436**	.627**	.704**

* = p<.05; ** = p<.01.

^a 1 = male; 2 = female

^b 1 = Lower vocational education; 2 = Intermediate vocational education; 3 = Higher vocational education; 4 = Scientific education

Attachment

Practical Report

Information Center Department

Handed in: 19-01-2010

Masteropdracht

Een lerende organisatie binnen het InformatieCentrum?

Vervolgmeting prestatie meting & prestatieverbetering



Datum: 19-01-2010

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

Auteurs:
Mike Schopman
Rens Veerbeek

Opleiding:
Business Administration
Master Service Management
Universiteit Twente



Masteropdracht

Een lerende organisatie binnen het InformatieCentrum?

Vervolgmeting prestatiemeting & prestatieverbetering

Enschede, januari 2010

Auteurs: Schopman, M.H.B. (Studentnummer: 0075728)
Veerbeek, R. (Studentnummer: 0069892)

Opleiding: Business Administration (Track: Service Management)
Instelling: Universiteit Twente

Begeleiders: Drs. J.F. Evers (Universiteit Twente)
Prof. dr. C.P.M. Wilderom (Universiteit Twente)

Opdrachtgever: DienstenCentra Human Resources

Begeleider: KLTZ Dhr. J.M. Asberg (Manager InformatieCentrum)

Voorwoord

Dit rapport vormt het eerste deel van onze Masteropdracht voor de opleiding Business Administration aan de Universiteit Twente. In dit rapport geven wij een vervolg op de enquête die in januari 2008 is uitgevoerd binnen het InformatieCentrum van het DC HR te Enschede. Het tweede deel van de Masteropdracht omvat het schrijven van een wetenschappelijk artikel gebaseerd op dit rapport dat voor de Universiteit Twente gepubliceerd kan worden in het *Journal of Organizational Change Management*. Het tweede deel is niet opgenomen in dit rapport.

Vooraf willen we een aantal personen bedanken die ons hebben geholpen bij het tot stand komen van dit rapport. Allereerst willen we alle medewerkers van het InformatieCentrum bedanken voor het invullen van de vragenlijst en de discussies die hieruit voortvloeiden. Zij waren een primaire bron voor de resultaten van de vervolgmeting. Ook willen we de seniors bedanken voor het beantwoorden van vragen en de goedkeuring voor het opnemen van vragen betreffende hun eigen functioneren.

Daarnaast willen we de teamleiders bedanken voor hun kritische noten bij de totstandkoming van de vragenlijst en hun opvattingen van de resultaten. Ook de manager (Hans Asberg) van het InformatieCentrum willen we bedanken voor zijn medewerking en bereidheid om ons van informatie te voorzien. Verder willen we John van Rijsbergen bedanken die ons van veel informatie kon voorzien en daarnaast zorgde voor de nodige humor.

Tot slot, maar minstens zo belangrijk, willen we onze begeleiders Frank Evers en Celeste Wilderom bedanken. Bij hen konden we altijd terecht voor vragen en ze hebben ons voorzien van de nodige informatie en adviezen voor de voortgang van dit rapport. Frank Evers kon ons informatie verschaffen over de werkwijze bij het DC HR en was nauw betrokken bij de nulmeting waarop dit rapport een vervolg geeft. Celeste Wilderom kon ons voorzien van aanvullende literatuur en nieuwe inzichten in de vervolgstappen van het onderzoek.

We wensen u veel plezier bij het lezen van dit rapport.

Met vriendelijke groet,

Mike Schopman
Rens Veerbeek

Enschede, 19 januari 2010

Management samenvatting

Aanleiding

In januari 2008 is het project prestatie meting en prestatieverbetering opgestart door Frank Evers en Celeste Wilderom. Dit project was destijds opgestart om van het IC een lerende organisatie te maken door gebruik te maken van de bottom-up benadering vanuit de medewerkers. Het was de bedoeling om medewerkers zelf te laten participeren in verbetervoorstellen en processen door gebruik te maken van werkgroepen waarin medewerkers op kleine schaal werken aan een onderwerp. Gelijktijdig aan de start van dit project is door Martijn Molenveld een nulmeting gehouden onder medewerkers. De inhoud van de nulmeting was gericht op de houding ten aanzien van prestatie meting van medewerkers en daarnaast gericht op het welzijn van de medewerkers binnen de organisatie zoals in de meeste arbeid tevredenheidsonderzoeken wordt onderzocht. De resultaten van deze nulmeting zijn in april 2008 gepresenteerd door Martijn Molenveld. Frank Evers heeft in samenwerking met Martijn Molenveld de werkgroepen enkele maanden begeleid.

In juni 2009 is er vanuit het management van het IC een beroep gedaan op de Universiteit Twente om de resultaten van de interventie uit 2008 en alle daarop gevolgde interventies in kaart te brengen middels een vervolgmeting onder de medewerkers van het IC.

Onderzoek

Dit onderzoek is grotendeels gebaseerd op de nulmeting die in januari 2008 op het IC is uitgevoerd. Daarnaast is aanvullende literatuur gebruikt om de verschijningsvormen van de lerende organisatie te kunnen analyseren. Medewerkers hebben een vragenlijst ingevuld waarop men hun waardering gaf over aspecten die een lerende organisatie kenmerken. De kenmerken omvatten leiderschap, ondersteunende interne organisatie omgeving, organisatie professionaliteit en de eigen houding van medewerkers. Deze aspecten zijn meetbaar gemaakt door variabelen te operationaliseren. Naast deze kwantitatieve gegevens zijn kwalitatieve gegevens verkregen door middel van discussiesessies en gesprekken met medewerkers, seniors, teamleiders en manager.

Vergeleken met de nulmeting heeft het IC een aantal stappen gemaakt in de ontwikkeling van de lerende organisatie. De werkgroepen die destijds actief waren hebben een aantal producten afgeleverd waar momenteel nog steeds gebruik van wordt gemaakt. De waarderingen van medewerkers geven aan dat er op vele onderdelen vooruitgang geboekt is. Toch laten de resultaten ook zien dat de lerende organisatie, zoals beoogd is, nog niet volledig is geïntegreerd. Op het gebied van leiderschap is er veel vooruitgang geboekt, maar medewerkers zien ook nog veel vooruitgang voor de toekomst. Met name het stimuleren van medewerkers om verbeteringen te uiten en tevens op te pakken kan nog bijdragen aan continue ontwikkeling van het IC. Er kan daarnaast meer ruimte gecreëerd worden om de werkzaamheden te reflecteren en te bediscussiëren. Het vertrouwen binnen het team is op hetzelfde voldoende niveau gebleven als ten tijde van de nulmeting, waardoor kennis binnen het IC gemakkelijk gedeeld zou moeten worden. Kennissessies dragen bij aan het delen van kennis, maar kunnen proactiever naar medewerkers toe georganiseerd worden om effectiever te zijn. Meer contact met het OC en DC binnen het DC HR zal kunnen bijdragen aan een grotere servicegerichtheid van medewerkers, daar zij menen dat deze samenwerking nog verre van optimaal is. Opleiding en training zal gestimuleerd kunnen worden door seniors die een meer coachende en ondersteunende rol aannemen en daarbij moet bekeken worden of er mogelijkheid is tot het periodiek oprispen van kennis onder de medewerkers binnen het IC. Dit hangt samen met de eigen houding van medewerkers. Uit de vervolgmeting bleek dat medewerkers hun eigen professionaliteit kritisch beoordelen, maar hierin ook stappen vooruit willen maken. Dit ambitieniveau moet door de leiding gebruikt worden om de competenties van de medewerkers te benutten, zodat er sprake zal zijn van continue verbetering.

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn opgesteld om het IC als lerende organisatie door te laten ontwikkelen:

1. De verdeling van kwantitatieve en kwalitatieve KPI's zal meer in balans moeten komen om meer draagvlak voor prestatie meting onder werknemers te creëren. Op dit moment ervaren medewerkers vooral een beoordeling op basis van kwantitatieve metingen. Door meer te beoordelen op de kwaliteit van afhandelen kan prestatie meting meer als motivatiemiddel gebruikt worden.

2. De belmeting kan als kwalitatieve KPI actiever gebruikt worden om medewerkers te informeren. Op dit moment wordt de belmeting minimaal teruggekoppeld richting de medewerkers, waardoor deze haar waarde verliest. Daarnaast kan voorgesteld worden om de belmeting te laten verrichten door seniors, zodat deze direct de kwalitatieve prestaties van de medewerkers tot zich krijgen en de belmeting binnen het IC een actievere invulling krijgt.
3. Om het teamvertrouwen en het kennisniveau binnen het IC te vergroten zullen medewerkers moeten rouleren binnen het IC. Hierdoor komen ze meer in contact met andere medewerkers die over andere capaciteiten beschikken. Door middel van kennisdeling tussen de medewerkers zal het gemiddelde kennisniveau van het IC stijgen. Sinds kort is reeds een begin gemaakt met clusterwijzigingen.
4. De communicatie (kennisdeling) tussen de seniors en medewerkers zal op een eenduidige manier moeten gebeuren om universeel informatie over te dragen richting de medewerkers. Er wordt veel overleg gevoerd tussen de seniors en het is belangrijk om medewerkers dezelfde hoeveelheid informatie te verschaffen om verdeeldheid binnen het IC te voorkomen. De talksheet kan hierin een belangrijke rol vervullen waarin de seniors gezamenlijk besluiten welke informatie hierin voor de medewerkers beschikbaar komt.
5. Vooral door de veranderde openingstijden van het IC is er ruimte ontstaan voor de medewerkers om zich te ontwikkelen. Hierdoor kunnen vele van de oorspronkelijke werkgroepen ten tijde van het project prestatie meting & prestatieverbetering opnieuw opgepakt worden. Het is hierbij noodzakelijk dat medewerkers zelf het voortouw nemen en daarbij gestimuleerd worden door de teamleiders. Wanneer medewerkers niet voldoende motivatie hebben, zich niet verantwoordelijk voor de werkgroep voelen en geen goede begeleiding krijgen, zullen de werkgroepen geen kans van slagen hebben. Het is daarbij aan te bevelen een persoon verantwoordelijk te stellen voor het in stand houden en begeleiden van deze werkgroepen, zodat er controle blijft over de projecten. Tevens kan ervoor gekozen worden om werkgroepen te spreiden over een jaar, zodat projecten geleidelijk worden opgepakt en er sprake is van continue verbeterprocessen.
6. Kenmerkend voor de lerende organisatie is een gezamenlijke visie voor de toekomst. Het is daarom noodzakelijk dat de teams dezelfde hoofddoelen nastreven. Er ligt een taak bij de manager om de teamleiders hierin te sturen. De teamleiders moeten wel de vrijheid blijven houden om eigen subdoelen na te kunnen streven, waarvan zij denken dat dit het niveau van zowel het individu als het team zal laten stijgen. Alleen wanneer het gehele IC overtuigd is van de collectieve visie zullen de medewerkers gezamenlijk kunnen bijdragen aan continue verbetering en daarbij niet alleen hun eigen professionaliteit, maar ook de organisatie professionaliteit willen verbeteren.
7. Op termijn zou overwogen kunnen worden om de klachtenlijn bij de seniors weg te halen. Hierdoor krijgt de senior meer tijd voor zijn primaire taak om medewerkers te coachen en ondersteunen bij het opleiding en trainen van kennis en vaardigheden. Daarnaast zou door deze tijdwinst de senior de begeleiding kunnen krijgen over meer medewerkers, waardoor het aantal seniors op den duur verminderd kan worden. Dit kan de eenduidige aansturing van het IC in de toekomst vergroten.

Consequenties

Het doorzetten van de lerende organisatie binnen het IC zal een aantal consequenties hebben. Allereerst zal het opstellen van kwalitatieve KPI's veel moeite kosten, omdat deze kwaliteitsmetingen niet direct uit een systeem gehaald kunnen worden. Daarnaast zullen de manager, teamleiders en seniors van het IC een stimulerende rol moeten aannemen waarbij medewerkers worden aangemoedigd met verbetervoorstellen te komen, zodat het professionele niveau van het IC kan groeien. Medewerkers zullen wel intrinsiek gemotiveerd moeten zijn om een actieve houding aan te nemen. Tevens zal er tijd moeten worden vrijgemaakt om medewerkers de ruimte te geven in werkgroepen aan verbetervoorstellen te werken. Gezien de openingstijden zal deze tijd het beste in de middag ingevuld kunnen worden. Voor de communicatiestroom richting de medewerkers is het nodig dat de seniors het nut van de talksheet inzien en deze ook willen gebruiken voor de eenduidige communicatiestroom. Het vergt discipline om deze talksheet consequent van informatie te voorzien. Voor het opvangen van de klachtenlijn is het noodzakelijk om medewerkers op te leiden die deze taak kunnen overnemen. Uiteindelijk zullen deze aandachtspunten een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het IC als zijnde een lerende organisatie waarbij continue verbetering centraal zal komen te staan.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Opdrachtformulering	7
1.1 Organisatiebeschrijving	7
1.2 Probleembeschouwing	8
1.3 Probleemstelling	8
1.4 Doelstelling.....	8
1.5 Hoofdvraag.....	9
1.6 Onderzoeksvragen	9
1.7 Onderzoek­opzet.....	10
1.8 Literatuur­verkenning.....	10
1.9 Praktische aanpak	11
Hoofdstuk 2: Lerende organisatie	13
2.1 Centralisatie & role stress	13
2.2 Decentralisatie	15
2.3 Zelf lerende organisatie.....	15
2.4 Conceptueel model.....	16
Hoofdstuk 3: Methodologie	20
3.1 Dataverzameling	20
3.2 Verandering vervolgmeting in vergelijking met nulmeting	20
3.3 De vragenlijst	21
3.4 De respondenten	21
3.5 Dataverwerking	22
Hoofdstuk 4: Resultaten	24
4.1 Prestatiemeting	24
4.2 Interne organisatie­factoren	25
4.3 Persoonlijke houding	26
4.4 Coaching en samenwerking met seniors	26
4.5 Teamresultaten	27
Hoofdstuk 5: Vervolgmeting en nulmeting	28
5.1 Longitudinale analyse InformatieCentrum	28
5.2 Koppeling van respondenten	29
5.3 Analyse van gekoppelde respondenten	30
5.4 Conclusies van vergelijking	32
Hoofdstuk 6: Kritische discussie van de resultaten	34
6.1 Houding ten aanzien van prestatie­meting.....	34
6.2 Leiderschap	35
6.3 Communicatie	37
6.4 Leren binnen de organisatie.....	37
6.5 Rol van de senior	38
6.6 Werkgroepen.....	38
6.7 Prestaties	39
Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen	41
7.1 Conclusies.....	41
7.2 Aanbevelingen	43
Hoofdstuk 8: Reflectie	46
8.1 Reflectie op onderzoeks­proces	46
8.2 Reflectie op (de afname van) de vragenlijst	46
	5

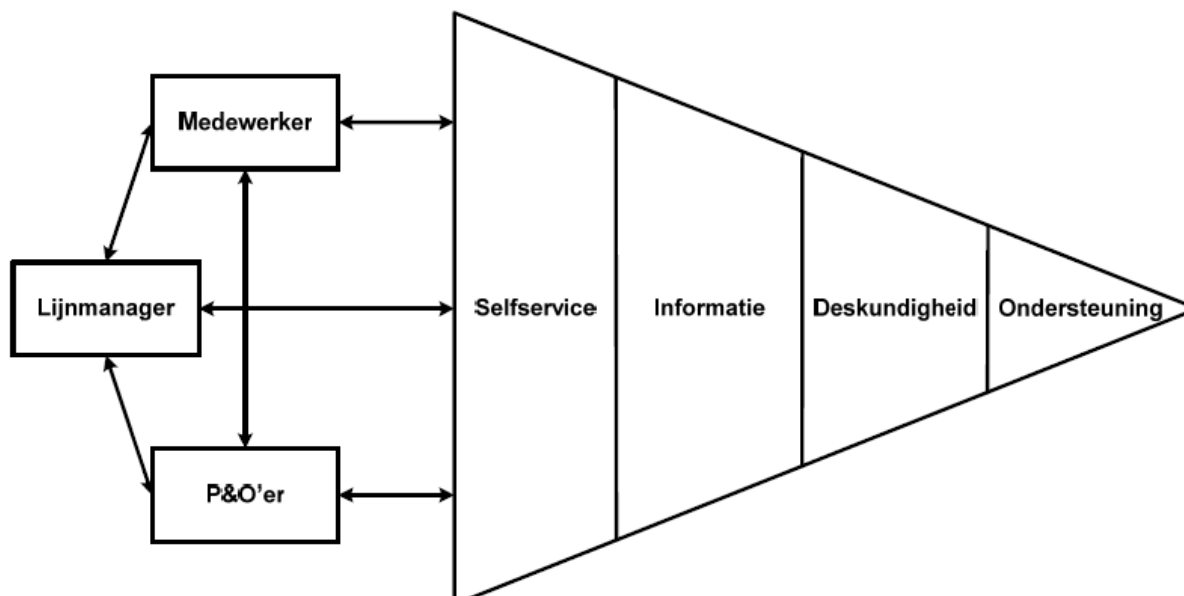
Literatuurlijst	47
Bijlage A: Vragenlijst (medewerker)	49
Bijlage B: Totale waardering en toetsing vervolgmeting	58
Bijlage C: Antwoorden op open vragen	69
Bijlage D: Totale waardering vergeleken met nulmeting	71
Bijlage E: Gekoppelde waardering vergeleken met de nulmeting	78

Hoofdstuk 1: Opdrachtformulering

In dit hoofdstuk zal de aanleiding voor het onderzoek worden beschreven. Eerst zal de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden worden beschreven. Daarna zal door middel van een probleembeschuiving, een probleemstelling en de doelstelling van het onderzoek worden gekeken naar de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen ten aanzien van het onderzoek. Als laatste zal in het kort een onderzoeksopzet worden gepresenteerd en zal er door middel van een literatuurverkenning beknopt inzicht worden verschaft in de theorie die behoort bij het onderwerp van dit onderzoek.

1.1 Organisatiebeschrijving

Het onderzoeksproject wordt uitgevoerd op de afdeling InformatieCentrum (IC) binnen het DienstenCentrum Human Resources (DC HR) dat onderdeel is van het Commando DienstenCentra (CDC). Het CDC is in 1996 opgestart onder de naam DICO. Het DICO kwam voort uit de optimalisatie en bezuiniging van onderdelen binnen het volledige defensie apparaat. Het DICO kreeg diensten toegewezen die binnen de vier krijgsmachtonderdelen overlap vertoonden of gelijk aan elkaar waren. Sinds 2003 is het DICO van naam veranderd in het CDC, tesamen met een verdere interne optimalisatie van de diensten. Ten tijde van dit project bevat het CDC zes verschillende bedrijfsgroepen, waarvan de bedrijfsgroep Defensie Personele Diensten (DPD) er één is. Het DPD bevat een aantal bedrijfsonderdelen die zijn toegespitst op personele dienstverlening. Het DC HR is één van deze specifieke bedrijfsonderdelen binnen het DPD. Het DC HR is de vraagbaak en ondersteuner op het gebied van personeel en arbeid voor alle medewerkers binnen defensie. Het DC HR, dat zich bevindt in Enschede, is opgesplitst in drie verschillende afdelingen.



Figuur 1: Dienstverleningsmodel binnen het DC HR

Er is een OndersteuningsCentrum (OC), dat zich voornamelijk bezig houdt met het afhandelen van personeelsadministratie. Het DeskundigheidsCentrum (DC) houdt zich voornamelijk bezig met het borgen en delen van kennis op het gebied van personeel en organisatie. Het IC is de ingang voor alle vragen op het gebied van personeel en organisatie. Er wordt gestimuleerd dat defensie medewerkers eerst in de selfservice hun probleem kunnen oplossen, maar als zij hier niet uitkomen dan kunnen zij contact opnemen met het IC. De vragen komen bij het IC binnen via telefoon, email, post of fax. Tussen 8.00 en 12.00 uur in de ochtend staan de helpdeskmedewerkers telefonisch vragen te woord. De vragen worden zoveel mogelijk direct beantwoord (First Call). Onbeantwoorde vragen komen op een werklíst en worden samen met de overige vragen (post, email, fax) in de middag behandeld.

Vragen die niet beantwoord kunnen worden door het Informatiecentrum worden doorgestuurd naar het DC of het OC.

1.2 Probleembeschouwing

In januari 2008 is door een student van de Universiteit Twente een nulmeting onder medewerkers op de afdeling IC uitgevoerd in opdracht van het DC HR. Deze meting heeft aanzet gegeven tot continue prestatieverbetering die het DC HR nastreeft. Om dit te bereiken zal er onder andere een gedragsverandering onder medewerkers van het IC moeten plaatsvinden, omdat zij de belangrijkste factor zullen zijn in een lerende organisatie. Na uitvoering van de nulmeting zijn een aantal processen in werking gesteld en hebben zich een aantal veranderingen voorgedaan in de vorm van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering, begeleid door Frank Evers. Er zijn stappen gezet met het Enabling prestatie meetsysteem (EPMS), er zijn werkgroepen opgezet die bottom-up verbeteringen bedenken en uitvoeren op het IC, de aansturing binnen het IC is veranderd van vier teamleiders naar twee en binnen de twee teams zijn elk vier clusters met op elk cluster een senior. Daarnaast is de inrichting van de werkdagen veranderd in juli 2009, wat inhoudt dat het IC tot 12.00 uur telefonisch bereikbaar is, in plaats van tot 18.00 uur. Het IC blijft per email, post of fax 24 uur per dag bereikbaar. Om het effect van deze veranderingen in kaart te kunnen brengen is een vervolgmeting noodzakelijk. Deze vervolgmeting is grotendeel gebaseerd op de eerder afgenomen vragenlijst in januari 2008.

Het IC wil een lerende organisatie worden die bottom-up gebruik maakt van prestatie meting en prestatieverbetering. Daarbij is het gedrag van personeel essentieel. De cultuuromslag die de afgelopen 18 maanden op het IC heeft plaatsgevonden heeft ongetwijfeld invloed gehad op de medewerkertevredenheid van de werknemers. Om deze effecten te kunnen meten wordt een vervolgmeting uitgevoerd in dezelfde vorm als de nulmeting. De uitkomsten van de vervolgmeting kunnen vervolgens worden vergeleken met de nulmeting. De uitkomsten uit deze vervolgmeting zullen aangeven welke stappen het IC heeft gemaakt ten aanzien van het bereiken van een lerende organisatie. Het management van DC HR heeft daarnaast behoefte aan de vervolgmeting om te analyseren of de gemaakte veranderingen effect hebben gehad en of de doelstellingen van het project zijn behaald.

1.3 Probleemstelling

De volgende probleemstelling kan aan de hand van de bovenstaande probleembeschouwing geformuleerd worden:

Het InformatieCentrum van het DC HR heeft behoefte aan een vervolgmeting ten aanzien van het project prestatie meting en prestatieverbetering, waarvan in januari 2008 een nulmeting is gehouden. Een vereiste daarbij is dat de vervolgmeting inzicht moet geven in de resultaten die zijn bereikt met de veranderingen die de afgelopen 18 maanden in gang zijn gezet. Daarbij moet tevens worden geanalyseerd in hoeverre er binnen het IC sprake is van een lerende organisatie en welke effecten de veranderingen hebben gehad op de prestaties van de medewerkers binnen het InformatieCentrum.

1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de resultaten die de afgelopen 18 maanden zijn behaald door onder andere het project prestatie meting en prestatieverbetering. Daarnaast zal het onderzoek invulling moeten geven aan verbetervoorstellen voor de toekomst, zodat het IC zich in positieve zin verder kan ontwikkelen.

Naast deze brede doelstelling zijn er ook subdoelstellingen in het onderzoek van toepassing. Deze zullen ook terugkeren in de deelvragen van dit onderzoek. De subdoelstellingen betreffen:

- Meting van medewerkertevredenheid onder de werknemers van de afdeling IC.
- Vergelijken en analyseren van verschillen tussen de nulmeting en vervolgmeting.

- Analyseren en toekennen van oorzaken en gevolgen die aan de bovenstaande verschillen ten grondslag hebben gelegen.
- Het aandragen van verbetervoorstellen naar aanleiding van de resultaten.
- Het schrijven van een wetenschappelijk artikel dat onder andere de resultaten van de bovenstaande analyse zal gebruiken bij het onderzoek naar een systematiek voor prestatiemeting en prestatieverbetering als onderdeel van een lerende organisatie.

De laatste doelstelling zal niet in dit onderzoeksverslag verschijnen. Dit betreft een aanvullend onderdeel voor de Masteropdracht en zal los van dit verslag in een later stadium verschijnen.

1.5 Hoofdvraag

Uit de probleemstelling van paragraaf 1.3 kan de volgende hoofdvraag geformuleerd worden:

In welke mate heeft het InformatieCentrum zich de afgelopen twee jaar ontwikkeld als een lerende organisatie en welke invloed heeft dit gehad op de prestaties van de medewerkers?

1.6 Onderzoeksvragen

Uit de hoofdvraag kunnen de volgende deelvragen opgesteld worden:

Deelvraag 1:

Wat zijn volgens de literatuur de verschijningsvormen van een lerende organisatie?

Uit het verslag van de nulmeting binnen het IC komt naar voren dat de houding en ambitie ten aanzien van prestatiemeting voor een groot gedeelte als indicator geldt voor een lerende organisatie. Er is binnen de literatuur echter breder onderzoek gedaan naar de verschijningsvormen van een lerende organisatie. In deze deelvraag wordt getracht te achterhalen welke verschijningsvormen er nog meer te onderscheiden zijn en welke er van toepassing kunnen zijn op de situatie binnen het IC

Deelvraag 2:

Welke resultaten komen voort uit de vervolgmeting?

In deze deelvraag zal worden besproken welke resultaten er uit de vervolgmeting naar voren zijn gekomen en hoe deze in de rest van het onderzoek gebruikt zullen worden.

Deelvraag 3:

Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen de nulmeting en vervolgmeting?

Er wordt verwacht dat er verschillen zullen zijn tussen de nulmeting en de vervolgmeting. In deze deelvraag zal worden geanalyseerd welke overeenkomsten en welke verschillen er geconstateerd kunnen worden.

Deelvraag 4:

Welke oorzaken en gevolgen liggen ten grondslag aan de verschillen tussen de nulmeting en de vervolgmeting?

Zoals bij deelvraag drie omschreven is wordt er verwacht dat er enige verschillen tussen de nulmeting en vervolgmeting zullen zijn. Het is voor het IC van belang om de oorzaken en gevolgen die ten grondslag liggen aan deze verschillen te onderzoeken, zodat zij in de toekomst deze gegevens kunnen gebruiken voor verdere ontwikkeling van het IC.

Deelvraag 5:

Welke ontwikkelingen binnen het InformatieCentrum kunnen gerelateerd worden aan het concept van de lerende organisatie?

Aan de hand van de literatuur van deelvraag één en de resultaten uit de vervolgmeting zal worden getracht te analyseren welke verschijningsvormen van een lerende organisatie op dit moment aanwezig zijn binnen het InformatieCentrum, hoe deze tot uiting komen binnen het InformatieCentrum en welke verschijningsvormen er momenteel nog ontbreken.

Deelvraag 6:

In hoeverre zijn de prestaties van het InformatieCentrum sinds de invoering van het project Prestatiemeting en Prestatieverbetering toegenomen?

In dit onderzoek wordt regelmatig de lerende organisatie aangehaald als doelstelling voor het InformatieCentrum. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de lerende organisatie tevens leidt tot een verbetering van de prestaties van de medewerkers. In deze deelvraag zal worden getracht een analyse te maken van de prestaties van de medewerkers in vergelijking met de resultaten uit de vervolgmeting en de verschijningsvormen van de lerende organisatie, welke verbanden er zijn en wat de verwachting is voor de toekomst.

1.7 Onderzoeksopzet

Het onderzoek voor dit project beslaat twee verschillende gedeeltes. Allereerst zal de focus liggen op de analyse van literatuur, gericht op de lerende organisatie en onderwerpen die hiermee een verband hebben. Daarna zal de focus verschuiven naar het praktische gedeelte van het onderzoek, de vervolgmeting in de vorm van een vragenlijst met aanvullende discussie, de analyse van de vragenlijst en daarop volgend zal de literatuur samen worden genomen met de praktische resultaten.

1.8 Literatuurverkenning

De lerende organisatie is geen kreet van de afgelopen paar jaar. De literatuur over de lerende organisatie gaat terug naar 1975, het jaar waarin March & Olsen in 'The Uncertainty of the Past: Organizational ambiguous learning' een aanzet gaven tot invulling van de lerende organisatie. In 1978 werd hierop vervolg gegeven door Argyris & Schon in het door hen geschreven boek 'Organizational Learning: A theory of action perspective'. Hier werd de basis voor de lerende organisatie gelegd die gericht is op het actief invullen van organisatorische processen teneinde leren in de organisatie te stimuleren.

Lange tijd bleef de lerende organisatie onderbelicht in de academische literatuur. In 1990 beleefde het onderwerp een opleving door het boek 'The Fifth Discipline' van Senge. Peter Senge beschreef aan de hand van vijf disciplines (systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision en team learning) de invulling van de lerende organisatie. Een organisatie moet alle vijf disciplines beheersen, waarbij the fifth discipline 'systems thinking', een belangrijke rol speelt. Systems thinking zorgt voor samenwerking tussen de andere vier disciplines en bundelt de kracht van de organisatie, waarbij continue leren en ontwikkeling een belangrijke plaats innemen. Het boek van Senge is door sommige auteurs bekritiseerd, maar ook in grote mate goed ontvangen.

