

Leiderschap bij Verandering

over veranderbereidheid, betrokkenheid en emotie

Ron van der Kolk

Leiderschap bij Verandering

Publieke versie

Leiderschap bij Verandering

over veranderbereidheid, betrokkenheid en emotie

drs. Ron van der Kolk

afstudeerscriptie ter verkrijging van de graad

Master of Business Administration (MBA)

aan de LOI University

Afstudeercommissie

ing. Marlies Harlaar MBA

dr. Paul Breman

Enschede, november 2009

Uitgevoerd in opdracht van Gemeente Enschede

Formeel opdrachtgever

dhr. Herman Kruijt

Concernmanager HRM (vm.)

Intern begeleider

ir. Hans Koenders

Beleidsadviseur informatisering, Concernstaf

Voor Anne, Tom & Jelle

Kolk, R.J. van der (2009)

Leiderschap bij Verandering: over veranderbereidheid, betrokkenheid en emotie. Enschede: Ron van der Kolk.

Deze uitgave is gezet in Goudy Old Style, 10pt.

Omslagfoto: Stadskantoor, Enschede

Omslagontwerp en fotografie: Ron van der Kolk

Vermenigvuldiging: Gemeente Enschede

Bindwerk: Boekbinderij H. Kloppenburg, Enschede

Deze uitgave is verbonden met de website <http://www.leiderschapbijverandering.nl>

Trefwoorden: leiderschap, veranderbereidheid, veranderingsbereidheid, verandermanagement

© 2009 Ron van der Kolk, Enschede.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 *jo* het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 kb Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. Without limiting the rights under copyright reserved above, no part of this book may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the written permission of both the copyright owner and the author of the book.

Samenvatting

Uiterlijk 2015 moeten alle Nederlandse gemeenten werken volgens het concept Antwoord©, zodat gemeenten de ingang worden voor vragen aan de gehele overheid. Antwoord© is integrale overheidsdienstverlening via alle kanalen door gemeenten, waarbij 80% van de vragen aan de voorkant wordt afgehandeld. De benodigde organisatieverandering vereist bij alle gemeenten een groot, gemeentebreed verandertraject.

Bij elke organisatieverandering ontstaat een tegenreactie. Deze reactie kan negatief worden geformuleerd als weerstand of positief als uiting van betrokkenheid. Parallel daaraan kan organisatieontwikkeling enerzijds worden gezien als het wijzigen van structuren of anderzijds als het wijzigen van gedrag. Dit onderzoek gaat uit van een positieve reactie in de vorm van veranderbereidheid als voorloper van veranderend gedrag.

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de relatie tussen het leiderschap dat medewerkers op de werkvloer ervaren en hun veranderbereidheid in het algemeen en rond de invoering van het concept Antwoord© in het bijzonder, om hiermee een bijdrage te leveren aan een snelle en succesvolle invoering van het concept Antwoord©.

Op basis van literatuuronderzoek is de relatie tussen leiderschap en veranderbereidheid niet eenduidig te voorspellen en verklaren. Daarom zijn landelijk medewerkers van de gemeentelijke werkvloer bevraged met een gecombineerde vragenlijst. Deze vragenlijst meet zowel de veranderbereidheid ten opzichte van Antwoord© als de leiderschapsstijl dat deze medewerkers van hun direct leidinggevende ervaren.

De totale veranderbereidheid van de respondenten is gematigd positief. Het meest oneens waren respondenten het over de plaats die de verandering inneemt in hun werk en hoe groot de meerwaarde is van het veranderingsproces voor de kwaliteit van de dienstverlening. Het meest positief waren de respondenten over hun bereidheid om zich in te zetten in het kader van de huidige doelstellingen van de organisatieverandering.

Na correlatieanalyse van de antwoorden op de vragenlijsten blijkt transactioneel leiderschap een laag positief verband met veranderbereidheid te hebben, transformatieel leiderschap een matig positief verband en non-leiderschap een laag negatief verband. Het sterkst gerelateerd met veranderbereidheid zijn betrokkenheid, emoties en timing. Deze hebben alledrie een positief verband.

Na regressieanalyse blijken de beste voorspellers van veranderbereidheid de betrokkenheid en de emoties bij de verandering. Op hun beurt worden deze het beste voorspeld door respectievelijk timing en meerwaarde van de verandering, daarmee indirecte voorspellers van veranderbereidheid. Bij verandering blijkt de relatie tussen medewerker en verandering veel sterker dan die tussen medewerker en leidinggevende, waarbij de relatie vooral emotioneel en weinig rationeel lijkt te zijn. De sterk positieve rol van transformatieel leiderschap bij verandering, zoals die in veel literatuur beschreven is, is in dit onderzoek niet gevonden.

Ondanks dat leiderschapsstijl nauwelijks een rol speelt kan een leidinggevende mogelijk wel een positieve invloed uitoefenen door het betrekken van de medewerker bij de verandering en het omgaan met zijn of haar emoties. Het meten van het effect van die interventie is echter geen onderdeel van dit onderzoek. Het omgaan met verandering is een taak die structureel geborgd moet worden in organisaties, omdat veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Projectmanagers Antwoord© moeten regelmatig persoonlijk contact hebben met de werkvloer. De landelijke Antwoord© organisatie is de aangewezen partij om daarbij een overzicht van de juiste vaardigheden te ontwikkelen en deze over te dragen op gemeenten.

Voorwoord

Verandermanagement boeit me enorm, al is het maar omdat het zoveel verschillende bedrijfskundige disciplines raakt. Het was dan ook niet moeilijk om een onderwerp te kiezen voor mijn afstudeerscriptie. Een bijbehorende case was voorhanden, want mijn organisatie zit midden in een groot verandertraject.

Het uit de scriptie voortvloeiende onderzoek heeft me veel geleerd over medewerkers, over leidinggevers maar bovenal over mezelf. Tijdens het schrijven heb ik mezelf continu afgevraagd hoe ik zelf omga met verandering, zowel in de rol van medewerker als in de rol van leidinggevende.

Met dit onderzoeksverslag sluit ik mijn MBA studie af, maar niet zonder de mensen te bedanken die deze studie en het afstudeerproject hebben geïnspireerd, mogelijk gemaakt en verrijkt met hun inzichten. De lijst van mensen die ik dankbaar ben voor hun actieve bijdrage is bijna eindeloos. Het topje van de ijsberg vormen, in alfabetische volgorde: Paul Breman, Marlies Harlaar, Hans Koenders & Herman Kruijt.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle docenten en medestudenten van de opleiding. Ook op het werk heb ik de ondersteuning gekregen van Team Ontwikkeling Dienstverlening en de KCC projectgroep, in alfabetische volgorde: André, Arnica, Bertus, Carien, Christel, Derk Jan, Dick, Ellen, Frank, Frans, Harry, Jet, Leonie, Marc, Maria, Patrick, Rob & Simone. Bedankt dat jullie dit mogelijk hebben gemaakt.

Namen die ik hier niet noem zijn natuurlijk die van de respondenten; zij blijven anoniem, maar zonder hun bereidwillige medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Al laatste is mijn dank verschuldigd aan degenen die me door deze studie veel hebben moeten missen, mijn gezin: Lynn, Anne, Tom & Jelle. Allemaal bedankt!

Lezers die naar aanleiding van dit onderzoek vragen of opmerkingen hebben kunnen mij bereiken via de website <http://www.leiderschabijverandering.nl> Op deze site staan ook de persberichten en verschenen artikelen naar aanleiding van dit onderzoek.

Ik hoop dat dit onderzoek niet alleen een proeve van bekwaamheid is, maar meer nog een bijdrage levert aan het verwezenlijken van de uitdaging waar alle gemeenten in Nederland voor staan. Eén ding is daarbij duidelijk: veranderen is en blijft mensenwerk!

Enschede, november 2009

Inhoud

Samenvatting.....	V
Voorwoord.....	VII
Inhoud.....	V
Deel I: Over het onderzoek.....	1
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	3
§1.1 Inleiding.....	3
§1.2 Deze scriptie.....	3
§1.3 Leeswijzer.....	3
§1.4 Terminologie.....	3
Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet.....	5
§2.1 Inleiding.....	5
§2.2 Grote verandering.....	5
§2.3 Vereisten voor invoering.....	5
§2.4 Aanleiding.....	6
§2.5 Doelstelling.....	6
§2.6 Vraagstelling.....	6
§2.7 Opbouw van het onderzoek.....	7
§2.8 Relevantie.....	7
§2.8.1 Wetenschappelijke relevantie.....	7
§2.8.2 Maatschappelijke relevantie.....	7
§2.8.3 Relevantie voor de opdrachtgever.....	8
Hoofdstuk 3: Plan van aanpak.....	9
§3.1 Inleiding.....	9
§3.2 Desk research en literatuuronderzoek.....	9
§3.3 Veldonderzoek.....	9
§3.4 Tijdpad.....	9
Deel II: Theoretisch kader.....	11
Hoofdstuk 4: Houding en verandering.....	13
§4.1 Inleiding.....	13
§4.2 Veranderingen bij gemeenten.....	13
§4.3 Het mislukken van veranderingen.....	13
§4.4 Houding.....	14
§4.5 De vorming van attitudes.....	15
§4.6 Attitude en gedrag.....	15
§4.7 Weerstand als attitude en gedrag.....	16
§4.8 Omgaan met weerstand.....	17
§4.9 Van weerstand naar veranderbereidheid.....	18
§4.10 Het model van Metselaar & Cozijnsen.....	19
§4.11 Onderzoeksresultaten veranderbereidheid.....	20
§4.12 Doorontwikkeling van het model.....	21
§4.13 Conclusie.....	21
Hoofdstuk 5: Leiderschap en verandering.....	23
§5.1 Inleiding.....	23
§5.2 Leiderschap bij verandering.....	23
§5.3 Leiderschapsstijlen.....	23
§5.4 Transactioneel en transformatieel leiderschap.....	24
§5.5 Transactioneel leiderschap.....	24
§5.6 Transactioneel leiderschap en verandering.....	25
§5.7 Transformatieel leiderschap.....	25

§5.8	Transformationeel leiderschap en verandering	26
§5.9	Laissez-faire leiderschap	26
§5.10	Laissez-faire leiderschap en verandering	26
§5.11	Effectief leiderschap	26
§5.12	Het spectrum van leiderschapsstijlen.....	27
§5.12.1	Onderdelen van transactioneel leiderschap.....	27
§5.12.2	Onderdelen van transformationeel leiderschap	28
§5.12.3	Onderdelen van non leiderschap.....	29
§5.13	Volgorde van invloed	29
§5.14	Conclusie	30
Deel III: Empirisch onderzoek		31
Hoofdstuk 6: Opzet empirisch onderzoek.....		33
§6.1	Inleiding.....	33
§6.2	Opzet van het onderzoek.....	33
§6.3	Instrument voor veranderbereidheid: DINAMO.....	33
§6.4	Instrument voor leiderschap: MLQ.....	34
§6.5	De vragenlijst	34
§6.6	Doelgroep	35
§6.7	Werking van het onderzoeksinstrument	35
§6.8	Kwaliteit van de vragenlijst.....	35
§6.8.1	Betrouwbaarheid of nauwkeurigheid	35
§6.8.2	Validiteit.....	36
§6.8.3	Aanvaardbaarheid	36
§6.8.4	Bruikbaarheid.....	36
§6.9	Opzet van de analyse	36
§6.10	Conclusie	37
Hoofdstuk 7: Resultaten empirisch onderzoek		39
§7.1	Inleiding.....	39
§7.2	Respondentenwerving	39
§7.3	Analyse	40
§7.4	Representativiteit van de steekproef	41
§7.5	Betrouwbaarheid	41
§7.6	Leiderschapsprofiel.....	41
§7.7	Veranderprofiel	42
§7.8	Correlatiematrix	43
§7.9	Hypothesetoetsing	44
§7.10	Effectief leiderschap	45
§7.11	Leiderschap in detail	45
§7.12	Veranderbereidheid in detail.....	46
§7.13	Regressieanalyse.....	46
§7.14	De achtergrond van emotie en betrokkenheid.....	48
§7.15	Conclusie	48
Deel IV: Conclusies & Advies		51
Hoofdstuk 8: Conclusies onderzoek.....		53
§8.1	Inleiding.....	53
§8.2	Theoretisch kader	53
§8.3	Empirisch onderzoek.....	53
§8.4	Conclusie	54
§8.5	Discussie.....	54
§8.6	Beperkingen bij het meten van veranderbereidheid	55
§8.7	Beperkingen bij het meten van ervaren leiderschap	55
§8.8	Beperkingen in de methode.....	56

Hoofdstuk 9: Aanbevelingen.....	57
§9.1 Inleiding.....	57
§9.2 Omgaan met emoties.....	57
§9.3 Coachend leiderschap	58
§9.4 Advies voor de projectmanager Antwoord©.....	59
§9.5 Advies voor de opdrachtgever	59
§9.6 Advies voor de landelijke Antwoord© organisatie.....	60
§9.7 Vervolgonderzoek.....	60
Deel V: Indices	63
Noten	65
Literatuur	67
Index van auteurs.....	71
Index van figuren	73
Index van tabellen.....	75
Deel VI: Bijlagen	77
Bijlage 1 : Programma Antwoord©.....	79
Bijlage 2 : Model voor waarschijnlijkheid van afweging.....	87
Bijlage 3 : Hypothesen	89
Bijlage 4 : E-mail adressen gemeenten	91
Bijlage 5 : Persbericht respondentenwerving	101
Bijlage 6 : Aanpassingen DINAMO.....	103
Bijlage 7 : Representativiteit	105
Bijlage 8 : Persbericht voorlopige resultaten	107
Bijlage 9 : Mail naar alle gemeenten	109
Bijlage 10 : Adwords campagne.....	111
Bijlage 11 : Bezoek, aanmelding en afronding.....	113
Bijlage 12 : Bevestiging aanvraag inlogcode	115
Bijlage 13 : Automatische mail met inlogcode	117
Bijlage 14 : Herinnering invullen vragenlijst	119
Bijlage 15 : Herinnering afronden vragenlijst.....	121
Bijlage 16 : Statusmail 16 juni.....	123
Bijlage 17 : Statusmail 25 juni.....	125
Bijlage 18 : Stoppen met de vragenlijst	127
Bijlage 19 : Bedanktpagina invullen vragenlijst.....	129
Bijlage 20 : Bedanktmail invullen vragenlijst.....	131
Bijlage 21 : Website gegevensverzameling.....	133
Bijlage 22 : Elektronische vragenlijst.....	135
Bijlage 23 : Samenvatting concept Antwoord©	137
Bijlage 24 : Deelnemende gemeenten	139
Bijlage 25 : Antwoordverdeling vragenlijst	143
Bijlage 26 : Statistische kenmerken	145
Bijlage 27 : Correlatiematrix	147

Deel I: Over het onderzoek

Hoofdstuk 1: Inleiding

§1.1 Inleiding

In juli 2005 heeft het Kabinet besloten dat er één loket moet komen voor dienstverlening en informatievoorziening door de overheid aan burgers en bedrijven. Op dit moment is het namelijk voor veel burgers en bedrijven niet duidelijk waar ze met welke vraag aan de overheid terecht kunnen. Het kabinet deelt de visie van de commissie Jorritsma (2005) dat gemeenten de logische eerste ingang zijn voor vragen aan de gehele overheid (Ministerie van BZK, 2005). Dit kabinetsbesluit betekent in eerste instantie veel voor gemeenten en in latere instantie ook voor andere overheidsorganisaties.

§1.2 Deze scriptie

Deze scriptie is het verslag van een onderzoek naar de veranderbereidheid van gemeenteambtenaren ten opzichte van deze verandering en de invloed van de leiderschapsstijl van hun direct leidinggevende hierop. Deze scriptie stelt niet de invoering van Antwoord© ter discussie en gaat er vanuit dat gemeenten het concept zullen gaan implementeren. Deze scriptie is daarbij een handreiking.