Sinds de publicatie van het boek van Senge in 1990 is zijn er veelvuldig artikelen en boeken door andere onderzoekers gepubliceerd op het gebied van organizational learning. Veel ervan zijn gebaseerd op de bevindingen van Senge. Uit de analyse van de literatuur van organizational learning blijkt echter dat niet alle auteurs met elkaar op één lijn zitten. Zeker op het gebied van de verschijningsvormen van een lerende organisatie heerst er onduidelijkheid. Auteurs van artikelen die onderzoek hebben gedaan naar de invulling en effecten van een lerende organisatie komen veelal niet veel verder dan dat bedrijven het delen van kennis moeten stimuleren tussen medewerkers door processen daarop in te richten, dat samenwerking de basis is voor succes en dat managers

medewerkers moeten coachen in plaats van leiding geven. De daadwerkelijke handvaten voor het opzetten van een vragenlijst die de kenmerken een lerende organisatie moet meten ontbrak tot dusver.

Garvin et al. (2008) bracht hier verandering in met het artikel 'Is Yours a Learning Organization?' waarin zij een praktisch, kant en klaar model aanboden dat de kenmerken van een lerende organisatie kan meten in drie zogenaamde 'building blocks'. Deze drie building blocks bestonden uit een 'supportive learning environment', 'concrete learning processes and practices' en 'leadership that reinforces learning'. Garvin et al. hadden onderzoek gedaan naar de kenmerken van de lerende organisatie en kwamen tot de conclusie dat deze drie onderdelen de kenmerken van een lerende organisatie in kaart konden brengen. Dit kwam voornamelijk voort uit het feit dat er een tekort was aan duidelijke tools en werkwijzen voor het opzetten van een lerende organisatie binnen organisaties. Daarnaast heerste er ook nog het probleem dat veel onderzoek en literatuur toegespitst was op het hogere management, terwijl nu juist bleek dat de lagere leiders als teamleiders en lijnmanagers de 'key' to succes bleken op de werkvloer wat betreft leren in een organisatie.

In dit onderzoek wordt onderzocht in welke mate er sprake is van een lerende organisatie binnen het IC van het DC HR. De basis van dit onderzoek is twee jaar geleden gelegd in de nulmeting, uitgevoerd door Martijn Molenveld. Onze vervolgmeting is grotendeels gebaseerd op de nulmeting, ook wat betreft literatuur. Zo is de gebruikte vragenlijst in de nulmeting gebaseerd op literatuur en is deze ook een aantal malen succesvol gebruikt in metingen van andere projecten. Er is in de vragenlijst een onderverdeling naar onderwerpen gemaakt. Deze onderwerpen bestaan uit een aantal concrete doelgebieden die in de analyse van de nulmeting van belang zijn om tot een zo volledig mogelijke afbakening van het onderzoek te komen. Zo is MLQ gebaseerd op literatuur van onder andere Bass et al. (2003), Avolio et al. (1999) en Den Hartog et al. (1997). BLQ komt voort uit de literatuur van Van de Weide en Wilderom (2004; 2006). MLQ en BLQ zijn methoden waarmee leiderschap gemeten kan worden aan de hand van verschillende onderwerpen aangaande de manier waarop leiding wordt gegeven. Openheid van Management is ontstaan uit literatuur van Detert & Burris (2007). De invulling van Teamvertrouwen komt uit de literatuur van Wouters en Wilderom (2007), wat tezamen met MLQ en BLQ is besproken. Wouters en Wilderom (2007) hebben ook bijgedragen aan de invulling van het kopje professionaliteit. Het hebben van ideeën komt voort uit de literatuur van Frese (1999), terwijl het uitwerken van ideeën wederom voortkomt uit de literatuur van Detert en Burris (2007).

De focus van de nulmeting ligt voornamelijk op het analyseren van de houding en ambitie van medewerkers ten aanzien van prestatie meting en prestatieverbetering binnen het IC. De focus in de vervolgmeting is echter verschoven naar de analyse van een lerende organisatie, waardoor de vragenlijst van de nulmeting inhoudelijk aangepast moest worden om tot een goede meting te komen. Er moet echter een goede vergelijking kunnen worden gemaakt tussen de nulmeting en de vervolgmeting. De vragenlijst uit de nulmeting wordt dus gebruikt als basis voor de vervolgmeting en zal moeten worden aangevuld met extra vragen/onderwerpen ten aanzien van de lerende organisatie.

1.9 Praktische aanpak

Als basis voor het huidige onderzoek zal de nulmeting van het project prestatie meting en prestatieverbetering worden gebruikt. Echter vormt de nulmeting niet voldoende basis om op het volledige onderzoek verder te bouwen. Vandaar dat in het eerste gedeelte van het onderzoek studie wordt verricht naar de lerende organisatie dat vooral is gericht op de verschijningsvormen van de lerende organisatie. Dit komt ter sprake in deelvraag één, hierboven genoemd. Aan de hand van de literatuur van de lerende organisatie zal de vragenlijst uit de nulmeting worden aangepast totdat in voldoende mate de verschijningsvormen van een lerende organisatie gemeten kunnen worden. Kanttekening hierbij is dat er gebruik wordt gemaakt van een gecombineerde vragenlijst dat enerzijds gebaseerd is op de nulmeting, welke gericht is op de kenmerken binnen de organisatie die moeten leiden tot prestatieverbetering en anderzijds gebaseerd is op de verschijningsvormen van de lerende organisatie. Hierdoor is de vervolgmeting nog steeds te vergelijken met de nulmeting, maar biedt het tevens perspectief om te analyseren in hoeverre er sprake is van een lerende organisatie binnen het IC.

De afname van de vragenlijst is gebeurd op verschillende momenten in één week. Medewerkers zijn in groepen geplaatst en uitgepland van hun reguliere werkzaamheden, zodat er voldoende tijd was om de vragenlijst in te vullen. Na het invullen was er tijd voor een gezamenlijke, plenaire discussie die gericht was op het vergaren van extra informatie naast de vragenlijst. Alle data die voortkomt uit de vragenlijsten is digitaal ingevoerd in het programma SPSS. Daarin is verder gewerkt aan de analyse van de vragenlijst en de data van de nulmeting die wij ook tot onze beschikking hebben.

Gedurende de analyse zijn onder andere de deelvragen twee en drie beantwoordt. Na de analyse van de data zijn de resultaten praktisch opgeschreven in dit onderzoeksverslag. Vervolgens zal vanuit de beschikbare data deelvraag vier in behandeling worden genomen. Gedurende dit proces is er onder andere contact gezocht met medewerkers van het IC om de oorzaken en gevolgen voor de verschillen tussen de nulmeting en vervolgmeting te analyseren. In deelvraag vijf zal de literatuur van deelvraag één gebruikt worden om de verschijningsvormen van een lerende binnen het IC te analyseren.

Als laatste zullen de prestaties van het IC van de afgelopen 18 maanden worden vergeleken met de resultaten uit de vergelijking tussen de nulmeting en vervolgmeting. De prestaties van het IC zijn in cijfers bijgehouden en daarom vrij gemakkelijk te interpreteren. Daarnaast is er in het onderzoek plaats voor opvallende resultaten, belangrijke aandachtspunten en interessante verbetervoorstellen voor de toekomst van het IC.

Hoofdstuk 2: Lerende organisatie

In dit hoofdstuk zal beknopt een overzicht van de literatuur ten aanzien van de lerende organisatie worden weergegeven. In verschillende paragrafen zullen de onderwerpen worden besproken. Uiteindelijk zal aan de hand van de onderzochte literatuur een conceptueel model voor de lerende organisatie worden gepresenteerd.

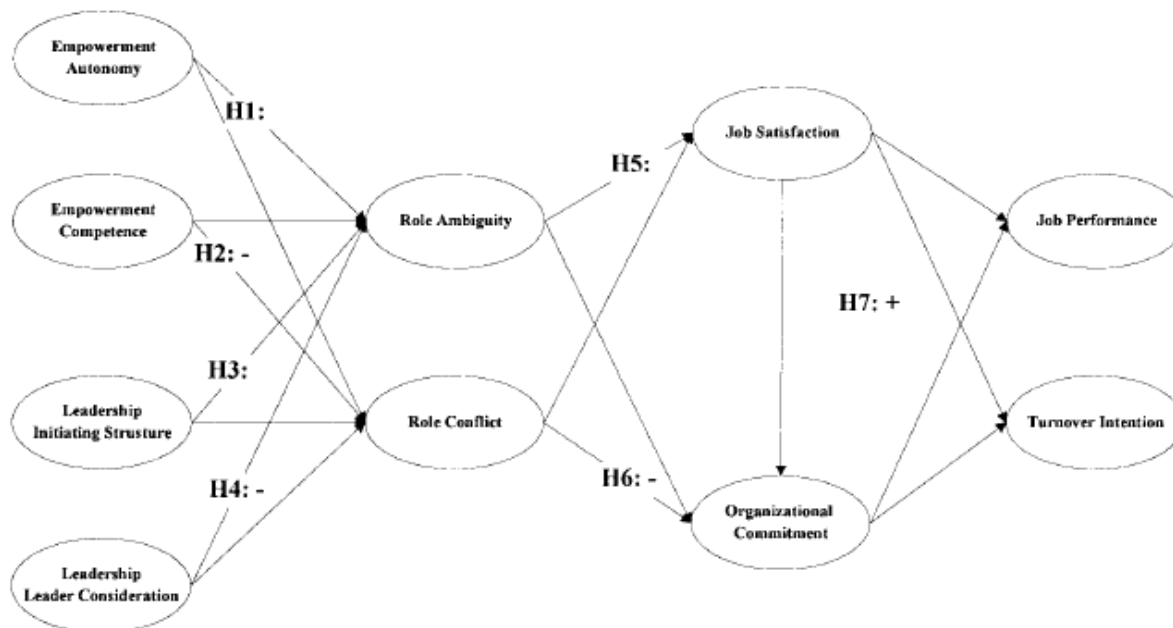
2.1 Centralisatie & role stress

Veel callcenters in bedrijven worden centraal aangestuurd en gemanaged. De medewerkers in de callcenters zitten aan de telefoon of lossen via email-contact binnenkomende cases van cliënten op. Medewerkers binnen een callcenter krijgen veelal weinig verantwoordelijkheid en werken in veel gevallen in kleine teams. Binnen callcenters wordt er meestal gedaan aan performance monitoring, wat kan leiden tot individualistisch ingestelde medewerkers, daar medewerkers zich gaan focussen op hun persoonlijke resultaten. De aansturing van deze medewerkers en de manier waarop er met ze wordt omgegaan binnen het bedrijf kan in dergelijke gevallen ertoe leiden dat er een competitieve in plaats van een gewenste coöperatieve werksfeer wordt gecreëerd (Workman & Bommer, 2004).

De Ruyter et al (2001) beamen de conclusies van Workman en Bommer in het door hen geschreven artikel 'Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction'. In dit artikel bespreken de auteurs de effecten van role stress dat veel voorkomt onder medewerkers in callcenters. Role stress wordt in veel gevallen veroorzaakt door de manier waarop de prestaties van medewerkers wordt gemeten. De focus van medewerkers moet volgens de organisatie liggen bij de klant/cliënt, maar daarnaast heeft de medewerker interne targets die gehaald moeten worden. Zo moet de medewerker zich onder andere focussen op de wachttijd, de gesprekstijd en de kwaliteit van het gesprek/antwoord. Deze drie onderdelen zijn in bepaalde gevallen moeilijk met elkaar verenigbaar, daar een kwalitatief goed antwoord in veel gevallen meer gesprekstijd kost en vervolgens invloed heeft op de wachttijd van binnenkomende telefoontjes. De mix tussen enerzijds kwaliteit en anderzijds kwantiteit binnen callcenters is één van de oorzaken voor role stress onder medewerkers en kunnen zorgen voor demotivatie onder medewerkers. Demotivatie onder medewerkers kan leiden tot een lage arbeidstevredenheid, lage betrokkenheid en tevens leiden tot lagere prestaties van medewerkers.

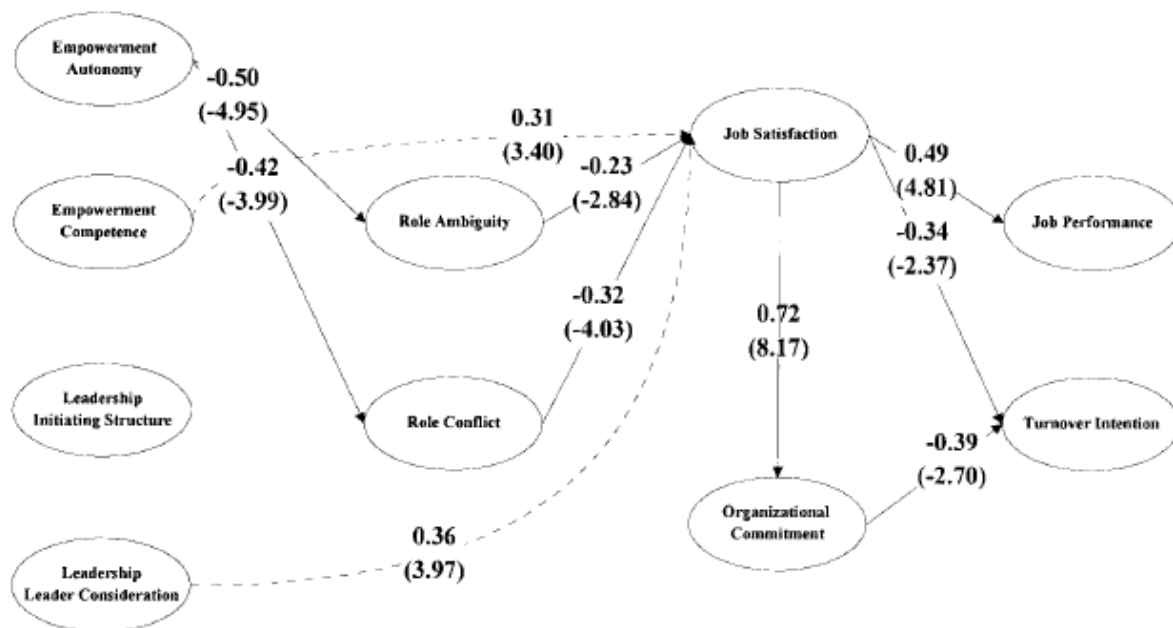
Volgens De Ruyter et al (2001) bestaat role stress uit twee componenten; role conflict en role ambiguity. Role conflict is, zoals hierboven beschreven, het spanningsveld tussen kwaliteit en kwantiteit binnen het werk van een callcenter medewerker. Role ambiguity ontstaat wanneer het voor een medewerker onduidelijk is hoe hij of zij in het werk beoordeeld wordt. Dit kan onduidelijkheid zijn over de manier waarop gemeten wordt (meetinstrument), maar kan ook betekenen dat er onduidelijkheid is over de punten waarop gemeten wordt of de normen die gekoppeld worden aan de meetpunten.

Role conflict en role ambiguity komen onder andere tot stand door invloed van empowerment autonomy en empowerment competence (zie figuur 2). Daarnaast hebben twee vormen van leiderschap invloed op role ambiguity en role conflict. Deze twee vormen van leiderschap hebben invloed op role stress van medewerkers, doordat leiders invloed hebben op onder andere de invulling en organisatie van de werkzaamheden.



Figuur 2: Verwachte verbanden tussen variabelen van role stress binnen een callcenter (De Ruyter et al. 2001)

In het onderzoek van De Ruyter et al. (2001) komt vooral naar voren dat empowerment autonomy de grootste impact heeft op role ambiguity en role conflict. Empowerment competence lijkt meer een rechtstreeks verband te hebben met job satisfaction. De invloed van empowerment autonomy op role stress is in dit onderzoek bevestigd. De schrijvers van dit onderzoek wijten dit verband aan de mogelijkheid van medewerkers om onder andere hun eigen werksnelheid te bepalen, hun persoonlijke manier van werken kunnen nastreven en meer vrijheid in hun werk ervaren. De verlaging van role stress heeft vervolgens zijn werking op job satisfaction, welke vervolgens in verband staat met organizational commitment, job performance en turnover intention. In figuur 3 staan de uitkomsten van het onderzoek schematisch uitgetekend.



Figuur 3: Resultaten van variabelen en verbanden van role stress binnen een callcenter (De Ruyter et al. 2001)

De invloed van leiderschap op role stress waren in dit onderzoek niet goed te herleiden. Wel bleek Leadership Leader Consideration een klein verband te vertonen met job satisfaction. Het is echter lastig om uit één onderzoek direct harde conclusies te trekken. Het meest duidelijk in het onderzoek bleek de empowerment autonomy, welke invloed heeft op beide facetten van role stress. In de volgende paragraaf zal dit onderwerp verder worden uitgediept.

2.2 Decentralisatie

Zoals aangegeven in paragraaf 2.1 worden veel callcenters centraal aangestuurd. Medewerkers hebben weinig invloed op de werkprocessen en dienen volgens vaststaande regels te werken. Beslissingen worden centraal genomen en medewerkers worden deze opgedragen. Workman en Bommer (2004) hebben in hun onderzoek getracht deze manier van werken te doorbreken en hebben onderzocht hoe callcenters ingericht kunnen worden als autonome teams. Dit houdt in dat binnen callcenters verschillende teams worden opgesteld (vaak zijn deze teams al aanwezig) en dat deze teams zelfstandig van elkaar gaan werken op het gebied van aansturing van medewerkers. Het callcenter wordt dus opgedeeld in verschillende teams met op elk team een teamleider. De medewerkers binnen een team dienen meer vrijheden te krijgen en moeten zich richten op het werken in een team en voornamelijk het onderdeel zijn van een team. In het onderzoek van Workman en Bommer (2004) bleek dat medewerkers deze interventie waardeerden. Zo was er de mogelijkheid voor medewerkers om binnen het team verschillende werkzaamheden toebedeeld te krijgen, hadden ze meer invloed op de planning van werk, hadden ze het gevoel dat er meer focus was op service en werd er sneller gereageerd op knelpunten binnen het werk. Het teamgevoel had een versterkend effect op de medewerkers. Zij voelden zich meer serieus genomen en daarnaast zorgde het teamwerk voor meer binding en samenwerking tussen medewerkers.

Terugblikkend naar paragraaf 2.1 in het model van De Ruyter et al. (2001) blijkt dat de interventie van autonome teams een versterkend effect heeft gehad op empowerment autonomy. Dit blijkt ook uit de verklaring die De Ruyter et al. (2001) geven aan empowerment autonomy. Zij zien dit als een onderdeel dat ingaat op de persoonlijke belevenis van medewerkers op het gebied van invloed op de werkzaamheden en de werkvloer. Hierbij geldt dat hoe meer invloed een medewerker op zijn werk heeft, hoe minder role stress er voorkomt. Dit komt dan weer ten goede aan de medewerkertevredenheid en uiteindelijk de geboekte resultaten op het werk.

Decentralisatie van werkzaamheden lijkt volgens de theorie van Workman en Bommer (2004) een goede invloed te hebben op de werkzaamheden binnen een callcenter. Echter is het niet mogelijk om een callcenter volledig decentraal in te richten. Er zal enige vorm van centrale aansturing nodig zijn om de teamleiders te leiden, een centrale database te gebruiken en om bijvoorbeeld algehele opleidingen en trainingen te plannen (Adria en Chowdhury, 2004). De beste vorm van aansturing voor een callcenter lijkt in theorie dus een centrale kern van aansturing met daarbij gedecentraliseerde teams met eigen verantwoordelijkheden.

2.3 Zelf lerende organisatie

De theorie over de zelf lerende organisatie gaat, zoals aangegeven in paragraaf één, terug tot het jaar 1975 waarin March en Olsen (1975) begonnen te bouwen aan de zelf lerende organisatie. Sinds het boek van Senge (1990) beleefde de zelf lerende organisatie een opleving en is het een veel gebruikt onderwerp binnen organisatie verandering en verbetering. In dit onderdeel van de literatuur is sinds 1990 veel geschreven door verschillende auteurs. Niet alle auteurs zitten daarbij op één lijn wat een lerende organisatie precies inhoudt. In dit onderzoek wordt gefocust op de literatuur van Garvin et al. (2008), omdat de vragenlijst in dit onderzoek grotendeels gebaseerd is op hun vragenlijst wat betreft de lerende organisatie. Garvin et al. (2008) geven in het door hen geschreven artikel een handvat voor de opbouw van een vragenlijst met betrekking tot de lerende organisatie. Zij hebben hiertoe drie 'building blocks' ontwikkeld die elk een belangrijke pijler van de lerende organisatie bevatten.

Het eerste building block behelst de ondersteunende lerende organisatie omgeving. Deze gaat in op de randvoorwaarden die belangrijk zijn voor het opzetten van een lerende organisatie. Onderdelen binnen deze building block zijn psychologische veiligheid, waardering van verschillen, openheid voor nieuwe ideeën en tijd voor reflectie. Het tweede building block is toegespitst op concrete lerende processen en werkzaamheden die belangrijk zijn binnen de organisatie. Onderdelen hierin zijn experimenteren, vergaren van informatie, analyse, opleiding en training en het overbrengen van informatie. Het derde building block bestaat alleen uit leiderschap. Dit behelst leiderschap van de manager of teamleider op de werkvloer.

Alle drie building blocks tezamen vormen de basis voor analyse van de lerende organisatie binnen een organisatie. Het bevat onderdelen voor het opstellen van een vragenlijst voor het toetsen van de lerende organisatie. Voor elke organisatie dient echter kritisch te worden gekeken naar de invulling van de onderdelen van de building blocks. Enkele onderdelen kunnen niet van toepassing zijn en daardoor een verkeerd beeld geven van de mate waarin er sprake is van een lerende organisatie.

2.4 Conceptueel model

Als basis voor de vragenlijst die in dit onderzoek wordt gebruikt geldt de vragenlijst die twee jaar geleden in de nulmeting van het onderzoek van Martijn Molenveld is gebruikt. Martijn Molenveld deed destijds een onderzoek binnen het IC naar de houding ten aanzien van prestatiemeting en prestatieverbetering. Dit gold als nulmeting en tevens als basis voor dit onderzoek. De onderdelen van deze vragenlijst zijn opnieuw geanalyseerd en aan de hand van literatuur van onder andere Garvin et al. (2008) opnieuw opgebouwd tot het conceptuele model dat in figuur 4 staat afgebeeld (pagina 16).

De linkerkant van figuur 4 bevat de concrete onderdelen waaraan in de vragenlijst vragen zijn gekoppeld. Deze onderdelen zijn tot stand gekomen door analyse van het gebruikte model uit de nulmeting en door analyse van literatuur over lerende organisaties. Het streven was om een zo compleet mogelijk model te creëren dat alle verschijningsvormen van een lerende organisatie kan blootleggen. In de onderstaande tabel zijn de concrete onderdelen uit het conceptueel model uitgewerkt naar de theorie(en) op welke deze gebaseerd zijn.

Concrete onderdelen binnen het conceptueel model als basis voor de vragenlijst:

MLQ	Bass et al. (2003), Avolio et al. (1999) en Den Hartog et al. (1997)
BLQ	Van de Weide & Wilderom (2004; 2006)
Openheid van Management	Detert & Burris (2007)
Teamvertrouwen	Garvin et al. (2008)
Tijd voor reflectie	Garvin et al. (2008)
Discussie	Garvin et al. (2008)
Opleiding en training	Garvin et al. (2008)
Kennisdeling	Garvin et al. (2008)
Ideeën en verbeteringen	Garvin et al. (2008)
Professionaliteit	Wouters & Wilderom (2007)
Hebben van ideeën	Frese (1999)
Uitwerken van ideeën	Detert & Burris (2007)

Wat betreft de concrete onderdelen van het conceptueel model is op zes van de twaalf onderdelen gebruikt gemaakt van de theorie van Garvin et al. (2008). In dit artikel waren er meer dan voldoende aanknopingspunten voor de verschijningsvormen van een lerende organisatie die van toepassing zijn op de situatie binnen het IC van het DC HR. Echter zijn niet alle onderdelen van de theorie van Garvin et al. (2008) gebruikt. Zo is er geen gebruik gemaakt van het onderdeel 'Information Collection', die onder andere met vragen ingaat op het vergaren van informatie bij concurrenten (die zijn er in de situatie binnen het IC niet), interesse in economische, sociale en technologische trends (onduidelijke vraag voor de medewerkers en tevens, gezien de functie van medewerkers, onderschikt in dit onderzoek). Daarnaast is bekend dat het IC informatie vergaard bij haar klanten door middel van

belmetingen (geen relevante vraag). Als laatste wordt de vraagstelling over het vergelijken van de prestaties binnen het IC met concurrenten en/of dezelfde soort bedrijven als niet relevant beschouwd, daar medewerkers te ver van deze processen afstaan om hier kennis van te hebben.

Een ander onderdeel dat niet concreet in de vragenlijst is gebruikt, maar wel in de theorie van Garvin et al. (2008) voorkomt, is building block 3; Leadership that reinforces learning. Dit onderdeel was in de nulmeting al aanwezig onder de onderwerpen MLQ, BLQ en openheid van Management. Deze onderdelen zijn tevens vele malen uitgebreider dan de theorie van Garvin et al. (2008) en zal naar verwachting zelfs een beter en uitgebreider beeld geven van leiderschap dan in de theorie van Garvin et al. (2008).

Als laatste dient vermeld te worden dat de namen van de onderwerpen in de building blocks van de theorie van Garvin et al. (2008) niet allemaal zijn overgenomen in het conceptuele model. Er is hiervoor gekozen om de vergelijking met onderdelen uit de nulmeting duidelijk te houden. De inhoud van de onderwerpen (concrete vragen) zijn wel volgens de theorie van Garvin et al. (2008) tot stand gekomen.

Alle twaalf onderdelen in de bovenstaande tabel zijn in theorie de verschijningsvormen van een lerende organisatie. De situatie binnen het IC van het DC HR zal worden getoetst aan de hand van deze verschijningsvormen. In het conceptueel model leiden deze twaalf onderdelen tot vier hoofdonderdelen. Drie hiervan zijn gebaseerd op de theorie van Garvin et al. (2008). Dit zijn leiderschap, ondersteunende organisatie omgeving en organisatie professionaliteit. De eigen professionaliteit is niet in het model van Garvin et al. (2008) terug te vinden, echter blijkt uit analyse van de literatuur van onder andere Wouters & Wilderom (2007), Frese (1999) en Detert & Burris (2007) dat de persoonlijke houding en prestaties van medewerkers dermate belangrijk zijn voor het laten slagen van projecten dat hij meegenomen moet worden in het conceptueel model.

Hoofdonderdelen voor een lerende organisatie:

Leiderschap	Garvin et al (2008)
Ondersteunende interne organisatieomgeving	Garvin et al (2008)
Organisatie professionaliteit	Garvin et al (2008)
Eigen professionaliteit	Fishbein & Ajzen (1975)

De persoonlijke houding van medewerkers is belangrijk in dit onderzoek, omdat het originele plan ten tijde van de nulmeting was gebaseerd op een bottom-up benadering van problemen en mogelijkheden. Medewerkers zullen vanuit henzelf probleemsigalerend en probleemoplossend te werk moeten gaan. Daarnaast zullen zij ervoor moeten zorgen dat de lerende organisatie een succes wordt door intensief met elkaar af te stemmen en informatie te delen. Uiteindelijk zullen de drie onderdelen van het model van Garvin et al. (2008) tezamen met de eigen professionaliteit moeten leiden tot het succes van een lerende organisatie.

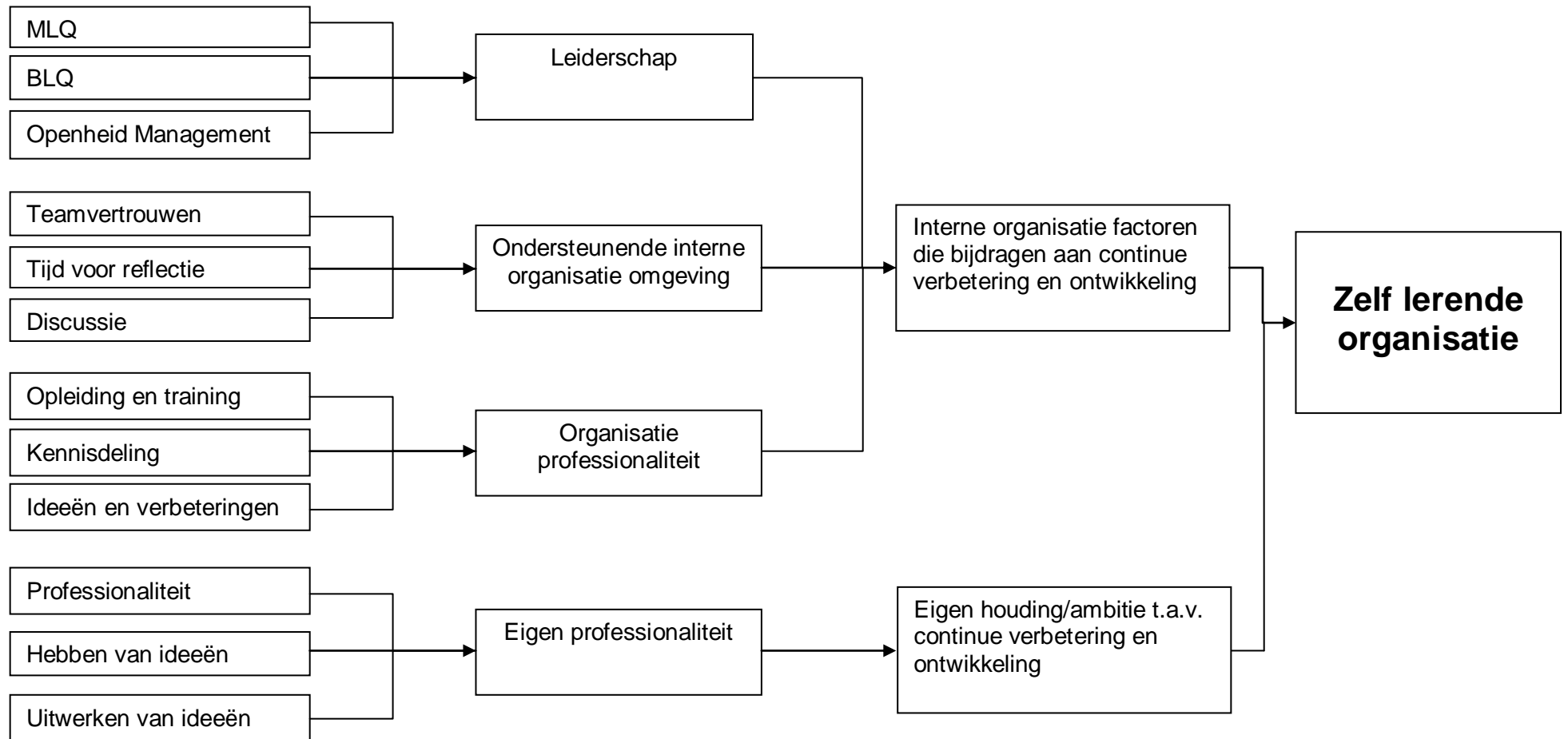
De drie hierboven genoemde hoofdonderdelen plus de toegevoegde 'eigen professionaliteit' leiden vervolgens tot twee overkoepelende onderwerpen, te weten: 'interne organisatiefactoren die bijdragen aan continue verbetering en ontwikkeling' en 'eigen houding/ambitie ten aanzien van continue verbetering en ontwikkeling'. De interne organisatiefactoren zijn essentieel voor het laten ontstaan van een lerende organisatie. De interne organisatiefactoren zijn de basis voor een stabiele organisatie en vormen de randvoorwaarden voor medewerkers om zich continue te kunnen verbeteren en ontwikkelen. Onderdelen binnen deze interne organisatiefactoren die onvoldoende scores vormen een bedreiging voor het succes van een lerende organisatie.

Naast de interne organisatiefactoren is de persoonlijke houding en ambitie ten aanzien van continue verbeteren en ontwikkelen van belang voor het succes van de lerende organisatie. Medewerkers binnen een lerende organisatie dienen zich in te zetten voor deze verandering binnen de organisatie, want zonder draagvlak zal er zeker geen lerende organisatie ontstaan. Immers, de zelf lerende organisatie begint bottom-up bij de medewerkers zelf.

De interne organisatiefactoren en de eigen houding/ambitie van medewerkers zullen uiteindelijk tezamen moeten leiden tot het slagen van een lerende organisatie. Het is van belang voor het

management om te zorgen dat de interne organisatiefactoren voldoende op niveau zijn om te kunnen starten met de plannen voor een lerende organisatie. Daarna kunnen medewerkers met het idee worden geconfronteerd en zullen zij enthousiast moeten worden gemaakt voor de plannen. Uiteindelijk zal de combinatie tussen de interne organisatiefactoren en de eigen houding en ambitie van medewerkers moeten leiden tot het succes van een lerende organisatie.

Conceptueel model 'Zelf lerende organisatie'



Figuur 4: Conceptueel model

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk zal de gebruikte methodologie toegelicht worden. Allereerst zal de manier van dataverzameling worden besproken met enkele veranderingen in vergelijking met de nulmeting. Vervolgens wordt de opbouw van de vragenlijst en de respondenten besproken. Tenslotte worden de statistische analyses beschreven die in dit onderzoek gebruikt zijn.

3.1 *Dataverzameling*

De dataverzameling in dit onderzoek is grotendeels gebaseerd op de afname van een vragenlijst onder medewerkers op het IC van het DC HR te Enschede. Deze vragenlijst vormt de vervolgmeting op de nulmeting die in januari 2008 is afgenomen. De nulmeting is opgesteld aan de hand van artikelen die een enabling PMS ontwikkelingssysteem beschrijven. Het doel van de nulmeting was om een nulpunt te bepalen van waaruit een proces van lerende organisatie gecreëerd kon worden. Een belangrijk speerpunt in dit proces was de ontwikkeling van prestatie meting. Doordat tijdens de voorbereiding op de afname van de vervolgmeting is gebleken dat de ontwikkeling van prestatie meting niet breed bekend is onder de medewerkers, is de inhoud van de nulmeting kritisch geanalyseerd. Een belangrijk doel van de vervolgmeting is om, naast de ontwikkeling van prestatie meting, de realisatie van lerende aspecten binnen het IC in beeld te krijgen. Na analyse van de nulmeting blijkt dat de vragenlijst weinig data verzamelt over de 'verschijningsvormen' van een lerende organisatie. Verschijningsvormen van een lerende organisatie geven een beeld van de aspecten waarin de organisatie zich bottom-up continue ontwikkelt. Naast de kwantitatieve dataverzameling die uit de vragenlijst gegenereerd wordt, vormt een belangrijke bron van informatieverzameling de discussie die na afloop van de afname is gehouden. Dit levert kwalitatieve gegevens op die gebruikt kunnen worden om kwantitatieve resultaten te valideren en nieuwe inzichten te krijgen in ontwikkelingen die bij (kunnen) dragen aan de lerende organisatie.

3.2 *Verandering vervolgmeting in vergelijking met nulmeting*

Om te meten of er binnen het IC een ontwikkeling heeft plaatsgevonden betreffende een lerende organisatie is aanvullende literatuur verzameld. Onder andere Garvin et al. (2008) geven inzicht in kenmerken van een lerende organisatie. Kenmerken van een lerende organisatie zijn o.a. (zoals beschreven in hoofdstuk 2): (1) Tijd voor reflectie, (2) Discussie, (3) Opleiding en Training, (4) Kennisdeling en (5) Ideeën en Verbeteringen. Vragen over deze kenmerken zijn toegevoegd aan de reeds bestaande vragenlijst (nulmeting). Door de toevoeging van deze kenmerken is het Conceptueel model hergestructureerd (zie hoofdstuk 2).

Daarnaast zijn er in de nulmeting een 13-tal vragen gesteld aan de respondenten die niet toegekend zijn aan een variabele. Deze gestelde vragen zijn ook niet gebruikt in de analyses. Echter, deze vragen geven wel degelijk een beeld van de ontwikkeling van een lerende organisatie. Om deze vragen toch mee te kunnen nemen is geanalyseerd op welke variabelen deze vragen betrekking hebben en zijn deze vragen vervolgens toegekend aan een variabele. De betrouwbaarheid is herberekend om te bekijken of de toewijzing valide is.

Een ander aspect dat is meegenomen in de vervolgmeting is de houding van de medewerker ten aanzien van de senior. In de nulmeting is alleen de houding ten aanzien van teamleiders en manager gemeten. De primaire taak van een senior heeft zich steeds meer ontwikkeld richting een coachende rol ten opzichte van zijn medewerkers. Werknemers worden aangestuurd door de senior die ze van adviezen voorziet en zorg draagt voor de ontwikkeling van zijn medewerkers. De senior is verantwoordelijk voor het kennisniveau van zijn medewerkers en dient daarop in te spelen. Dit kan gezien worden als een verschijningsvorm van de lerende organisatie die het IC voor ogen heeft. Door deze taak van de senior mee te nemen in de vervolgmeting kan er inzicht verkregen worden in deze ontwikkeling.

3.3 De vragenlijst

Na het ontwerp van de vragenlijst heeft er voorafgaand aan de afname een pre-test (pilot-test) plaatsgevonden. Hierin werd de vragenlijst voorgelegd aan de manager IC, de twee teamleiders, een senior en een medewerker. Onduidelijkheden en fouten in de vragenlijst konden zo vroegtijdig worden vastgesteld en verbeterd, zodat interpretatiefouten in de afname voorkomen konden worden. Een aantal vragen in de vragenlijst zijn tegengesteld gevraagd om responsfouten te kunnen opsporen. Deze fouten kunnen ontstaan wanneer respondenten een lange vragenlijst in moeten vullen. De gebruikte vragenlijst is opgenomen in Bijlage A. In Bijlage B staan de vragen toegekend aan de variabele waarmee de analyses zijn uitgevoerd.

De vragenlijst voor de medewerkers is afgenomen in acht sessies, variërend tussen de 2 tot 6 personen per sessie. Door de aanwezigheid van de projectleiders in deze sessies kon de controle over de afname gegarandeerd worden. Na afloop van elke sessie stond een discussie gepland om de mening van medewerkers over de inhoud van de vragenlijst met elkaar te delen. Hiervoor is gekozen om naast de kwantitatieve gegevens ook kwalitatieve gegevens te genereren. Voor elke sessie (afname + discussie) is 1,5 uur vrijgemaakt. De toekenning van de personen aan de sessies is gebaseerd op beschikbaarheid van de medewerkers in samenwerking met procescoördinator John van Rijsbergen. Er is gekozen voor een willekeurige samenstelling om op deze manier verschillende geslachten, clusters en leeftijden bij elkaar te brengen. Dit geeft verschillende inzichten die uit de discussie na afloop van de sessie naar voren komen. Seniors zijn buiten de sessies voor de medewerkers gelaten, omdat deze een mogelijke blokkade voor de medewerkers kunnen vormen. Voor de seniors is een aparte sessie georganiseerd waarin op senior-niveau een discussie is opgestart.

Er is gebruik gemaakt van een 10 puntenschaal bij de beantwoording van de vragen. Een waardering van 1 staat voor 'zeer mee oneens' of 'nooit'. Een waardering van 10 staat voor 'zeer mee eens' of 'altijd'. Echter, bij de vragen over het nut van de KPI's is gebruik gemaakt van een 7 puntenschaal. Dit kan zorgen voor verwarring bij de medewerkers, omdat ze moeten overschakelen naar een ander niveau. Er is gekozen om deze schaal niet om te zetten naar een 10 puntenschaal om een vergelijking met de nulmeting betrouwbaar te houden.

Naast de vragen over de huidige situatie is er ook gevraagd naar de gewenste situatie over 2 jaar (vergelijkbaar met de nulmeting). Ten eerste geeft dit het ambitieniveau van de werknemers aan. Medewerkers beoordelen een item in de vragenlijst met een huidig cijfer en daarnaast met het niveau waarop ze de beantwoording van het item over 2 jaar graag zouden zien. Ten tweede laat dit cijfer de mogelijkheden open om in de toekomst wederom een vervolgmeting te houden als daar behoefte aan is.

In de biografische vragen wordt gevraagd naar persoonlijke gegevens van de respondent (geslacht, leeftijd, status, team, cluster etc.). Dit kan zorgen voor argwaan bij de respondenten doordat ze zich niet anoniem wanen. Echter, deze biografische gegevens zullen enkel gebruikt worden om collectieve verbanden te kunnen aantonen en zullen niet individueel terug te herleiden zijn. Door dit voor afname expliciet aan de respondenten duidelijk te maken, kan deze argwaan weggenomen worden.

3.4 De respondenten

De antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en kunnen niet worden teruggevoerd op individuele medewerkers. De 6 STOP-medewerkers zijn niet meegenomen in dit onderzoek, omdat deze medewerkers deel uitmaken van een tijdelijk traject dat in december 2009 afliep. Daarnaast zijn stagiaires (1) op het IC niet meegenomen, omdat deze tijdelijk op het IC actief zijn. De vragenlijst is opgesteld voor 44 medewerkers van het IC, waarvan 43 medewerkers deze ook daadwerkelijk hebben ingevuld.

De vragenlijst is ingevuld door 21 mannen en 22 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 36 jaar. Gemiddeld zijn deze medewerkers ruim 8,5 jaar werkzaam voor Defensie, waarvan gemiddeld 23 maanden binnen het IC. De verdeling tussen medewerkers en seniors is respectievelijk 35 en 8. Het totale responspercentage is 98%.

<u>Respondenten</u>	Populatie	Steekproef	Respons-%
Respons:	44	43	98%
Man	22	21	95%
Vrouw	22	22	100%
Medewerkers	36	35	97%
Seniors	8	8	100%
Team A	20	19	95%
Team B	24	24	100%
Militair	15	14	93%
Burger	28	28	100%
Cluster A1	7	7	100%
Cluster A2	5	5	100%
Cluster A3	4	3	75%
Cluster A4	4	4	100%
Cluster B1	5	5	100%
Cluster B2	8	8	100%
Cluster B3	6	6	100%
Cluster B4	5	5	100%

Tabel 1: Responspercentage op de vragenlijst

3.5 Dataverwerking

Er zijn een aantal statistische technieken gebruikt die zorgen voor een onderbouwing van de resultaten. De gebruikte technieken zullen hieronder kort uitgelegd worden:

- Cronbach's Alpha
 Elke variabele uit het Conceptueel model is opgebouwd uit een set vragen (items). De samenhang van deze vragen betreffende een variabele wordt interne consistentie genoemd. Deze interne consistentie van een set vragen kan berekend worden aan de hand van Cronbach's Alpha. Hiermee wordt onderzocht in welke mate de vragen een samenhang vertonen en daarmee dezelfde variabele meten. De uitkomst van de Cronbach's Alpha ligt altijd tussen de 0 en de 1. Een waarde dicht bij de 1 geeft aan dat de interne consistentie hoog is, wat wil zeggen dat de samenhang van de set vragen een hoge betrouwbaarheid heeft. Vanuit de literatuur wordt een ondergrens van 0,7 aangehouden. Over resultaten met een Cronbach's Alpha onder 0,7 kunnen geen betrouwbare conclusies getrokken worden. In

de toegepaste wetenschap wordt een Cronbach's Alpha van 0,65 ook als betrouwbaar geaccepteerd.

- Significantieanalyse

Een significantieanalyse kan aangeven of er een significant verschil bestaat tussen de huidige en gewenste situatie of tussen de nulmeting en de vervolgmeting. Dit wil zeggen of er met een bepaalde zekerheid geconcludeerd kan worden of er een duidelijk verschil is tussen 2 vragen/variabelen of dat dit gebaseerd kan zijn op toeval. Hiervoor is de *t-test voor gepaarde waarnemingen* gebruikt. Deze analyse is geschikt voor waarnemingen van een groep respondenten op verschillende tijdstippen. In dit onderzoek betreft dit het verschil van respondenten uit de vervolgmeting (huidige versus gewenste situatie) en de vergelijking van de nulmeting met de vervolgmeting. Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een significantieniveau van 95% en 99%. Een significantieniveau van 95% wil zeggen dat er met 95% zekerheid gesteld kan worden dat er een daadwerkelijk verschil bestaat tussen de huidige/gewenste situatie of nulmeting/vervolgmeting. Een significantieniveau van 99% wil zeggen dat er een kans van slechts 1% is dat het geconstateerde verschil gebaseerd is op toeval.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk zullen verschillende resultaten gepresenteerd worden. Hierbij is rekening gehouden met de interne consistentie. De metingen van deze vervolgmeting zijn op dezelfde manier uitgevoerd als tijdens de nulmeting. Op deze manier is een valide vergelijking mogelijk. Echter zijn er bij een aantal berekeningen kanttekeningen te plaatsen. In dit geval zal deze kanttekening uitgelegd worden en is er een nieuwe berekening uitgevoerd op zowel de nulmeting als de vervolgmeting.

4.1 Prestatiemeting

Zoals uit tabel 2 af te lezen is, scoort de houding van werknemers ten aanzien van prestatiemeting een 5,8. De ambitie van medewerkers laat zien dat de prestatiemetingen verbeterd moeten worden, zodat hun houding verhoogd wordt tot boven een 7. De berekening van de houding ten aanzien van prestatiemeting verschilt met de berekening van de nulmeting. In de nulmeting zijn, met betrekking tot de houding ten aanzien van prestatiemeting, items over nuttigheid gesteld die een onbetrouwbare vergelijking tussen de huidige en gewenste situatie laat zien. Daarom is ervoor gekozen om een splitsing te maken tussen de 'houding ten aanzien van prestatiemeting' en de 'perceptie van nuttigheid'. Voor een valide vergelijking tussen de huidige en gewenste situatie zijn daarom items meegenomen die in zowel de huidige als gewenste situatie zijn beantwoord (houding ten aanzien van prestatiemeting). De zes items over nuttigheid zijn apart vermeld onder het kopje 'perceptie van nuttigheid', omdat hier geen antwoord op gegeven is over de gewenste situatie. De vragen die de 'houding ten aanzien van prestatiemeting' meten staan in Bijlage B.

InformatieCentrum Onderwerp	<i>Huidige situatie</i> (oktober 2009)	<i>Gewenste situatie</i> over 2 jaar
<u>Houding ten aanzien van prestatiemeting</u>	5,8 (0,856)	7,1** (0,892)
<u>Perceptie van nuttigheid</u>	7,8 (0,780)	X
Nuttig voor medewerker	7,3	X
Nuttig voor cluster	7,5	X
Nuttig voor team	7,6	X
Nuttig voor IC	8,6	X
Nuttig voor DC HR	8,4	X
Nuttig voor Defensie	7,7	X

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

Tabel 2: Gemiddelde waardering van de *Houding ten aanzien van prestatiemeting*

4.2 Interne organisatiefactoren

De prestaties van het IC zijn afhankelijk van een aantal factoren. De factoren die in dit onderzoek de prestaties van de lerende organisatie in kaart brengen zijn opgenomen in het Conceptueel Model (paragraaf 2.4). In deze paragraaf worden de resultaten van de *Interne organisatiefactoren* behandeld. Eén van de interne organisatiefactoren die van invloed is op de lerende organisatie is de factor *Leiderschap*. Voor het IC is deze factor opgesplitst in het leiderschap van de teamleider en het leiderschap van de manager. In tabel 3 is het leiderschap van de teamleider en manager weergegeven. Deze leiderschap kan onderverdeeld worden in drie onderdelen: (1) MLQ, (2) BLQ en (3) Openheid van management. Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, zijn dit instrumenten om leiderschap te meten aan de hand van de opgestelde vragen. De betrouwbaarheid van deze cijfers is hoog. Het onderdeel *Openheid management* heeft een iets lagere betrouwbaarheid in vergelijking met de MLQ en BLQ, maar geeft nog steeds uitkomsten boven de ondergrens van 0,65 (paragraaf 3.5). Deze lagere alpha heeft als oorzaak dat er slechts twee vragen over dit onderdeel zijn gevraagd.

De medewerkers waarderen leiderschap van de teamleider met gemiddeld een 5,9 en het leiderschap van de manager met een gemiddelde van 5,6. Deze uitkomsten zijn het resultaat van de verschillende meetinstrumenten. Het BLQ-meetinstrument van leiderschap scoort gemiddeld iets hoger dan het MLQ-meetinstrument. De medewerkers zouden op de onderdelen *Leiderschap* graag een gemiddelde verhoging van 1,5 punt zien in de toekomst.

InformatieCentrum Onderwerp	Huidige situatie (oktober 2009)	Gewenste situatie over 2 jaar
<u>Leiderschap Teamleider</u>	5,9 (0,981)	7,3** (0,973)
MLQ	5,8 (0,977)	7,3** (0,971)
BLQ	6,2 (0,951)	7,4** (0,929)
Openheid management	5,9 (0,715)	7,3** (0,654)
<u>Leiderschap Manager</u>	5,6 (0,979)	7,0** (0,979)
MLQ	5,3 (0,974)	6,9** (0,974)
BLQ	5,9 (0,948)	7,0** (0,946)
Openheid management	5,0 (0,650)	6,5** (0,685)
<u>Leiderschap Totaal</u>	5,7 (0,987)	7,1** (0,986)
MLQ	5,5 (0,983)	7,1** (0,984)
BLQ	6,0 (0,967)	7,2** (0,964)
Openheid management	5,4 (0,809)	6,9** (0,827)

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

Tabel 3: Gemiddelde waardering van *Leiderschap* met een opsplitsing naar teamleider en manager

Naast *Leiderschap* zijn er nog een aantal interne organisatie factoren die bijdragen aan continue verbetering en ontwikkeling van de lerende organisatie. Deze zijn onder te verdelen in de *Ondersteunende interne organisatie omgeving* en de *Organisatie professionaliteit* (zie Conceptueel model). Tabel 4 laat de resultaten binnen deze twee factoren zien. Hieruit lijkt dat het teamvertrouwen binnen het IC hoog scoort, maar dat tijd voor reflectie en discussie relatief laag scoort. Hierbij moet worden opgemerkt dat de betrouwbaarheid voor deze laatste twee variabelen lager scoort. Op alle drie de aspecten ligt het ambitieniveau van de medewerkers ongeveer een punt hoger.

De professionaliteit van de organisatie wordt gewaardeerd met een 5,7. In dit kader blijft de professionaliteit van kennisdeling enigszins achter. Opleiding en training scoort iets beter met een 6,0.

Op het gebied van organisatie professionaliteit ligt het ambitieniveau van de medewerkers hoog. Een stijging van 1,5 tot 2 punten is gewenst.

InformatieCentrum Onderwerp	Huidige situatie (oktober 2009)	Gewenste situatie over 2 jaar
<u>Ondersteunende interne organisatie omgeving</u>	6,3 (0,919)	7,3** (0,834)
Teamvertrouwen	6,9 (0,914)	7,8** (0,839)
Tijd voor reflectie	5,4 (0,734)	6,4** (0,629)
Discussie	5,7 (0,625)	6,9** (0,412)
-----	-----	-----
<u>Organisatie professionaliteit</u>	5,7 (0,871)	7,4** (0,869)
Opleiding en training	6,0 (0,787)	7,5** (0,769)
Kennisdeling	5,4 (0,650)	7,6** (0,838)
Ideeën en verbeteringen	5,7 (0,624)	7,0** (0,385)

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

Tabel 4: Gemiddelde waardering van de *Ondersteunende interne organisatie omgeving* en de *Organisatie professionaliteit*

4.3 Persoonlijke houding

Naast de interne factoren die bijdragen aan continue verbetering en ontwikkeling heeft de eigen houding van werknemers ook een belangrijke rol binnen een lerende organisatie. Deze *Eigen professionaliteit* staat uiteengezet in tabel 5. De variabele bestaat voornamelijk uit items over de professionaliteit (en de wil om te leren) van medewerkers. Daarnaast zijn de items *Hebben van ideeën* en *Uitwerken van ideeën* meegenomen in de eigen houding van medewerkers. De huidige situatie laat een voldoende waardering zien. Ook op het gebied van de eigen professionaliteit willen de medewerkers naar een hoger niveau. Een stijging van rond een punt is gewenst.

InformatieCentrum Onderwerp	Huidige situatie (oktober 2009)	Gewenste situatie over 2 jaar
<u>Eigen professionaliteit</u>	6,5 (0,899)	7,4** (0,923)
Professionaliteit	6,6 (0,868)	7,4** (0,894)
Hebben van ideeën	5,9 (0,886)	6,9** (0,730)
Uitwerken van ideeën	6,5 (0,672)	7,5** (0,793)

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

Tabel 5: Gemiddelde waardering van de *Eigen professionaliteit*

4.4 Coaching en samenwerking met seniors

Er zijn ook andere factoren die van invloed zijn op de continue verbetering van een lerende organisatie. Binnen het IC is een belangrijke rol weggelegd voor seniors om richting te geven aan de ontwikkeling van medewerkers. Daarom hebben de medewerkers (met uitzondering van de seniors zelf) een aantal aanvullende vragen ingevuld ten aanzien van de seniors. Deze vragen komen voort uit de vragen die zijn gesteld over de manager en teamleiders en kunnen tevens gerelateerd worden aan de huidige taken van de senior. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat seniors niet

verantwoordelijk zijn voor resultaten waarvoor een teamleider wel verantwoording moet afleggen. Een senior kan daarentegen wel beoordeeld worden op facetten van coaching en samenwerking binnen een cluster. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers de seniors waarderen met een ruime voldoende (7,0). Uit de ambities van medewerkers blijkt dat medewerkers een belangrijke rol voor de senior zien in de toekomst voor het IC. Op het gebied van coachen en samenwerken geven medewerkers aan dat ze graag willen zien dat seniors over 2 jaar een ruime 8 scoren op dit onderdeel, een ambitieus niveau. Alle vragen die zijn meegenomen in de waardering ten aanzien van de senior staan vermeld in Bijlage B, tabel 16.

Senior Onderwerp	Huidige situatie (oktober 2009)	Gewenste situatie over 2 jaar
<u>Samenwerking en coaching</u>	7,0 (0,964)	8,1** (0,981)

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

Tabel 6: Gemiddelde waardering van de *Samenwerking en coaching seniors* door de medewerkers

4.5 Teamresultaten

De medewerkers hebben ook vragen ingevuld over de prestaties binnen het team. Op deze manier kan onderzocht worden of variabelen een verband vertonen met de waardering van teamprestaties. De vragen hebben betrekking op de kwaliteit en kwantiteit van het werk binnen een team. Deze antwoorden zijn niet gebaseerd op feitelijke resultaten, maar geven de perceptie van medewerkers weer. In tabel 8 staat de waardering ten aanzien van teamprestaties weergegeven van het totale IC, met daarbij een onderscheid in perceptie van team A en team B. Hieruit blijkt dat team A een minimaal hogere perceptie van teamprestaties heeft ten opzichte van het totale resultaat dan team B.

InformatieCentrum Onderwerp	Huidige situatie (oktober 2009)	Gewenste situatie over 2 jaar
<u>Teamprestaties</u>	6,9 (0,908)	7,7** (0,935)
Team A	7,0 (0,821)	7,9** (0,895)
Team B	6,8 (0,937)	7,6** (0,947)

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

Tabel 8: Waardering Teamprestaties

Hoofdstuk 5: Vervolgmeting en nulmeting

In dit onderzoek worden gegevens uit de vervolgmeting vergeleken met resultaten uit de nulmeting. Op deze manier kan er bekeken worden op welke onderdelen een verschuiving in de houding van medewerkers heeft plaatsgevonden. Deze vergelijking bestaat uit twee onderdelen. In het eerste deel worden de totale cijfers van de nulmeting naast de vervolgmeting gelegd. Deze omvatten de resultaten van alle 30 respondenten uit de nulmeting en alle 43 respondenten uit de vervolgmeting. In het tweede deel worden medewerkers geanalyseerd die beide vragenlijsten (nulmeting en vervolgmeting) hebben ingevuld en op basis van biografische gegevens aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

5.1 Longitudinale analyse InformatieCentrum

Het analyseren van een mogelijke verschuiving in de houding van werknemers wordt in dit onderzoek onderzocht door middel van een longitudinale analyse. Aan de hand van een nulmeting is in januari 2008 een nulpunt (startpunt) bepaald waarmee vervolgmetingen geanalyseerd kunnen worden. Hierdoor kunnen verschillen over een tijdsbestek (in dit onderzoek 21 maanden) vastgesteld worden en mogelijke oorzaken voor deze verschillen onderzocht worden. Het longitudinale aspect binnen deze studie wordt onder andere bemoeilijkt door een verschil in *aantal respondenten* (30 respondenten in nulmeting, 43 respondenten in vervolgmeting), een verschil in *aantal teams* (4 teams in nulmeting, 2 teams in vervolgmeting) en de *mutaties in het personeelsbestand*. Hierdoor is er gekozen voor twee verschillende vergelijkingsanalyses. Eén analyse waarin de afdeling op beide tijdstippen als geheel geanalyseerd worden en één analyse waarin respondenten die op beide tijdstippen de vragen hebben ingevuld zijn meegenomen (paired-sample T Test).

Allereerst worden de totale cijfers van het IC uit de vervolgmeting tegenover de resultaten uit de nulmeting geplaatst. De cijfers zijn weergegeven in de tabellen 9 en 10. De gemiddelde uitkomsten van alle vragen staan in Bijlage D.

In de meting ten aanzien van prestatie indicatoren is er een splitsing gemaakt tussen de houding ten aanzien van prestatiemeting en de mate waarin medewerkers de prestatie indicatoren als nuttig ervaren. Er is gekozen om de perceptie 'nuttigheid' te scheiden van de 'houding ten aanzien van prestatiemeting', omdat deze perceptie de waardering onjuist (positief) beïnvloed (zoals is aangegeven in paragraaf 4.1). De vragen over de houding ten aanzien van 'nuttig' staan afzonderlijk vermeld.