Het onderzoek is uitgevoerd als afstudeeronderzoek voor de opleiding Master of Business Administration aan de LOI University en in opdracht van de gemeente Enschede. Met uitzondering van de beschermde methoden wordt deze scriptie na afronding openbaar gemaakt om een bijdrage te leveren aan het verwezenlijken van de uitdaging waar alle gemeenten in Nederland voor staan.

§1.3 Leeswijzer

In deel I (vanaf pagina 1) worden allereerst de aanleiding, doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek uitgewerkt. Vervolgens worden de opbouw, relevantie en het plan van aanpak besproken om tot beantwoording van de vraagstelling te komen. Daarna wordt in deel II (vanaf pagina 11) het theoretisch kader gevormd. Allereerst komen organisatieverandering en veranderbereidheid aan bod, gevolgd door leiderschap in het algemeen en bij organisatieverandering in het bijzonder. Deel III (vanaf pagina 31) beschrijft de uitvoering van het veldonderzoek; allereerst komen opzet en instrumenten aan de orde, vervolgens een verslag van de uitvoering en daarna de analyse van de resultaten. In deel IV (vanaf pagina 51) worden de resultaten van het literatuur- en veldonderzoek gecombineerd, waarna conclusies volgen. Na discussie worden aan de conclusies enkele adviezen verbonden om de veranderbereidheid te vergroten. Tot slot bevatten respectievelijk deel V (vanaf pagina 63) de eindnoten en indices en deel VI (vanaf pagina 77) de bijlagen.

§1.4 Terminologie

De termen veranderbereidheid en veranderingsbereidheid worden in deze scriptie beschouwd als synoniemen. Als schrijfwijze is consequent voor de kortste vorm gekozen. Wat met dit onderzoeksverslag is geprobeerd te bereiken is dat het leesbaar en begrijpelijk is, ook voor diegenen die de genoemde theoretische grondslagen niet kennen. Om de leesbaarheid te vergroten zijn Engelse termen zoveel mogelijk vertaald, met behoud van de oorspronkelijke bedoeling, eerder dan een woordelijke vertaling. In sommige gevallen zijn ter referentie de oorspronkelijke termen opgenomen in een eindnoot.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet

§2.1 Inleiding

Op termijn zou het niet meer uit moet maken langs welke weg burgers en bedrijven de overheid benaderen, zo meende een zware Nederlandse overheidsdelegatie die in 2004 een bezoek bracht aan New York. New York, een stad met 12 miljoen inwoners, heeft één contactcenter, waar inwoners met al hun vragen aan de stad terecht kunnen op hetzelfde telefoonnummer.

Er kwam een commissie die onderzoek deed naar de mogelijkheden voor een dergelijk concept in Nederland: de commissie Jorritsma. In de visie achter het concept staan burgers en ondernemers centraal. Gemeenten worden een herkenbare ingang voor burgers, bedrijven en instellingen voor al hun vragen aan de overheid. En omdat dé burger en dé ondernemer niet bestaan, krijgen mensen de keuze om het kanaal te kiezen dat het beste bij hen past. Een ideaal dat werd omarmd door het kabinet, de Vereniging Nederlandse Gemeenten en de Vereniging Directeuren Publiekszaken. Het toekomstbeeld werd concreter en kreeg de naam Antwoord© (zie voor een uitgebreide beschrijving van het concept bijlage 1).

§2.2 Grote verandering

Werken volgens het concept Antwoord© is voor een gemeente niet het simpelweg toevoegen van een klantcontactcentrum (KCC) of ombouwen van een bestaande afdeling Publieksdienstverlening tot een KCC: het is een grote verandering voor de afdeling publieksdienstverlening (frontoffice) en alle vakdiensten (backoffice), van een vakinhoudelijke organisatie naar een proces- en klantgeoriënteerde organisatie, opgedeeld in eerste-, tweede- en derdelijns vraagafhandeling.

Waar nu nog veel dingen door vakafdelingen worden afgehandeld is het de bedoeling om straks 80% van de klantvragen aan de overheid aan de voorkant van de gemeentelijke organisatie in één keer goed af te handelen. Die overige 20% moet door een zaakgerichte manier van werken worden opgelost door specialisten. Hierdoor is de gemeente in staat om eenvoudige vragen in de frontoffice af te handelen waardoor specialisten in de backoffice meer tijd hebben voor complexe vragen en beleid. Om dit te bereiken worden alle gemeentelijke processen doorgelicht en ontstaat een nieuwe manier van werken.

§2.3 Vereisten voor invoering

Kortom, Antwoord© is integrale overheidsdienstverlening via alle kanalen door de gemeente. Dat is niet alleen een extra stukje aan de voorkant om het antwoord te geven, maar mijns inziens vooral een enorme ingreep in de gemeentelijke organisatie om ook het antwoord te hebben.

Uiterlijk 2015 moeten alle Nederlandse gemeenten werken volgens het concept Antwoord©, maar er moet nog heel wat veranderen voor dat zo ver is. Volgens EGEM¹ vereist het werken volgens Antwoord© intern en extern een netwerkorganisatie zoals in fase 4 van het INK-model². De meeste gemeenten zitten nu tussen fase 1 en 2 en een aantal, waaronder Enschede, tussen fase 2 en 3.

Het tillen van dienstverlening naar een hoger organisatieniveau vereist een integrale benadering van de bedrijfsvoering en ontwikkeling van de hele gemeentelijke organisatie, zo stelt EGEM (in: Hiemstra & De Vries, 2008). Kortom, het werk van veel gemeenteambtenaren verandert hierdoor. Dit veranderen staat soms haaks op het uitvoeren van de bestaande werkzaamheden, maar de winkel blijft al die tijd wél open. Ondertussen heeft een gemeente ook nog doorlopend te maken met allerlei wettelijke veranderingen, die een voortdurende aanpassing van werkprocessen vragen.

§2.4 Aanleiding

Er mag dus met recht gesproken worden van een groot, in eerste instantie gemeentebreed, verandertraject. Bij onderzoek naar verandering wordt vaak te veel nadruk op het meten van technische en financiële details gelegd (McNish, 2001). In dit onderzoek is juist de ruimte voor de menselijke factoren die met de verandering te maken hebben. De verandering is weliswaar ten dienste van de klant, maar moet in eerste instantie worden gerealiseerd door vele duizenden gemeenteambtenaren in Nederland. Voor deze medewerkers is er een belang om erkend en begeleid te worden in het benodigde veranderingsproces.

Maar hoe staan de mensen op de gemeentelijke werkvloer eigenlijk tegenover deze verandering? Of, anders gezegd, hoe groot is hun bereidheid tot het meewerken aan deze verandering? Hoewel het concept Antwoord© ooit vanuit gemeenten is ontstaan wordt het toch veelal beleefd als een top-down benadering. En hoe kunnen hun direct leidinggevenden deze bereidheid vergroten? Beide vragen zijn de aanleiding tot het doen van nader onderzoek.

Onderzoek is niet meer of minder dan de systematische verwerving en analyse van gegevens, die dienen ter verkrijging van kennis of inzicht. Bij bedrijfskundig organisatieonderzoek kan daar aan toe worden gevoegd dat de resultaten in de praktijk toepasbaar moeten zijn (Van der Zwaan, 1995). Het is gebruikelijk om in onderzoek onderscheid te maken tussen doelstelling en vraagstelling (Van der Zwaan, 1995).

§2.5 Doelstelling

Bij de doelstelling gaat het om het 'waarom', van het onderzoek, het antwoord waar het uiteindelijk om gaat (Van der Zwaan, 1995). Of, anders gezegd, het kennisbelang (Kuypers, 1984).

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de relatie tussen ervaren leiderschap en veranderbereidheid in het algemeen en rond de invoering van het concept Antwoord© in het bijzonder, om hiermee een bijdrage te leveren aan de snelle en succesvolle invoering van het concept Antwoord© binnen Nederlandse gemeenten, met erkenning van de betrokken medewerkers.

§2.6 Vraagstelling

Bij de vraagstelling gaat het om het 'wat', in het onderzoek, oftewel om de precieze aanduiding van het inzicht dat daartoe verkregen moet worden (Van der Zwaan, 1995). Of, anders gezegd, het kennisdoel (Kuypers, 1984). Uit de doelstelling is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Hoe kunnen gemeenten door leiderschapsontwikkeling de veranderbereidheid van medewerkers ten opzichte van het concept Antwoord© vergroten?

Deze vraag kan niet worden beantwoord zonder stapsgewijs de volgende deelvragen te beantwoorden:

1. Welke verbanden (aard en richting) zijn er volgens literatuuronderzoek gevonden of verondersteld tussen (componenten van) het door medewerkers ervaren leiderschap en (componenten van) veranderbereidheid in het algemeen?
2. Welk leiderschap ervaren medewerkers volgens praktijkonderzoek op de gemeentelijke werkvloer?
3. Welke veranderbereidheid hebben medewerkers volgens praktijkonderzoek op de gemeentelijke werkvloer ten opzichte van het concept Antwoord?
4. Welke verbanden (aard en richting) zijn er volgens praktijkonderzoek tussen (componenten van) ervaren leiderschap van medewerkers op de gemeentelijke werkvloer en (componenten van) hun veranderbereidheid ten opzichte van het concept Antwoord?
5. Welke conclusies zijn er te trekken over de oorzakelijkheid van de in het praktijkonderzoek gevonden verbanden tussen (componenten van) ervaren leiderschap van medewerkers op de gemeentelijke werkvloer en (componenten van) hun veranderbereidheid ten opzichte van het concept Antwoord?
6. Welke adviezen zijn te geven met betrekking tot leiderschapsontwikkeling in gemeenten om de veranderbereidheid ten opzichte van het concept Antwoord© te vergroten?

§2.7 Opbouw van het onderzoek

Het beantwoorden van de deelvragen heeft een logisch gevolg voor de opbouw van deze scriptie. Op basis van de deelvragen is de opbouw als volgt:

- Literatuuronderzoek: Veranderbereidheid
 - Wat is veranderbereidheid?
 - Uit welke componenten bestaat veranderbereidheid?
 - Hoe worden deze componenten beïnvloed?
- Literatuuronderzoek: Leiderschap
 - Wat is leiderschap?
 - Uit welke componenten bestaat leiderschap?
 - Wat is het verband tussen leiderschap en ervaren leiderschap?
- Literatuuronderzoek: Leiderschap en Veranderbereidheid
 - Welke leiderschapsaspecten zijn van invloed op veranderbereidheid?
- Hypothesevorming: Leiderschap en Veranderbereidheid
 - Welke verbanden (aard en richting) zijn te verwachten tussen (componenten van) ervaren leiderschap en (componenten van) veranderbereidheid?
- Praktijkonderzoek: Onderzoek onder gemeenteambtenaren
 - Wat is de huidige veranderbereidheid van medewerkers op de gemeentelijke werkvloer ten opzichte van het concept Antwoord?
 - Wat is het huidige ervaren leiderschap van medewerkers op de gemeentelijke werkvloer?
 - Welke verbanden (aard en richting) zijn er tussen (componenten van) ervaren leiderschap van medewerkers op de gemeentelijke werkvloer en (componenten van) hun veranderbereidheid ten opzichte van het concept Antwoord?
- Conclusie
 - Welke hypothesen moeten worden aangenomen of verworpen?
 - Welke adviezen zijn te geven m.b.t. leiderschapsontwikkeling?

§2.8 Relevantie

De relevantie van het beantwoorden van de vraagstelling valt uiteen in wetenschappelijke relevantie, maatschappelijke relevantie en relevantie voor de opdrachtgever.

§2.8.1 Wetenschappelijke relevantie

Over leiderschap is veel literatuur beschikbaar, evenals over verandermanagement in het algemeen. Uit literatuuronderzoek blijkt de relatie tussen veranderbereidheid en leiderschap wel beschreven maar nog weinig onderzocht te zijn. De combinatie tussen deze onderwerpen, om te komen tot een praktisch middel op wetenschappelijke basis, biedt nog voldoende ruimte voor bestudering. Dit onderzoek vervult daarmee een wetenschappelijk nut.

§2.8.2 Maatschappelijke relevantie

Het principe van Antwoord© is in 2015 een verplichting, ten dienste van alle burgers en ondernemers in Nederland. Voor burgers en ondernemers is daarom een snelle en goede invoering van maatschappelijk belang. Het resultaat van dit onderzoek is daarmee niet alleen van belang voor de gemeente Enschede maar voor alle gemeenten in Nederland. Hiermee wordt een maatschappelijk nut vervuld.

De verandering is weliswaar ten dienste van de klant, maar moet worden gerealiseerd door vele duizenden gemeenteambtenaren in Nederland. Naar schatting gaat Antwoord© voor circa driekwart van de gemeenteambtenaren op de werkvloer een verandering in het werk betekenen; dat zijn er maar liefst 125.000³. Voor deze medewerkers is er een belang om erkend en begeleid te worden in het benodigde veranderingsproces. Ook dat is een maatschappelijk belang.

Het resultaat van dit onderzoek kan door alle gemeenten worden gebruikt voor organisatie- en leiderschapsontwikkeling in hun organisatie, om de weg naar een succesvolle implementatie van Antwoord© te vergemakkelijken.

§2.8.3 Relevantie voor de opdrachtgever

Enschede heeft de ambitie uitgesproken om het binnengemeentelijke deel van het concept Antwoord© al in 2011 grotendeels gerealiseerd te hebben, als een van de eerste gemeenten in Nederland. Het is daarom belangrijk om essentiële vragen over de weg naar Antwoord© te beantwoorden en daarmee de basis te leggen voor een succesvolle implementatie.

Voor meer dan 1.000⁴ Enschedese ambtenaren op de werkvloer betekent Antwoord© straks een verandering in het werk. Het beantwoorden van de vraag over leiderschap past daarnaast goed in de Enschedese planning van Concern Management Ontwikkeling (CMO). Het resultaat van dit onderzoek kan worden toegepast bij het opleiden en trainen van leidinggevenden in de organisatie.

*Als we wisten wat we deden, heette het geen onderzoek.
Albert Einstein, natuurkundige (1879-1955)*

Hoofdstuk 3: Plan van aanpak

§3.1 Inleiding

Om de deelvragen en daarmee de vraagstelling te beantwoorden zal onderzoek plaatsvinden. De manier waarop en de planning daarvan zijn hieronder weergegeven.

§3.2 Desk research en literatuuronderzoek

Allereerst zal er desk research plaatsvinden om te kijken welke kant en klare informatie beschikbaar is over de in de deelvragen genoemde onderwerpen. Hierbij zal ook gekeken worden naar vergelijkbare onderzoeken binnen en buiten de gemeente Enschede.

Bronnen voor deze fase zijn onder andere EGEM, de opdrachtgevers van Antwoord© (Vereniging Directeuren Publieksdienstverlening, Vereniging van Nederlandse Gemeenten & Programma Contactcenter Overheid), de vakbladen voor gemeenten en mijn netwerk binnen de gemeente Enschede, met hulp van mijn opdrachtgever en begeleider.

Ondertussen vindt er literatuuronderzoek plaats naar algemenere thema's als leiderschap en veranderbereidheid. Bronnen voor deze fase zijn mijn eigen literatuurverzameling, de Koninklijke Bibliotheek, bibliotheek Universiteit Twente en diverse archieven voor wetenschappelijk onderzoek die via Internet ontsloten worden.

Voorbeelden van te onderzoeken onderwerpen zijn o.a. leiderschap bij verandering, leiderschapstijlen, veranderbereidheid, enzovoorts.