InformatieCentrum Onderwerp	Huidige situatie (januari 2008)	Huidige situatie (oktober 2009)
<u>Houding ten aanzien van prestatiemeting</u>	4,3 (0,929)	6,3 (0,847)
<u>Perceptie van nuttigheid</u>	6,8 (0,920)	7,9 (0,714)
Nuttig voor medewerker	6,4	7,3
Nuttig voor cluster	X	X
Nuttig voor team	6,7	7,6
Nuttig voor IC	7,4	8,6
Nuttig voor DC HR	7,2	8,4
Nuttig voor Defensie	6,7	7,7

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 9: Gemiddelde waardering van de *Houding ten aanzien van prestatiemeting* en *Perceptie van nuttigheid* in de nulmeting en vervolgmeting

Naast de resultaten over de houding ten aanzien van prestatie meting kunnen ook de aspecten over leiderschap, teamvertrouwen, professionaliteit, het hebben van ideeën, het uitwerken van ideeën en de houding ten aanzien van teamprestaties naast elkaar gelegd worden. Deze aspecten zijn in beide metingen berekend. Echter, in de vervolgmeting zijn een aantal vragen toegevoegd of veranderd. Om de vergelijking tussen beide metingen op deze aspecten op een valide manier te analyseren, is bij de vergelijking het concept van de nulmeting aangehouden. Dit betekent dat uit de vervolgmeting alleen de vragen zijn meegenomen in de vergelijking die ook in het concept van de nulmeting zijn gemeten. Alle vragen die met elkaar zijn vergeleken staan in Bijlage D.

InformatieCentrum Onderwerp	Huidige situatie (januari 2008)	Huidige situatie (oktober 2009)
Leiderschap	4,6 (0,988)	5,7 (0,987)
- MLQ	4,3 (0,985)	5,5 (0,983)
- BLQ	5,1 (0,963)	6,0 (0,967)
Teamvertrouwen	6,6 (0,790)	6,8 (0,914)
Professionaliteit	6,8 (0,881)	6,6 (0,868)
Het hebben van ideeën	6,7 (0,818)	5,9 (0,886)
Het uitwerken van ideeën	6,3 (0,727)	6,5 (0,672)
Teamprestaties	7,1 (1*)	7,2 (1*)

(Schaal 1 tot 10)

* = Cronbachs Alpha van 1, omdat er slechts 1 item gesteld is over *Teamprestaties*.

Tabel 10: Gemiddelde waardering van de variabelen *Houding ten aanzien van Leiderschap, Professionaliteit en Teamprestaties* in de nulmeting en vervolgmeting

5.2 Koppeling van respondenten

In paragraaf 5.1 is de vergelijking tussen de nulmeting en vervolgmeting berekend op basis van de gemiddelde uitkomsten van het totale aantal respondenten (respectievelijk 30 en 43 respondenten). Een andere manier om de houding te vergelijken is de medewerkers die beide vragenlijsten hebben ingevuld aan elkaar te koppelen. In dit geval kan geanalyseerd worden op welk niveau de houding van deze medewerkers lag ten tijde van de nulmeting en de houding van dezelfde medewerkers ten tijde van de vervolgmeting. Deze gekoppelde respondenten hebben een mening voor beide tijdstippen en kunnen daarom waardevolle informatie geven over de situatie op beide momenten. De koppeling van respondenten kan gemaakt worden door biografische gegevens te gebruiken en te analyseren.

Door gebruik te maken van (1) geslacht, (2) leeftijd, (3) team, (4) team tijdens nulmeting, (5) aantal maanden bij Defensie, DC HR en InformatieCentrum, (6) functie en (7) opleidingsniveau kunnen medewerkers uit de nulmeting en vervolgmeting gekoppeld worden. Hierbij moet worden aangemerkt dat de ene variabele (bijv. geslacht, leeftijd) een betrouwbaarder uitkomst biedt dan een andere variabele (bijv. team tijdens nulmeting en aantal maanden werkzaam). Uit analyse blijkt dat met een hoge betrouwbaarheid geconcludeerd kan worden dat tien medewerkers die de vervolgmeting hebben ingevuld, ook de nulmeting hebben ingevuld. Echter, één respondent heeft ten tijde van de nulmeting onvoldoende vragen beantwoord, waardoor deze uitkomsten niet vergeleken kunnen worden met resultaten uit de vervolgmeting. Hierdoor blijven negen respondenten over waarvan de uitkomsten aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

De verdeling van de negen medewerkers is redelijk gelijkmatig verdeeld wanneer we kijken naar geslacht, functie, leeftijd, status en teams (zie tabel 11). Er zijn vijf gekoppelde mannen en vier

gekoppelde vrouwen. In de gekoppelde populatie waren er ten tijde van de nulmeting zeven medewerkers en twee seniors. Drie van de zeven medewerkers zijn ten tijde van de vervolgmeting senior geworden, waardoor deze verdeling ook gelijkmatig verdeeld is (4 medewerkers en 5 seniors). Er laat zich ook een spreiding zien in de leeftijd van de gekoppelde respondenten. Deze zijn onderverdeeld in vier groepen: (1) <29 jaar, (2) 30-39 jaar, (3) 40-49 jaar en (4) >50 jaar. Hieruit valt af te leiden dat twee medewerkers tussen de nulmeting en de vervolgmeting de grens van 30 jaar zijn gepasseerd. De verdeling tussen militair en burger is respectievelijk vier om vijf. Ten tijde van de nulmeting is deze meting niet verricht. Wanneer er gekeken wordt naar de verdeling van de respondenten over de teams zien we een goede spreiding bij zowel de nulmeting als tijdens de vervolgmeting. Het complete overzicht van de verdeling van de gekoppelde respondenten staat in tabel 11 hieronder.

<u>Gekoppelde Respondenten</u>	<i>Nulmeting</i>	<i>Vervolgmeting</i>
Aantal	9	9
Man	5	5
Vrouw	4	4
-----	-----	-----
Medewerkers	7	4
Seniors	2	5
-----	-----	-----
Leeftijd		
<29	3	1
30-39	2	4
40-49	3	3
>50	1	1
-----	-----	-----
Militair	x	4
Burger	x	5
-----	-----	-----
Team tijdens nulmeting		
1	1	x
2	3	x
3	2	x
4	2	x
Flex	1	x
-----	-----	-----
Team tijdens vervolgmeting		
A	x	4
B	x	5

Tabel 11. Verdeling van gekoppelde respondenten

5.3 Analyse van gekoppelde respondenten

De negen respondenten die aan elkaar gekoppeld kunnen worden betreffende de nulmeting én vervolgmeting vormen een selecte groep die meegenomen kunnen worden in de longitudinale studie. Deze negen respondenten hebben een mening over de periode ten tijde van de nulmeting (januari 2008) en een mening over de situatie ten tijde van de vervolgmeting (oktober 2009). Deze uitkomsten

kunnen aan elkaar gekoppeld worden door middel van de *Paired Samples T Test*. De uitkomsten van deze gekoppelde respondenten kunnen vergeleken worden met de totale uitkomsten van de nulmeting en vervolgmeting. Wanneer deze resultaten overeen komen, kunnen de totale uitkomsten uit beide metingen als betrouwbaar gekenmerkt worden (generaliseren) en gebruikt worden voor diepgaande analyses. In tabel 12 worden de uitkomsten van de gekoppelde respondenten weergegeven naast de uitkomsten van de totale respondenten.

InformatieCentrum Onderwerp	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Houding t.a.v. prestatie meting	4,3 0,929	6,3 0,847	4,4 0,933	6,5 0,902
Perceptie van nuttigheid	6,9 0,920	7,9 0,714	6,8 0,838	8,2 0,734
Leiderschap (Teamleider en Manager)	4,6 0,988	5,7 0,987	4,4 0,984	6,3 0,986
Teamleider	4,9 0,985	5,9 0,981	4,8 0,974	6,6 0,979
Manager	4,3 0,983	5,6 0,979	4,0 0,983	5,9 0,979
Teamvertrouwen	6,6 0,790	6,8 0,914	6,7 0,746	6,6 0,901
Professionaliteit	6,8 0,881	6,6 0,868	6,4 0,893	6,5 0,919
Het hebben van ideeën	6,7 0,818	5,9 0,886	5,9 0,857	5,8 0,896
Het uitwerken van ideeën	6,3 0,727	6,5 0,672	6,0 0,865	6,6 0,667
Teamprestaties	7,1 1*	7,2 1*	7,3 1*	7,6 1*

(Schaal 1 tot 10)

* = Cronbachs Alpha van 1, omdat er slechts 1 item gesteld is over *Teamprestaties*

Tabel 12: Gemiddelde waarderingen van de totale respondenten en gekoppelde respondenten in de nulmeting en vervolgmeting

Uit tabel 12 blijkt dat de resultaten van de gekoppelde respondenten corresponderen met het totale aantal respondenten. Op twee variabelen is er een uitzondering te zien. Ten eerste valt op dat de gekoppelde respondenten in de vervolgmeting *Leiderschap van de teamleider* hoger waarderen (6,6) dan de totale groep respondenten uit de vervolgmeting (5,9). Ten tweede laat tabel 12 zien dat de houding ten aanzien van het *Hebben van ideeën* in de nulmeting door de gekoppelde respondenten lager is beoordeeld (5,9) ten opzichten van de totale groep respondenten uit de nulmeting (6,7).

5.4 Conclusies van vergelijking

Uit de resultaten blijkt dat de houding ten aanzien van prestatiemeting in de afgelopen 2 jaar met 2 punten gestegen is. Deze verbetering geldt voor zowel het totale aantal respondenten als voor de respondenten die in beide metingen antwoord hebben gegeven. Deze resultaten geven een betrouwbare uitkomst dat medewerkers een verbetering ervaren in de manier van prestatiemeting. Vooral de medewerkers die aan beide metingen mee hebben gedaan zien een duidelijke stijging in het nut van prestatiemeting voor de verschillende niveaus binnen defensie.

De manier van leiderschap laat ook een duidelijke verbetering zien. Opvallend is daarbij dat de beoordeling van leiderschap door het totale aantal respondenten een gemiddelde stijging laat zien van ongeveer een heel punt, terwijl respondenten die de leiding op beide momenten hebben beoordeeld een stijging van gemiddeld bijna 2 punten ervaren. Dit betekent dat deze medewerkers de leiding duidelijk heeft zien groeien in de afgelopen 2 jaar en de ruime onvoldoende beoordelingen uit de nulmeting op dit moment waarderen met een voldoende. Hierbij moet worden aangetekend dat deze medewerkers nog wel grote mogelijkheden voor verbeteringen zien betreffende leiderschap. De teamleider wordt in alle gevallen iets beter beoordeeld dan de manager. Dit kan te maken hebben met de afstand die bestaat tussen de medewerker en de teamleider/manager. De teamleider opereert op de werkvloer en is een aanspreekpunt voor de medewerker. De manager opereert van afstand en heeft niet direct te maken met de medewerkers individueel.

Het teamvertrouwen is op hetzelfde niveau gebleven in de afgelopen 2 jaar. Deze waardering blijft gehandhaafd op een cijfer boven de 6,5. Het uitblijven van een verhoging betreffende teamvertrouwen kan te maken hebben met de inrichting van medewerkers binnen statische clusters. Ten tijde van de vervolgmeting waren medewerkers langdurig werkzaam binnen een eigen cluster. Hierdoor ervaren medewerkers veel vertrouwen en tevredenheid binnen het eigen cluster, maar is er meer afstand ontstaan tussen de overige medewerkers binnen het team of het IC als geheel zijnde. Door de statische inrichting van clusters zullen medewerkers vooral een relatie opbouwen met de medewerkers binnen het eigen cluster en blijven de overige medewerkers van het IC op afstand. Dit kan van invloed zijn op het vertrouwen dat medewerkers ervaren van alle medewerkers op het IC. Het rouleren van medewerkers met medewerkers van andere clusters (dynamische clusters) zal kunnen leiden tot een stijging in het teamvertrouwen. Op deze manier kunnen medewerkers ook relaties opbouwen met andere medewerkers en gebruik maken van elkaars kennis. Het team zal dan minder gezien kunnen worden als afzonderlijke clusters met eigen medewerkers, maar meer gezien kunnen worden als één team waarbij medewerkers rouleren tussen clusters.

De professionaliteit van het IC is ook op hetzelfde niveau gewaardeerd in beide metingen. De waarderingen van zowel alle respondenten als van de gekoppelde respondenten laten gemiddelde resultaten zien van ongeveer een 6,5. Uit kwalitatieve bevindingen blijkt dat de professionaliteit van het IC de afgelopen 2 jaar wel degelijk is gestegen (hogere First Call oplossingen, snellere antwoorden van cases richting de klant, kortere gesprekstijd, organisatie kennissessies, opleiding & training). Dit betekent dat medewerkers deze stijging in de professionaliteit niet als dusdanig waarderen. Een mogelijke verklaring voor deze waardering kan gevonden worden in het feit dat medewerkers het IC momenteel kritischer beoordelen dan 2 jaar geleden. De werkdruk op het IC ligt op het moment lager dan tijdens de nulmeting waardoor er meer mogelijkheden zijn om het eigen werk te beoordelen en waarderen. Hierdoor zijn er ook mogelijkheden om kritiek te leveren op processen en werkwijzen waar medewerkers de professionaliteit van willen zien groeien. Deze kritieken zijn nuttig om de processen en werkwijzen binnen het IC te verbeteren en is een kenmerk van de lerende organisatie waarbij medewerkers actief betrokken zijn bij prestatieverbeteringen.

Medewerkers op het IC ondervinden dat ze weinig ideeën aandragen voor verbeteringen van het IC. In vergelijking met de nulmeting zijn deze resultaten zelfs achteruitgegaan. Er kan bekeken worden of medewerkers wel voldoende gestimuleerd worden om met nieuwe ideeën te komen. Hier moet ruimte voor gecreëerd worden. Er ligt een taak bij de teamleiders en manager om medewerkers deze ruimte te geven en medewerkers te stimuleren om met verbetervoorstellen te komen. Medewerkers hebben veel kennis van zaken en kunnen als eerste knelpunten in de werkwijze constateren. Door gebruik te maken van deze expertise kunnen er stappen genomen worden om de professionaliteit te verhogen

(bottom-up) en zullen medewerkers gemotiveerd zijn om bij te dragen aan prestatieverbetering. In het uitwerken van ideeën ervaren medewerkers wel een lichte vooruitgang. Dit kan betekenen dat er genoeg ruimte en tijd is om ideeën uit te werken, maar dat er nog onvoldoende gestimuleerd wordt om deze ruimte in te vullen. Het oppakken van werkgroepen kan bijdragen aan het hebben en uitwerken van ideeën en zal in paragraaf 6.6 verder uitgewerkt worden.

Over teamprestaties kan weinig geconcludeerd worden, omdat over deze variabele slechts één vraag gesteld is: 'geef een cijfer van uw teamprestaties ten opzichte van het totale resultaat van het IC'. De perceptie van medewerkers laat zien dat medewerkers de prestaties van hun eigen team met een ruime voldoende waarden. De variabele 'teamprestaties' is in de vervolgmeting aangevuld met vragen die de validiteit van deze variabele verhogen.

Hoofdstuk 6: Kritische discussie van de resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit de vervolgmeting bediscussieert worden en met behulp van kwalitatieve uitkomsten geïnterpreteerd worden. De kwalitatieve gegevens zijn vergaard om te bekijken of deze overeenkomen met de kwantitatieve uitkomsten en of deze bepaalde ontwikkelingen kunnen verklaren.

6.1 *Houding ten aanzien van prestatiemeting*

De resultaten uit de vragenlijst wat betreft de houding van medewerkers ten aanzien van prestatiemeting laten voldoende cijfers zien. De medewerkers zeggen goed op de hoogte te zijn welke prestatie indicatoren (KPI's) er op het IC gebruikt worden. Deze worden gebruikt op individuele basis en gepresenteerd op IC-niveau (o.a. op beeldschermen). Daarentegen bleek uit discussies na afloop van de vragenlijst dat medewerkers ook verbeteringen willen zien in de meting van prestaties. Prestatiemeting op het IC is voornamelijk gebaseerd op kwantitatieve resultaten. Deze zijn topdown opgesteld. Medewerkers ervaren de metingen gebaseerd op kwantitatieve resultaten als niet motiverend en weinig representatief. Medewerkers zouden graag zien dat er meer gestuurd wordt op kwalitatieve ontwikkeling van KPI's. Dit wil zeggen dat er naast efficiëntie (o.a. snelheid van afhandelen) ook gemeten wordt op de kwaliteit van afhandeling.

Een koppeling en evenwichtige balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve KPI's kunnen de prestaties van het IC beter weerspiegelen. Echter, de kwaliteit van afhandelen is moeilijk meetbaar te maken en vergt veel tijd. Vanuit de medewerkers is geopperd om de senior steekproeven te laten uitvoeren om de kwaliteit van afhandelen in kaart te brengen en deze terug te koppelen naar de medewerker. Ook kan de senior gaan meeluisteren om het klantcontact en oplossingsvermogen van de medewerker te beoordelen. Echter, dit is alleen zinvol wanneer een medewerker niet veel ervaring heeft binnen het IC en de senior nog geen goed beeld van de medewerker heeft. Bij ervaren medewerkers zal dit instrument minder nuttig en gewenst zijn.

Daarnaast vinden medewerkers dat de KPI's onvoldoende de achterliggende reden van de prestaties weergeven. Als voorbeeld wordt de indicator 'gesprekstijd per klant' genoemd. De norm van deze KPI is gesteld op een gesprekstijd van minder dan 10 minuten per klant. Echter, geeft deze KPI niet weer wat de reden is van een langere gesprekstijd. Volgens de medewerkers komt het geregeld voor dat er meerdere vragen gesteld worden binnen 1 telefoongesprek. Dit kan een oorzaak zijn voor een gesprekstijd langer dan 10 minuten en dit moet dan ook meegenomen worden in de meting van de KPI. Bij metingen over een langere periode zullen deze 'uitloopgesprekken' verwaarloosbaar zijn ten opzichte van alle aangenomen gesprekken. Door het gebruik van de huidige KPI's hebben medewerkers het gevoel dat er teveel op kwantiteit beoordeeld wordt en minimaal gekeken wordt naar de inhoud van de opgeloste cases.

De KPI's die gebruikt worden stemmen tot meer tevredenheid bij de seniors. Ze kunnen KPI's goed interpreteren en gebruiken deze als ondersteuning voor opleiding, coaching en terugkoppeling wat betreft de resultaten. Ook de seniors onderkennen dat de KPI's voornamelijk gericht zijn op kwantitatieve prestaties. Ze trekken daarbij de betrouwbaarheid van sommige KPI's in twijfel. De seniors willen ook graag meer kwalitatieve prestaties meten, maar weten niet op welke manier daar een goede invulling op gegeven kan worden.

Kwalitatief meetinstrument: de belmeting

Een instrument dat ingezet wordt om de kwaliteit van afhandelen te meten is de maandelijkse belmeting. De belmeting wordt gebruikt om de ervaringen van klanten in kaart te brengen ten aanzien van de manier van afhandeling, uitgedrukt in een cijfer tussen de 1 en 10. Daarnaast kunnen klanten aanvullingen geven op een stelling die verwerkt wordt in de rapportage. Deze meting is een kwalitatieve prestatiemeting en daarom een zinvol instrument om de klanttevredenheid te meten. De perceptie van medewerkers is dat dit instrument niet optimaal rendeert: (1) De meting wordt verricht

door medewerkers van het DC HR. Deze interne meting is niet onafhankelijk, waardoor de betrouwbaarheid in twijfel kan worden getrokken. Bellers kunnen de klant beïnvloeden bij het waarderen van de vragen door de manier van vraagstelling en interactie. (2) Daarnaast worden de resultaten niet actief teruggekoppeld naar de medewerkers op de werkvloer. Medewerkers hebben het idee dat deze resultaten vooral bedoeld zijn voor de organisatieniveaus boven het IC. Hierdoor werkt dit instrument niet als motivatietool voor de medewerkers en zien de medewerkers dit middel niet als een kwalitatieve KPI die nuttig gebruikt wordt voor de meting van prestaties.

6.2 Leiderschap

De waardering van leiderschap is in de afgelopen 2 jaar significant gestegen. Dit wil zeggen dat er een duidelijke vooruitgang is waar te nemen in leiderschap van de manager en teamleiders. Ten tijde van de nulmeting zat het IC in een roerige en drukke periode dat van invloed is geweest op de zeer lage waardering van medewerkers ten aanzien van de leiding. Op dit moment ligt de gemiddelde waardering van de teamleiders en manager tussen de 5,5 en 6,0. Deze uitkomsten geven nog voldoende ruimte om hierin door te groeien en bij te dragen aan een lerende organisatie.

De teamleiders worden over het algemeen iets hoger gewaardeerd dan de manager. Dit kan te maken hebben met het feit dat de afstand tussen de medewerker en teamleiders kleiner is dan de afstand tussen de medewerker en manager. De teamleiders begeven zich meer tussen de medewerkers dan de manager, waardoor de teamleiders beter aanspreekbaar zijn voor de medewerkers. In discussiesessies hebben medewerkers ook aangegeven dat de manager moeilijker te beoordelen is op bepaalde aspecten doordat de medewerkers indirect te maken hebben met de manager. In eerste instantie zijn de senior en de teamleider het aanspreekpunt van de medewerker.

In de voorgaande analyses is vooral gekeken naar de hoogte van een cijfer op een schaal van 1 tot 10. Echter, deze cijfers moeten wel in perspectief gezien worden. Er zijn een aantal aandachtspunten waar naar gekeken moet worden, voordat er conclusies uit getrokken kunnen worden: (1) voor bepaalde items geldt dat deze niet of nauwelijks van toepassing zijn binnen de organisatie van het IC. Deze zullen medewerkers dan ook met een lager cijfer waarderen en (2) voor bepaalde items geldt dat de leiding aan deze items geen of weinig aandacht geeft, omdat dit niet overeen komt met het beleid van het IC. Medewerkers zullen deze items ook met een lager cijfer waarderen.

Om cijfers op waarde te beoordelen kan er ook gekeken worden naar het verschil tussen de huidige en gewenste situatie. Dit verschil kan iets zeggen over het ambitieniveau en tevredenheid van medewerkers op de afzonderlijke vragen. Een klein verschil tussen de huidige en gewenste situatie geeft aan dat de medewerkers (redelijk) tevreden zijn over het gestelde item. Ze waarderen de huidige situatie met een bepaald cijfer en geven aan dat er weinig behoefte is aan een grote vooruitgang op dit item. Dit cijfer hoeft niet per definitie een hoog cijfer te zijn wanneer medewerkers deze items inschatten als minder belangrijk voor het IC. Wanneer het gat tussen de huidige situatie en gewenste situatie groter is betekent dit dat medewerkers nog veel vooruitgang willen zien voor dat bepaalde item. Het cijfer voor de huidige situatie hoeft niet per definitie laag te zijn wanneer medewerkers dit item als zeer belangrijk inschatten voor het IC en het ambitieniveau hoog is.

In de tabel 13 staat een weergave van items over de tevredenheid van medewerkers ten aanzien van leiderschap. Allereerst wordt de tevredenheid van medewerkers ten aanzien van de manager weergegeven. De tien items waar de medewerkers het minste vooruitgang in hoeven te zien staan vermeld in de linkerkolom. De tien items waar nog grote vooruitgang in te behalen is, staat vermeld in de rechterkolom. Vervolgens is hetzelfde gedaan voor de twee teamleiders afzonderlijk.

Leiderschap Manager	
Behoeft minste vooruitgang	Behoeft meeste vooruitgang
<ul style="list-style-type: none"> - Is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van normen. - Luistert naar zaken die van ons voor belang zijn. - Delegeert voldoende taken naar medewerkers. - Geeft geen negatieve kritiek op medewerkers. - Spreekt optimistisch over de toekomst. - Valt medewerkers niet in de rede. - Spreekt medewerkers niet tegen. - Is vriendelijk naar medewerkers. - Toont zich geïnteresseerd. - Leert van fouten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geeft de medewerkers het gevoel dat de leiding elke hindernis kan nemen. - Toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt. - Vraagt naar ideeën en/of meningen van medewerkers. - Toont in woord en daad een imago van bekwaamheid. - Stelt nieuwe vragen over dingen die kunnen verbeteren. - Heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid. - Roept medewerkers, indien nodig, tot de orde. - Helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen. - Heeft een krachtige uitstraling. - Informeert medewerkers goed.
Leiderschap Teamleider A	
Behoeft minste vooruitgang	Behoeft meeste vooruitgang
<ul style="list-style-type: none"> - Verdedigt, naar medewerkers toe, eigen standpunten of belangen. - Toont zichzelf sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden. - Heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid. - Geeft geen negatieve kritiek op medewerkers. - Geeft betekenis aan macht en vertrouwen. - Valt medewerkers niet in de rede. - Spreekt medewerkers niet tegen. - Is vriendelijk naar medewerkers. - Heeft een krachtige uitstraling. - Toont zich geïnteresseerd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken. - Geeft de medewerkers het gevoel dat de leiding elke hindernis kan nemen. - Draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst. - Maakt duidelijk wat men kan verwachten indien de doelen behaald worden. - Stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien. - Stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht. - Beoordeelt en/of beloont medewerkers positief. - Besteedt tijd aan leren en coachen. - Informeert medewerkers goed. - Roept volledig vertrouwen op.
Leiderschap Teamleider B	
Behoeft minste vooruitgang	Behoeft meeste vooruitgang
<ul style="list-style-type: none"> - Verdedigt, naar medewerkers toe, eigen standpunten of belangen. - Toont zichzelf sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden. - Heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid. - Geeft geen negatieve kritiek op medewerkers. - Valt medewerkers niet in de rede. - Spreekt medewerkers niet tegen. - Is vriendelijk naar medewerkers. - Heeft een krachtige uitstraling. - Toont zich geïnteresseerd. - Leert van fouten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien. - Stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht. - Toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers. - Verifieert goed (= gaat goed na wat de stand van zaken is). - Vraagt naar ideeën en/of meningen van medewerkers. - Geeft goed structuur aan gesprekken met medewerkers. - Stelt nieuwe vragen over dingen die kunnen verbeteren. - Moedigt medewerkers op een positieve wijze aan.

	<ul style="list-style-type: none">- Helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen.- Besteedt tijd aan leren en coachen.
--	---

Tabel 13: Itemwaardering teamleiders met minste en meeste groeibehoefes

6.3 Communicatie

Binnen de *ondersteunende interne organisatie omgeving* speelt communicatie een belangrijke rol. Communicatie heeft invloed op het teamvertrouwen binnen een organisatie, communicatie speelt een rol bij de reflectietijden en communicatie draagt bij aan discussiemogelijkheden. Het teamvertrouwen is in zowel de nulmeting als in de vervolgmeting meegenomen. Deze vertonen op beide tijdstippen een ruime voldoende. In de vervolgmeting zijn twee aanvullende randvoorwaarden van een lerende organisatie meegenomen in de meting: Tijd voor reflectie en Discussie.

Uit de metingen van deze variabelen en uit de discussiesessies blijkt dat er nog vooruitgang te behalen valt in de communicatie binnen het IC. Allereerst geven medewerkers aan dat beslissingen vanuit het management beter gecommuniceerd kunnen worden richting de werkvloer. Medewerkers zeggen vaak niet goed op de hoogte te zijn van ontwikkelingen en projecten die op hoger niveau spelen. Bepaalde beslissingen komen daardoor onverwacht en ongewenst. Medewerkers zouden beter geïnformeerd willen worden, zodat men weet welke werkgerelateerde ontwikkelingen er spelen met betrekking tot het IC. Door betere communicatie komen de medewerkers niet voor verrassingen te staan wanneer er plotseling beslissingen zijn genomen.

Daarnaast geven medewerkers aan dat de communicatie binnen het IC verbeterd kan worden om tot betere prestaties te komen. Medewerkers zijn erg gebonden aan hun eigen cluster en daardoor grotendeels beperkt tot de informatie die binnen het cluster aanwezig is. Er is een drempel zichtbaar om andere clusters te raadplegen bij het oplossen van casussen. Het aanmoedigen van interne communicatie kan er voor zorgen dat deze drempel verlaagd wordt. Een gewenste situatie zou zijn wanneer er kennis tussen de clusters uitgewisseld kan worden waardoor het algemene en individuele kennisniveau verhoogd wordt. Daarnaast kunnen de clusters van nieuwe impulsen worden voorzien door medewerkers te verplaatsen tussen de clusters. Dit kan inhouden dat seniors een ander cluster onder zich krijgen of dat bekeken wordt op welke manier het uitwisselen van medewerkers van invloed is op vernieuwde impulsen binnen de clusters. Op deze manier komen nieuwe communicatiestromen tot stand tussen medewerkers en kan kennisdeling verhoogd worden.

Een derde communicatiestroom waar verbeteringsmogelijkheden in te zien valt is de eenduidige en frequente manier van communiceren van de senior naar de medewerkers. Goede terugkoppeling van seniors naar medewerkers zorgt voor meer duidelijkheid op de werkvloer. In paragraaf 6.5 wordt daar dieper op ingegaan.

6.4 Leren binnen de organisatie

Medewerkers ervaren de kwantiteit van kennissessies als ruim voldoende. Medewerkers worden geregeld bij elkaar geroepen om een verandering binnen de regelgeving of verwachte problemen van klanten tot zich te nemen. Ze zien het voordeel van deze groepssessies in doordat kennis op deze manier eenduidig wordt overgedragen naar alle medewerkers. Deze kennissessies worden voornamelijk georganiseerd door het DC. Toch ervaren medewerkers op het IC deze sessies vaak als 'te massaal' en 'weinig vernieuwend'. Bepaalde sessies lijken niet goed aan te slaan vanwege de passieve manier van kennisuitwisseling. Graag zouden medewerkers zien dat deze sessies kleinschaliger georganiseerd worden, waarbij meer interactie plaatsvindt tussen degene die de kennissessie presenteert en de medewerkers, en tussen de medewerkers onderling. Hierdoor zijn er meer mogelijkheden om vragen te stellen, zaken duidelijk te krijgen en zal men meer informatie kunnen opnemen.

Naast deze frequente kennissessies is er vanuit de medewerkers geopperd om een vaste opleidingsdag in te voeren waarin nieuwe kennis wordt uitgewisseld en bestaande kennis wordt opgefrist. Op deze manier kunnen onderwerpen die zijn weggezaakt rustig behandeld worden zodat

deze kennis bij de medewerkers aanwezig blijft en niet verloren gaat. Het is daarbij aan te raden om weinig gebruik te maken van passieve presentaties, maar de medewerkers actief mee te laten doen. Dit kan bereikt worden door medewerkers zelf naar cases te laten kijken of te laten participeren in de presentaties. Op deze manier wordt de kennis zo veel mogelijk opgenomen door de medewerker. Een 'kennisdag' zal bijvoorbeeld eens per kwartaal georganiseerd kunnen worden.

Naast deze interne kennisdeling binnen het IC zouden de medewerkers ook graag zien dat er meer wordt samengewerkt met de afdelingen OC en DC. De synergie tussen DC, OC en IC wordt op dit moment als 'niet optimaal' gekenmerkt. Medewerkers ervaren de afdelingen binnen het DC HR veelal als afzonderlijke afdelingen die hun eigen taken uitvoeren, maar willen graag zien dat er meer sprake is van één organisatie. Op die manier kan er meer kennis uitgewisseld worden, doordat het contact tussen de afdelingen verhoogd wordt. De specifieke kennis die medewerkers op het OC en DC hebben, kunnen dan overgedragen worden naar het IC, waar de medewerkers veelal allround zijn. Men ziet met name nog verbetering in de samenwerking met het OC. Op het IC heeft men het idee dat het men niet serieus genomen wordt als onderdeel van het DC HR. De relatie met het DC wordt beter gewaardeerd, hoewel de seniors het idee hebben dat de relatie vooral in stand gehouden wordt door het IC en er minder informatie en interesse vanuit het DC komt.

6.5 Rol van de senior

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers de groeiende rol van de senior onderkennen. De senior is het aanspreekpunt van een cluster, beschikt over de benodigde kennis van zaken om vragen van medewerkers te beantwoorden en coördineert de vaardigheden van de medewerkers. Medewerkers ervaren de seniors als vriendelijk, geïnteresseerd en prettig om mee te werken. Toch zijn er onduidelijkheden omtrent de exacte werkzaamheden van de senior. Medewerkers hebben het idee dat seniors vaak afwezig zijn en onvoldoende tijd hebben om de clusters aan te sturen. Als oorzaak van de afwezigheid geven medewerkers de planning van de (coachings)cursussen en (senior)besprekingen aan. Hierdoor wordt de beschikbaarheid van de senior voor zijn eigen medewerkers verminderd. Medewerkers zouden graag zien dat de senior frequenter aanwezig is op zijn eigen cluster om de kerntaken uit te kunnen voeren.

Daarnaast geven medewerkers aan dat de communicatie tussen de seniors en medewerkers verbeterd kan worden. Veel medewerkers weten niet wanneer en waarom hun senior afwezig is en met welke werkzaamheden de senior bezig is. Hierover zouden ze graag meer terugkoppeling willen ontvangen, zodat duidelijk is waarom een senior niet werkzaam is binnen het cluster. Andere medewerkers vinden de communicatie tussen medewerker en senior wel voldoende, hoewel ze wel verschillen zien tussen de werkwijze van de acht seniors. De manier van terugkoppeling naar de medewerker gebeurt niet op een eenduidige manier. Zo ervaren medewerkers dat de ene senior meer communiceert naar zijn cluster dan een andere senior, waardoor medewerkers het idee hebben dat bepaalde clusters meer informatie ontvangen over de dagelijkse gang van zaken en ontwikkelingen binnen het IC dan andere clusters. Een eenduidige manier van terugkoppeling kan zorgen voor meer rust en begrip van medewerkers. De talksheet, die door een werkgroep is ontwikkeld, heeft zijn waarde deels verloren, doordat deze nauwelijks meer gebruikt wordt in de terugkoppeling. De talksheet kan een goed instrument zijn om de communicatie tussen de senior en medewerkers eenduidig te laten zijn.

Tenslotte zien de medewerkers een belangrijke rol voor de senior wat betreft de ontwikkeling van medewerkers. De senior moet de vaardigheden van de medewerkers in beeld hebben, de ambities en mogelijkheden van medewerkers inschatten en vervolgens mogelijkheden aanbieden voor kennisontwikkeling. Hierin verwachten de medewerkers een ondersteunende rol van de senior. Vooral voor de minder ervaren medewerkers is het belangrijk dat de senior de ontwikkeling nauw in de gaten houdt en waar nodig bijstuurt.

6.6 Werkgroepen

Een belangrijk onderdeel van het project 'Prestatiemeting en Prestatieverbetering' bestond uit het opzetten en onderhouden van werkgroepen die het niveau van het IC omhoog konden tillen. Deze

wergroepen zijn in samenwerking met de projectmanager opgezet, maar in de loop der tijd verdwenen. Als oorzaak wordt aangegeven (1) het verlaten van de projectmanager bij het IC en (2) het feit dat medewerkers te druk waren met primaire werkzaamheden (afhandelen gebruikersvragen) door de hoge werkdruk. Enkele medewerkers vonden het niveau van de werkgroepen te hoog worden, waardoor ze niet meer voldoende input konden geven. Mede door de drukke werkzaamheden werden de werkgroepen niet als hoogste prioriteit gezien. In eerste instantie zien de huidige medewerkers weinig resultaat uit de werkgroepen, maar na confrontatie van een aantal processen en producten zien medewerkers toch enige verbeteringen die zijn ontwikkeld door de werkgroepen.

De (noodzakelijk) aangepaste openingstijden (juli 2009) hebben een positieve invloed gehad op de werksfeer binnen het IC en een verminderde werkdruk. Hierdoor zijn er mogelijkheden om projecten weer op te pakken die in de loop der tijd zijn afgebroken. Hiervoor dient wel draagvlak gecreëerd te worden en moeten medewerkers verantwoordelijk gemaakt worden voor een werkgroep. Medewerkers zien de aangepaste openingstijden als een kans om de kwaliteit van het IC te verbeteren, doordat in de middag tijd vrij gemaakt kan worden voor ontwikkelingen.

6.7 Prestaties

Het uiteindelijke doel van de 'lerende organisatie' binnen het IC is om de prestaties van zowel het totale IC als de prestaties van het individu te verhogen. Zoals uit de resultaten van de nulmeting en de vervolgmeting blijkt, is de waardering van de medewerkers in de afgelopen twee jaar op een aantal onderdelen flink gestegen. Om deze waardering op waarde te schatten, kan er gekeken worden naar de prestatiecurve van deze periode. Hieruit kan blijken of de perceptie van medewerkers gerelateerd kunnen worden aan de prestaties die behaald zijn.

Een belangrijke indicator om de prestaties van het IC te meten is het First Call percentage. Dit cijfer geeft het percentage telefoongesprekken aan dat na het eerste contact van de klant opgelost is. Het percentage kan iets zeggen over de competenties van de medewerker om de klant direct een antwoord te verschaffen. Wanneer een medewerker over veel kennis beschikt zal het gemiddelde oplospercentage over een langere periode ook hoger zijn dan wanneer een medewerker over weinig kennis beschikt. Om te bekijken of deze First Call prestaties in de afgelopen periode verbeterd zijn, zijn gegevens opgevraagd over de maanden ten tijde van de nulmeting (1^e kwartaal 2008), de prestaties één jaar na de nulmeting (1^e kwartaal 2009) en de maanden ten tijde van de vervolgmeting (4^e kwartaal 2009). Om de cijfers goed te kunnen interpreteren zijn de maanden januari, februari en maart van 2008 én 2009 meegenomen om seizoensinvloeden te vermijden. De First Call prestaties staan vermeld in tabel 14. Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat het First Call percentage in het eerste kwartaal van 2008 en 2009 nagenoeg gelijk zijn, maar dat het First Call percentage ten tijde van de vervolgmeting is toegenomen. Het is onduidelijk of deze stijging direct is toe te wijzen aan verschijningsvormen van de lerende organisatie of dat deze stijging te maken heeft met het feit dat er sinds juli 2009 geen uitzendkrachten meer actief zijn die, over het algemeen, over minder kennis beschikken.

Nulmeting (2008)		2009		Vervolgmeting (2009)	
Januari	52%	Januari	48%	Oktober	58%
Februari	48%	Februari	53%	November	60%
Maart	49%	Maart	50%	December	59%
Gemiddeld	49,7%	Gemiddeld	50,3%	Gemiddeld	59%

Tabel 14. First Call percentage ten tijde van nulmeting, een jaar later en ten tijde van vervolgmeting

Een andere indicator die inzicht geeft in de professionaliteit van het IC is het aantal gelogde calls. Het streven is om van zoveel mogelijk binnenkomende telefoongesprekken aantekeningen te maken om inzicht te krijgen in de klant (dossier aanmaken). Daarnaast kunnen deze log-gegevens gebruikt worden bij het doorzetten van de case en het oplossen van de case door een senior of het DC. Medewerkers moeten gestimuleerd worden om zoveel mogelijk te loggen, waarbij een coachende

taak ligt voor de seniors en teamleiders. In tabel 15 worden de logpercentages ten tijde van de nulmeting, de percentages een jaar later en de percentages ten tijde van de vervolgmeting weergegeven. Hieruit blijkt dat de logpercentages in de afgelopen 2 jaar de gewenste groeiende lijn laten zien. Dit kan betekenen dat medewerkers voldoende gestimuleerd worden om te loggen en het belang van deze werkwijze voor het IC inzien.

Nulmeting (2008)		2009		Vervolgmeting (2009)	
Januari	54%	Januari	71%	Oktober	79%
Februari	64%	Februari	68%	November	83%
Maart	65%	Maart	70%	December	82%
Gemiddeld	61%	Gemiddeld	69,7%	Gemiddeld	81,3%

Tabel 15. Gelogde calls percentage ten tijde van nulmeting, een jaar later en ten tijde van vervolgmeting

Andere prestaties uit het archief van het IC kunnen niet direct gebruikt worden in een vergelijking tussen de twee tijdstippen, doordat eenduidige prestaties voor beide momenten niet beschikbaar zijn. Hierdoor blijft het beoordelen van prestatieverbeteringen die gerelateerd kunnen worden aan verschijningsvormen van de lerende organisatie moeilijk te analyseren. Uitgebreide analyses en onderzoek zijn noodzakelijk om prestaties uit 2007/2008 opnieuw te coderen en vervolgens te kunnen vergelijken met prestaties die eind 2009 behaald zijn.

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de algemene conclusies uit dit onderzoek binnen het IC gepresenteerd worden waarbij gekeken wordt naar de inrichting en ontwikkeling van de 'lerende organisatie' waarbij continue verbetering centraal staat. Daarnaast zullen aanbevelingen gedaan worden op welke manier het IC vooruitgang kan boeken wanneer er besloten wordt om de 'lerende organisatie' door te zetten.

7.1 Conclusies

De data uit de vervolgmeting en de kwalitatieve gegevens van medewerkers en seniors laten een beeld zien dat er nog veel vooruitgang te boeken is wat betreft de 'lerende organisatie'. De lerende organisatie heeft als doel de prestaties te verbeteren waarbij de medewerkers gestimuleerd worden om actief bij te dragen aan verbeterprocessen. Het voordeel van deze bottom-up benadering is dat medewerkers zelf participeren en er daardoor draagvlak gecreëerd wordt om veranderingen door te voeren. Hierdoor wordt de kans van slagen voor verbeterprocessen vergroot in vergelijking met een topdown benadering, waarin de medewerkers veranderingen worden opgedragen. Doordat bij deze topdown benadering medewerkers niet participeren is de kans groot dat er weerstand komt, de verbeteringvoorstellen niet tot een succes leiden en er geen sprake is van continue verbetering.

Wanneer er gekeken wordt naar de huidige situatie bij het IC blijkt dat de lerende organisatie, zoals beoogd wordt, nog niet volledig aan diens kenmerken voldoet. Allereerst is bij de medewerkers ten tijde van de vervolgmeting niet bekend dat het IC een lerende organisatie wil worden, waarbij medewerkers kunnen participeren in verbetervoorstellen. Medewerkers ervaren dat er vele processen en projecten gaande zijn binnen het IC (en DC HR), maar dat zijzelf weinig op de hoogte zijn van deze prestatievoorstellen. Pas wanneer er beslissingen zijn genomen omtrent veranderingen die worden doorgevoerd binnen het IC worden de medewerkers op de hoogte gesteld. In sommige gevallen is daadkracht en een topdown benadering noodzakelijk om de juiste koers te behouden, maar in andere gevallen is het zinvol om verbetervoorstellen te laten ontstaan via een bottom-up benadering. Medewerkers hebben veel inhoudelijke kennis van zaken en constateren knelpunten in het werkproces in sommige gevallen sneller dan de leiding. Een eerste vereiste is dat medewerkers de ruimte voelen om verbetervoorstellen aan te kunnen dragen.

Aanvullend hierop kan worden geconcludeerd dat het niet duidelijk is wie welke taak heeft binnen het proces van de lerende organisatie. Medewerkers werden ten tijde van de nulmeting nog niet erg gestimuleerd om verbeteringen op te stellen. Veranderingen werden nog veelal opgesteld door de teamleiders en manager. In de afgelopen periode is hier wel een positieve verandering in te constateren waarbij seniors en medewerkers processen oppakken om knelpunten binnen het werkproces te verminderen en de professionaliteit van het IC te verhogen. Het is daarbij belangrijk dat er duidelijkheid ontstaat wie het proces of project beheert.

In de nulmeting is voornamelijk gefocust op prestatie meting en prestatieverbetering. Dit zijn ogenschijnlijk belangrijke instrumenten om medewerkers de vrijheid te geven om invloed uit te oefenen op hun eigen werkprocessen. Er zijn destijds diverse werkgroepen opgestart, waaronder een werkgroep die zich bezighield met het onderdeel prestatie meting binnen het IC. De insteek van deze werkgroep was om KPI's bottom-up te ontwikkelen, waardoor er draagvlak voor prestatie meting gecreëerd zou worden. Deze KPI's zijn nog niet volledig geïmplementeerd. Uit de vervolgmeting blijkt tevens dat medewerkers ervaren dat hun prestaties teveel gecontroleerd worden aan de hand van kwantitatieve KPI's. Hierdoor nemen veel medewerkers de resultaten van de huidige KPI's niet meer serieus. Volgens de medewerkers zal de verdeling van kwantitatieve en kwalitatieve KPI's meer in balans moeten zijn.

Met behulp van het opgestelde conceptueel model kan getoetst worden op welke aspecten het IC kenmerken van een lerende organisatie vertoont. De resultaten uit de vervolgmeting laten een duidelijke verbetering zien in het onderdeel 'leiderschap' van teamleiders en de manager in vergelijking met de nulmeting. Dit is een voorwaarde binnen de interne organisatie om bij te dragen aan continue verbetering. Er zijn nog wel verbeteringen mogelijk in het stimuleren van

verbeterprocessen die door de medewerkers zelf ingevuld kunnen worden (bijvoorbeeld stimuleren van werkgroepen).

Leiderschap houdt ook verband met de 'ondersteunende interne organisatie omgeving' en de 'organisatie professionaliteit' binnen het IC (conceptueel model). Het teamvertrouwen is op hetzelfde niveau gebleven vergeleken met de nulmeting en scoort een ruime voldoende. Er is voldoende potentie om het teamvertrouwen op een hoger niveau te krijgen door middel van enkele ingrepen. Daarnaast is er de mogelijkheid om ruimte vrij te maken om werkprocessen te evalueren (reflectie) en te bediscussiëren. Door deze verschijningsvormen van een lerende organisatie te verbeteren worden knelpunten adequaat aangepakt en kunnen irritaties over problemen snel worden weggenomen.

Binnen de 'organisatie professionaliteit' speelt kennis een belangrijke rol. Opleidingen en training kan beter afgestemd worden op de competenties en ambities van de medewerkers. Hier ligt een taak voor de seniors en teamleiders om medewerkers de kans te geven zich hierin te ontwikkelen en ze hierin te begeleiden. Daarnaast is kennisdeling een belangrijk instrument binnen de lerende organisatie. In deze context wordt kennis tussen medewerkers uitgewisseld en kan het niveau van het IC omhoog gaan. De talksheet is een doelmatig instrument voor kennisdeling, maar kan door intensiever gebruik een waardevolle aanvulling zijn op het proces van kennisdeling tussen medewerkers, seniors en teamleiders. Sinds de verandering in de openingstijden is er meer ruimte om kennissessies in te plannen en wordt hier ook frequent gebruik van gemaakt. De waardering van deze sessies kan omhoog gaan wanneer de sessies op een proactieve manier georganiseerd worden waarin medewerkers geprikkeld worden om actiever te participeren in de kennisoverdracht.

Naast deze 'interne organisatie factoren' speelt de 'eigen houding' van medewerkers ook een rol bij het slagen van een lerende organisatie. Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers hun eigen professionaliteit kritisch beoordelen, doordat medewerkers hun eigen professionaliteit in de vervolgmeting lager beoordelen dan ten tijde van de nulmeting. Medewerkers geven aan dat ze de ambitie hebben om de eigen professionaliteit significant te verhogen. Van dit ambitieniveau kan de leiding gebruik maken om medewerkers te stimuleren en continue verbetering door te voeren. Deze stimulans kan ook gebruikt worden om medewerkers de ruimte te geven om met ideeën te komen en deze vervolgens uit te (laten) voeren.

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de lerende organisatie binnen het IC nog niet volledig geïntegreerd is. Daarvoor worden medewerkers nog onvoldoende gestimuleerd om met verbetervoorstellen te komen, hoewel er sinds de veranderde openingstijden wel het één en ander wordt opgepakt. Hier ligt een belangrijke taak voor het management. Daarnaast speelt kennisdeling een belangrijke rol binnen de lerende organisatie. Dit onderdeel kan binnen het IC nog sterk verbeterd worden door kennis onderling (tussen medewerkers) uit te wisselen en de kennissessies zó te organiseren dat kennis effectief en nuttig wordt overgedragen. Er is in de afgelopen twee jaar wel een begin gemaakt met de ontwikkeling van een lerende organisatie. Er is een plan voor Opleiding & Training ontwikkeld en er wordt gewerkt met een pijlerstructuur. Daarnaast is een talksheet ontwikkeld die heeft bijgedragen aan eenduidige communicatie. Deze talksheet zou weer intensiever gebruikt moeten worden om de communicatiestroom te verbeteren. Het meeluisterformulier wordt gebruikt bij het begeleiden van nieuwe medewerkers en seniors worden begeleid in het coachen van hun cluster.

Deze ontwikkelingen hebben er mede aan bijgedragen dat de prestaties van het IC in de afgelopen twee jaar zijn gestegen. Het percentage First Call oplossingen is met ongeveer 5% gestegen naar 55%. Dit betekent dat er meer binnenkomende cases direct beantwoord kunnen worden, mogelijk doordat medewerkers over meer kennis beschikken om de case direct af te handelen. Daarnaast worden er meer cases gelogd, zodat er meer informatie beschikbaar komt over de klant. Dit logpercentage is in de afgelopen 2 jaar gestegen met ongeveer 10% naar 76%.

Naast deze ontwikkelingen van de lerende organisatie is een belangrijke gebeurtenis in juli 2009 ook van grote invloed geweest op de verbeteringen van de prestaties. De openingstijden van het IC zijn verkort waardoor de werkdruk is verlaagd en er 's middags meer tijd is om cases op te lossen en kennis te delen. Daarnaast wordt er geen gebruik meer gemaakt van uitzendkrachten, waardoor het gemiddelde kennisniveau van medewerkers binnen het IC is gestegen. De invloed van deze gebeurtenis op de prestaties zal onderzocht moeten worden om te bepalen hoe groot deze invloed is geweest. Hierdoor kunnen de prestatieverbeteringen van de afgelopen twee jaar niet geheel worden toegeschreven aan de projecten die behoren bij prestatiemeting & prestatieverbetering.

7.2 Aanbevelingen

Voor het IC zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

Aanpassing verhouding kwantitatieve en kwalitatieve KPI's

De houding ten aanzien van prestatiemeting geeft grote ruimte voor verbetering. Op dit moment ervaren medewerkers vooral een beoordeling van prestaties op basis van efficiëntie indicatoren (o.a. snelheid van afhandelen, aantal gelogde cases, verlengde nawerktijd etc.) en weinig beoordeling op basis van de kwaliteit van afhandelen. Een verandering in de balans tussen deze kwalitatieve en kwantitatieve KPI's zal naar verwachting een positieve reactie opleveren onder de medewerkers. Op dit moment komen de oorzaken van een lagere efficiëntie nog niet naar voren bij de metingen, terwijl daar vanuit de medewerkers wel behoefte aan is. Door meer gebruik te maken van kwalitatieve indicatoren krijgen medewerkers het gevoel dat ze ook kwalitatief goede prestaties moeten afleveren in plaats van het zo snel mogelijk afhandelen van gebruikersvragen. Door de huidige disbalans tussen kwalitatieve indicatoren en kwantitatieve indicatoren zullen medewerkers eerder kiezen voor efficiëntie dan voor kwaliteit.

Een mogelijke kwalitatieve KPI kan in gebruik genomen worden door de opgeloste cases te relateren aan het aantal heropende cases. Op deze manier krijgt men inzicht in de mate van tevredenheid bij de klant over een case. Bij een tevreden afhandeling van de case zal de case niet heropend worden. Door meer gebruik te maken van kwalitatieve KPI's zal de verhouding tussen kwaliteit en effectiviteit binnen het IC beter gepresenteerd kunnen worden. Hierdoor krijgen medewerkers meer het gevoel dat niet alleen snelheid een belangrijk aspect van prestatiemeting is, maar dat ook de kwaliteit van afhandelen meegenomen wordt. Dit verhoogt de acceptatie van de metingen die binnen het IC gehanteerd worden.

Belmeting als kwalitatief instrument

Een manier om de medewerkers op een kwalitatieve manier te beoordelen is de belmeting. Deze wordt één keer per maand uitgevoerd door medewerkers van het DC HR. De meting is niet geheel onafhankelijk, doordat interne medewerkers de klanten benaderen. Een objectievere meting van deze kwaliteitsindicator zal een betrouwbaardere uitkomst bieden en kan bereikt worden door een extern bureau in te schakelen. Groot nadeel van een extern bureau is het hoge kostenniveau dat niet realistisch is voor het DC HR en niet opweegt tegen de voordelen. Een andere manier om een objectievere manier van meting te krijgen is de belmeting te conformeren tot een schriftelijke vragenlijst. Deze kan per email naar de klant gestuurd worden, waardoor de klant bij het beantwoorden niet beïnvloed kan worden door de beller. Een ander voordeel is dat de klant zelf kan bepalen wanneer hij tijd heeft om de vragenlijst in te vullen en terug te sturen. Groot nadeel van deze methode is het lage responspercentage op de vragenlijst en het feit dat de afnemer niet kan doorvragen naar de reden van een hoge of lage waardering. Deze reden van een hoge of lage waardering kan juist erg zinvol zijn in de verbetering van de dienstverlening. Ook geeft de klant bij een belmeting doorgaans een spontaner en uitgebreider antwoord op vragen dan wanneer de klant een vragenlijst moet invullen. Daardoor is, mits goed uitgevoerd, de belmeting een instrument die bruikbaar blijft bij de meting van kwaliteitsindicatoren.

Als voorstel kan aangedragen worden dat de belmeting wordt uitgevoerd door seniors. Deze kunnen de prestaties van de medewerkers direct beoordelen en waar nodig bijsturen. Hierdoor komt de belmeting dichterbij de medewerkers op de werkvloer te staan en kunnen seniors direct inzicht krijgen in de prestaties van hun eigen medewerkers. Zij leren dan welke facetten van de uitvoering verbeterd kunnen worden. Door de belmeting uit te laten voeren door seniors is het aannemelijk dat de belmeting wordt gezien als een instrument om prestaties te verbeteren in plaats van een statisch controlemiddel.

Een punt van aandacht verdient de manier van communiceren van deze resultaten naar de medewerkers. De resultaten van de belmeting worden momenteel voornamelijk gebruikt om hogere niveaus binnen de organisatie te informeren over de prestaties. Het is belangrijk om deze resultaten ook op een goede manier te communiceren naar de werkvloer, zodat deze kwaliteitsindicator meer

gaat leven onder de medewerkers. Beoordeling op basis van kwaliteit kan zorgen voor motivatie bij de medewerkers om cases zo correct en duidelijk mogelijk af te handelen.

Herindeling clusters

De ontwikkeling van een organisatie houdt verband met de verdeling van individuen binnen de organisatie. Kenmerkend voor een lerende organisatie is de samenwerking en ontwikkeling van medewerkers. Deze kunnen de organisatie naar een hoger niveau brengen. Kijkend naar de verdeling van medewerkers op het IC laat ten tijde van de vervolgmeting een scheve verhouding zien. Zo waren er clusters met veel ambitieuze en hoger opgeleide medewerkers, clusters met veel STOP-medewerkers of clusters waar voornamelijk deeltijdmedewerkers actief waren. Dit kan in de toekomst leiden tot een verdeelde professionaliteit binnen het IC doordat men zich op een ander niveau doorontwikkeld. Door de gebondenheid en veiligheid binnen het eigen cluster bestaat er het gevaar van stilstaan in de ontwikkeling. Dit bleek ook uit de discussie met de medewerkers. Voor de ontwikkeling van het IC als lerende organisatie vonden medewerkers een keuze voor vernieuwde clusterindelingen een verstandige keuze. Echter, de persoonlijke mening van een aantal medewerkers was minder positief doordat dit betekent dat hun eigen cluster uit elkaar gehaald wordt. Voor de stimulatie en doorontwikkeling van het IC kan er gekozen worden voor een nieuwe indeling van clusters waardoor de verdeling van competenties van medewerkers evenredig wordt verdeeld binnen het IC. Deze mogelijkheid om clusters opnieuw in te delen speelde blijkbaar al enige tijd, want in de afgelopen periode heeft een teamleider besloten zijn team met clusters daadwerkelijk te herstructureren. Het andere team is op dit punt iets terughoudender, maar ook daar zijn veranderingen in clusterindelingen waar te nemen.

Door deze herindeling krijgen medewerkers meer kansen om samen te werken en gebruik te maken van competenties van collega's. Medewerkers krijgen meer contact met andere collega's en zijn minder gebonden aan een eigen cluster. Het is raadzaam om de competenties van medewerkers in kaart te brengen en op basis van deze gegevens de clusterverdeling nauwlettend in de gaten te houden. Het is aan te bevelen om eenmaal per half jaar of eenmaal per jaar de medewerkers op een ander cluster te zetten, zodat medewerkers binnen het IC rouleren. Hierdoor komen ze meer in contact met andere medewerkers en blijven ze zichzelf (en daarbij het totale IC) ontwikkelen.

Eenduidige communicatie tussen seniors en medewerkers

Elke ochtend voordat het IC haar lijnen opent komen de seniors bij elkaar om aandachtspunten van die dag te bespreken. Daarnaast is er een wekelijks senioroverleg waarin de dagelijkse gang van zaken, inclusief knelpunten en dingen die goed gaan worden besproken. Er wordt gedurende het overleg veel onderling vergaderd, afgestemd en overlegd. Het gaat echter mis wanneer de punten die tijdens het senioroverleg worden aangehaald moeten worden doorgegeven aan de medewerkers. Elke senior heeft hiervoor zijn eigen manier. De één vertelt een samenvatting aan zijn cluster, de ander typt de hoofdpunten uit en weer een andere senior bespreekt de resultaten uit het overleg alleen wanneer hij denkt dat het nuttig voor zijn cluster is. Het is simpel voor hen te organiseren dat een notulist gedurende het senioroverleg de belangrijkste punten uittypt en deze vervolgens, bijvoorbeeld via de mail, aan alle medewerkers verstuurt. Zo blijft informatie naar medewerkers uniform en valt het tevens later ook weer terug te kijken.

Daarnaast is het een goede manier om te laten zien welke punten er precies aangehaald worden in het senioroverleg. Gedurende de discussies na afname van de vragenlijsten bleek dat het voor veel medewerkers onduidelijk is wat er nu precies in de seniorbesprekingen gebeurt. Ook is ze niet duidelijk wat er in het kwartiertje voor 8.00u 's ochtends wordt besproken. Het is belangrijk om open en duidelijk te zijn in het functioneren en de afspraken die zijn gemaakt door de seniors.

Stimuleren van werkgroepen

Ten tijde van het project van Frank Evers en Martijn Molenveld zijn verschillende werkgroepen binnen het IC opgericht met als doel het verbeteren van onderdelen binnen het IC. Elke werkgroep bestond uit een aantal medewerkers die regelmatig samen werkten aan een onderwerp. De resultaten uit deze werkgroepen bleken goed bruikbaar en effectief te zijn. De reacties van de betrokken medewerkers waren verdeeld, maar grotendeels positief. De meesten ervaarden deelname aan een werkgroep als stimulerend om na te denken over de werkzaamheden binnen het IC. Enkelen vonden de werkgroepen qua niveau te hoog of konden niet goed overweg met het onderwerp.