§3.3 Veldonderzoek

Op basis van desk research en literatuuronderzoek kunnen hypothesen worden opgesteld die in veldonderzoek te toetsen zijn. Een hypothese is een 'veronderstelling die nog bewezen moet worden' ('t Hart, van Dijk, de Goede, Jansen & Teunissen, 2001). In veldonderzoek kunnen ook nog niet beantwoorde deelvragen onderzoeken en eventueel niet voorspelde verbanden opgespoord worden. In dat veldonderzoek is tegelijkertijd ook een diagnose af te nemen van de huidige situatie.

De precieze opzet van het veldonderzoek hangt af de resultaten van de voorafgaande desk research en het literatuuronderzoek. Niet alleen speelt de gevonden informatie een belangrijke rol, maar ook is het belangrijk welke deelvragen er nog over zijn om te beantwoorden. Daarom zal pas na de afronding van desk research en literatuuronderzoek de onderzoeksopzet definitief worden vastgesteld.

Gezien de vraagstelling is het op dit moment aannemelijk om uit te gaan van een vragenlijst met als doelgroep gemeenteambtenaren op de werkvloer, om veranderbereidheid en leiderschap in kaart te brengen, eventueel aangevuld met andere variabelen zoals leeftijdscategorie, geslacht, lengte dienstverband, opleidingsniveau, etc.

§3.4 Tijdpad

De onderdelen desk research, literatuuronderzoek en veldonderzoek kennen een tijdpad zoals weergegeven in tabel 1. De effectieve doorlooptijd is zes maanden.

Onderdeel	Maand
desk research	januari 2008
literatuur onderzoek	januari 2008
<i>onderbreking door ziekte</i>	<i>februari 2008 - april 2009</i>
literatuur onderzoek	mei 2009
opzet veldonderzoek	mei 2009
gegevensverzameling	juni 2009
vakantie	juli 2009
dataverwerking	augustus 2009
schrijven scriptie	september - oktober 2009
Totaal besteed	6 maanden

Tabel 1: Tijdspad van het onderzoek

Gedurende de loop van het onderzoek vinden contacten met de afstudeerdocent en de opdrachtgever doorlopend plaats. Deze contacten zijn daarom niet in deze planning opgenomen. Gedurende de werkzaamheden aan het onderzoek wordt het tijdspad waar nodig steeds geactualiseerd.

Deel II: Theoretisch kader

Hoofdstuk 4: Houding en verandering

§4.1 Inleiding

Bij gemeenten is er veel schriftelijk materiaal voorhanden over veranderingen die in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden in de organisatie. Opmerkelijk genoeg gaan die documenten vooral over het voorgenomen en werkelijke resultaat van de verandering en niet over het voorgenomen en werkelijke proces van veranderen zelf. Omdat Antwoord© ook een grote organisatieverandering is, wordt in dit hoofdstuk bekeken wat er precies gebeurt tijdens een dergelijk verandertraject.

§4.2 Veranderingen bij gemeenten

Organisatieverandering is echter niet een statisch toekomstplaatje, hoeveel argumenten en berekeningen je er ook aan toevoegt. In gesprekken met collega's, van mijn eigen en andere gemeenten, werd duidelijk dat iedereen druk bezig is met veranderingen en maar een enkeling met veranderen. En dat terwijl veranderen onlosmakelijk verbonden is met het succesvol implementeren van een verandering. Veranderen zelf lijkt niet hoog op de agenda te staan, al heeft iedereen een mening over *wat* 'er allemaal anders moet'. Het *hoe* lijkt minder belangrijk. Sterker nog, om de bedachte veranderingen daadwerkelijk in te voeren worden in gemeenteland met de regelmaat van de klok externe projectleiders en adviseurs ingeschakeld. Welke kennis en kunde hebben zij die niet in een gemeente zelf voorhanden is?

Rondom de voorlopers van Antwoord© zijn door o.a. EGEM handreikingen gedaan voor het omgaan met veranderingen in de gemeentelijke organisatie. Een voorbeeld daarvan is het boekje 'Verander Echt'⁵ (Lammers & Arts, 2006) dat ook als luisterboek is verschenen op CD en op Internet. In het boekje geven diverse auteurs hun adviezen over het bewerkstelligen van organisatieveranderingen om de externe dienstverlening te verbeteren. Alhoewel sommige auteurs zelf onderzoeker zijn en andere auteurs (spaarzaam) naar onderzoek verwijzen, heeft het boekje geen wetenschappelijk basis en verklaart het ook niet waarom de gegeven adviezen meetbaar werkzaam zouden zijn. Hoewel het een prettig leesbare en luisterbare uitgave is, richten de adviezen zich op de organisatie als geheel en niet op medewerkers in het bijzonder.

Verandering is te bezien op verschillende aggregatieniveaus, bijvoorbeeld organisatieniveau, afdelingsniveau en medewerkerniveau. Groeperen kan op de formele maar ook op de informele organisatie. Het is ontegenzeggelijk dat er groepsprocessen spelen in een organisatie, zoals cultuur, maar uiteindelijk zijn het de individuele medewerkers die tellen. Het is daarom dat dit onderzoek zich niet beperkt tot groepen en cultuur maar met behulp van literatuuronderzoek verder kijkt naar de individuele medewerker.

§4.3 Het mislukken van veranderingen

De invoering van Antwoord© is niet de eerste en zeker niet de laatste verandering. Organisaties, zowel profit als non-profit, moeten steeds vaker en sneller bijsturen op veranderingen in markt of maatschappij (Bennis, Gibson & Veldkamp, 1997). Veranderingen in organisaties zijn daarmee de orde van de dag geworden (Cozijnsen, 2001).

Het succes van de meeste verandertrajecten is echter gering (Kotter, 1997; Boonstra, 2000; Cozijnsen, 2000). Sterker nog, volgens Boonstra (2004) loopt ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vast of realiseert men niet het beoogde resultaat. Volgens Wren en Dulewicz (2005) is het zelfs breed geaccepteerd dat de meerderheid van de veranderingsinitiatieven niet het verwachte resultaat opleveren. Het niet slagen van verandertrajecten betekent niet alleen een verspilling van tijd, geld en energie (Cozijnsen, 2004) maar ook worden de doelstellingen van het traject niet

gerealiseerd met alle gevolgen van dien. Daarnaast kan een mislukt verandertraject zorgen voor conflicten, frustratie, verslechterde werksfeer en veranderapathie. Deze negatieve neveneffecten zorgen ervoor dat medewerkers sceptisch worden over veranderen en zelfs verandermoe kunnen worden (Cozijnsen, 2004).

Faalfactoren van verandertrajecten kunnen in veel verschillende kenmerken van de organisatie en het veranderproces gezocht worden (Werkman, Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 2001). Een van de faalfactoren is het beperkte verandervermogen van organisaties. Dat verandervermogen van organisaties bestaat uit kenmerken van de organisatie, kenmerken van de medewerkers en kenmerken van het veranderproces. In diverse onderzoeken is aangetoond dat weerstand cq. veranderbereidheid sterker afhangen van de kenmerken van de persoon dan van de kenmerken van de verandering (Metselaar en Cozijnsen, 2005). Volgens Schein (1987) is het falen of slagen van organisatieverandering dan ook voornamelijk bepaald door de houding van de medewerkers ten opzichte van de verandering. Metselaar & Cozijnsen (2005) menen dat succesvol veranderen begint met gemotiveerde medewerkers; hoe meer mensen de behoefte voelen om te veranderen, hoe groter het draagvlak is voor de verandering (De Caluwé & Vermaak, 2006).

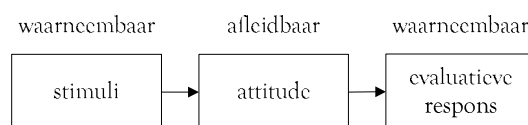
By (2007) heeft een duidelijke samenhang aangetoond tussen de mate waarin medewerkers binnen een organisatie openstaan voor verandering en het succesvol managen van de verandering. Jones, Jimmieson en Griffiths (2005) komen tot dezelfde conclusie in een onderzoek bij een organisatie in de publieke sector. Zowel By als Jones et al. hebben hierbij gekeken naar de rol van de medewerker en niet naar de rol van de (middel)manager. Kortom, de houding van medewerkers is volgens voornoemde onderzoeken de belangrijkste factor bij het slagen of falen van verandertrajecten. Dat is reden om het fenomeen houding verder uit te diepen; eerst in het algemeen en daarna voor verandering in het bijzonder.

S4.4 Houding

Hoe mensen ergens tegenoverstaan, oftewel hun houding, is te vatten in het concept attitude. Eagly & Chaiken (1993), schrijvers van wat gerust 'de bijbel van de attitude' genoemd mag worden, definiëren na uitgebreide studie het begrip attitude als volgt:

Een attitude is een psychologische neiging die tot uitdrukking komt door een specifieke entiteit te evalueren met een bepaalde mate van goed- of afkeuring. Neiging heeft betrekking op de innerlijke toestand van een persoon die tenminste korte tijd duurt en dus een bepaalde mate van stabiliteit heeft. Bij evalueren gaat het om de waarde die iemand toekent aan een entiteit. Een entiteit is een onderwerp waar iemand een attitude over heeft en kan alles zijn wat in de werkelijkheid onderscheiden kan worden (een object, gedraging, verschijnsel etcetera). Deze waarde kan verschillen in richting (positief of negatief) en in sterkte (intensiteit).
(Eagly & Chaiken, 1993)

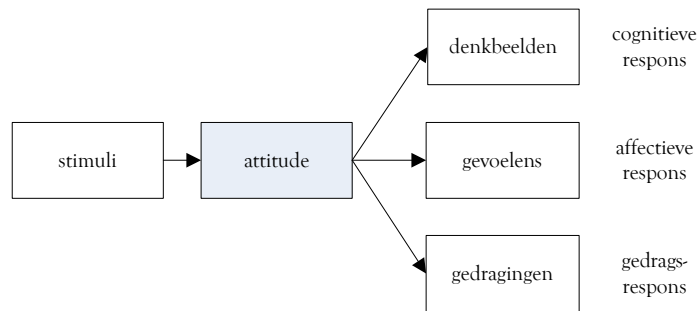
Attitude is meestal gedefinieerd als iets dat men zelf verwerft door stimuli te evalueren, al zijn er ook wetenschappelijke stromingen die beweren dat bepaalde attitudes zijn aangeleerd of zelfs aangeboren (Eagly & Chaiken, 1993). Een attitude is een hypothetisch construct en zelf niet waarneembaar of meetbaar. Wel meetbaar zijn de stimuli en de evaluatieve respons (figuur 1), die respectievelijk aanleiding en gevolg zijn van de attitude. Door het meten van de stimuli en/of de evaluatieve respons kan dan de attitude worden afgeleid. Het is overigens wetenschappelijk nog steeds onderwerp van discussie of mensen nu wel of niet een attitude in hun hoofd hebben, of dat het inderdaad louter een hypothetisch construct is.



*Figuur 1: Het afleiden van attitudes
(bron: Eagly & Chaiken, 1993)*

Overigens moet attitude niet worden verward met mening. Om het verschil uit te leggen wordt de evaluatieve respons opgedeeld in drie elementen (figuur 2). De mening over iets is een cognitieve respons (wat iemand erover denkt), die een uitvloeisel is van een attitude. Naast de cognitieve respons kent een attitu-

de ook een affectieve respons (wat iemand erbij voelt) en een gedragsrespons (wat iemand doet naar aanleiding van de attitude).



*Figuur 2: Responsen op een attitude
(bron: Eagly & Chaiken, 1993)*

§4.5 De vorming van attitudes

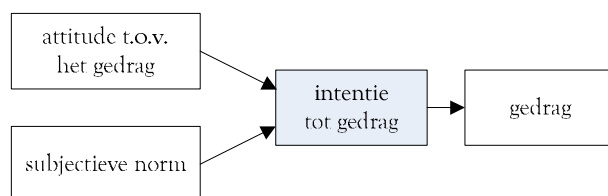
Hiervoor is de attitude vereenvoudigd voorgesteld als een gevolg van stimuli, maar attitudevorming is eigenlijk een gecompliceerd psychologisch proces, waarover veel wetenschappelijk werk is geschreven (zie voor een uitgebreide verhandeling over attitudes Eagly & Chaiken, 1993). Er zijn in dit werk twee dominante inzichten te herkennen. Het ene (cognitieve) inzicht uit de attitudewetenschap gaat ervan uit dat mensen altijd op hoog niveau informatie verwerken en alle argumenten zorgvuldig afwegen. Het andere (behavioristische) inzicht gaat ervan uit dat mensen onzorgvuldig met informatie omspringen en pas achteraf hun handelen rationaliseren.

Volgens Petty en Cacioppo sluiten deze twee typen informatieverwerking elkaar niet uit, maar kunnen beiden optreden, afhankelijk van onder andere motivatie en mogelijkheid tot verwerking. Een integratie van deze twee inzichten is het *elaboration likelihood* model van Petty en Cacioppo (1986). Dit model (bijlage 2, figuur 20) beschrijft de verwerking van overtuigende informatie, bijvoorbeeld voor- en tegenargumenten ten opzichte van een bepaald gedrag. Volgens Petty en Cacioppo zijn mensen meer gemotiveerd om informatie te zoeken als het gaat om zaken die voor hen persoonlijk relevant zijn. In het *elaboration likelihood* model (ELM) geven zij weer hoe waarschijnlijk het is (*likelihood*) dat iemand argumenten in informatie zorgvuldig afweegt (*elaboration*). *Elaboration likelihood* laat zich moeilijk vertalen, maar betekent zoveel als 'waarschijnlijkheid van afweging'. Als argumenten via de centrale route (dus zorgvuldig) worden verwerkt kan er een attitudeverandering optreden die, door de kritische afweging van nieuwe argumenten, relatief duurzaam is.

§4.6 Attitude en gedrag

Het hebben van een bepaalde attitude en het vertonen van bepaald gedrag zijn verschillende dingen. Veranderbereidheid is pas nuttig als deze ook leidt gedrag dat de verandering ondersteunt. Het is daarom zinvol om de relatie tussen houding en gedrag nader te bestuderen. De belangrijkste auteur op het gebied van deze relatie is zonder twijfel Ajzen. Samen met Fishbein (1975) ontwikkelde hij een model voor de relatie tussen attitude en gedrag. Dit is de theorie van het beredeneerd handelen (vereenvoudigd weergegeven in figuur 3). Deze theorie stelt dat gedrag wordt bepaald door de intentie om dat gedrag uit te voeren. Die intentie wordt bepaald door de attitude over het gedrag en de subjectieve norm. De subjectieve norm is iemands geloof over wat andere, voor die persoon belangrijke, mensen vinden van het gedrag.

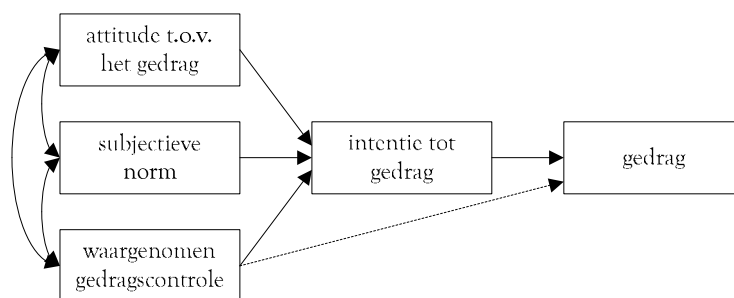
Op basis van diverse kritieken verbeterde Ajzen (1991) het oorspronkelijke model en breidde het uit tot de theorie van het voorgenomen gedrag. In dat model onderscheidt Ajzen drie variabelen (motivationale krachten) die invloed hebben op de intentie tot gedrag (figuur 4)⁶.