De aanbeveling voor het IC betreft het opnieuw leven inblazen van werkgroepen. Dit hoeven geen onderwerpen te zijn die door het management bedacht zijn, maar kunnen ook onderwerpen zijn die spelen op de werkvloer. Teamleiders en seniors zullen hierbij een duidelijke voortrekkersrol moeten gaan spelen. Zij moeten hun medewerkers zien te motiveren en te bewegen om iets wat hen bijvoorbeeld stoort, zelf te laten oplossen. Een voorbeeld hiervan is een project van o.a. Jan Voortman die het voortouw heeft genomen in een onderzoek naar verbeterde kennisdeling binnen het IC.

Uiteraard kunnen teamleiders en seniors zelf werkgroepen formuleren, maar het verdient de aanbeveling dat medewerkers problemen vanuit zichzelf gaan oplossen. De zelflerende organisatie moet vanuit medewerkers zelf komen, niet vanuit de hogere lagen binnen de afdeling. Hoewel zij natuurlijk altijd als een steun in de rug behoren te fungeren.

Eenduidige lijn van teams

Er is binnen het IC sprake van twee teams, een team A en team B, die elk op hun eigen manier functioneren. Feitelijk zou dit geen probleem hoeven te zijn, echter heeft elke teamleider een andere visie op hoe een team te besturen. Dit zorgt ervoor dat er verschillen in aansturing zijn tussen de beide teams. Op enkele vlakken lijkt dit zich te verantwoorden in een hoger ambitieniveau van het ene team ten opzichte van de ander. Daarnaast worden er binnen het ene team andere beslissingen genomen dan in de ander. Dit kan verdeeldheid onder medewerkers binnen het IC creëren. Het is daarom aan te raden om de verschillende beslissingen die men neemt voorzichtig door te voeren in het eigen team. Er moet van te voren bekeken worden welke mogelijke reacties deze beslissingen bij de medewerkers teweeg kan brengen. Als voorbeeld kunnen de clusterwijzigingen genoemd worden. Door de verschillende standpunten van de teamleiders bij het doorvoeren van clusterwijzigingen kan er verdeeldheid binnen het IC ontstaan doordat men niet één lijn trekt.

Het is belangrijk voor medewerkers om eenheid te krijgen binnen het IC. Natuurlijk mag elke teamleider zijn eigen nuances in het leidinggeven behouden en daarbij eigen beslissingen nemen om het team beter te laten functioneren. Soms is dit noodzakelijk, omdat elk team zijn eigen wensen en kwaliteiten heeft. Echter, deze beslissingen mogen de samenhang van het IC niet in gevaar brengen. Het is van belang voor de manager IC om de verschillen tussen de beide teams zo klein mogelijk te houden. Er dient een eenduidig beleid te zijn die ervoor zorgt dat medewerkers zich, ongeacht in welk team ze zitten, kunnen ontplooiën en zich thuis zullen blijven voelen binnen het IC.

Op termijn de klachtenlijn weghalen bij seniors

De senior wordt gebruikt als vraagbaak bij moeilijk op te lossen cases. De senior kan daarnaast medewerkers ondersteunen, coachen en meehelpen aan vergroting van de kennis en vaardigheden binnen het IC. Echter is de senior regelmatig niet beschikbaar voor zijn medewerkers om deze taken uit te voeren. Dit komt onder andere door het feit dat de senior werkzaamheden heeft voor het afhandelen van de klachtenlijn. Voor de zelf lerende organisatie is het van belang om deze invulling los te laten en de seniors alleen te laten focussen op coaching, opleiding, begeleiding en controle van de medewerkers in zijn of haar cluster. Om seniors alleen te laten focussen op de coachende en controlerende rol, kunnen seniors de werkzaamheden aan de klachtenlijn uitbesteden aan capabele medewerkers. Deze klachten omvatten veelal zaken omtrent inhoudelijke zaken (procedures, nog geen antwoord gehad) en bevatten relatief weinig klachten over het functioneren van de medewerkers zelf (slechts ongeveer 10-15%). Door het weghalen van de klachtenlijn bij de senior is het tevens mogelijk om de clusters groter te maken (verdubbelen), zodat een senior de controle krijgt over meer medewerkers. Momenteel zijn er 35 medewerkers actief binnen het IC die worden aangestuurd door 8 seniors, 2 teamleiders, 2 procescoördinatoren en een manager. Door het aantal seniors te verminderen kan de *span of control* worden vergroot en kan het IC eenduidiger worden aangestuurd.

Hoofdstuk 8: Reflectie

8.1 Reflectie op onderzoeksproces

De afname van de vragenlijst heeft enige vertraging opgeleverd. Dit is mede veroorzaakt doordat de inhoud van de vragenlijst nogmaals kritisch moest worden geanalyseerd. Ten eerste moest worden achterhaald waar de oorspronkelijke vragen op gebaseerd waren. Dit kostte veel tijd; althans meer dan verwacht. Daarnaast kwam uit de analyse naar voren dat er een aantal vragen uit de oorspronkelijke vragenlijst niet was ondergebracht bij een variabele. Dit moest alsnog gebeuren. Ook is gebleken dat in de nulmeting items verkeerd zijn ondergebracht (BLQ en MLQ-items). Hierdoor zijn er resultaten berekend die later herberekend moesten worden op de juiste toewijzing. Dit heeft veel extra uitzoekwerk, besprekingen met docenten en herberekingen opgeleverd.

Vervolgens is gebleken dat de vragenlijst aangevuld moest worden met kenmerken van de lerende organisatie (verschijningsvormen). De oorspronkelijke nulmeting schoot hierin tekort, mede doordat er de afgelopen tijd nieuwe literatuur beschikbaar is gekomen omtrent dit onderwerp. Dit zorgde voor een verschuiving van de oorspronkelijke nadruk op prestatie­meting in de richting van continue verbeteren. Een andere factor die bepalend is geweest op de resultaten van dit onderzoek was een interne verandering bij het IC. Ten tijde van de vervolgmeting had zich 2 maanden daarvoor een belangrijke verandering voorgedaan die van invloed is geweest op de houding van werknemers. De openingstijden van het IC werden gereduceerd van 7.00 - 18.00 uur naar 8.00 - 12.00 uur. Dit heeft gezorgd voor meer tevredenheid onder de werknemers, doordat men minder is gebonden aan de binnenkomende telefoonvragen. Deze verbetering van de werksfeer heeft de resultaten van de vragenlijst ongetwijfeld positief beïnvloed.

8.2 Reflectie op (de afname van) de vragenlijst

De vragenlijst zoals is afgenomen in de vervolgmeting was nog uitgebreider dan de vragenlijst van de nulmeting. Deze uitbreiding heeft twee oorzaken. Ten eerste moet de vervolgmeting gekoppeld worden aan de nulmeting, waardoor vrijwel alle vragen uit de nulmeting overgenomen moesten worden. Hierdoor kunnen resultaten meegenomen worden in de longitudinale studie. Ten tweede was een aanvulling gewenst die van toepassing is op de huidige situatie van het IC. Dit houdt in dat vragen zijn toegevoegd over de verschijningsvormen van de lerende organisatie en vragen die betrekking hebben op de groeiende rol van senior wat betreft het coachen van een cluster. Het invullen van de vragenlijst nam veel tijd van de medewerker in beslag (ongeveer 45 minuten), waardoor er een verminderde motivatie optrad. Dit kan gezorgd hebben voor een verkeerde interpretatie van de antwoorden. We zien dit met name terug in de antwoorden op de 'tegen­gestelde' vragen. Deze werden vaak op dezelfde manier geïnterpreteerd als 'positief' gestelde vragen, waardoor de betrouwbaarheid daalde. Daarentegen is de discussie na afloop van de afname erg nuttig gebleken. Hierdoor konden de interpretaties van de medewerkers beter geplaatst worden en konden de meningen van medewerkers beter in kaart gebracht worden.

De vragen in het eerste hoofdstuk (houding t.a.v. prestatie­meting) riepen vragen op wat betreft de invulling van het onderdeel *nuttig*. Deze vragen zijn, in tegen­stelling tot alle overige vragen, niet gesteld op een 10-puntenschaal, maar een 7-puntenschaal. Hierdoor moeten medewerkers omschakelen om deze vragen te beantwoorden wat gevolgen kan hebben voor de vergelijking met andere vragen. In overleg met de begeleiders is gekozen om dezelfde schaal aan te houden als tijdens de nulmeting om de betrouwbaarheid binnen dit onderdeel hoog te houden. Echter, bij de analyse zorgde deze schaalverschillen voor verwarring, omdat deze resultaten andere geïnterpreteerd moeten worden. Daarom is ervoor gekozen om de antwoorden uit de variabele 'nuttig' om te rekenen naar een 10-puntenschaal, waardoor alle items in dit onderzoek op dezelfde schaal weergegeven zijn.

Literatuurlijst

- Adria, M. & Chowdhury, S. D. (2004). *Centralization as a design consideration for the management of call centers*. Information and Management. 41. pp. 497-507.
- 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.
- Babbie, E. (2007), *The Practice of Social research*. Thomson Wadsworth. 11th edition.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ (5x-Short)*. 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.
- Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B. & Jehn, K. A. (2004). Social category and informational heterogeneity and faultlines: comparing alignment and dispersion theories of group composition. In *Conflict in Teams*. Evanston, IL. Northwestern University Press.
- De Ruyter, K., Wetzels, M. & Feinberg, R. (2001). *Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction*. Journal of Interactive Marketing. Vol. 15. No. 2. pp. 23-35.
- 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.
- Dijkstra, W en Smit, J. (1999). *Onderzoek met vragenlijsten: een praktische handleiding*. VU Uitgeverij.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley Reading. 1st edition.
- 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.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review. July-August. 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization*. Harvard Business Review. March 2008.
- Huizingh, E. (2003). *Inleiding SPSS*. Academic Service. Schoonhoven.
- Koerten, I. van. (2008). *Culturele diversiteit in organisaties. De invloed van verschillen in acculturatieattitude op conflict en prestaties*. Universiteit van Utrecht.
- Molenveld, M. (2008). *Prestatiemeting en Prestatieverbetering*. Interne documenten DC HR.

- Moore, D. P. & McCabe, G. P. (2003). *Statistiek in de Praktijk*. Academic Service. Den Haag.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday. 1st edition.
- Workman, M. & Bommer, W. (2004). *Redesigning computer call center work: a longitudinal field experiment*. *Journal of Organizational Behavior*. 25. pp. 317-337.
- Wilderom, C. P. M., Wouters, M. J. F. & Brussel, van, J. (2007). *Balanced leadership, professionalism, and team trust predict positive attitudes toward performance measurement*. *Academy of Management Proceedings*. pp. 1-6.
- Wouters, M. J. F. & Wilderom, C. P. M. (2008). *Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistic department*. *Accounting, organization and society* 33. 488-516.

Bijlage A: Vragenlijst (medewerker)

Vragenlijst InformatieCentrum

Deze vragenlijst is grotendeels gebaseerd op de door Frank Evers afgenomen vragenlijst uit januari 2008. Wij wijzen u erop dat de vragenlijst strikt vertrouwelijk wordt behandeld. De vragenlijsten worden enkel ingezien door Mike Schopman, Rens Veerbeek en prof. dr. Celeste Wilderom van de Universiteit Twente. De te presenteren resultaten zullen niet terug te voeren zijn op één persoon, cluster of team.

In de vragenlijst wordt gevraagd naar uw mening over uw afdeling en naar uw mening over uw team. Met 'afdeling' wordt bedoeld het InformatieCentrum als geheel. Met 'team' wordt specifiek bedoeld het team van Terttu of het team van Ed.

1 Prestatiemeting

Het InformatieCentrum maakt gebruik van een aantal prestatie indicatoren (ofwel: **KPI's**: Kritische Prestatie Indicatoren), zoals getoond in de bijlage op de achterkant van deze vragenlijst. 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
Zeer mee oneens									Zeer mee eens

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Ik ben goed op de hoogte van de KPI's van 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 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 KPI's van het InformatieCentrum zijn betrouwbaar.		
De KPI's van het InformatieCentrum zijn begrijpelijk.		
De KPI's van het InformatieCentrum zijn volledig.		

Ik word aangesproken op basis van individuele KPI's.		
Ik word beoordeeld op basis van individuele KPI's.		
Ik word aangesproken op basis van clusterprestaties.		
Ik word beoordeeld op basis van clusterprestaties.		
Ik word aangesproken op basis van teamprestaties.		
Ik word beoordeeld op basis van teamprestaties.		

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

	Zeer onnuttig	Onnuttig	Tamelijk onnuttig	Neutraal	Tamelijk nuttig	Nuttig	Zeer nuttig
Nuttig voor mij als <i>medewerker</i>	1	2	3	4	5	6	7
Nuttig voor mijn <i>cluster</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 HR</i>	1	2	3	4	5	6	7

Nuttig voor Defensie	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 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	Zeer regelmatig	Vaak	Zeer 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.				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nooit	Zelden	Soms	Af en toe	Neutraal	Regelmatig	Zeer regelmatig	Vaak	Zeer vaak	Altijd

Mijn teamleider / De manager InformatieCentrum ...	Teamleider		Manager IC	
	Huidig	Gewenst over 2 jaar	Huidig	Gewenst over 2 jaar
.....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 Stellingen over uw senior

Hoe vaak vertoont uw senior InformatieCentrum het volgende gedrag? Geef 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	Zeer regelmatig	Vaak	Zeer vaak	Altijd

Mijn senior ...	Senior	
	Huidig	Gewenst over 2 jaar
.....laat zien hoe je problemen vanuit verschillende gezichtspunten kunt bekijken.		
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.		
.....zoekt naar verschillende invalshoeken bij het oplossen van problemen.		
.....stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien.		
.....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 persoonlijke belangstelling voor medewerkers.		
.....moedigt medewerkers op een positieve wijze aan.		
.....luistert naar zaken die voor ons van belang zijn.		
.....helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen.		
.....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.		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nooit	Zelden	Soms	Af en toe	Neutraal	Regelmatig	Zeer regelmatig	Vaak	Zeer vaak	Altijd

Mijn senior ...	Senior	
	Huidig	Gewenst over 2 jaar
luistert goed naar medewerkers.	
informeert medewerkers goed.	
fungeert als een voorbeeld.	
.....leert van fouten.		

4 Vragen over de afdeling IC en uw rol daarin

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
Belangrijke ontwikkelingen of problemen binnen het IC worden tijdig doorgegeven aan betrokken medewerkers buiten het IC.		
Belangrijke ontwikkelingen of problemen binnen het IC worden tijdig doorgegeven aan alle medewerkers binnen het IC.		
Binnen het IC worden er voldoende sessies georganiseerd waarin knelpunten en problemen worden besproken.		
Het IC werkt volgens vaste richtlijnen aan het opzetten en evalueren van nieuwe werkmethoden en ideeën.		
Ik durf mijn mening over werk zaken te uiten aan collega's, ook als zijn/haar mening anders is als de mijne.		
Bij belangrijke kwesties voor het IC, waar mijn mening van belang kan zijn, ben ik goed geïnformeerd.		
Ik durf me op het IC uit te spreken over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures.		
Ik ben actief lid van een organisatie (danwel netwerk) dat mijn vakgebied verder helpt te ontwikkelen.		
Medewerkers op het IC komen met ideeën voor verbeteringen die vervolgens worden uitgevoerd.		
Ik spreek me uit en moedig collega's aan om betrokken te zijn bij belangrijke zaken voor het IC.		
Elke medewerker binnen het IC kan gerust problemen en moeilijke zaken naar voren brengen.		

Naast de dagelijkse taken is er voldoende tijd om te bekijken hoe het werk wordt uitgevoerd.		
Ervaren werknemers krijgen voldoende training als er nieuwe werkprocessen worden gestart.		
Medewerkers zijn betrokken bij en hebben invloed op belangrijke beslissingen binnen het IC.		
De wijze waarop ik werk, komt sterk overeen met wat door professionals wordt aanbevolen.		
De mensen binnen het IC waarderen de unieke vaardigheden en talenten van anderen.		
Ik doe wel eens dingen niet die ik zou moeten doen omdat het toch niet wordt opgemerkt.		
Binnen het IC liggen sommige medewerkers niet goed in de groep omdat ze anders zijn.		
Ervaren werknemers krijgen voldoende training wanneer ze een andere functie krijgen.		
Ik houd mijzelf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen mijn vakgebied/werk.		
Ik ben betrokken bij en maak nieuwe voorstellen over belangrijke zaken voor het IC.		
Er zijn voldoende bijeenkomsten om te leren van andere afdelingen binnen DC HR.		
Er zijn voldoende bijeenkomsten om te leren van professionals van buiten DC HR.		
Buiten werktijd neem ik deel aan activiteiten die mijn professionaliteit verhogen.		
Op het IC zijn werknemers geïnteresseerd in nieuwe en betere werkmethodes.		
Binnen het IC wordt er geen aandacht besteed aan verschillende standpunten.		
Ik ben betrokken bij belangrijke kwesties die de werksfeer op het IC aangaan.		
Ik ben meer dan alleen in mijn werktijd bezig met mijn vakgebied/werk.		
Op het IC is er vaak weerstand tegen nieuwe ideeën en werkmethodes.		

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

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Het IC deelt voldoende kennis met de andere afdelingen binnen DC HR.		
Ervaren werknemers krijgen voldoende periodieke training en updates.		
Op het IC zijn werknemers te druk om te investeren in verbeteringen.		
Niemand binnen het IC zal bewust iemand anders in de wielen rijden.		
Binnen het IC lossen we interne problemen op een nette manier op.		
Door de werkdruk kan ik mijn dagelijkse taken niet goed uitvoeren.		
Nieuwe ideeën worden door werknemers op het IC gewaardeerd.		
Ik kan aan anderen duidelijk maken dat mijn werk belangrijk is.		
Ik denk vaak na over nieuwe ideeën gerelateerd aan mijn werk.		
Er wordt voldoende tijd vrijgemaakt voor training en cursussen.		
Het ligt moeilijk om anderen om hulp te vragen binnen het IC.		
Het IC experimenteert regelmatig met nieuwe werkmethode.		
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.		
Het IC behandelt uiteenlopende inzichten tijdens discussies.		
Medewerkers van het IC hebben het beste met elkaar voor.		
Binnen het IC moet men op zijn hoede zijn voor collega's.		
Binnen het IC voelt men zich veilig om vrijuit te spreken.		
De wijze waarop ik dagelijks werk vind ik 'professioneel'.		
Ik neem mijn eigen professionele ontwikkeling serieus.		
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.		

Op het werk wil ik graag verbeterend bezig zijn.		
Binnen het IC leren we van elke gemaakte fout.		
Nieuwe werknemers krijgen voldoende training.		
Men deelt informatie met elkaar binnen het IC.		
Ik heb vaak ideeën gerelateerd aan mijn werk.		
Ik kom op mijn werk altijd met nieuwe ideeën.		
Ik heb collega's op mijn werk waar ik van leer.		
Ik lees met plezier over mijn vakgebied/werk.		
Ik zou meer externe trainingen willen volgen.		
Ik zou meer interne trainingen willen volgen.		
Binnen het IC wordt training gewaardeerd.		
Binnen het IC durft men risico's te nemen.		
Er is binnen het IC ruimte voor discussies.		
Mensen binnen het IC respecteren elkaar.		
Ik doe het graag goed binnen mijn werk.		
Ik houd mij aan de regels op het werk.		
Ik ben op het werk verbeterend bezig.		
Er is geen tijd voor reflectie op het IC.		
Men vertrouwt elkaar binnen het IC.		
De werkdruk op het IC is hoog.		
Ik leer dagelijks op mijn werk.		

5 Vragen over uw team

Wij vragen naar uw mening over de onderstaande stellingen. Met 'team' wordt specifiek bedoeld het team van Terttu of het team van Ed. 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
De kwaliteit van het werk dat ons team aflevert ligt boven het gemiddelde.		
De hoeveelheid werk dat ons team aflevert ligt boven het gemiddelde.		
Ik denk dat mijn team over het algemeen effectief is in het werk.		
De hoeveelheid werk dat ons team af krijgt is groot.		
Mijn team is erg effectief in werk op tijd afkrijgen.		
Ik vind dat ons team goed presteert.		

6 Algemene rapportcijfers

Wij vragen u nu rapportcijfers te geven. Met een rapportcijfer worden de volgende cijfers van 1 t/m 10 bedoeld:

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

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Hoe ervaart u de wijze van leidinggeven van de manager InformatieCentrum?		

Hoe ervaart u de wijze van leidinggeven van uw teamleider?		
Hoe ervaart u de wijze van coaching en samenwerking met uw senior?		
Wat vindt u van de professionaliteit van het DC HR?		
Wat vindt u van de professionaliteit van het InformatieCentrum?		
Wat vindt u van de professionaliteit van uw eigen team?		
Wat vindt u van de professionaliteit van uw eigen cluster?		
Wat vindt u van de professionaliteit van uzelf?		
Hoe ervaart u het vertrouwen binnen uw team?		
Geef een cijfer van uw team prestaties ten opzichte van het totale resultaat van het InformatieCentrum.		

7 Biografische vragen

Wat is uw geslacht?	Man / Vrouw
Wat is uw leeftijd? jaar
Wat is uw status?	Militair / Burger
Wat is uw team?	A (Terttu) / B (Ed)
In welk team zat u ten tijde van Frank Evers' project? N.V.T.	1 / 2 / 3 / 4 / Flex /
Wat is uw cluster?	1 / 2 / 3 / 4
Hoe lang werkt u voor Defensie? jaar maand
Hoe lang werkt u voor het DC HR? jaar maand
Hoe lang werkt u voor het InformatieCentrum? jaar maand
Hoe lang werkt u voor uw huidige team? jaar maand
Wat is uw huidige functie?
Op welk opleidingsniveau ligt uw huidige functie?	LBO / MBO / HBO / Universitair
Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?	LBO / MBO / HBO / Universitair
Heeft u de vergelijkbare enquête destijds (januari 2008) ook ingevuld?	Ja / Nee

Hoe actief heeft u deelgenomen aan het project 'Prestatiemeting en Prestatieverbetering' (project van Frank Evers)?

	Niet Actief	Nauwelijks actief	Redelijk actief	Actief	Zeer Actief
Mate van deelname	1	2	3	4	5

Hoe kijkt u sinds Frank Evers' project aan tegen het proces van Prestatiemeting en Prestatieverbetering binnen het InformatieCentrum?

Bijlage 1: Overzicht van een aantal gebruikte KPI's op het InformatieCentrum

- | | |
|---|--|
| 1. Totaal aantal binnengekomen telefoongesprekken | (over het gehele IC) |
| 2. Totaal aantal aangenomen telefoongesprekken | (over het gehele IC) |
| 3. Aantal uren ingelogd | (individueel) |
| 4. Totaal aantal gesprekken | (individueel) |
| 5. Gemiddelde wachttijd (in seconden/minuten) | (over het gehele IC) |
| 6. Gemiddelde gespreksduur (in seconden/minuten) | (over het gehele IC) |
| 7. Gemiddelde afhandeltijd (in seconden/minuten)
individueel) | (over het gehele IC en
individueel) |
| 8. Hoeveelheid gelogde telefoongesprekken (in aantallen
individueel)

en procenten) | (over het gehele IC en
individueel) |
| 9. Hoeveelheid cases gesloten tijdens eerste contact (in
individueel)

aantallen en procenten) | (over het gehele IC en
individueel) |
| 10. Aantal gesprekken > 10 minuten | (individueel) |
| 11. Gemiddelde verlengde nawerktijd (in seconden/minuten) | (individueel) |
| 12. Aantal verlengde nawerktijd | (individueel) |
| 13. Service level (in procenten) | (over het gehele IC) |
| 14. Aantal E-forms | (over het gehele IC) |
| 15. Aantal nog te loggen e-mails aan het eind van de dag | (over het gehele IC) |
| 16. Aantal open cases op het IC aan het eind van de dag | (over het gehele IC) |
| 17. Kwaliteit van antwoord op case (gemeten door senior) | (individueel) |

Bijlage B: Totale waardering en toetsing vervolgmeting

In de vragenlijst zijn enkele vragen opgenomen die tegengesteld gevraagd zijn. De cijfers bij deze vragen moeten omgekeerd geïnterpreteerd worden. Een hoog cijfer betekent een lage score op de vraag. In de tabellen hieronder zijn ze schuin gedrukt.

Houding t.a.v. prestatiemeting	<i>Huidige situatie</i>	<i>Wenselijk</i>
Cronbach's alpha:	0,856	0,892
Gemiddelde waardering:	5,8	7,1**
Ik ben goed op de hoogte van de KPI 's van het IC.	7,0	8,1**
De huidige KPI 's weerspiegelen de werkelijke prestaties van het IC goed.	6,4	8,1**
Er wordt altijd gebruik gemaakt van resultaten van KPI 's binnen het IC.	6,5	7,8**
Ik ben tevreden over het proces van (door-)ontwikkeling van betere KPI 's binnen het IC.	6,5	7,9**
Ik word altijd betrokken bij de ontwikkeling van betere KPI 's binnen het IC.	5,0	7,3**
De KPI 's van het IC zijn betrouwbaar.	6,2	7,8**
De KPI 's van het IC zijn begrijpelijk.	6,8	8,0**
De KPI 's van het IC zijn volledig.	6,1	7,9**
Ik word aangesproken op basis van individuele KPI's.	6,7	7,5**
Ik word beoordeeld op basis van individuele KPI's.	6,3	6,8*
Ik word aangesproken op basis van clusterprestaties.	4,7	5,8**
Ik word beoordeeld op basis van clusterprestaties.	4,2	5,1**
Ik word aangesproken op basis van teamprestaties.	4,6	5,9**
Ik word beoordeeld op basis van teamprestaties.	3,9	5,2**
Perceptie van nuttigheid	<i>Huidige situatie</i>	<i>Wenselijk</i>
Cronbach 's alpha	0,780	
Gemiddelde waardering	7,8	
Nuttig voor mij als <i>medewerker</i>	7,6	-
Nuttig voor mijn <i>cluster</i>	7,5	-
Nuttig voor mijn <i>team</i>	7,3	-
Nuttig voor het <i>InformatieCentrum</i>	8,6	-
Nuttig voor het <i>DC HR</i>	8,4	-
Nuttig voor <i>Defensie</i>	7,7	-

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

Tabel 1: Waardering van de variabele 'houding t.a.v. prestatie meting'.

Aangevuld transformationeel leiderschap (MLQ)	<i>Teamleider</i>		<i>Manager IC</i>	
	<i>Huidige situatie</i>	<i>Wenselijk over 2 jaar</i>	<i>Huidige situatie</i>	<i>Wenselijk over 2 jaar</i>
Cronbach's alpha:	0,977	0,971	0,974	0,974
Gemiddelde waardering:	5,8	7,3**	5,3	6,9**
Waarderen				
Cronbach's alpha:	0,732	0,631	0,632	0,717
Gemiddelde waardering:	5,1	7,0**	5,4	6,8**
.....maakt duidelijk wat men kan verwachten indien de doelen worden behaald.	5,2	7,1**	5,5	7,1**
.....maakt duidelijk wie verantwoordelijk is voor het bereiken van doelen.	6,3	7,6**	6,0	7,1**
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	4,0	6,2**	4,7	6,1**
Geïdealiseerde invloed				
Cronbach's alpha:	0,965	0,944	0,942	0,939
Gemiddelde waardering:	6,1	7,4**	5,3	7,0**
.....maakt de medewerkers bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.	5,3	7,1**	5,1	6,8**
.....creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken.	5,3	7,0**	5,8	6,8**
.....geeft de medewerkers het gevoel dat de leiding elke hindernis kan nemen.	5,4	7,3**	4,9	7,1**
.....toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.	6,1	7,6**	5,4	7,4**
.....toont zichzelf sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden.	6,9	7,3	5,4	6,6**
.....toont in woord en daad een imago van bekwaamheid.	6,3	7,5**	5,4	7,3**
.....heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid.	7,2	7,7*	4,8	6,8**
.....maakt ons trots om met hem/haar te werken.	5,4	7,1**	5,0	6,7**
.....is een symbool van succes en bekwaamheid.	5,9	7,2**	5,1	6,8**
.....handelt op een manier die respect afdwingt.	6,1	7,5**	5,5	7,2**
.....geeft betekenis aan macht en vertrouwen.	5,9	6,8**	4,7	6,5**
.....stelt het groepsbelang voor eigen belang.	6,2	7,5**	6,2	7,2**
.....heeft een krachtige uitstraling.	7,5	8,0*	5,0	7,3**
.....roept volledig vertrouwen op.	6,0	7,6**	5,7	7,4**
.....fungeert als een voorbeeld.	5,8	7,2**	5,6	7,0**

Individuele overweging	<i>Cronbach's alpha:</i> <i>Gemiddelde waardering:</i>	0,894 5,7	0,806 7,5**	0,853 5,3	0,822 6,8**
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.		6,8	8,1**	6,2	7,4**
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.		6,0	7,7**	5,5	7,1**
.....helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen.		5,1	7,3**	4,6	6,4**
.....besteedt tijd aan leren en coachen.		5,1	7,1**	4,7	6,4**
Inspirerende motivatie	<i>Cronbach's alpha:</i> <i>Gemiddelde waardering:</i>	0,906 5,5	0,880 7,2**	0,914 5,8	0,887 7,0**
.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.		5,2	7,1**	5,5	7,1**
.....geeft vertrouwen dat de doelstellingen zullen worden bereikt.		5,9	7,5**	5,8	7,2**
.....spreekt enthousiast over wat moet worden bereikt.		5,6	7,4**	6,0	7,1**
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.		5,5	7,2**	5,5	6,9**
.....spreekt optimistisch over de toekomst.		5,5	6,8**	6,1	6,9**
Intellectueel stimuleren	<i>Cronbach's alpha:</i> <i>Gemiddelde waardering:</i>	0,904 5,6	0,856 7,3**	0,899 5,1	0,864 6,7**
.....laat zien hoe je problemen vanuit verschillende gezichtspunten kunt bekijken.		5,3	6,9**	4,5	6,3**
.....zoekt naar verschillende invalshoeken bij het oplossen van problemen.		6,0	7,6**	5,7	7,0**
.....stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien.		5,3	7,3**	4,9	6,6**
.....stimuleert om meningen met goede argumenten te ondersteunen.		6,4	7,5**	5,3	6,9**
.....stelt nieuwe vragen over dingen die kunnen verbeteren.		5,5	7,5**	5,0	7,1**
.....introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.		5,1	6,7**	5,2	6,6**

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

Tabel 2: Waardering van de variabele 'aangevuld transformationeel leiderschap' en bijbehorende dimensies.