Figuur 3: Theorie van het beredeneerd handelen
(bron: Fishbein & Ajzen, 1975)

De eerste variabele is de houding ten opzichte van het gedrag oftewel de mate waarin iemand positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag (cq. het veranderingsproces). De tweede variabele is de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag, oftewel wat vinden collega's en leidinggevenden (van het veranderingsproces). Dit wordt ook wel aangeduid met sociale druk. De derde variabele is de ervaren controle over het gedrag, oftewel de controle die een persoon ervaart op het gedrag en daarbij de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het gestelde doel. Waargenomen gedragscontrole is de overtuiging of men wel of niet in staat is het gedrag uit te voeren. Deze overtuiging wordt gevormd op basis van het idee over kennis, vaardigheden en omstandigheden. Zo kan men bijvoorbeeld een positieve attitude hebben ten opzichte van een bepaald gedrag, maar als men denkt niet over voldoende vaardigheid te beschikken om het gedrag daadwerkelijk uit te voeren dan zal de intentie tot dat gedrag worden afgezwakt.

Uit praktijkonderzoek is volgens Ajzen gebleken dat het toevoegen van de waargenomen gedragscontrole in het model leidt tot betere voorspellingen van zowel intentie als gedrag. De gedragsintentie voorspelt echter nog steeds maar ten dele het uiteindelijke gedrag, iets dat onderzoekers tot op de dag van vandaag bezighoudt. Omdat dit model van Ajzen zich concentreert op de gedragsintentie zijn er geen andere variabelen opgenomen die het daadwerkelijke gedrag beïnvloeden.



Figuur 4: Ajzen's model van gepland gedrag
(bron: Ajzen, 1991)

§4.7 Weerstand als attitude en gedrag

Onzekerheid over de mening van collega's en de eigen mogelijkheden spelen in de theorie van Ajzen een grote rol. Ajzen bedacht zijn theorie voor gedrag en gedragsintenties in het algemeen, maar volgens Metselaar (1997) is deze theorie ook toepasbaar op het gebied van verandermanagement. Pugh (1993) en ook Caruth, Middlebrook en Rachel (1985) toonden in onderzoek aan dat de houding tegenover veranderingen voor een groot deel wordt bepaald door de factor onzekerheid die deze veranderingen in veel gevallen met zich meebrengen. De aanwezigheid van onzekerheid en angst voor het onbekende kan bij veranderingen een tegenreactie bij medewerkers veroorzaken die ook wel weerstand wordt genoemd (Brenters, 1999). Als eerste is deze weerstand beschreven door Lewin (1958) die het bestempelde als 'de ontwikkeling van tegenkrachten bij werknemers om veranderingen tegen te gaan'.

Steeds wanneer er in een organisatie een verandering wordt geïntroduceerd ontstaat er ook weerstand tegen deze verandering (Goldstein, 1988). Weerstand kan gezien worden als een natuurlijke tendens om steeds weer terug te (willen) keren naar een bepaald evenwicht (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Weerstand kent volgens Metselaar (1997) zowel primaire als secundaire oorzaken. Primaire oorzaken zijn het gevolg van de organisatieverandering zelf, de inhoud van de verandering. De secundaire oorzaken bevatten psychologische, sociale, culturele en organisationele barrières.

- Psychologische barrières: Individuen verschillen van elkaar voor wat betreft hun reactie op de verandering. Dit heeft te maken met het feit dat iedereen een andere cognitieve structuur bezit.
- Sociale barrières: Hoe een organisatielid omgaat met de verandering is mede afhankelijk van de cultuur of subcultuur van de afdeling of groep waarbinnen het lid werkzaam is. Ook de sociale kring heeft invloed op de reactie van de medewerker.
- Culturele barrières: Als gevolg van ongelijkheid tussen normen en waarden van de huidige situatie en de gewenste situatie kunnen zich culturele barrières vormen.
- Organisationele barrières: Dit zijn tekortkomingen veroorzaakt door de organisatie zelf. Het gaat hierbij om het verstrekken van onvoldoende informatie en te weinig inspraakmogelijkheden.

Weerstand heeft met het bedoelde eindresultaat te maken, maar zeker ook met (behoud van) de huidige situatie, het veranderingsproces en de medewerker zelf. De weerstand die medewerkers op de werkvloer bieden tegen veranderingen is een cruciale factor in het mislukken van veranderingen (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Zaltman & Duncan definiëren weerstand tegen verandering als “Iedere actie die zich richt op het behoud van de huidige situatie, ondanks druk van anderen om deze situatie te veranderen” (1977: 63). Denk bij dat laatste aan angst voor het onbekende, het vooropstellen van eigenbelang, of (faal)angst om niet over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken die in de nieuwe situatie nodig zijn (Brenters, 1999; Boonstra, 2000; Boonstra & van der Vlist, 1996). Dent en Galloway Goldberg (1999) hebben daarnaast aangetoond dat mensen weerstand kunnen vertonen als zij verlies van status of comfort verwachten.

§4.8 Omgaan met weerstand

De term ‘weerstand’ heeft volgens Metselaar & Cozijnsen (2005) een negatieve klank en suggereert dat een verandering van bovenaf wordt doorgedrukt op onwillige medewerkers. Volgens Metselaar en Cozijnsen is organisatieverandering veelal beschreven vanuit het perspectief van de irrationeel handelende mens die uit onzekerheid over de nieuwe ontwikkelingen angstvallig vasthoudt aan het oude, waardoor bij verandermanagement vaak de nadruk wordt gelegd op het reduceren van weerstand. Ook Piderit (2000) vindt dat de term “weerstand tegen veranderingen” meestal verkeerd wordt gebruikt; er wordt volgens Piderit teveel nadruk gelegd op het negatieve weerstand en niet gekeken naar goede intenties.

Het hanteren van het begrip weerstand kan volgens Merron (1993) zelfs bijdragen aan het ontstaan en versterken ervan, iets dat volgens Metselaar en Cozijnsen (2005) ook terugkeert in het werk van Goldstein (1988). Het negatieve model van weerstand leidt er volgens Goldstein toe dat de druk om weerstand te verminderen voornamelijk tot gevolg heeft dat de weerstand groeit, zodat er nog weer meer druk wordt uitgeoefend om weerstand te verminderen et cetera et cetera.

Fiorelli & Margolis (1993) stellen dat veranderingen vooral een reactie oproepen omdat ze medewerkers storen in hun dagelijkse doen en laten. Als deze reactie zou uitblijven, kan dit juist duiden op het overheersen van blind conformisme en desinteresse in de organisatieverandering. Tegenkrachten en conflicten zijn daarbij juist een uiting van betrokkenheid en kunnen een belangrijke bijdrage leveren in de vorm van een kritische evaluatie van de veranderplannen. Kortom, je kunt weerstand van twee kanten bekijken: met een negatieve of met een positieve blik (tabel 2).

Weerstand wordt in de negatieve variant gezien als een ongewenste reactie die schadelijk is voor de organisatie, met de blik op het verleden. Organisaties zijn in die visie ontworpen met het oog op stabiliteit en controle, en organisatieverandering wordt gezien als het wijzigen van collectieve systemen en structuren. In die lijn is het de rol van verandermanagement om weerstand te onderdrukken en overwinnen.

In een meer positieve visie is weerstand een gewenste, gezonde en onschadelijke reactie. Tegenkrachten en conflicten zijn daarbij juist een uiting van betrokkenheid en kunnen een belangrijke bijdrage leveren in de vorm van een kritische evaluatie van de veranderplannen. Als deze reactie zou uitblijven, kan dit juist duiden op desinteresse in de organisatie of verandermoedigheid. Organisaties beschikken in die visie over ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan en organisatieverandering wordt gezien als een collectieve gedragsverandering. In die lijn is het de rol van verandermanagement om met weerstand om te gaan en om deze energie aan te wenden in het voordeel van de verandering.

	Negatief model van weerstand	Positief model van weerstand
Kijk op weerstand:	<ul style="list-style-type: none"> • onvermijdelijke, ongewenste reactie op organisatieveranderingen • ongezond en schadelijk voor de organisatie • laat geen ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen • uiting van afkeuring 	<ul style="list-style-type: none"> • vermijdbare, gewenste reactie op organisatieveranderingen • gezond en onschadelijk voor de organisatie • biedt ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen • uiting van betrokkenheid
De blik gericht op:	<ul style="list-style-type: none"> • het verleden • bestrijden van en vechten tegen weerstand 	<ul style="list-style-type: none"> • de toekomst • begrijpen van een omgaan met weerstand
Strategieën om weerstand te verminderen:	<ul style="list-style-type: none"> • onderhandelen • manipuleren • afdwingen (werken tegen weerstand) 	<ul style="list-style-type: none"> • communiceren • participeren • faciliteren (werken met weerstand)
Kijk op organisaties:	<ul style="list-style-type: none"> • organisaties zijn ontworpen met het oog op stabiliteit en controle 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaties beschikken over ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan
Kijk op organisatieverandering:	<ul style="list-style-type: none"> • organisatieverandering is het wijzigen van collectieve systemen (structuren veranderen) 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatieverandering is een collectieve gedragsverandering (mensen veranderen)

*Tabel 2: Positief en negatief model van weerstand
(Bron: Metselaar en Cozijnsen, 2005)*

§4.9 Van weerstand naar veranderbereidheid

Volgens Merton (1993) kun je weerstand tegen verandering ook zien als energie in een andere richting. Wat weerstand lijkt, hoeft niet altijd een tegengestelde kracht te zijn om iets niet te willen, maar kan ook een haakse kracht zijn om iets anders te willen, voortkomend uit andere ideeën over hoe de nieuwe organisatie eruit moet gaan zien. Dit kun je veranderenergie of veranderbereidheid noemen, al is het onduidelijk waar deze term het eerst werd gebruikt. Cozijnsen & Vrakking (2003) benaderen veranderbereidheid op deze positieve manier. Keuning & Eppink (2004) maken, net als Cozijnsen & Vrakking, daarbij een onderscheid tussen veranderingsvermogen en veranderbereidheid: 'Veranderingsvermogen hangt samen met de kwalitatieve capaciteiten van medewerkers, terwijl veranderbereidheid veel meer afhankelijk is van de mentaliteit die er op het moment van de verandering aanwezig is' (Keuning & Eppink, 2004). Metselaar & Cozijnsen (2005) publiceerden in 1997 voor het eerst het boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid' waarin zij ook kiezen voor een positief perspectief van veranderbereidheid. Veranderbereidheid zien zij daarbij als een 'intentie tot gedrag', zoals voorgesteld in het model van Ajzen (figuur 4 op pagina 16).

Omdat meerdere onderzoekers en auteurs de term veranderbereidheid hebben gehanteerd kent deze vele definities. Kleijn & Rorink (2005) definiëren veranderbereidheid bijvoorbeeld als 'de acceptatie van de verandering/verbetering bij betrokkenen'. Armenakis, Harris en Mossholder (1993) omschrijven bereidheid om te veranderen als 'de intenties, gedachten en houding ten opzichte van de noodzaak van de verandering en de mogelijkheid om deze binnen de organisatie succesvol af te ronden'. Lievers & Lubberding (2005) definiëren veranderbereidheid als: 'de waarneembare bereidheid van een individu of individuen om mee te werken aan veranderingen'. In deze scriptie wordt de definitie van veranderbereidheid gehanteerd zoals beschreven door Metselaar en Cozijnsen.

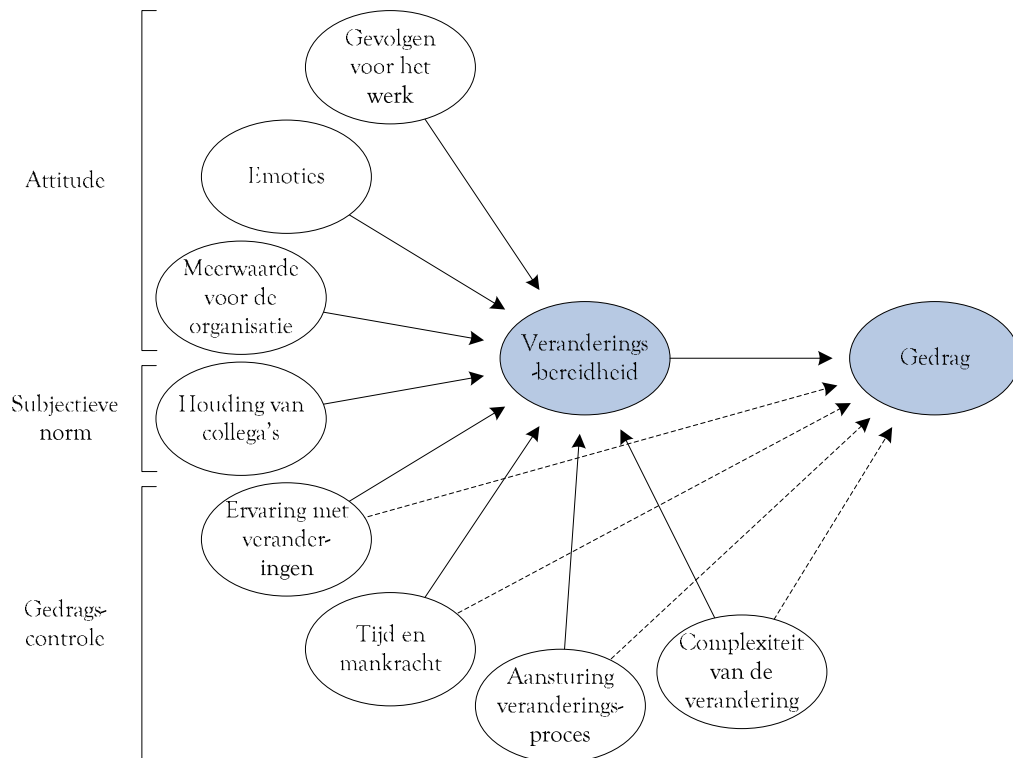
Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen danwel versnellen.

(Metselaar en Cozijnsen, 2005: 35)

Er zijn talloze inzichten over verandermanagement en veranderbereidheid (Zie Cozijnsen & Vrakking (2003: 21-38) voor een overzicht van de veranderstromingen van 1950 tot 2003), maar deze definitie slaat een mooie brug tussen houding en gedrag en is daarom vollediger dan andere definities. Daarnaast sluit de benadering van Metselaar en Cozijnsen aan bij de positieve benadering die gekozen is voor deze scriptie. De benadering is niet om op zoek te gaan naar de ultieme truc voor managers om de organisatiever-

andering, die het concept Antwoord© tot gevolg heeft, er op de werkvloer 'door te drukken' maar is juist om zoek te gaan naar aangrijpingspunten van veranderbereidheid die samen met de medewerkers van de werkvloer kunnen worden benut om zo gezamenlijk tot een succesvolle implementatie te komen.

Metselaar en Cozijnsen (2005) hebben op basis van hun definitie een model ontwikkeld voor veranderbereidheid. Als basis voor een model van veranderbereidheid nemen zij Ajzen's (1991) reeds besproken theorie van gepland gedrag. Volgens Metselaar & Cozijnsen is deze theorie van Ajzen ook toepasbaar op veranderbereidheid. Dat is de reden waarom attitude en gedrag hiervoor zo uitgebreid besproken zijn. De drie genoemde krachten ten opzichte van de gedragsintentie (attitude t.o.v. het gedrag, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole) bepalen volgens de auteurs ook de veranderbereidheid (Ajzen, 1988; Metselaar & Cozijnsen, 2005). Deze drie variabelen beïnvloeden elkaar en elk beïnvloedt de intentie tot gedrag. De stippellijn tussen gedragscontrole en gedrag geeft aan dat er een drempel kan zijn voor het vertonen van bepaald gedrag, ondanks het feit dat er een intentie tot het vertonen van dit gedrag is.



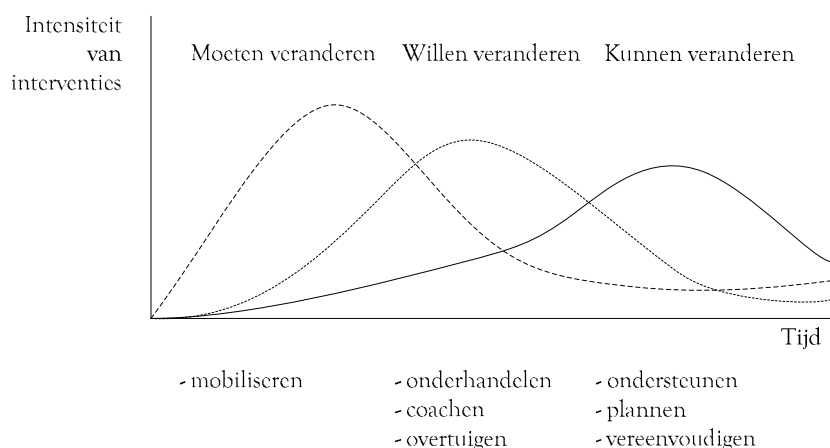
*Figuur 5: Model voor veranderbereidheid
(bron: Metselaar en Cozijnsen, 2005)*

S4.10 Het model van Metselaar & Cozijnsen

Het model van Metselaar en Cozijnsen (Figuur 5) is opgebouwd uit componenten die volgens uitgebreid onderzoek de veranderbereidheid zouden beïnvloeden. Deze componenten rangschikten zij volgens de driedeling van Ajzen, maar veranderden hiertoe de namen van de variabelen in 'willen' (was houding ten opzichte van het gedrag), 'moeten' (was subjectieve norm) en 'kunnen' (was controle over het gedrag). In totaal telt het model acht componenten die volgens de ontwikkelaars iemands veranderbereidheid bepalen.

De componenten staan echter niet los van elkaar. Volgens Metselaar (1997) geeft Ajzen (1984) aan dat een globale verandering van houding tegenover een verandering kan worden gezien als een variatie op affectie, subjectieve norm én waargenomen gedragscontrole, in plaats van als een variatie op één van deze dimensies. Daarnaast is veranderbereidheid volgens Metselaar en Cozijnsen (2005) iets midden in een veranderingsproces. Achtereenvolgens zouden mensen 'moeten veranderen, wat je met onderhandelen, coachen en overtuigen moet omzetten in 'willen' veranderen zodat daarna 'kunnen' veranderen ontstaat. In andere woorden: de veranderenergie moet je eerst zaaien, dan voeden en vervolgens oogsten. Het 'achtereenvolgens' moeten voorkomen van de componenten is overigens niet helemaal juist geformuleerd, omdat de componenten elkaar overlappen. Elk van de componenten moet continu aanwezig zijn, maar ze

pieken omstebeurt in intensiteit (figuur 6). Dat verklaart waarom de componenten gelijktijdig in één model kunnen worden opgenomen.



Figuur 6: Fasen van veranderbereidheid
(bron: Metselaar en Cozijnsen, 2005)

§4.11 Onderzoekresultaten veranderbereidheid

Metselaar en Cozijnsen hebben op basis van hun model een onderzoeksinstrument ontwikkeld en hiermee uitgebreid onderzoek gedaan onder een groot aantal managers in de publieke en private sector. Op basis hiervan kunnen ze in hun model aangeven hoeveel invloed elk van de componenten heeft op de veranderbereidheid van de manager. Het getal één geeft aan dat betreffende variabele een kleine invloed uitoefent op de veranderbereidheid van een manager, het getal vier staat voor middelgrote invloed en het getal acht voor grote invloed. Hieruit blijkt dat de veranderbereidheid van de managers uit het onderzoek met name wordt bepaald door drie componenten: de emoties die de verandering oproept (gewicht acht), ervaring met voorgaande veranderingen (gewicht zeven) en de gevolgen van de verandering voor het werk (gewicht zes).

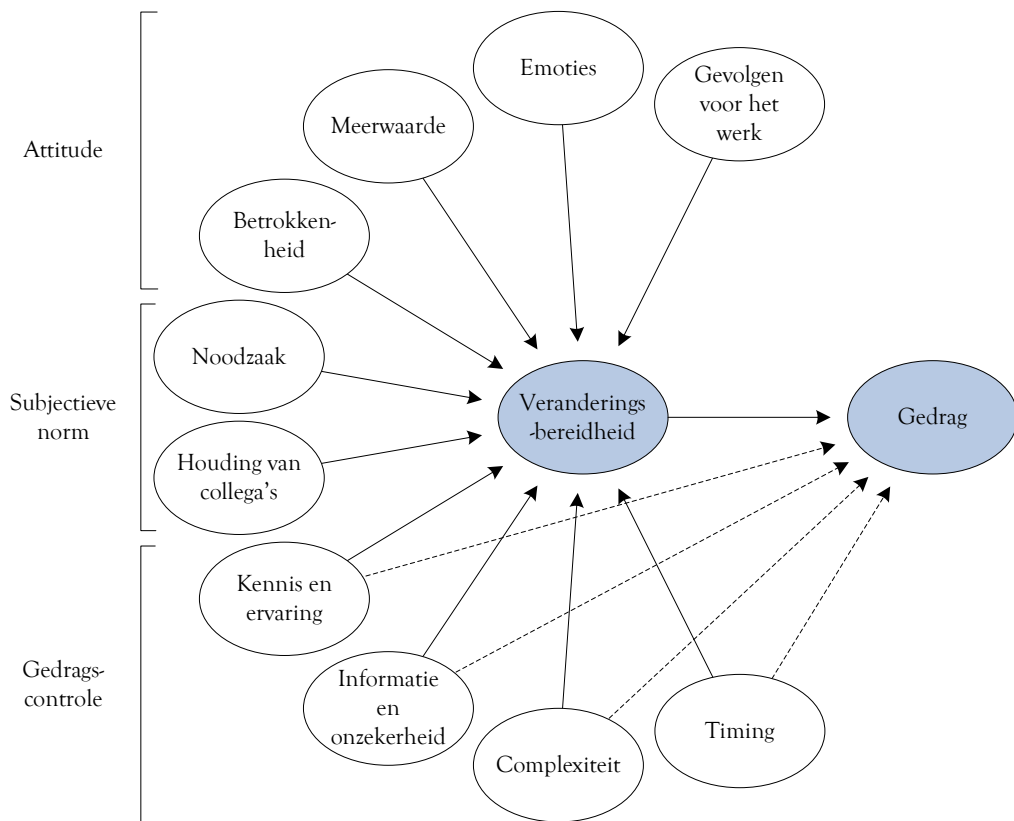
Wat een manager voelt is dus belangrijker dan wat de manager denkt over de verandering, met daartussenin de ervaring met voorgaande veranderingen. Hoe meer goede ervaringen een manager heeft opgedaan met voorgaande veranderingen, des te meer zal de manager zich in willen spannen om nieuwe veranderingen in te voeren – zo concluderen Metselaar en Cozijnsen. Het is natuurlijk de vraag of dit ook geldt voor medewerkers op de werkvloer. Dit zal getoetst worden aan de hand van de hypothese dat de emotie die de verandering oproept, de ervaring met voorgaande veranderingen en de gevolgen van de verandering voor het werk de beste voorspellers zijn van veranderbereidheid zijn. Hierbij geldt dat hoe hoger de score op een van deze drie variabelen, hoe hoger de te verwachten score op veranderbereidheid.

Hypothese I De beste voorspellers van veranderbereidheid zijn de emotie die de verandering oproept, de ervaring met voorgaande veranderingen en de gevolgen van de verandering voor het werk, alle drie in positieve richting.

§4.12 Doorontwikkeling van het model

Op het model van Metselaar & Cozijnsen zijn door andere onderzoekers weer uitbreidingen voorgesteld. Ondertussen heeft Metselaar (2009) zijn model meermalen in de praktijk getoetst en op basis hiervan herzien (figuur 7).

Dit nieuwe model is nog niet officieel gepubliceerd maar beschikbaar gesteld door dr. E.E. Metselaar (2009). Er zijn onderdelen bijgekomen en onderdelen hernoemd. Er is nog geen nieuwe publicatie voorhanden waarin de nieuwe indeling van de componenten beschreven wordt, maar het nieuwe model is duidelijk genoeg om in deze scriptie verder te hanteren als uitgewerkte definitie van veranderbereidheid.



*Figuur 7: Model voor veranderbereidheid
(bron: Metselaar, 2009)*

S4.13 Conclusie

Antwoord© is een grote organisatieverandering, maar het veranderen zelf staat niet hoog op de gemeentelijke agenda. Dat is gevaarlijk, want helaas mislukken veel veranderingen in organisaties, met alle gevolgen van dien. Het falen van verandertrajecten blijkt niet zozeer af te hangen van kenmerken van de verandering zelf maar vooral van de houding en het gedrag van medewerkers in het veranderingsproces.

Tussen houding en gedrag zit een meetbare intentie tot gedrag die in het geval van verandering weerstand of veranderbereidheid genoemd kan worden. Deze intentie is naast allerlei contextfactoren, waarvan er veel nog onbekend zijn, een belangrijke voorspeller voor gedrag.

Attitudevorming is een complex proces dat niet eenvoudig te verklaren is, maar op basis van onderzoek is er desondanks een model ontwikkeld dat beschrijft welke componenten bijdragen aan de voorspelling van veranderbereidheid. Volgen dit model zijn de belangrijkste componenten de emotie die de verandering oproept, de ervaring met voorgaande veranderingen en de gevolgen van de verandering voor het werk. Dit model wordt gehanteerd als uitgewerkte definitie van veranderbereidheid.

*Geef me de moed om te veranderen wat ik veranderen moet en kan,
Geef me het geduld om te accepteren wat ik niet veranderen kan,
En geef me de wijsheid om het verschil tussen deze twee te zien.*
(Chinees spreekwoord)

Hoofdstuk 5: Leiderschap en verandering

§5.1 Inleiding

Over leiderschap zijn vele boeken geschreven. Leiderschap wordt algemeen beschouwd als een kritieke factor bij veranderingen in organisaties (Lievens, Van Geit & Coetsie, 1997). In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er in de literatuur globaal bekend is over de rol van leiderschap bij verandering.

§5.2 Leiderschap bij verandering

De stijl van leidinggeven is in meerdere publicaties gekoppeld aan weerstand bij organisatieverandering (Conger & Kanungo, 1988; Osborn, Hunt & Jauch, 2002). Leidinggevendens moeten volgens Kotter (1997) een bepaalde mate van invloed uitoefenen op ondergeschikten om ze bereid te krijgen zich voor een organisatieverandering in te zetten. Ook Lok & Crawford (1999) tonen aan dat leiderschapsstijl een sterke samenhang vertoont met de betrokkenheid tot verandering. Volgens DeVos, Vanderheyden en Van den Broeck (2002) wordt deze bereidheid en innovativiteit bij medewerkers vooral veroorzaakt door hun leidinggevende.

Leidinggevendens hebben niet alleen direct invloed op de uitvoering van het veranderproces, maar ook indirect op het slagen daarvan door de invloed die ze hebben op medewerkers (Atwater & Bass, 1994; Burke & Litwin, 1992; Kotter, 1997). Een van de onderdelen daarbij is het vertrouwen in de leidinggevende, dat volgens velen (Kotter, 1997; Bennis & Nanus, 1997; Northouse, 2004; Yukl, 2006) van positieve invloed is op de veranderbereidheid. Volgens Wren en Dulewicz (2005) is juist het hebben en communiceren van een duidelijke visie plus het creëren van snelle successen een vorm van leiderschap die van grote positieve invloed is op het slagen van de organisatieverandering. DeVos, Vanderheyden & Vandenbroeck (2002) concluderen daarentegen dat het gedrag van het management, waaronder ook direct leidinggevendens, minder belangrijk is wanneer de betrokkenheid bij werknemers wordt gestimuleerd. Echter, ook dat laatste is ook weer als een taak van leidinggevendens te beschouwen.

§5.3 Leiderschapsstijlen

In een van de oudste studies naar leiderschap werd geconcludeerd dat succesvol leidinggeven een erfelijkheidskwestie is. Geleidelijk kwamen hier in de loop van de decennia biologische en persoonlijkheidsfactoren bij. Midden vorige eeuw vond Stogdill (1948; in: van der Vlist e.a. (red.), 1995) in laboratoriumonderzoek dat ook situationele factoren invloed hebben op het gedrag van leiders.

Dit is een duidelijk andere benadering dan Fiedler (1963), die de aanname maakt dat het gedrag van een leider relatief stabiel is. Met behulp van een multivariate benadering onderzocht Fiedler (1963) later de relatie tussen contextvariabelen, gedrag van de leider en de groepsprestatie. Hij zocht naar de meest aannemelijke of plausibele factoren om effectief leiderschap te verklaren. De uitkomsten van zijn onderzoek geven duidelijk het belang van omgevingsvariabelen aan op het effect van leidinggeven. Volgens Fiedler wordt de groepsprestatie bepaald door een interactie tussen contextvariabelen en het gedrag van de leider. Dat houdt ook in, dat er niet een universele ideale manier van leidinggeven bestaat. De resultaten van Fiedlers werk verklaren de werking van de interactie niet; waarom een bepaalde leiderschapsstijl in een bepaalde context beter is blijft onduidelijk. Daarnaast is de theorie van Fiedler moeilijk in de praktijk toe te passen: om de juiste leiderschapsstijl te voorspellen moet namelijk aan de variabelen relatie, structuur en macht een waarde toe worden gekend die moeilijk zwart-wit vast te stellen is.

Op het gebied van leiderschapsstijlen zijn er verschillende theorieën over welke stijlen te onderscheiden zijn en welke stijl het beste is. Een vroegere benadering van leiderschap, de zogenaamde trektheorie, legde

de nadruk op de kenmerken van de leider. Daarbij werd onder meer aandacht besteed aan fysieke kenmerken, persoonlijkheidskenmerken en intellectuele eigenschappen. Tegen deze theorie zijn echter belangrijke bezwaren aan te voeren. Om te beginnen richt de theorie zich uitsluitend op de leider. Bovendien wordt onvoldoende aandacht geschonken aan het relatieve belang van de kenmerken die in deze theorie worden onderscheiden. Men heeft verder niet onderzocht welke invloed de werksituatie op het proces van leidinggeven kan hebben.

In moderne benaderingen wordt veel aandacht geschonken aan de relatie tussen leider en ondergeschikte en de stijl van leiderschap. McGregor (1960) stelde al dat elke vorm van leiding geven gebaseerd is op bepaalde opvattingen van de leider over de motivatie van zijn ondergeschikten. Hij beschreef hiervoor twee theorieën en hoofdstijlen, X en Y. Theorie X berust volgens McGregor op de veronderstellingen dat de gemiddelde mens lui is en een afkeer heeft van werken, het dragen van verantwoordelijkheid schuwt en daarom moet worden gedwongen te presteren. Deze theorie leidt tot een autoritaire of autocratische leiderschapsstijl. Theorie X beschrijft alleen de gevolgen van een bepaalde stijl van leiderschap, zij beschrijft of verklaart niet de mens in zijn geaardheid. Het gevolg kan zijn dat werknemers zich juist naar de veronderstellingen van Theorie X gaan gedragen. Theorie Y veronderstelt dat werken even natuurlijk is als rusten, de mens bereid is verantwoordelijkheid te dragen, de mens een bron van creativiteit is en geld niet de enige prikkel tot werken is. Ook de behoefte aan zelfverwerkelijking speelt een grote rol. McGregor leidt hieruit af dat de doelstellingen van de organisatie en het individu met elkaar in overeenstemming kunnen worden gebracht. De wijze van leiding geven die hierbij hoort is management door integratie en zelfbeheersing⁷.