Gebalanceerd leiderschap (BLQ)	<i>Teamleider</i>		<i>Manager IC</i>		
	<i>Huidige situatie</i>	<i>Wenselijk over 2 jaar</i>	<i>Huidige situatie</i>	<i>Wenselijk over 2 jaar</i>	
<i>Cronbach's alpha:</i>	0,951	0,929	0,948	0,946	
<i>Gemiddelde waardering:</i>	6,2	7,4**	5,9	7,0**	
Verdedigen	<i>Cronbach's alpha:</i> <i>Gemiddelde waardering:</i>	0,503 7,5	0,642 7,5	0,632 7,6	0,702 7,6
.....verdedigt, naar medewerkers toe, eigen standpunten of belangen.		6,5	7,1**	5,3	6,5**

.....geeft negatieve kritiek op medewerkers.	3,8	4,3*	3,2	4,1**	
.....toont zich ongeïnteresseerd.	2,5	1,9*	2,2	2,1	
.....valt medewerkers in de rede.	3,1	3,3	2,6	3,0*	
.....spreekt medewerkers tegen.	3,6	3,8	3,2	3,6*	
Sturen					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,947	0,932	0,938	0,928
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	5,8	7,3**	5,4	6,8**
.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.	5,3	7,2**	5,5	7,1**	
.....is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van normen.	6,4	7,4**	6,3	7,2**	
.....verifieert goed (=gaat goed na wat de stand van zaken is).	5,9	7,6**	6,1	7,3**	
.....laat merken wanneer hij/zij het eens is met medewerkers.	6,2	7,6**	5,6	7,0**	
.....geeft goed structuur aan gesprekken met medewerkers.	5,9	7,6**	5,4	6,9**	
.....vraagt naar ideeën en/of meningen van medewerkers.	5,3	7,5**	4,9	6,9**	
.....let op fouten in de prestatie die correctie behoeven.	5,9	7,2**	5,4	6,6**	
.....formuleert een dwingende visie voor de toekomst.	5,1	6,4**	5,0	6,3**	
.....delegeert voldoende taken naar medewerkers.	6,2	7,2**	5,3	6,2**	
.....roept medewerkers, indien nodig, tot de orde.	6,2	7,2**	4,5	6,3**	
.....geeft medewerkers duidelijke doelen.	5,7	7,3**	5,4	6,7**	
.....informeert medewerkers goed.	5,6	7,7**	5,5	7,4**	
Ondersteunen					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,944	0,935	0,923	0,935
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	5,9	7,3**	5,7	7,0**
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.	6,8	8,1**	6,2	7,4**	
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	3,9	6,1**	4,7	6,1**	
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.	6,0	7,7**	5,5	7,1**	
.....moedigt medewerkers op een positieve wijze aan.	5,3	7,3**	5,3	7,1**	
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.	5,5	7,2**	5,5	6,9**	
.....luistert naar zaken die voor ons van belang zijn.	6,0	7,6**	5,7	6,1**	
.....werkt nuttig samen met medewerkers.	5,5	7,1**	4,8	6,6**	
.....geeft advies wanneer dit nodig is.	5,7	7,2**	5,0	6,5**	
.....is vriendelijk naar medewerkers.	7,2	7,7**	7,5	7,9*	
.....luistert goed naar medewerkers.	6,6	7,8**	6,5	7,6**	
.....leert van fouten.	5,8	6,9**	5,8	6,6**	

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

Tabel 3: Waardering van de variabele 'gebalanceerd leiderschap' en bijbehorende dimensies.

Openheid van management	Teamleider		Manager IC	
	Huidige situatie	Wenselijk over 2 jaar	Huidige situatie	Wenselijk over 2 jaar
Cronbach's alpha:	0,715	0,654	0,650	0,685
Gemiddelde waardering:	5,9	7,3**	5,0	6,5**
.....geeft eerlijke terugkoppeling, wanneer ik ideeën gerelateerd aan werkzaamheden uit.	5,6	7,6**	5,0	6,7**
.....denkt goed na over nieuwe ideeën van mij gerelateerd aan werkzaamheden.	6,1	7,1**	5,1	6,4**

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

Tabel 4: Waardering van de variabele 'openheid van management'.

Teamvertrouwen	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,914	0,839
Gemiddelde waardering:	6,9	7,8**
Elke medewerker binnen het IC kan gerust problemen en moeilijke zaken naar voren brengen.	6,6	7,8**
<i>Binnen het IC liggen sommige medewerkers niet goed in de groep omdat ze anders zijn</i>	3,5	2,9*
De mensen binnen het IC waarderen de unieke vaardigheden en talenten van anderen.	6,6	7,6**
Binnen het IC lossen we interne problemen op een nette manier op.	6,5	7,7**
Niemand binnen het IC zal bewust iemand anders in de wielen rijden.	6,9	7,4*
<i>Het ligt moeilijk om anderen om hulp te vragen binnen het IC.</i>	3,3	3,2
Medewerkers van het IC hebben het beste met elkaar voor.	7,3	7,8**
<i>Binnen het IC moet men op zijn hoede zijn voor collega's.</i>	2,9	2,6
Binnen het IC voelt men zich veilig om vrijuit te spreken.	6,7	7,8**
Binnen het IC leren we van elke gemaakte fout .	6,0	7,7**
Binnen het IC durft men risico's te nemen.	5,5	7,2**
Mensen binnen het IC respecteren elkaar.	7,1	8,2**
Men vertrouwt elkaar binnen het IC.	6,7	7,9**

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

Tabel 5: Waardering van de variabele 'teamvertrouwen'.

Tijd voor reflectie	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,734	0,629
Gemiddelde waardering:	5,4	6,4**
Naast de dagelijkse taken is er voldoende tijd om te bekijken hoe het werk wordt uitgevoerd.	5,0	7,6**
<i>Op het IC zijn werknemers te druk om te investeren in verbeteringen.</i>	5,9	4,6**
<i>Door de werkdruk kan ik mijn dagelijkse taken niet goed uitvoeren.</i>	6,5	7,2**
<i>Er is geen tijd voor reflectie op het IC.</i>	5,3	5,8
<i>De werkdruk op het IC is hoog.</i>	6,4	5,4**

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

Tabel 6: Waardering van de variabele 'tijd voor reflectie'.

Discussie	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,625	0,412
Gemiddelde waardering:	5,7	6,9**
Medewerkers zijn betrokken bij en hebben invloed op belangrijke beslissingen binnen het IC.	4,5	7,0**
<i>Binnen het IC wordt er geen aandacht besteed aan verschillende standpunten.</i>	4,9	4,8
Het IC behandelt uiteenlopende inzichten tijdens discussies.	5,9	7,1**
Er is binnen het IC ruimte voor discussies.	6,2	7,6**

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

Tabel 7: Waardering van de variabele 'Discussie'.

Opleiding en training	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,787	0,769
Gemiddelde waardering:	6,0	7,5**
Ervaren medewerkers krijgen voldoende training als er nieuwe werkprocessen worden gestart.	6,0	7,8**
Ervaren medewerkers krijgen voldoende training wanneer ze een andere functie krijgen.	4,9	6,5**
Ervaren medewerkers krijgen voldoende periodieke training en updates.	5,5	7,2**
Er wordt voldoende tijd vrijgemaakt voor training en cursussen.	6,4	7,7**
Nieuwe werknemers krijgen voldoende training.	6,0	7,8**

Binnen het IC wordt training gewaardeerd.	7,1	7,9**
---	-----	-------

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

Tabel 8: Waardering van de variabele 'Opleiding en training'.

Kennisdeling	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,650	0,838
Gemiddelde waardering:	5,4	7,6**
Belangrijke ontwikkelingen of problemen worden tijdig doorgegeven aan betrokken medewerkers buiten het IC.	5,0	7,7**
Belangrijke ontwikkelingen of problemen worden tijdig doorgegeven aan alle medewerkers binnen het IC.	5,5	8,1**
Binnen het IC worden er voldoende sessies georganiseerd waarin knelpunten en problemen worden besproken.	6,2	7,6**
Er zijn voldoende bijeenkomsten om te leren van andere afdelingen binnen DC HR.	5,2	7,4**
Er zijn voldoende bijeenkomsten om te leren van professionals van buiten DC HR.	4,1	6,8**
Het IC deelt voldoende kennis met de andere afdelingen binnen DC HR.	5,4	7,4**
Men deelt informatie met elkaar binnen het IC.	6,5	8,0**

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

Tabel 9: Waardering van de variabele 'Kennisdeling'.

Ideeën & verbeteringen	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,624	0,385
Gemiddelde waardering:	5,7	7,0**
Het IC werkt volgens vaste richtlijnen aan het opzetten en evalueren van nieuwe werkmethode en ideeën.	5,7	7,4**
Medewerkers op het IC komen met ideeën voor verbeteringen die vervolgens worden uitgevoerd.	5,3	7,4**
Op het IC zijn werknemers geïnteresseerd in nieuwe en betere werkmethode.	6,1	7,3**
Op het IC is er vaak weerstand tegen nieuwe ideeën en werkmethode.	4,7	3,7**
Nieuwe ideeën worden door werknemers op het IC gewaardeerd.	6,1	7,4**
Het IC experimenteert regelmatig met nieuwe werkmethode.	4,5	5,4**

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

Tabel 10: Waardering van de variabele 'Ideeën & verbeteringen'.

Professionaliteit	<i>Huidige situatie</i>	<i>Wenselijk</i>
Cronbach's alpha:	0,868	0,894
Gemiddelde waardering:	6,6	7,4**
Ik ben actief lid van een organisatie (danwel netwerk) dat mijn vakgebied verder helpt te ontwikkelen.	4,5	6,2**
De wijze waarop ik werk, komt sterk overeen met wat door professionals wordt aanbevolen.	6,1	6,9**
<i>Ik doe wel eens dingen niet die ik zou moeten doen omdat het toch niet wordt opgemerkt.</i>	3,8	3,4
Ik houd mijzelf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen mijn vakgebied/werk.	6,3	7,7**
Ik ben betrokken bij en maak nieuwe voorstellen over belangrijke zaken voor het IC.	4,9	6,6**
Buiten werktijd neem ik deel aan activiteiten die mijn professionaliteit verhogen.	3,4	5,2**
Ik ben meer dan alleen in mijn werktijd bezig met mijn vakgebied/werk.	4,6	4,9*
Ik kan aan anderen duidelijk maken dat mijn werk belangrijk is.	6,6	7,6**
Ik krijg voldoende speelruimte om mijn werk zelf in te vullen.	5,5	7,0**
De wijze waarop mijn werk is georganiseerd is professioneel.	6,5	7,6**
Ik houd me aan de fatsoensnormen die gelden op mijn werk.	8,3	8,6**
De wijze waarop ik dagelijks werk vind ik 'professioneel'.	6,7	7,8**
Ik neem mijn eigen professionele ontwikkeling serieus.	7,6	8,2**
Ik leer van problemen die ik tegenkom op het werk.	7,6	8,2**
Ik ben altijd 'in' voor geschikte externe trainingen.	7,9	8,1
Ik ben altijd 'in' voor geschikte interne trainingen.	8,1	8,4
Op het werk wil ik graag verbeterend bezig zijn.	7,0	8,1**
Ik heb collega's op mijn werk waar ik van leer.	7,2	7,8**
Ik kom op mijn werk altijd met nieuwe ideeën.	5,4	6,5**
Ik lees met plezier over mijn vakgebied/werk.	6,9	7,4**
Ik zou meer externe trainingen willen volgen.	6,3	7,3*
Ik zou meer interne trainingen willen volgen.	6,6	6,6**
Ik doe het graag goed binnen mijn werk.	8,0	8,4**
Ik houd mij aan de regels op het werk.	7,8	8,2*
Ik ben op het werk verbeterend bezig.	7,6	7,8**
Ik leer dagelijks op mijn werk.	6,8	7,4*

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

Tabel 11: Waardering van de variabele 'professionaliteit'

Het hebben van ideeën	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,886	0,730
Gemiddelde waardering:	5,9	6,9**
Ik denk vaak na over nieuwe ideeën gerelateerd aan mijn werk.	6,0	6,9**
Ik heb vaak ideeën gerelateerd aan mijn werk.	5,9	7,0**

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

Tabel 12: Waardering van de variabele 'hebben van ideeën'.

Het uitwerken van ideeën	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,672	0,793
Gemiddelde waardering:	6,5	7,5**
Ik durf mijn mening over werk zaken te uiten aan collega's, ook als zijn/haar mening anders is als de mijne.	7,5	7,8*
Bij belangrijke kwesties voor het IC, waar mijn mening van belang kan zijn, ben ik goed geïnformeerd.	6,1	7,8**
Ik durf me op het IC uit te spreken over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures.	7,4	7,9**
Ik spreek me uit en moedig collega's aan om betrokken te zijn bij belangrijke zaken voor het IC.	5,9	6,9**
Ik ben betrokken bij belangrijke kwesties die de werksfeer op het IC aangaan.	5,4	6,8**

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

Tabel 13: Waardering van de variabele 'uitwerken van ideeën'.

Teamprestaties	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,908	0,935
Gemiddelde waardering:	6,9	7,7**
De kwaliteit van het werk dat ons team aflevert ligt boven het gemiddelde.	6,4	7,5**
De hoeveelheid werk dat ons team aflevert ligt boven het gemiddelde.	6,3	7,3**
Ik denk dat mijn team over het algemeen effectief is in het werk.	7,1	8,1**
De hoeveelheid werk dat ons team afkrijgt is groot.	7,0	7,7**
Mijn team is erg effectief in werk op tijd afkrijgen.	7,4	7,8**
Ik vind dat ons team goed presteert.	6,9	8,1**

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

Tabel 14: Waardering van de variabele 'teamprestaties'.

Rapportage	Huidige situatie	Wenselijk
Hoe ervaart u de wijze van leidinggeven van de manager IC?	5,9	7,8**
Hoe ervaart u de wijze van leidinggeven van uw teamleider?	6,4	7,9**
Hoe ervaart u de wijze van coaching en samenwerking met uw senior?	7,0	8,1**
Wat vindt u van de professionaliteit van het DC HR?	6,5	8,0**
Wat vindt u van de professionaliteit van het IC?	6,6	8,1**
Wat vindt u van de professionaliteit van uw eigen team?	6,9	8,1**
Wat vindt u van de professionaliteit van uw eigen cluster?	7,3	8,3**
Wat vindt u van de professionaliteit van uzelf?	7,2	8,3**
Hoe ervaart u het vertrouwen binnen uw team?	7,5	8,1**
Geef een cijfer van uw teamprestaties ten opzichte van het totale resultaat van het IC.	7,2	7,9**

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

Tabel 15: Waardering van overig gestelde vragen.

Coaching & Samenwerking Seniors	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	0,964	0,981
Gemiddelde waardering:	7,0	8,0**
.....laat zien hoe je problemen vanuit verschillende gezichtspunten kunt bekijken.	6,6	7,8**
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.	7,7	8,2*
.....zoekt naar verschillende invalshoeken bij het oplossen van problemen.	6,6	7,9**
.....stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien.	6,5	7,9**
.....verifieert goed (=gaat goed na wat de stand van zaken is)	6,7	7,8**
.....laat merken wanneer hij/zij het eens is met medewerkers.	7,6	8,0*
.....geeft goed structuur aan gesprekken met medewerkers.	6,6	8,0**
.....stelt nieuwe vragen over dingen die kunnen verbeteren.	6,5	8,0**
.....vraagt naar ideeën en/of meningen van medewerkers.	7,1	8,1**
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.	7,8	8,1
.....moedigt medewerkers op een positieve wijze aan.	7,5	8,1**
.....luistert naar zaken die voor ons van belang zijn.	7,3	8,2**

.....helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen.	6,5	8,1**
.....werkt nuttig samen met medewerkers.	7,5	8,1**
.....geeft medewerkers duidelijke doelen.	6,3	8,0**
.....besteedt tijd aan leren en coachen.	6,7	8,1**
.....geeft advies wanneer dit nodig is.	7,5	8,3**
.....is vriendelijk naar medewerkers.	8,1	8,6*
.....luistert goed naar medewerkers.	7,3	8,1**
.....informeert medewerkers goed.	7,0	8,2**
.....fungeert als een voorbeeld.	6,8	8,0**
.....leert van fouten.	6,9	7,9**

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

Tabel 16: Waardering ´coaching & samenwerking met seniors´ (alleen ingevuld door medewerkers).

Bijlage C: Antwoorden op open vragen

De kwalitatieve resultaten komen voort uit de open vraag die gesteld is aan het einde van de vragenlijst. Deze open vraag luidde: *'Hoe kijkt u sinds Frank Evers' project aan tegen het proces van Prestatiemeting en Prestatieverbetering binnen het InformatieCentrum?'*

Het merendeel van de respondenten liet deze open vraag onbeantwoord. Als reden hiervoor kan gegeven worden dat de vragenlijst dermate veel tijd in beslag nam dat de motivatie voor deze open vraag erg laag was. Daarnaast gaf een groot deel van de respondenten te kennen dat ze niet of nauwelijks bekend zijn met dit project. Dit blijkt uit een aantal beantwoorde vragen en uit de discussie na afloop van de sessie.

De antwoorden op de vragen kunnen als volgt gecategoriseerd worden:

1. Medewerkers zonder mening of kennis van het project.
2. Medewerkers met een relatief positieve mening over het project.
3. Medewerkers met een relatief minder positieve mening over het project.

Tenslotte zijn de meningen van de seniors (voor zover ingevuld) meegenomen in een aparte categorie, omdat deze personen een verhoogde kennis ten aanzien van het project hebben:

4. Mening van seniors over het project.

Medewerkers:

1) Geen mening/geen kennis van project.

- N.V.T. Kan ik niets op zeggen.
- Werk deeltijd als mdw IC, volg nog niet alle processen.
- Niet meegemaakt dus geen oordeel.
- N.V.T.
- Geen ervaring.
- N.V.T.
- Te weinig van meegekregen.
- Ben niet of onvoldoende op hoogte om hier over te oordelen of een mening te hebben. Denk wel dat het een (zeer) goede zaak is dat er kritisch naar het proces/de processen gekeken wordt.
- Ik was toen nog niet hier.
- N.V.T.
- Ben ik niet mee bezig.

2) Positieve meningen.

- Zaak is in beweging gezet.
- Er wordt wat minder gekeken naar cijfers, meer naar de mensen en de kwaliteit.
- Belangrijke werkgroepen opgezet, vooral initiële opleiding & coaching hebben veel opgeleverd. Op dit moment werk je weinig meer van de werkgroepen en resultaten hiervan.
- Sterk verbeterd, met name manager en teamleider profileren zich veel beter. Communicatie is veel beter geworden.
- Het project heeft veel bijgedragen aan het IC op alle fronten.
- Vol verwachting. Er gebeurt nog steeds wel wat, al ligt er ook wel wat stil. Zeer benieuwd wat er nu van de coaching terecht komt. Ik denk dat dit heel belangrijk is voor de ontwikkeling en de motivatie van de medewerkers.

3) Minder positieve meningen.

- Niets anders.
- Gaat beter, nog steeds verbeteringen mogelijk, vooral wat betreft communicatie.
- Er is in de prestatiemeting wel meer bijgekomen, maar de verbetering blijft naar mijn gevoel iets achterwege.
- Destijds erg positief. Sinds Frank en Martijn weg zijn is het hele werkgroep-gebeuren drastisch gestagneerd en worden de beoogde resultaten niet gehaald!!! Erg jammer!

Seniors:

4) *Mening van seniors.*

- In het begin was een ieder enthousiast, dat neemt in de loop van de tijd af!
- Er heeft een duidelijke verbetering plaatsgevonden op het IC. Medewerkers hebben een positief gevoel we hebben (ik heb) de indruk gekregen dat er naar je geluisterd wordt. Ik heb e.e.a. als zeer positief ervaren. Vele werkgroepjes hebben hun steentje bijgedragen.
- Redelijk neutraal.
- Ben zelf een van de trekkers van de werkgroep Training + Coaching.

Bijlage D: Totale waardering vergeleken met nulmeting

Houding t.a.v. prestatiemeting	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>
Cronbach's alpha:	0,847	0,929
Gemiddelde waardering:	6,3	4,3
Ik ben goed op de hoogte van de KPI 's van het IC.	7,0	4,3
De huidige KPI 's weerspiegelen de werkelijke prestaties van het IC goed.	6,4	4,7
Er wordt altijd gebruik gemaakt van resultaten van KPI 's binnen het IC.	6,5	4,4
Ik ben tevreden over het proces van (door-)ontwikkeling van betere KPI 's binnen het IC.	6,5	4,6
Ik word altijd betrokken bij de ontwikkeling van betere KPI 's binnen het IC.	5,0	3,0
De KPI 's van het IC zijn betrouwbaar.	6,2	4,5
De KPI 's van het IC zijn begrijpelijk.	6,8	5,0
De KPI 's van het IC zijn volledig.	6,1	4,3
Perceptie van nuttigheid	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>
Cronbach 's alpha:	0,714	0,920
Gemiddelde waardering	7,9	6,9
Nuttig voor mij als <i>medewerker</i>	7,3	6,4
Nuttig voor mijn <i>team</i>	7,6	6,7
Nuttig voor het <i>InformatieCentrum</i>	8,6	7,4
Nuttig voor het <i>DC HR</i>	8,4	7,2
Nuttig voor <i>Defensie</i>	7,7	6,7

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 17: Waardering van de variabele 'houding t.a.v. prestatiemeting'.

Aangevuld transformationeel leiderschap (MLQ)	<i>Teamleider</i>		<i>Manager IC</i>	
	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>
Cronbach's alpha:	0,977	0,985	0,974	0,972
Gemiddelde waardering:	5,8	4,4	5,3	4,1

Waarderen	<i>Cronbach's alpha:</i> 0,732	<i>0,889</i>	0,632	<i>0,900</i>
	<i>Gemiddelde waardering:</i> 5,1	<i>3,8</i>	5,4	<i>3,9</i>
.....maakt duidelijk wat men kan verwachten indien de doelen worden behaald.	5,2	4,3	5,5	3,9
.....maakt duidelijk wie verantwoordelijk is voor het bereiken van doelen.	6,3	4,4	6,0	4,3
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	4,0	3,0	4,7	3,1
Geïdealiseerde invloed	<i>Cronbach's alpha:</i> 0,965	<i>0,970</i>	0,942	<i>0,981</i>
	<i>Gemiddelde waardering:</i> 6,1	<i>4,5</i>	5,3	<i>4,1</i>
.....maakt de medewerkers bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.	5,3	4,6	5,1	4,0
.....creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken.	5,3	4,6	5,8	4,2
.....geeft de medewerkers het gevoel dat de leiding elke hindernis kan nemen.	5,4	3,7	4,9	3,3
.....toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.	6,1	4,4	5,4	4,2
.....toont zichzelf sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden.	6,9	4,4	5,4	4,2
.....toont in woord en daad een imago van bekwaamheid.	6,3	4,2	5,4	3,8
.....heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid.	7,2	4,5	4,8	4,1
.....maakt ons trots om met hem/haar te werken.	5,4	4,7	5,0	4,1
.....is een symbool van succes en bekwaamheid.	5,9	4,2	5,1	3,9
.....handelt op een manier die respect afdwingt.	6,1	4,5	5,5	4,1
.....geeft betekenis aan macht en vertrouwen.	5,9	4,5	4,7	4,4
.....stelt het groepsbelang voor eigen belang.	6,2	5,4	6,2	5,4
.....heeft een krachtige uitstraling.	7,5	4,6	5,0	4,2
.....roept volledig vertrouwen op.	6,0	4,9	5,7	4,3
.....fungeert als een voorbeeld.	5,8	4,1	5,6	3,7
Individuele overweging	<i>Cronbach's alpha:</i> 0,894	<i>0,823</i>	0,853	<i>0,764</i>
	<i>Gemiddelde waardering:</i> 5,7	<i>5,2</i>	5,3	<i>4,1</i>
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.	6,8	6,2	6,2	3,8
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.	6,0	6,3	5,5	4,9
.....helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen.	5,1	4,2	4,6	3,8
.....bestedt tijd aan leren en coachen.	5,1	3,8	4,7	3,5

Inspirerende motivatie				
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,906	0,926	0,914
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	5,5	4,5	5,8
.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.		5,2	3,7	5,5
.....geeft vertrouwen dat de doelstellingen zullen worden bereikt.		5,9	4,0	5,8
.....spreekt enthousiast over wat moet worden bereikt.		5,6	4,8	6,0
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.		5,5	4,9	5,5
.....spreekt optimistisch over de toekomst.		5,5	5,0	6,1
Intellectueel stimuleren				
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,904	0,935	0,899
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	5,6	4,4	5,1
.....laat zien hoe je problemen vanuit verschillende gezichtspunten kunt bekijken.		5,3	4,1	4,5
.....zoekt naar verschillende invalshoeken bij het oplossen van problemen.		6,0	4,5	5,7
.....stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien.		5,3	4,2	4,9
.....stimuleert om meningen met goede argumenten te ondersteunen.		6,4	5,0	5,3
.....stelt nieuwe vragen over dingen die kunnen verbeteren.		5,5	4,3	5,0
.....introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.		5,1	4,3	5,2

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 18: Waardering van de variabele 'aangevuld transformationeel leiderschap' en bijbehorende dimensies.

Gebalanceerd leiderschap (BLQ)	<i>Teamleider</i>		<i>Manager IC</i>	
	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>
Cronbach's alpha:	0,951	0,952	0,948	0,967
Gemiddelde waardering:	6,2	5,3	5,9	4,5
Verdedigen				
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,503	0,355	0,632
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	7,5	6,9	7,6
.....verdedigt, naar medewerkers toe, eigen standpunten of belangen.		6,5	4,8	5,3
.....geeft negatieve kritiek op medewerkers.		3,8	3,4	3,2
.....toont zich ongeïnteresseerd.		2,5	3,7	2,2
.....valt medewerkers in de rede.		3,1	3,6	2,6
.....spreekt medewerkers tegen.		3,6	4,1	3,2
Sturen				
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,947	0,961	0,938
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	5,8	4,7	5,4

.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.	5,3	3,7	5,5	4,2	
.....is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van normen.	6,4	4,7	6,3	5,0	
.....verifieert goed (=gaat goed na wat de stand van zaken is).	5,9	4,8	6,1	4,6	
.....laat merken wanneer hij/zij het eens is met medewerkers.	6,2	5,3	5,6	4,8	
.....geeft goed structuur aan gesprekken met medewerkers.	5,9	4,9	5,4	4,3	
.....vraagt naar ideeën en/of meningen van medewerkers.	5,3	4,6	4,9	4,0	
.....let op fouten in de prestatie die correctie behoeven.	5,9	4,9	5,4	4,4	
.....formuleert een dwingende visie voor de toekomst.	5,1	4,1	5,0	4,6	
.....delegeert voldoende taken naar medewerkers.	6,2	5,2	5,3	4,8	
.....roept medewerkers, indien nodig, tot de orde.	6,2	4,7	4,5	4,1	
.....geeft medewerkers duidelijke doelen.	5,7	4,3	5,4	4,2	
.....informeert medewerkers goed.	5,6	5,0	5,5	4,4	
Ondersteunen					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,944	0,941	0,923	0,944
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	5,9	5,3	5,7	4,6
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.	6,8	6,3	6,2	4,5	
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	3,9	2,9	4,7	3,2	
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.	6,0	6,3	5,5	4,9	
.....moedigt medewerkers op een positieve wijze aan.	5,3	4,8	5,3	4,5	
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.	5,5	5,0	5,5	4,4	
.....luistert naar zaken die voor ons van belang zijn.	6,0	5,4	5,7	4,4	
.....werkt nuttig samen met medewerkers.	5,5	4,9	4,8	4,0	
.....geeft advies wanneer dit nodig is.	5,7	5,2	5,0	4,2	
.....is vriendelijk naar medewerkers.	7,2	7,3	7,5	7,0	
.....luistert goed naar medewerkers.	6,6	5,8	6,5	5,3	
.....leert van fouten.	5,8	4,7	5,8	4,5	

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 19: Waardering van de variabele 'gebalanceerd leiderschap' en bijbehorende dimensies.

Openheid van management	<i>Teamleider</i>		<i>Manager IC</i>	
	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>
	0,715	0,987	0,650	0,788
	5,9	5,5	5,0	4,1

.....geeft eerlijke terugkoppeling, wanneer ik ideeën gerelateerd aan werkzaamheden uit.	5,6	5,6	5,0	4,0
.....denkt goed na over nieuwe ideeën van mij gerelateerd aan werkzaamheden.	6,1	5,5	5,1	4,2

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 20: Waardering van de variabele 'openheid van management'.

Teamvertrouwen	Huidige situatie	Nulmeting
Cronbach's alpha:	0,914	0,790
Gemiddelde waardering:	6,8	6,6
Elke medewerker binnen het IC kan gerust problemen en moeilijke zaken naar voren brengen.	6,6	6,8
<i>Binnen het IC liggen sommige medewerkers niet goed in de groep omdat ze anders zijn.</i>	3,5	4,2
De mensen binnen het IC waarderen de unieke vaardigheden en talenten van anderen.	6,6	6,4
Binnen het IC lossen we interne problemen op een nette manier op.	6,5	6,5
Niemand binnen het IC zal bewust iemand anders in de wielen rijden.	6,9	6,5
<i>Het ligt moeilijk om anderen om hulp te vragen binnen het IC.</i>	3,3	3,0
Medewerkers van het IC hebben het beste met elkaar voor.	7,3	7,3
<i>Binnen het IC moet men op zijn hoede zijn voor collega's.</i>	2,9	2,7
Binnen het IC voelt men zich veilig om vrijuit te spreken.	6,7	6,6
Binnen het IC leren we van elke gemaakte fout .	6,0	5,5
Men deelt informatie met elkaar binnen het IC.	6,5	5,5
Binnen het IC durft men risico's te nemen.	5,5	4,6
Mensen binnen het IC respecteren elkaar.	7,1	7,3
Men vertrouwt elkaar binnen het IC.	6,7	6,3

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 21: Waardering van de variabele 'teamvertrouwen'.

Professionaliteit	Huidige situatie	Nulmeting
Cronbach's alpha:	0,868	0,881
Gemiddelde waardering:	6,6	6,8
Ik ben actief lid van een organisatie (danwel netwerk) dat mijn vakgebied verder helpt te ontwikkelen.	4,5	5,5
De wijze waarop ik werk, komt sterk overeen met wat door professionals wordt aanbevolen.	6,1	6,2

<i>Ik doe wel eens dingen niet die ik zou moeten doen omdat het toch niet wordt opgemerkt.</i>	3,8	4,0
Ik houd mijzelf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen mijn vakgebied/werk.	6,3	6,7
Ik ben betrokken bij en maak nieuwe voorstellen over belangrijke zaken voor het IC.	4,9	5,4
Buiten werktijd neem ik deel aan activiteiten die mijn professionaliteit verhogen.	3,4	4,3
Ik ben meer dan alleen in mijn werktijd bezig met mijn vakgebied/werk.	4,6	5,5
Ik kan aan anderen duidelijk maken dat mijn werk belangrijk is.	6,6	6,7
Ik krijg voldoende speelruimte om mijn werk zelf in te vullen.	5,5	5,2
De wijze waarop mijn werk is georganiseerd is professioneel.	6,5	5,4
Ik houd me aan de fatsoensnormen die gelden op mijn werk.	8,3	8,0
De wijze waarop ik dagelijks werk vind ik 'professioneel'.	6,7	6,1
Ik neem mijn eigen professionele ontwikkeling serieus.	7,6	7,8
Ik leer van problemen die ik tegenkom op het werk.	7,6	7,3
Ik ben altijd 'in' voor geschikte externe trainingen.	7,9	8,1
Ik ben altijd 'in' voor geschikte interne trainingen.	8,1	8,0
Op het werk wil ik graag verbeterend bezig zijn.	7,0	7,8
Ik heb collega's op mijn werk waar ik van leer.	7,2	7,8
Ik kom op mijn werk altijd met nieuwe ideeën.	5,4	6,1
Ik lees met plezier over mijn vakgebied/werk.	6,9	7,1
Ik zou meer externe trainingen willen volgen.	6,3	7,3
Ik zou meer interne trainingen willen volgen.	6,6	7,2
Ik doe het graag goed binnen mijn werk.	8,0	8,4
Ik houd mij aan de regels op het werk.	7,8	7,4
Ik ben op het werk verbeterend bezig.	7,6	7,1
Ik leer dagelijks op mijn werk.	6,8	7,4

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 22: Waardering van de variabele 'professionaliteit'.

Het hebben van ideeën	Huidige situatie	Nulmeting
Cronbach's alpha:	0,886	0,818
Gemiddelde waardering:	5,9	6,7
Ik denk vaak na over nieuwe ideeën gerelateerd aan mijn werk.	6,0	6,7
Ik heb vaak ideeën gerelateerd aan mijn werk.	5,9	6,6

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 23: Waardering van de variabele 'hebben van ideeën'.

Het uitwerken van ideeën	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>
Cronbach's alpha:	0,672	0,727
Gemiddelde waardering:	6,5	6,3
Ik durf mijn mening over werk zaken te uiten aan collega's, ook als zijn/haar mening anders is als de mijne.	7,5	7,7
Bij belangrijke kwesties voor het IC, waar mijn mening van belang kan zijn, ben ik goed geïnformeerd.	6,1	4,5
Ik durf me op het IC uit te spreken over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures.	7,4	7,0
Ik spreek me uit en moedig collega's aan om betrokken te zijn bij belangrijke zaken voor het IC.	5,9	6,9
Ik ben betrokken bij belangrijke kwesties die de werksfeer op het IC aangaan.	5,4	5,7

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 24: Waardering van de variabele 'uitwerken van ideeën'.

Teamprestaties	<i>Huidige situatie</i>	<i>Nulmeting</i>
Geef een cijfer van uw teamprestaties ten opzichte van het totale resultaat van het IC.	7,2	7,1

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 25: Waardering van 'teamprestaties'.

Bijlage E: Gekoppelde waardering vergeleken met de nulmeting

Houding t.a.v. prestatiemeting	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Cronbach's alpha:	0,929	0,847	0,933	0,902
Gemiddelde waardering:	4,3	6,3	4,4	6,5
Ik ben goed op de hoogte van de KPI 's van het IC.	4,3	7,0	4,6	7,0
De huidige KPI 's weerspiegelen de werkelijke prestaties van het IC goed.	4,7	6,4	4,7	6,4
Er wordt altijd gebruik gemaakt van resultaten van KPI 's binnen het IC.	4,4	6,5	3,7	6,3
Ik ben tevreden over het proces van (door-)ontwikkeling van betere KPI 's binnen het IC.	4,6	6,5	4,4	6,9
Ik word altijd betrokken bij de ontwikkeling van betere KPI 's binnen het IC.	3,0	5,0	3,2	5,6
De KPI 's van het IC zijn betrouwbaar.	4,5	6,2	4,8	6,7
De KPI 's van het IC zijn begrijpelijk.	5,0	6,8	5,0	6,6
De KPI 's van het IC zijn volledig.	4,3	6,1	4,7	6,6

Perceptie van nuttigheid	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Cronbach's alpha:	0,920	0,714	0,838	0,734
Gemiddelde waardering:	6,9	7,9	6,8	8,2
Nuttig voor mij als <i>medewerker</i>	6,4	7,3	6,0	7,8
Nuttig voor mijn <i>team</i>	6,7	7,6	6,3	8,4
Nuttig voor het <i>InformatieCentrum</i>	7,4	8,6	7,5	9,2
Nuttig voor het <i>DC HR</i>	7,2	8,4	7,5	8,4
Nuttig voor <i>Defensie</i>	6,7	7,7	6,7	7,1

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 26: Waardering van variabele 'Houding t.a.v. prestatiemeting'.

Aangevuld transformationeel leiderschap (MLQ)	<i>Teamleider</i>			
	<i>Nulmeting totaal</i>	<i>Huidige situatie totaal</i>	<i>Nulmeting gekoppeld</i>	<i>Huidige situatie gekoppeld</i>
Cronbach's alpha:	0,985	0,977	0,973	0,977
Gemiddelde waardering:	4,4	5,8	4,6	6,5
Waarderen				
Cronbach's alpha:	0,889	0,732	0,759	0,739
Gemiddelde waardering:	3,8	5,1	3,9	5,8
.....maakt duidelijk wat men kan verwachten indien de doelen worden behaald.	4,3	5,2	4,3	6,2
.....maakt duidelijk wie verantwoordelijk is voor het bereiken van doelen.	4,4	6,3	4,6	6,4
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	3,0	4,0	2,8	4,7
Geïdealiseerde invloed				
Cronbach's alpha:	0,970	0,965	0,985	0,966
Gemiddelde waardering:	4,5	6,1	4,5	6,7
.....maakt de medewerkers bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.	4,6	5,3	4,8	5,9
.....creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken.	4,6	5,3	4,2	6,2
.....geeft de medewerkers het gevoel dat de leiding elke hindernis kan nemen.	3,7	5,4	3,7	6,1
.....toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.	4,4	6,1	4,6	6,7
.....toont zichzelf sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden.	4,4	6,9	5,4	7,2
.....toont in woord en daad een imago van bekwaamheid.	4,2	6,3	4,3	7,1
.....heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid.	4,5	7,2	4,1	8,0
.....maakt ons trots om met hem/haar te werken.	4,7	5,4	4,7	6,1
.....is een symbool van succes en bekwaamheid.	4,2	5,9	4,1	6,7
.....handelt op een manier die respect afdwingt.	4,5	6,1	4,6	6,8
.....geeft betekenis aan macht en vertrouwen.	4,5	5,9	4,9	6,1
.....stelt het groepsbelang voor eigen belang.	5,4	6,2	5,9	6,7
.....heeft een krachtige uitstraling.	4,6	7,5	4,3	8,1
.....roept volledig vertrouwen op.	4,9	6,0	4,7	6,6
.....fungeert als een voorbeeld.	4,1	5,8	3,8	6,0

Individuele overweging	<i>Cronbach's alpha:</i> 0,823 <i>Gemiddelde waardering:</i> 5,2	0,894 5,7	0,567 5,3	0,937 6,9
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.	6,2	6,8	6,8	8,1
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.	6,3	6,0	6,7	7,4
.....helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen.	4,2	5,1	4,1	6,1
.....besteedt tijd aan leren en coachen.	3,8	5,1	3,4	5,8
Inspirerende motivatie	<i>Cronbach's alpha:</i> 0,926 <i>Gemiddelde waardering:</i> 4,5	0,906 5,5	0,872 4,7	0,812 6,1
.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.	3,7	5,2	3,9	5,7
.....geeft vertrouwen dat de doelstellingen zullen worden bereikt.	4,0	5,9	4,6	6,4
.....spreekt enthousiast over wat moet worden bereikt.	4,8	5,6	4,8	6,1
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.	4,9	5,5	5,2	5,8
.....spreekt optimistisch over de toekomst.	5,0	5,5	5,2	6,6
Intellectueel stimuleren	<i>Cronbach's alpha:</i> 0,935 <i>Gemiddelde waardering:</i> 4,4	0,904 5,6	0,878 4,5	0,933 6,5
.....laat zien hoe je problemen vanuit verschillende gezichtspunten kunt bekijken.	4,1	5,3	3,9	6,6
.....zoekt naar verschillende invalshoeken bij het oplossen van problemen.	4,5	6,0	5,1	6,6
.....stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien.	4,2	5,3	4,3	6,6
.....stimuleert om meningen met goede argumenten te ondersteunen.	5,0	6,4	5,0	7,0
.....stelt nieuwe vragen over dingen die kunnen verbeteren.	4,3	5,5	4,3	6,7
.....introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.	4,3	5,1	4,3	5,7

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 27: Waardering van variabele "aangevuld transformationeel leiderschap" en bijbehorende dimensies van teamleider.

Aangevuld transformationeel leiderschap (MLQ)	<i>Manager</i>			
	<i>Nulmeting totaal</i>	<i>Huidige situatie totaal</i>	<i>Nulmeting gekoppeld</i>	<i>Huidige situatie gekoppeld</i>
<i>Cronbach's alpha:</i>	0,972	0,974	0,988	0,975
<i>Gemiddelde waardering:</i>	4,1	5,3	4,0	5,6
Waarden	<i>Cronbach's alpha:</i> 0,900 <i>Gemiddelde waardering:</i> 3,9	0,632 5,4	0,846 3,8	0,338 5,5
.....maakt duidelijk wat men kan verwachten indien de doelen worden behaald.	3,9	5,5	4,2	5,7

.....maakt duidelijk wie verantwoordelijk is voor het bereiken van doelen.	4,3	6,0	4,2	6,3
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	3,1	4,7	2,9	4,6
Geïdealiseerde invloed				
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,970	0,965	0,986
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	4,5	6,1	3,8
.....maakt de medewerkers bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.	4,6	5,3	4,0	4,9
.....creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken.	4,6	5,3	3,8	6,2
.....geeft de medewerkers het gevoel dat de leiding elke hindernis kan nemen.	3,7	5,4	3,1	5,0
.....toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.	4,4	6,1	3,9	6,2
.....toont zichzelf sterk overtuigd van eigen opvattingen en waarden.	4,4	6,9	4,4	6,0
.....toont in woord en daad een imago van bekwaamheid.	4,2	6,3	3,6	5,6
.....heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid.	4,5	7,2	3,3	4,8
.....maakt ons trots om met hem/haar te werken.	4,7	5,4	3,8	5,1
.....is een symbool van succes en bekwaamheid.	4,2	5,9	3,6	5,4
.....handelt op een manier die respect afdwingt.	4,5	6,1	3,9	5,4
.....geeft betekenis aan macht en vertrouwen.	4,5	5,9	3,9	4,7
.....stelt het groepsbelang voor eigen belang.	5,4	6,2	4,7	6,7
.....heeft een krachtige uitstraling.	4,6	7,5	3,7	4,7
.....roept volledig vertrouwen op.	4,9	6,0	4,2	5,2
.....fungeert als een voorbeeld.	4,1	5,8	3,7	5,2
Individuele overweging				
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,764	0,853	0,710
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	4,1	5,3	4,3
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.	3,8	6,2	4,9	7,3
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.	4,9	5,5	4,3	6,0
.....helpt om ieders sterke punten te ontwikkelen.	3,8	4,6	3,8	5,4
.....bestedt tijd aan leren en coachen.	3,5	4,7	4,1	5,1

Inspirerende motivatie					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,917	0,914	0,927	0,961
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	4,7	5,8	4,4	5,7
.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.		4,1	5,5	4,2	5,6
.....geeft vertrouwen dat de doelstellingen zullen worden bereikt.		3,9	5,8	3,9	5,6
.....spreekt enthousiast over wat moet worden bereikt.		5,1	6,0	5,0	6,2
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.		4,3	5,5	3,8	5,2
.....spreekt optimistisch over de toekomst.		5,4	6,1	5,3	6,0
Intellectueel stimuleren					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,949	0,899	0,949	0,891
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	4,2	5,1	4,1	5,8
.....laat zien hoe je problemen vanuit verschillende gezichtspunten kunt bekijken.		3,5	4,5	3,4	5,8
.....zoekt naar verschillende invalshoeken bij het oplossen van problemen.		4,3	5,7	4,6	6,4
.....stelt voor naar nieuwe invalshoeken te kijken om taken te voltooien.		4,3	4,9	4,2	5,5
.....stimuleert om meningen met goede argumenten te ondersteunen.		4,7	5,3	4,3	6,0
.....stelt nieuwe vragen over dingen die kunnen verbeteren.		4,0	5,0	4,0	5,4
.....introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.		4,4	5,2	4,0	5,6

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 28: Waardering van variabele "aangevuld transformationeel leiderschap" en bijbehorende dimensies van manager.

Gebalanceerd leiderschap (BLQ)	<i>Teamleider</i>				
	<i>Nulmeting totaal</i>	<i>Huidige situatie totaal</i>	<i>Nulmeting gekoppeld</i>	<i>Huidige situatie gekoppeld</i>	
<i>Cronbach's alpha:</i>	0,952	0,951	0,918	0,938	
<i>Gemiddelde waardering:</i>	5,3	6,2	5,4	6,7	
Verdedigen					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,355	0,503	0,098	0,240
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	6,9	7,5	7,3	7,6
..... verdedigt, naar medewerkers toe, eigen standpunten of belangen.		4,8	6,5	5,0	7,1
..... geeft negatieve kritiek op medewerkers.		3,4	3,8	3,4	4,7
..... toont zich ongeïnteresseerd.		3,7	2,5	2,9	1,7
..... valt medewerkers in de rede.		3,6	3,1	2,4	3,6
..... spreekt medewerkers tegen.		4,1	3,6	3,8	3,4
Sturen					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,961	0,947	0,955	0,954
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	4,7	5,8	4,6	6,4

.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.	3,7	5,3	3,9	5,7
.....is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van normen.	4,7	6,4	4,8	7,2
.....verifieert goed (=gaat goed na wat de stand van zaken is).	4,8	5,9	4,7	6,4
.....laat merken wanneer hij/zij het eens is met medewerkers.	5,3	6,2	5,0	7,2
.....geeft goed structuur aan gesprekken met medewerkers.	4,9	5,9	4,9	6,6
.....vraagt naar ideeën en/of meningen van medewerkers.	4,6	5,3	4,8	6,0
.....let op fouten in de prestatie die correctie behoeven.	4,9	5,9	5,4	6,4
.....formuleert een dwingende visie voor de toekomst.	4,1	5,1	4,2	5,6
.....delegeert voldoende taken naar medewerkers.	5,2	6,2	4,8	6,8
.....roept medewerkers, indien nodig, tot de orde.	4,7	6,2	4,6	6,7
.....geeft medewerkers duidelijke doelen.	4,3	5,7	4,0	6,1
.....informeert medewerkers goed.	5,0	5,6	4,2	6,4
Ondersteunen				
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,941	0,944	0,893
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	5,3	5,9	5,5
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.	6,3	6,8	6,8	8,1
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	2,9	3,9	2,8	4,7
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.	6,3	6,0	6,7	7,4
.....moedigt medewerkers op een positieve wijze aan.	4,8	5,3	5,1	6,0
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.	5,0	5,5	5,2	5,8
.....luistert naar zaken die voor ons van belang zijn.	5,4	6,0	5,9	6,6
.....werkt nuttig samen met medewerkers.	4,9	5,5	5,2	6,8
.....geeft advies wanneer dit nodig is.	5,2	5,7	5,4	6,2
.....is vriendelijk naar medewerkers.	7,3	7,2	7,1	7,4
.....luistert goed naar medewerkers.	5,8	6,6	6,1	6,9
.....leert van fouten.	4,7	5,8	4,3	5,6

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 29: Waardering van de variabele 'gebalanceerd leiderschap' en bijbehorende dimensies van teamleider.

Gebalanceerd leiderschap (BLQ)	<i>Manager</i>			
	<i>Nulmeting totaal</i>	<i>Huidige situatie totaal</i>	<i>Nulmeting gekoppeld</i>	<i>Huidige situatie gekoppeld</i>
Cronbach's alpha:	0,967	0,948	0,958	0,951

	Gemiddelde waardering:	4,5	5,9	4,7	6,1
Verdedigen					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,697	0,632	0,134	0,310
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	3,8	7,6	6,9	7,8
..... verdedigt, naar medewerkers toe, eigen standpunten of belangen.		4,6	5,3	4,7	5,7
..... geeft negatieve kritiek op medewerkers.		3,6	3,2	4,3	3,7
..... toont zich ongeïnteresseerd.		3,2	2,2	3,0	2,0
..... valt medewerkers in de rede.		3,5	2,6	2,6	2,8
..... spreekt medewerkers tegen.		4,0	3,2	4,2	2,3
Sturen					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,962	0,938	0,973	0,950
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	4,4	5,4	4,1	5,4
.....draagt een duidelijke visie uit op mogelijkheden in de toekomst.		4,2	5,5	4,2	5,6
.....is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van normen.		5,0	6,3	4,6	6,4
.....verifieert goed (=gaat goed na wat de stand van zaken is).		4,6	6,1	3,9	5,9
.....laat merken wanneer hij/zij het eens is met medewerkers.		4,8	5,6	4,4	5,9
.....geeft goed structuur aan gesprekken met medewerkers.		4,3	5,4	4,1	5,3
.....vraagt naar ideeën en/of meningen van medewerkers.		4,0	4,9	4,1	5,6
.....let op fouten in de prestatie die correctie behoeven.		4,4	5,4	4,4	5,6
.....formuleert een dwingende visie voor de toekomst.		4,6	5,0	4,4	4,6
.....delegeert voldoende taken naar medewerkers.		4,8	5,3	4,0	5,7
.....roept medewerkers, indien nodig, tot de orde.		4,1	4,5	3,9	4,3
.....geeft medewerkers duidelijke doelen.		4,2	5,4	4,0	5,3
.....informeert medewerkers goed.		4,4	5,5	3,6	5,2
Ondersteunen					
	<i>Cronbach's alpha:</i>	0,944	0,923	0,926	0,927
	<i>Gemiddelde waardering:</i>	4,6	5,7	4,3	5,9
.....behandelt mensen als individu in plaats van als zomaar een lid van de groep.		4,5	6,2	4,9	7,3
.....stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.		3,2	4,7	2,9	4,5
.....toont persoonlijke belangstelling voor medewerkers.		4,9	5,5	4,3	6,0
.....moedigt medewerkers op een positieve wijze aan.		4,5	5,3	4,4	5,4
.....beoordeelt en/of beloont medewerkers positief.		4,4	5,5	3,8	5,3
.....luistert naar zaken die voor ons van belang zijn.		4,4	5,7	3,6	6,0
.....werkt nuttig samen met medewerkers.		4,0	4,8	3,7	5,0
.....geeft advies wanneer dit nodig is.		4,2	5,0	4,1	5,9
.....is vriendelijk naar medewerkers.		7,0	7,5	6,3	7,6
.....luistert goed naar medewerkers.		5,3	6,5	4,7	6,6

.....leert van fouten.	4,5	5,8	4,4	5,6
------------------------	------------	------------	-----	-----

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 30: Waardering van de variabele 'gebalanceerd leiderschap' en bijbehorende dimensies van manager.

Teamvertrouwen	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Cronbach's alpha:	0,790	0,914	0,746	0,901
Gemiddelde waardering:	6,6	6,8	6,5	6,6
Elke medewerker binnen het IC kan gerust problemen en moeilijke zaken naar voren brengen.	6,8	6,6	6,7	6,6
<i>Binnen het IC liggen sommige medewerkers niet goed in de groep omdat ze anders zijn.</i>	4,2	3,5	3,8	3,4
De mensen binnen het IC waarderen de unieke vaardigheden en talenten van anderen.	6,4	6,6	6,2	6,7
Binnen het IC lossen we interne problemen op een nette manier op.	6,5	6,5	6,9	6,6
Niemand binnen het IC zal bewust iemand anders in de wielen rijden.	6,5	6,9	7,2	7,3
<i>Het ligt moeilijk om anderen om hulp te vragen binnen het IC.</i>	3,0	3,3	4,3	4,6
Medewerkers van het IC hebben het beste met elkaar voor.	7,3	7,3	7,3	7,2
<i>Binnen het IC moet men op zijn hoede zijn voor collega's.</i>	2,7	2,9	2,4	2,6
Binnen het IC voelt men zich veilig om vrijuit te spreken.	6,6	6,7	7,2	6,0
Binnen het IC leren we van elke gemaakte fout .	5,5	6,0	4,6	6,3
Men deelt informatie met elkaar binnen het IC.	5,5	6,5	5,1	5,8
Binnen het IC durft men risico's te nemen.	4,6	5,5	4,4	4,7
Mensen binnen het IC respecteren elkaar.	7,3	7,1	7,2	7,1
Men vertrouwt elkaar binnen het IC.	6,3	6,7	6,3	6,3

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 31: Waardering van de variabele 'teamvertrouwen'.

Professionaliteit	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Cronbach's alpha:	0,881	0,868	0,893	0,919
Gemiddelde waardering:	6,8	6,6	6,4	6,5
Ik ben actief lid van een organisatie (danwel netwerk) dat mijn vakgebied verder helpt te ontwikkelen.	5,5	4,5	5,3	5,8
De wijze waarop ik werk, komt sterk overeen met wat door	6,2	6,1	5,3	6,1

professionals wordt aanbevolen.				
<i>Ik doe wel eens dingen niet die ik zou moeten doen omdat het toch niet wordt opgemerkt.</i>	4,0	3,8	4,2	3,8
Ik houd mijzelf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen mijn vakgebied/werk.	6,7	6,3	6,0	5,6
Ik ben betrokken bij en maak nieuwe voorstellen over belangrijke zaken voor het IC.	5,4	4,9	5,0	5,0
Buiten werktijd neem ik deel aan activiteiten die mijn professionaliteit verhogen.	4,3	3,4	4,0	4,3
Ik ben meer dan alleen in mijn werktijd bezig met mijn vakgebied/werk.	5,5	4,6	4,8	5,2
Ik kan aan anderen duidelijk maken dat mijn werk belangrijk is.	6,7	6,6	6,0	6,1
Ik krijg voldoende speelruimte om mijn werk zelf in te vullen.	5,2	5,5	4,9	5,4
De wijze waarop mijn werk is georganiseerd is professioneel.	5,4	6,5	4,9	6,2
Ik houd me aan de fatsoensnormen die gelden op mijn werk.	8,0	8,3	7,7	7,9
De wijze waarop ik dagelijks werk vind ik 'professioneel'.	6,1	6,7	5,3	6,6
Ik neem mijn eigen professionele ontwikkeling serieus.	7,8	7,6	6,8	7,4
Ik leer van problemen die ik tegenkom op het werk.	7,3	7,6	6,9	6,9
Ik ben altijd 'in' voor geschikte externe trainingen.	8,1	7,9	7,4	7,3
Ik ben altijd 'in' voor geschikte interne trainingen.	8,0	8,1	7,4	7,8
Op het werk wil ik graag verbeterend bezig zijn.	7,8	7,0	7,7	7,7
Ik heb collega's op mijn werk waar ik van leer.	7,8	7,2	7,7	7,2
Ik kom op mijn werk altijd met nieuwe ideeën.	6,1	5,4	5,6	5,8
Ik lees met plezier over mijn vakgebied/werk.	7,1	6,9	6,9	6,8
Ik zou meer externe trainingen willen volgen.	7,3	6,3	7,0	5,0
Ik zou meer interne trainingen willen volgen.	7,2	6,6	7,4	6,6
Ik doe het graag goed binnen mijn werk.	8,4	8,0	8,0	7,9
Ik houd mij aan de regels op het werk.	7,4	7,8	7,3	7,4
Ik ben op het werk verbeterend bezig.	7,1	7,6	7,2	6,8
Ik leer dagelijks op mijn werk.	7,4	6,8	7,6	7,0

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 32: Waardering van de variabele 'professionaliteit'.

Het hebben van ideeën	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Cronbach's alpha:	0,818	0,886	0,857	0,896
Gemiddelde waardering:	6,7	5,9	5,9	5,8

Ik denk vaak na over nieuwe ideeën gerelateerd aan mijn werk.	6,7	6,0	6,1	5,4
Ik heb vaak ideeën gerelateerd aan mijn werk.	6,6	5,9	5,7	6,1

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 33: Waardering van de variabele 'hebben van ideeën'.

Het uitwerken van ideeën	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Cronbach's alpha:	0,727	0,672	0,865	0,667
Gemiddelde waardering:	6,3	6,5	6,0	6,6
Ik durf mijn mening over werk zaken te uiten aan collega's, ook als zijn/haar mening anders is als de mijne.	7,7	7,5	7,3	7,1
Bij belangrijke kwesties voor het IC, waar mijn mening van belang kan zijn, ben ik goed geïnformeerd.	4,5	6,1	4,6	6,3
Ik durf me op het IC uit te spreken over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures.	7,0	7,4	6,3	7,1
Ik spreek me uit en moedig collega's aan om betrokken te zijn bij belangrijke zaken voor het IC.	6,9	5,9	6,7	6,1
Ik ben betrokken bij belangrijke kwesties die de werksfeer op het IC aangaan.	5,7	5,4	5,0	6,4

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 34: Waardering van de variabele 'uitwerken van ideeën'.

Teamprestaties	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Geef een cijfer van uw teamprestaties ten opzichte van het totale resultaat van het IC.	7,1	7,2	7,3	7,6

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 35: Waardering van 'teamprestaties'.

Rapportage	Nulmeting totaal	Huidige situatie totaal	Nulmeting gekoppeld	Huidige situatie gekoppeld
Hoe ervaart u de wijze van leidinggeven van de manager IC?	4,6	5,9	4,3	6,2
Hoe ervaart u de wijze van leidinggeven van uw teamleider?	5,5	6,4	5,2	6,9
Wat vindt u van de professionaliteit van het DC HR?	6,1	6,5	6,4	6,8

Wat vindt u van de professionaliteit van het IC?	5,9	6,6	6,2	7,0
Wat vindt u van de professionaliteit van uw eigen team?	6,8	6,9	6,9	7,4
Wat vindt u van de professionaliteit van uzelf?	6,5	7,2	6,4	7,1
Hoe ervaart u het vertrouwen binnen uw team?	7,7	7,5	7,9	7,8

(Schaal 1 tot 10)

Tabel 36: Waardering van overige vragen..