§5.4 Transactioneel en transformationeel leiderschap

Er zijn talloze modellen en indelingen van leiderschap beschreven, maar volgens literatuuronderzoek van Keegan & Den Hartog (2004) is het onderscheid tussen transformationeel en transactioneel leiderschap het meest gebruikelijk in de wetenschappelijke leiderschapsliteratuur. Deze indeling lijkt sterk op de X en Y stijlen, waarbij stijl X lijkt op transactioneel en Y op transformationeel. De tweedeling tussen transformationeel en transactioneel werd voor het eerst op die manier beschreven door Burns (1978). Burns borduurt hiermee voort op de indeling in taakgeoriënteerde en relatiegeoriënteerde vormen van leiderschap. Dat beide vormen echt verschillend zijn is in de loop der jaren meermalen in onderzoek bevestigd (Yukl, 2006).

Elk gedrag kent interne en externe drijfveren cq. motivatoren. Motivatie wordt gevoed van binnenuit en van buitenaf. Extrinsieke motivatoren werken in op een individu, terwijl intrinsieke motivatoren werken vanuit het individu. Transactioneel leiderschap is een vorm van ruil van extrinsieke motivatoren (wat krijgt de medewerker voor een goede prestatie) en transformationeel leiderschap is een vorm van ruil van intrinsieke motivatoren (de leider inspireert zijn medewerkers, van belang wanneer een hoge mate van betrokkenheid en inzet gewenst is). Laissez-faire leiderschap staat voor het ontbreken van beide vormen van actief leiderschap.

§5.5 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap is taakgericht en de transactionele leider kenmerkt zich door het stellen van concrete doelen, taken verdelen, controle, straffen en belonen (Den Hartog, Muijen & Koopman, 1997). Er wordt hierbij structureel informatie uitgewisseld tussen leidinggevend en medewerkers waarbij de focus ligt op efficiency en het zichtbaar maken van onregelmatigheden. De transactionele leider probeert hiermee gedrag voorspelbaar te maken en in te passen in een efficiënt stramien (Den Hartog et al., 1997). Deze vorm van leiderschap is erg gericht op structuur, strikte coördinatie en efficiënte operatie (Yukl, 2006) en wordt daarom ook wel handhavingsleiderschap⁸ genoemd (Den Hartog et al., 1997).

Het straffen en belonen is een ruilrelatie op basis van afwijkingen van het door de leider gestelde concrete doel (Burns, 1978). De sturing door de leidinggevende wordt gekenmerkt door bijsturen als er van de norm wordt afgeweken. De ruilrelatie wordt getypeerd door wederzijdse investeringen en opbrengsten. Het doel is medewerkers te motiveren om te presteren zoals van hen wordt verwacht door het scheppen van goede condities en in ruil voor beloning (Bass, 1985)

Transactioneel leiderschap wordt door Bass (1985) omschreven als stabiel en risicovermijdend leiderschap binnen de grenzen van een organisatiecultuur. Deze vorm kan daarom effectief zijn in het verduidelijken van verwachtingen en doelstellingen en verbeteren van resultaten op de korte termijn. Aan de

andere kant is deze vorm minder geschikt voor het benutten van het lange termijnpotentieel van medewerkers en de organisatie (Lievens et al., 1997).

§5.6 Transactioneel leiderschap en verandering

Hoewel transactioneel leiderschap over het algemeen niet in verband wordt gebracht met verandering vonden Lowe, Kroeck en Sivasubramaniam (1996) wel degelijk positieve correlaties⁹ tussen voorwaardelijk belonen, een aspect van transactioneel leiderschap, en werknemerstevredenheid, motivatie en prestatie. Dit bleek vooral het geval bij organisaties in de publieke sector. Deze resultaten geven aanleiding tot de veronderstelling dat een hogere score op transactioneel leiderschap leidt tot een hogere score op veranderbereidheid.

Hypothese II De aanwezigheid van transactioneel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie).

§5.7 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is relatiegeoriënteerd en de transformationele leider kenmerkt zich door het tonen van vertrouwen in zichzelf en in zijn ondergeschikten, betrouwbaarheid, hoge eisen stellen aan eigen en andermans prestaties, zich creatief en innovatief gedragen, doelen en taken formuleren in ideologische termen en het tonen van een sterke betrokkenheid en overtuiging. De enthousiasmerende visie van de leider staat hierbij centraal (Den Hartog et al., 1997). Resultaten komen hiermee voort uit intrinsieke motivatie en inspiratie, in tegenstelling tot de extrinsieke controle en dwang van transactioneel leiderschap. Transformationele leiders zijn inspirerend voor hun ondergeschikten, weten emotionele behoeften te bevredigen, intellectueel te stimuleren en de focus van zelfbelang te verbreden naar het belang van de groep en de organisatie (Bass, 1985).

Waar transactioneel leiderschap afstand creëert tussen leidinggevende en medewerker is transformationeel leiderschap meer participatief van aard. Door een meer participatieve stijl van leidinggeven kan de organisatie inspelen op de motivatie van de medewerkers. Dit leidt tot een grotere betrokkenheid van de medewerkers binnen de organisatie, wat zich uit in een betere identificatie met de groepsdoelen (Bass, 1985). De band die tussen de leidinggevende en medewerker wordt gecreëerd is overigens niet alleen stimulerend voor de moraal en motivatie van de medewerker, om medewerkers beter te laten presteren dan hun eigen verwachtingen (Yukl, 2006). De band is daarnaast ook stimulerend voor de leidinggevende zelf (Northouse, 2004).

Waar de transactionele stijl streeft naar controle en voorspelbaarheid doet de transformationele stijl het tegenovergestelde. Transformationele leiders scheppen een klimaat waarin de creativiteit van de medewerkers kan groeien, door het vertrouwen van medewerkers te versterken dat de leidinggevende openstaat voor nieuwe ideeën en hen niet zal afstraffen wanneer zij de bestaande werksituatie kritisch analyseren en suggesties voor vernieuwingen doen (Den Hartog et al., 1997). Deze aanmoediging tot innovatief gedrag omvat onder meer een expliciete uitnodiging om werksituaties en problemen vanuit verschillende oogpunten te bekijken met als doel ideeën voor verbetering en vernieuwing te ontwikkelen (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Hater & Bass, 1988).

Lowe, Kroeck en Sivasubramaniam (1996) hebben een meta-analyse gedaan van leiderschapsstijlen in verschillende sectoren. Een van hun te toetsen stellingen was dat transformationele leiders vaker zouden voorkomen op lagere managementniveaus dan aan de top van organisaties; het omgekeerde bleek waar te zijn. Ook verwachtten ze in hun onderzoek dat een transformationele stijl van leidinggeven meer zou voorkomen in de private sector en een transactionele stijl meer in de publieke sector, maar ook hier bleek het omgekeerde waar.

§5.8 Transformationeel leiderschap en verandering

In studies naar transformationeel leiderschap van onder andere Bass (1998) en Lowe, Kroeck en Sivasubramaniam (1996) werden positieve verbanden gevonden tussen transformationeel leiderschap en indicatoren van effectief leiderschap zoals werknemerstevredenheid, motivatie en prestatie. Volgens uitvoerige meta-analyse stellen Avolio, Bass en Jung (1999) dat er consensus lijkt te bestaan over de positieve invloed van transformationeel leiderschap wanneer het gaat om succesvol veranderen (Atwater & Bass, 1994; Burke & Litwin, 1992; Worley, Hitchin, & Ross, 1996). Deze stijl van leidinggeven wordt daarom

veelal gezien als meest succesvol en effectief bij organisatieveranderingen (Tichy & DeVanna, 1990; Avolio, Bass & Jung, 1999; Yukl, 2006 in Cornegé, 2008). Cornegé (2008) constateert in zijn onderzoek zelf ook dat meer transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de veranderbereidheid.

De transformationele leider kan de noodzaak voor verandering definiëren, een nieuwe visie creëren, de steun van de medewerkers vinden voor deze visie (Tichy & DeVanna, 1986) en zorgen dat ondergeschikten de visie van hun leidinggevende overnemen (Bass, 1985) en daarbij het organisatiedoel boven hun eigen persoonlijke doelen stellen (Bass en Avolio, 1990). Yu, Leithwood & Jantzi (2002) toonden aan dat de transformationele stijl van leidinggeven een direct positief effect heeft op de veranderbereidheid van de ondergeschikten.

Hypothese III De aanwezigheid van transformationeel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie).

§5.9 Laissez-faire leiderschap

Laissez-faire leiderschap staat voor het ontbreken van beide vormen van actief leiderschap. Deze stijl is volgens veel auteurs in alle gevallen een ongeschikte manier van leiding geven. Eigenlijk is het zelfs geen leiderschapsstijl te noemen, omdat echt leiderschap ontbreekt. Het is een passieve stijl die zich kenmerkt door het vermijden van verantwoordelijkheid en het niet nemen van beslissingen. Logischerwijs geeft dat de veronderstelling dat, waar laissez-faire leiderschap meer voorkomt, per definitie minder transactioneel en transformationeel leiderschap aanwezig is.

Hypothese IVa De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transactioneel leiderschap (significant negatieve correlatie)

Hypothese IVb De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transformationeel leiderschap (significant negatieve correlatie)

§5.10 Laissez-faire leiderschap en verandering

Bij afwezigheid van leiderschap is er geen stimulatie van de veranderbereidheid en zou laissez-faire leiderschap dus logischerwijs geen invloed hebben. In onderzoek is er echter zelfs een negatief verband gevonden tussen laissez-faire leiderschap en verscheidene vormen van prestaties van werknemers, zoals inzet en houding (Bass & Avolio, 1990). Het is het onderzoeken waard of dat ook geldt voor veranderbereidheid.

Hypothese V De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant negatieve correlatie)

§5.11 Effectief leiderschap

Volgens Burns (1978), de grondlegger van de indeling in transformationeel en transactioneel, zijn deze stijlen tegengestelde uiteinden van een enkele dimensie. Dit impliceert dat hoe meer transactioneel leiderschap, hoe minder transformationeel leiderschap er aanwezig is bij een leidinggevende.

Hypothese VI De aanwezigheid van transformationeel leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transactioneel leiderschap (significant negatieve correlatie)

Bij onderzoek onder leidinggevendenden blijken echter vaak zowel kenmerken van transformationeel als van transactioneel leiderschap bij dezelfde persoon voor te komen. Het sterk samenhangen van beide predictoren impliceert volgens Miles & Shevlin (2006) dat zij eenzelfde onderliggend construct meten. Andere onderzoekers (zoals Bass, 1985) menen dat transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap niet tegengesteld maar complementair zijn. Onderzoekers zijn het daarover niet eens. Vera & Crossan (2004) stellen dat zowel transformationeel als transactioneel leiderschap een stimulerend effect hebben op exploratieve en exploitatieve innovatie. Jung, Chow & Wu (2003) vonden echter alleen een positief verband tussen transformationeel leiderschap en organisationele innovatie (in Mensinga, 2008); innovatie en verandering liggen dicht tegen elkaar. Het is de vraag of het meer en samen voorkomen van zowel transformationeel als transactioneel leiderschap een positieve samenhang heeft met veranderbereidheid.

En, belangrijkere nog, of deze samenhang groter is dan die met transformationeel leiderschap alleen. Het antwoord daarop geeft een indicatie van de toegevoegde waarde van de combinatie van beide stijlen.

Hypothese VIIa De aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie)

Hypothese VIIb Het verband tussen de aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid is groter dan het verband tussen de aanwezigheid van transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid

§5.12 Het spectrum van leiderschapsstijlen

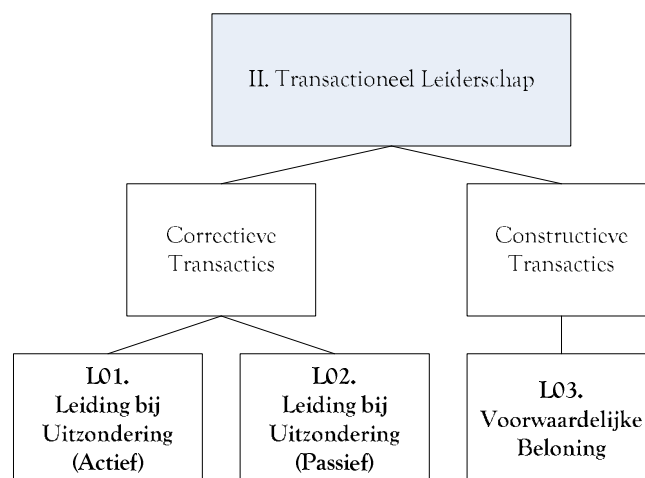
Op basis van de driedeling in transformationeel, transactioneel en non-leiderschap hebben Bass & Avolio stapsgewijs een model ontwikkeld voor het volledige spectrum van leiderschapsstijlen, het zogenaamde 'full range leadership model'. Ze menen met dit model het volledige scala van leiderschapsstijlen af te dekken in drie factoren met negen subfactoren. In de laatste revisie (Bass & Avolio, 1990) bestaat het model uit vijf transformationele, drie transactionele en een non-leiderschap subfactor (tabel 3).

Nr	Factor	Subfactor	Kenmerk van de leider
L01	Transactioneel	Leiding bij Uitzondering (Actief)	Zoekt naar fouten
L02	Transactioneel	Leiding bij Uitzondering (Passief)	Blust brandjes
L03	Transactioneel	Voorwaardelijke Beloning	Beloont prestaties
L04	Transformationeel	Geïdealiseerde Invloed (Gedrag)	Handelt met integriteit
L05	Transformationeel	Geïdealiseerde Invloed (Toegekend)	Bouwt vertrouwen
L06	Transformationeel	Inspirationale Motivatie	Inspireert anderen
L07	Transformationeel	Intellectuele Stimulatie	Stimuleert innovatief denken
L08	Transformationeel	Persoonlijke Aandacht	Coacht mensen
L09	Non-Leiderschap	Laat-maar-waaien Leiderschap	Vermijdt betrokkenheid

Tabel 3: Onderdelen van het volledige spectrum van leiderschapsstijlen
(Bron: Bass & Avolio, 1990)

§5.12.1 Onderdelen van transactioneel leiderschap

Transactionele leiders tonen volgens Bass & Avolio gedrag dat geassocieerd wordt met constructieve en correctieve transacties (figuur 8). De constructieve transactie is voorwaardelijke beloning en de correctieve transactie is leiding bij uitzondering. Bij voorwaardelijke beloning maakt de leider aan de medewerker duidelijk wat er gedaan moet worden om beloond te worden voor een inspanning.

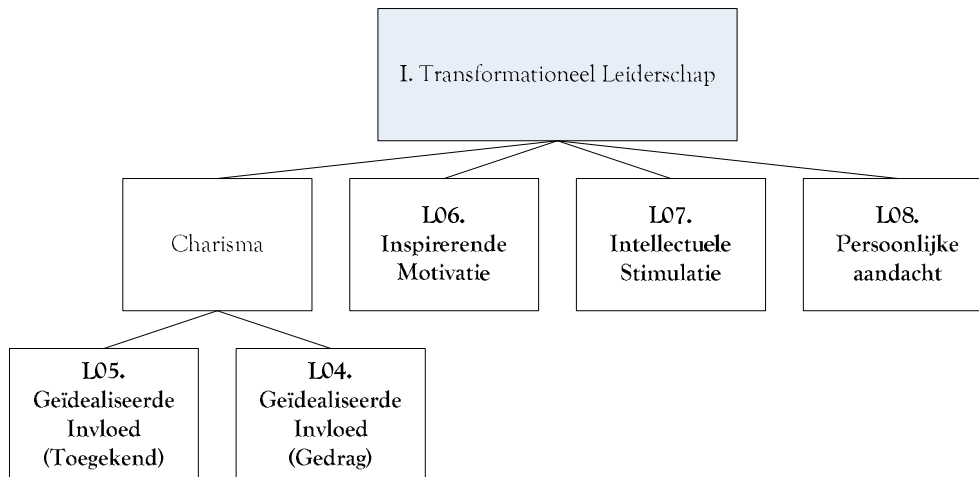


Figuur 8: Transactioneel leiderschap
(Bron: Bass & Avolio, 1990)

Leiding bij uitzondering komt voor in twee varianten. Bij de actieve variant zoekt de leider systematisch naar afwijkingen van de norm en neemt actie om deze afwijkingen te corrigeren en voorkomen. Bij de passieve variant wacht een leider totdat er echt iets misgaat en komt dan pas in actie. Deze laatste vorm gaat in de richting van non-leiderschap, dat even verderop wordt behandeld.

§5.12.2 Onderdelen van transformationeel leiderschap

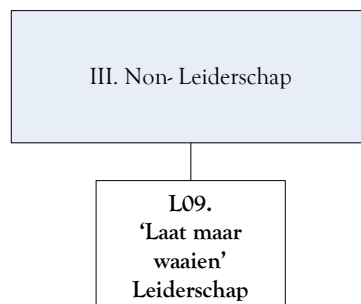
Transformationele leiders tonen volgens Bass & Avolio gedrag dat geassocieerd wordt met het veranderen van hun medewerkers, zodat deze een ander beeld krijgen van wat belangrijk is en ze in gaan zien welke mogelijkheden en uitdagingen de omgeving hen biedt om juist meer te bereiken dan de norm (figuur 9).



*Figuur 9: Transformationeel leiderschap
(Bron: Bass & Avolio, 1990)*

Het onderdeel charisma valt uiteen in twee vormen van geïdealiseerde invloed. De ene vorm gaat uit van de invloed waarvan de leider het idee heeft dat het hem of haar is toegekend en de andere vorm gaat uit van de werkelijke gedragingen van de leider. Charisma is een belangrijk onderdeel van transformationeel leiderschap; let wel, charisma is in dit model de verzamelnaam voor een aantal gedragingen en heeft niets te maken met uitstraling of bovennatuurlijke talenten. Charisma uit zich in gedragingen zoals het uitstralen van vastberadenheid, benadrukken van vertrouwen en het innemen van standpunten bij moeilijke kwesties. Leaders die hoog scoren op charisma worden vaak gezien als rolmodellen die trots, loyaliteit, vertrouwen en toewijding aan een gemeenschappelijk doel losmaken in hun medewerkers.

Andere onderdelen zijn inspirerende motivatie, waarbij de leider de medewerker inspireert, intellectuele stimulatie, waarbij de leider de medewerker aanmoedigt tot innovatief denken en persoonlijke aandacht, waarbij de leider de medewerker individueel coacht en een persoonlijke band met hem of haar aangaat.



*Figuur 10: Non-leiderschap
(Bron: Bass & Avolio, 1990)*

§5.12.3 Onderdelen van non leiderschap

Non-leiderschap (figuur 10) wordt soms ook geschaard onder transactioneel leiderschap en komt dicht in de buurt van passieve leiding bij uitzondering. Het gebrek aan leiderschap uit zich door het niet accepte-

ren van verantwoordelijkheid, het niet aanwezig zijn wanneer dat nodig is en het zich niet uitspreken in belangrijke kwesties. Zelfs als problemen structureel worden neemt dit type leider geen actie.

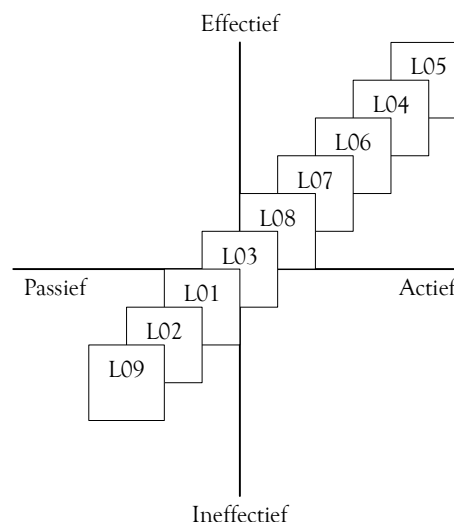
§5.13 Volgorde van invloed

Op basis van hun theorie hebben Bass & Avolio een instrument ontwikkeld om de door hun beschreven leiderschapsstijlen te meten. Door deze metingen te combineren met metingen van de effectiviteit van leidinggevendens hebben zij een volgorde aangebracht in de effectiviteit van de subfactoren van hun model (tabel 4).

Nr	Factor	Subfactor	Kenmerk van de leider
L05	Transformationeel	Geïdealiseerde Invloed (Toegekend)	Bouwt vertrouwen
L04	Transformationeel	Geïdealiseerde Invloed (Gedrag)	Handelt met integriteit
L06	Transformationeel	Inspirationale Motivatie	Inspireert anderen
L07	Transformationeel	Intellectuele Stimulatie	Stimuleert innovatief denken
L08	Transformationeel	Persoonlijke Aandacht	Coacht mensen
L03	Transactioneel	Voorwaardelijke Beloning	Beloond prestaties
L01	Transactioneel	Leiding bij Uitzondering (Actief)	Zoekt naar fouten
L02	Transactioneel	Leiding bij Uitzondering (Passief)	Blust brandjes
L09	Non-Leiderschap	Laat-maar-waaien Leiderschap	Vermijdt betrokkenheid

*Tabel 4: Leiderschapsstijlen op volgorde van effectiviteit
(Bron: Bass & Avolio, 1990)*

De actiefheid en effectiviteit van een leiderschapsstijl gaan volgens het model gelijk op (figuur 11). De subfactor ‘Geïdealiseerde Invloed (Toegekend)’ is het meest actief en het meest effectief. De subfactor ‘Laat-maar-waaien Leiderschap’ is het minst actief en het minst effectief. Wat door Bass & Avolio effectief is genoemd, is echter een construct dat breder is dan veranderbereidheid. Het model voorspeld, beschrijft of verklaart daarom niet de invloed van de subfactoren van leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers. Zonder hier een aparte hypothese van te maken is het interessant om te kijken in welke volgorde de stijlen een bijdrage leveren aan veranderbereidheid.



*Figuur 11: Effectiviteit van leiderschapsstijlen
(Bron: Bass & Avolio, 1990)*

§5.14 Conclusie

Hiervoor zijn achtereenvolgens veranderbereidheid, leiderschap en de combinatie daartussen beschreven op basis van de resultaten van andere onderzoeken. Het meest gebruikt in de leiderschapstheorie is de indeling in transformationeel, transactioneel en non-leiderschap. Transformationeel leiderschap richt zich op de intrinsieke en transactioneel leiderschap op de extrinsieke motivatoren van medewerkers. De

driedeling is verder uitgewerkt tot subfactoren, waarbij de transformationele subfactoren in het algemeen het meest actief en effectief zouden zijn.

De hoeveelheid onderzoeken die wijst op een verband tussen leiderschapsstijl en veranderbereidheid is enorm. Welke stijl, of combinatie van stijlen, de grootste invloed heeft wordt niet duidelijk, want hier spreken onderzoekers (en hun onderzoeksresultaten) elkaar tegen. Veruit de meeste onderzoeken wijzen in de richting van transformationeel leiderschap, al dan niet in combinatie met transactioneel leiderschap, maar tegelijk is verondersteld dat effectiviteit van leiderschap afhankelijk is van een aantal omgevingsfactoren. Deelvraag 1, over het verband tussen leiderschap en veranderbereidheid, kan daarom nog niet eenduidig worden beantwoord.

Op basis van de gevonden tegenstrijdigheden in de literatuur zijn hypothesen opgesteld om bij te dragen aan het beantwoorden van de vraagstelling. Om de hypothesen te toetsen is onderzoek noodzakelijk waarin leiderschap en veranderbereidheid worden gemeten in de situatie van Antwoord©. De overige deelvragen zijn van zichzelf al gericht op eigen onderzoek en kunnen niet worden beantwoord met literatuuronderzoek. Samen geeft dit de noodzaak voor empirisch onderzoek in deze specifieke omgeving en voor deze specifieke verandering.

Deel III: Empirisch onderzoek

Het is niet het sterkste soort dat overleeft, noch het intelligentste, maar het soort met het grootste vermogen om zich aan te passen aan verandering.
Charles Darwin, bioloog (1809-1882)

Hoofdstuk 6: Opzet empirisch onderzoek

§6.1 Inleiding

De deelvragen aan het begin van deze scriptie blijken niet te beantwoorden op basis van literatuuronderzoek. In de voorgaande hoofdstukken is gebleken dat er tegenstrijdige denkbeelden zijn over de relatie tussen leiderschap en veranderbereidheid en dat deze relatie situationeel afhankelijk is. Dat maakt het nodig om deze relatie zelf te onderzoeken, specifiek voor de organisatieverandering naar aanleiding van de invoering van het concept Antwoord©.

§6.2 Opzet van het onderzoek

Om deze relatie te onderzoeken is ervoor gekozen om een steekproef van medewerkers van de gemeentelijke werkvloer te benaderen met het verzoek een elektronische vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst bevat vragen over hun veranderbereidheid en over het leiderschap dat zij van hun direct leidinggevenden ervaren. Voor een vragenlijst is gekozen omdat is aangetoond dat een schriftelijke en gestandaardiseerde vragenlijst goed gebruikt kan worden voor het omschrijven en verklaren van sociale verschijnselen binnen een grote onderzoeksgroep ('t Hart et. al. 2001). Voor het afnemen van de vragenlijst is een internet-site opgezet en een applicatie ontwikkeld om de elektronische vragenlijst digitaal aan te bieden aan respondenten.

Voor beantwoording van de vraagstelling van dit onderzoek is het niet nodig om het leiderschap op een andere manier te meten. Het gaat er immers om hoe de medewerker dit leiderschap ervaart, en niet hoe het werkelijk is of hoe de leidinggevende het bedoeld. Het objectief vaststellen van de leiderschapsstijl is daarnaast praktisch onhaalbaar; het ondervragen van de leidinggevende zelf geeft ook niet een juist beeld, want uit diverse onderzoeken komt naar voren dat leidinggevenden zichzelf structureel overschatten (e.g. Stoker & Kolk, 2003 in Linderhof, 2008).

Om de relatie tussen leiderschap en veranderbereidheid te onderzoeken moet de vragenlijst deze concepten aantoonbaar valide en betrouwbaar meten. Als dit onderzoek exploratief van aard zou zijn geweest, had een nieuwe vragenlijst ontwikkeld kunnen worden, maar omdat hier bestaande concepten gemeten worden dwingt dat tot het gebruiken van bestaande, gestandaardiseerde en geteste vragen. Gelukkig zijn die voorhanden: voor het meten van veranderbereidheid is gekozen voor het DINAMO instrument en voor leiderschap is gekozen voor het MLQ instrument.

§6.3 Instrument voor veranderbereidheid: DINAMO

Op basis van het model voor veranderbereidheid hebben Metselaar & Cozijnsen (2005) een instrument genaamd DINAMO ontwikkeld om de veranderbereidheid te meten en de invloed van alle in hun model voorkomende componenten te bepalen. DINAMO staat voor 'Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change among Management in Organisations'. Het instrument bestaat uit een vragenlijst met 64 meerkeuzevragen en 3 open vragen.

Volgens de ontwikkelaars is het instrument bedoeld voor managers. De ontwikkelaars hebben geen reden opgegeven voor deze beperking en uit de theoretische onderbouwing van het model is er niets dat deze beperking ondersteunt. Vandaar dat dit instrument voor medewerkers gebruikt zal worden.

Het DINAMO model is in de praktijk gevalideerd en verklaart volgens de ontwikkelaar zeventig procent van de variantie in veranderbereidheid (Metselaar & Van der Kolk, 2007). Let wel, het gaat hier om de bereidheid en dus de intentie tot gedrag, niet het daadwerkelijke gedrag. Sinds de publicatie is het model

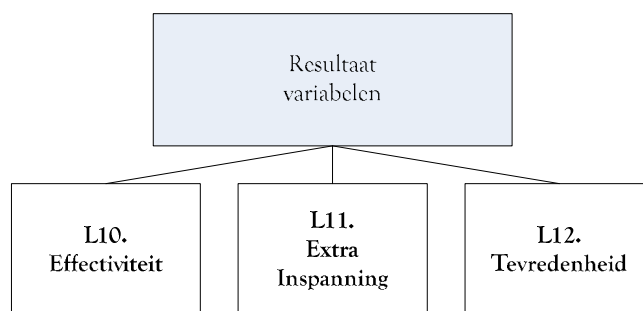
verder doorontwikkeld. Dr.E.E. Metselaar heeft bereidwillig de meest recente versie van de vragenlijst en de bijbehorende antwoordsleutel ter beschikking gesteld voor dit onderzoek.

§6.4 Instrument voor leiderschap: MLQ

Bass & Avolio hebben op basis van hun full range leidership model een instrument ontwikkeld met de naam Multifactor Leadership Questionnaire of MLQ (Bass & Avolio, 1986). Dit is één van de meest gebruikte vragenlijsten om transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap te meten (Den Hartog et al., 1997), en daarmee een logische keuze voor dit onderzoek.

De MLQ is een korte maar duidelijke vragenlijst waarvan de makers beweren dat in 45 items het volledige spectrum van leiderschapsstijlen kan worden gemeten. Het instrument is in talloze onderzoeken gebruikt en steeds verder verfijnd waardoor deze nu een hoge validiteit en betrouwbaarheid heeft. Volgens de makers is de uitslag van de vragenlijst, wanneer deze wordt afgenomen bij managers, een sterke voorspeller van hun uiteindelijke leiderschapsprestatie en effectiviteit.

Ook hier geldt dat het instrument bedoeld is voor managers. Er is echter geen belemmering beschreven om de vragenlijst voor te leggen aan medewerkers om hun direct leidinggevende te beoordelen. In diverse onderzoeken is de MLQ zo al eerder toegepast. Behalve de leiderschapsstijlen van het *full range leidership* model meet de MLQ ook drie resultaatvariabelen (figuur 12).



*Figuur 12: Resultaatvariabelen
(Bron: Bass & Avolio, 1990)*

Op internet was de laatste versie in het Engels inclusief sleutel beschikbaar. Omdat er niet tijdig beschikking was te krijgen over een Nederlandse vertaling zijn de vragen zo goed mogelijk vertaald. Dat kan in de praktijk een invloed hebben op de begripsvaliditeit, waarover later meer.

§6.5 De vragenlijst

De vragenlijst zoals deze is opgesteld is opgenomen in bijlage 24. De eerste zeven vragen zijn bedoeld om algemene kenmerken te verzamelen van de respondenten, zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bij welke gemeente men werkt. Deze sociaaldemografische kenmerken zijn van belang voor het controleren van de representativiteit van de steekproef (Baarda & De Goede, 2006).

De vragen 8 t/m 67 zijn samen de meerkeuzevragen DINAMO vragenlijst van Metselaar voor veranderbereidheid. Met uitzondering van één vraag is de hele DINAMO lijst overgenomen, al is de volgorde enigszins aangepast omwille van de weergave en leesbaarheid op een computerscherm. Daarnaast zijn er kleine tekstuele aanpassingen gemaakt om de vragenlijst op de gemeentelijke organisatie aan te laten sluiten (bijlage 6). De vragen 68 t/m 112 zijn samen de complete en vertaalde Multifactor Leadership Questionnaire of MLQ (Bass & Avolio, 1986). Deze twee delen zijn meerkeuzevragen waarbij steeds 5 antwoordalternatieven zijn met oplopende of aflopende waarde, bijvoorbeeld van “helemaal niet mee eens” tot “helemaal mee eens”. Een dergelijke reeks op- of aflopende antwoorden heet een Likertschaal¹⁰.

De vragen 113, 114 en 115 zijn de open vragen van de DINAMO vragenlijst en hebben een exploratief karakter; deze antwoorden zijn verder niet meegenomen in het onderzoek naar de relatie maar als interessante kennisgeving aangenomen. Vraag 116, de laatste vraag, is voor dit onderzoek toegevoegd en is een evaluerende open vraag naar opmerkingen over de vragenlijst zelf. Deelname aan het onderzoek is anoniem, maar na de laatste vraag kregen de respondenten de mogelijkheid om hun e-mail adres in te

vullen, om op de hoogte te blijven van de vorderingen en resultaten van het onderzoek. Dit mailadres is niet gekoppeld aan de antwoorden maar opgeslagen in een aparte tabel in de database.

§6.6 Doelgroep

De doelgroep of onderzoekspopulatie van het onderzoek is de groep gemeenteambtenaren op de werkvloer die met het concept Antwoord© te maken krijgt. Het programma Antwoord© heeft daar niet een definitie voor maar is naar schatting zo'n 75% van alle gemeenteambtenaren. De definitie voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd en ook zo op de onderzoekswebsite voor respondentenwerving vermeld:

- ambtenaren in dienst bij een Nederlandse gemeente, zonder leidinggevende functie
- werkzaam bij een afdeling/dienst/sector die direct bijdraagt aan de externe producten/diensten voor burgers en ondernemers (bouw en milieu, educatie en zorg, werk en inkomen, onderwijs en cultuur, burgerzaken, economische zaken, publieksdienstverlening, enzovoorts)
- niet werkzaam bij een ondersteunende afdeling/dienst/sector (staf, bestuursondersteuning, griffie, financiën, personeelszaken, ICT, communicatie, enzovoorts) of een afdeling/dienst/sector die deels buiten de gemeentelijke organisatie ligt (handhaving, brandweer, sociale werkvoorziening, enzovoorts)

§6.7 Werking van het onderzoeksinstrument

Alle promotie van de werving is gericht naar de website van het onderzoek (bijlage 20). Op de homepage van het onderzoek konden geïnteresseerden meer lezen over het onderzoek zelf en zich aanmelden. Dit aanmelden kon door het invullen van een e-mailadres. Na het invullen ontving de aanmelder direct een automatische mail terug met daarin een inlogcode (bijlage 13) en een scherm met verdere instructie (bijlage 11). Het aanklikken van deze code in de mail volstond om de vragenlijst op Internet te openen (bijlage 21).

De respondent kon na het invullen van de verplichte velden door naar de volgende pagina. Tijdens het onderzoek kon de respondent ook terugbladeren naar antwoorden op de vorige pagina's. Het was ook mogelijk om tussentijds het invullen van de vragenlijst te onderbreken (bijlage 17); door opnieuw de code uit de e-mail aan te klikken kon de respondent later verder gaan waar hij of zij was gebleven. Aan het einde van de vragenlijst konden respondenten de vragenlijst definitief maken. Na het voltooien van de vragenlijst (bijlage 18) kreeg de respondent hiervan per e-mail een bevestiging (bijlage 20). In deze bevestiging werd ook aangemoedigd om collega's te stimuleren de vragenlijst in te vullen.

§6.8 Kwaliteit van de vragenlijst

Om de resultaten van de vragenlijst te kunnen gebruiken in dit onderzoek moet deze voldoen aan een aantal kwaliteitscriteria. De criteria, die gebruikelijk zijn voor het vaststellen van de kwaliteit van een instrument voor gegevensverzameling, zijn als volgt:

Betrouwbaarheid	dit kan worden gezien als technische voorwaarde voor een goede meting;
Validiteit	dit is de kern als het gaat om de vraag wat nu eigenlijk wordt gemeten;
Aanvaardbaarheid	dit betreft de context waarin een meting of beoordeling functioneert;
Bruikbaarheid	deze betreft kenmerken die bij toepassing in de praktijk van belang zijn.

Deze criteria worden één voor één toegelicht.

§6.8.1 Betrouwbaarheid of nauwkeurigheid

In de klassieke testtheorie wordt de nauwkeurigheid van een meting bepaald door de betrouwbaarheid van het meetinstrument. Het criterium betrouwbaarheid betekent dat je moet kunnen verwachten dat als de meting zou worden herhaald, (grotendeels) dezelfde uitkomsten worden verkregen. Dit kan worden gemeten worden door de vragenlijst meermalen bij dezelfde personen af te nemen, maar ook door dezelfde vraag meermalen in de vragenlijst op te nemen, maar steeds net iets anders geformuleerd. Deze net iets anders geformuleerde vragen worden geacht hetzelfde te meten; daarvoor moeten deze antwoorden grotendeels overeenkomen, oftewel sterk met elkaar samenhangen.

De betrouwbaarheid is te berekenen uit de antwoordscores op de vragenlijsten. Hiervoor zal Crohnbach's alpha¹¹ worden gebruikt. Crohnbach's alpha is de meest gehanteerde rekenmethode voor betrouwbaarheid, gebaseerd op de samenhang van de vragen die hetzelfde zouden moeten meten. Hoe meer overeenstemming tussen de antwoorden op die vragen (of anders gezegd: hoe consistent of homogener de antwoorden) over die subfactor, hoe groter de statistische betrouwbaarheid van die subfactor.

§6.8.2 Validiteit

Een meetinstrument is valide als het meet wat het wordt geacht te meten. In de klassieke testtheorie wordt de validiteit opgedeeld in een aantal onderdelen¹²:

Indruksvaliditeit	Lijkt het meetinstrument op het eerste gezicht te meten wat het moet meten?
Procesvaliditeit	In hoeverre is het gedrag dat de test aan de proefpersoon ontlokt representatief voor het beoogde kenmerk?
Inhoudsvaliditeit	In welke mate bestrijkt de steekproef aan gedrag die de test items ontlocken het volledige domein van de beoogde eigenschap?
Begripsvaliditeit	Heeft de gemeten eigenschap de beoogde plaats in het bestaande begrippenkader?
Criteriumvaliditeit	Hoe goed is met het instrument te voorspellen?

De twee hoofdonderdelen van de vragenlijst zijn door de ontwikkelaars over lange tijd getest en bijgesteld, daarbij bijgestaan door andere onderzoekers die de testen ook hebben gebruikt. De validiteit van deze onderdelen wordt daarom niet ter discussie gesteld. Wel is de opmerking op zijn plaats dat de eigen vertaling van de leiderschapstest mogelijk de validiteit heeft beïnvloed.

§6.8.3 Aanvaardbaarheid

De aanvaardbaarheid betreft zaken als de inzichtelijkheid voor de respondenten van het meetdoel van het instrument (geen manipulatie), de eerlijkheid of rechtvaardigheid ten aanzien van bepaalde groeperingen of belanghebbenden (geen discriminatie), en de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer (geen schending van de privacy of zelfs de integriteit van de persoon). Metingen danwel instrumenten die hieraan voldoen zijn 'verdedigbaar' of 'legitiem'.

Bij deze vragenlijst is het doel duidelijk uitgelegd, zijn de vragen niet discriminerend en schenden de vragen niet de persoonlijke levenssfeer. De vragen zijn door de ontwikkelaars zoveel mogelijk bias-vrij¹³ gemaakt en de sleutel voor de scoring van de antwoorden is gestandaardiseerd.

§6.8.4 Bruikbaarheid

Onder bruikbaarheid kunnen eisen worden samengevat die te maken hebben met de uitvoerbaarheid van de meting en de adequaatheid gezien het onderzoeksdoel.

De vragenlijst is een makkelijk realiseerbaar instrument, zeker omdat twee grote standaardcomponenten gebruikt worden. Daarnaast is het realistisch te stellen dat potentiële respondenten uit de doelgroep een vragenlijst kunnen invullen. Ook is aangetoond dat een schriftelijke en gestandaardiseerde vragenlijst goed gebruikt kan worden voor het omschrijven en verklaren van sociale verschijnselen binnen een grote onderzoeksgroep ('t Hart et. al. 2001).

§6.9 Opzet van de analyse

Na afloop van de periode van gegevensverzameling zijn de antwoorden van de elektronische vragenlijst geëxporteerd uit de database en ingelezen in het statistische programma SPSS 17. Door middel van de sleutels van de DINAMO en MLQ zijn met behulp van de antwoorden de scores op de subfactoren bekend. Meer uitleg over de berekeningen staat bij de resultaten.

§6.10 Conclusie

Omdat de deelvragen niet te beantwoorden bleken met literatuuronderzoek is veldonderzoek binnen de onderzoekspopulatie van gemeenteambtenaren noodzakelijk. Door het benutten van veelgebruikte en beproefde standaardcomponenten voor veranderbereidheid en leiderschap is een kwalitatief goed onderzoeksinstrument verkregen. Deze standaardcomponenten zijn oorspronkelijk bedoeld voor managers, maar er is geen beletsel gevonden om ze ook toe te passen op medewerkers. Daarnaast zijn enkele vragen met betrekking tot sociaaldemografische kenmerken toegevoegd om de representativiteit te controleren.

In tijden van verandering erven de leerlingen de wereld, terwijl de geleerden erachter komen dat zij prachtig zijn toegerust voor het omgaan met een wereld die niet meer bestaat.
Eric Hoffer, filosoof (1902-1983)

Hoofdstuk 7: Resultaten empirisch onderzoek

§7.1 Inleiding

Na de opzet van het onderzoek brak het moment aan voor gegevensverzameling in de praktijk. Dit hoofdstuk vertelt over de acties en bevindingen, van respondentenwerving tot analyse.

De elektronische versie van de vragenlijst is gebouwd op 30 en 31 mei 2009. Op maandagochtend 1 juni zijn de laatste tests uitgevoerd door bereidwillige medewerkers uit mijn team, die bekend zijn met het testen van applicaties voor digitale dienstverlening. Technisch was alles in orde maar naar aanleiding van de opmerkingen zijn de introductietekst en de vertaling van de vragen op enkele punten aangepast. Daarna is de vragenlijst niet meer gewijzigd gedurende de looptijd van de gegevensverzameling.

§7.2 Respondentenwerving

Om respondenten te werven zijn collega's gevraagd, connecties via LinkedIn¹⁴ benaderend, berichten geplaatst op Twitter¹⁵, berichten geplaatst in alle LinkedIn discussiegroepen die iets van doen hebben met overheid of gemeente, contacten gelegd via de opdrachtgever enzovoorts.

De gegevensverzameling heeft gelopen tijdens heel juni 2009, vlak voor de zomervakantie en vlak voor de geplande wijziging van de Telecomwet die zou gaan verbieden om organisaties ongevraagd per e-mail te benaderen. Alle gemeenten in Nederland hebben begin juni een mail ontvangen met het verzoek om de vragenlijst in de organisatie uit te zetten (bijlage 9).

Hieruit bleek overigens dat er een zeer grote variëteit is in de reactie die gemeenten geven op een binnenkomende e-mail: sommige gemeenten reageerden helemaal niet, sommige gemeenten stuurden een handmatige ontvangstbevestiging, sommige gemeenten stuurden een automatische ontvangstbevestiging en er was zelfs één gemeente die de ontvangst van mijn e-mail per brief bevestigde. Enkele gemeenten stuurden een automatische mail terug dat het e-mailen met hun gemeente niet (meer) mogelijk is en dat gebruik kan worden gemaakt van post, telefoon of het digitale contactformulier op de website; hier is verder geen gebruik van gemaakt.

Het onderzoek is daarnaast ook onder de aandacht gebracht bij collega's van andere gemeenten in diverse bijeenkomsten. Daarnaast heb ik, zoals gepland, een persbericht uitgestuurd naar bijna alle nieuwsbrieven en tijdschriften die gericht zijn op gemeenten of overheid (bijlage 5). Het bericht is uiteindelijk gepubliceerd onder andere op de websites en in de nieuwsbrieven Binnenlands Bestuur, Gemeente.nu, Overheidsmanagement, Ambtenaar 2.0 netwerk, EGEM i-teams, Digitaal Bestuur, Antwoord.nl, Digital display, Persbericht.nu, De Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB), Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP), Vereniging voor Bestuurskunde (VB), Dimpact, Coördinatiepunt - ICT Inwonerszaken (CP-ICT), Virtueel Bestuur en Persberichten.biz.

Een extra middel dat is ingezet is het inkopen van digitale advertenties bij Google¹⁶ Adwords. Google gebruikers krijgen bij het zoeken naar bepaalde trefwoorden dan een advertentie voor het onderzoek te zien. Deze trefwoorden (bijlage 10) zijn zo gekozen dat deze vooral door gemeenteambtenaren gebruikt worden. In de maand juni heeft deze advertentie gelopen. Per keer dat er iemand op zo'n advertentie klikte is een klein bedrag in rekening gebracht, afhankelijk van een aantal factoren. De advertentie is 79.592 keer vertoond en in totaal is er 76 keer op geklikt. De gemiddelde prijs per klik was € 0,65 waarmee de totale kosten op € 49,51 uitkwamen.

Respondenten die zich wel aanmeldden maar uiteindelijk niet aan de vragenlijst begonnen hebben na een dag een handmatig verzonden herinneringsmail ontvangen (bijlage 14). Het is waarschijnlijk dat de eerder automatisch verstuurde inlogcode dan is blijven hangen in een spamfilter.

Gedurende de looptijd was het gebruik van de digitale vragenlijst redelijk constant. In totaal waren er in juni 1680 bezoeken aan de hoofdpagina van het onderzoek, 581 aanmeldingen voor de vragenlijst en 390 afrondingen van de vragenlijst (bijlage 11).

§7.3 Analyse

Niet alle respondenten zijn uiteindelijk meegenomen in de analyse. In figuur 13 is een overzicht gemaakt van de verschillende redenen om respondenten uit te sluiten.

Aantal	Percentage	Omschrijving
54	9%	Nooit begonnen met invullen, ondanks herinnering
123	21%	Wel begonnen maar niet afgemaakt, veelal afgehaakt bij het leiderschapsdeel
59	10%	Afgemaakt maar niet geldig (leidinggevende, externe of bijna alles in het leiderschapsdeel op neutraal gezet)
1	0%	Ongeldig door enkele ontbrekende antwoorden (vermoedelijk een technische storing van de webserver)
344	59%	Afgemaakt en geldig
581	100%	Totaal aanmeldingen voor een inlogcode

Figuur 13: Aantal respondenten

Omdat de antwoorden gebruikt zouden worden om onderlinge verbanden te berekenen, was het noodzakelijk om alle meerkeuzevragen in te vullen. Om de vragenlijst af te kunnen ronden moesten respondenten daarom verplicht alle meerkeuzevragen beantwoorden. Alle niet afgeronde vragenlijsten zijn niet meegenomen in de analyse. Er is één respondent verwijderd omdat de antwoorden wel definitief waren gemaakt maar (waarschijnlijk door een technische storing) de antwoorden niet helemaal compleet waren.

Er bleef een relatief groot deel van de vragenlijsten onafgemaakt. De invultijd lijkt niet een probleem om de vragenlijst af te ronden. In de testronde op 1 juni bleek dat de benodigde tijd om de vragenlijst in te vullen net iets minder was dan 20 minuten. Die tijd is ook zo gecommuniceerd op de site en in de persberichten. In de database van de digitale vragenlijst werd ook daarna bijgehouden hoe lang de respondenten over de vragenlijst deden. Ook in de praktijk bleef het merendeel van de respondenten binnen de voorgestelde tijd.

Tijdens de gegevensverzameling bleek uit de reacties van respondenten dat het gedeelte over hun leidinggevende wel een struikelblok vormde. Veel respondenten zijn op dit punt gestopt met invullen. Alle respondenten die de vragenlijst niet volledig hebben ingevuld zijn gemaild met het verzoek de vragenlijst alsnog af te ronden (bijlage 15) en benadrukt dat het onderzoek volstrekt anoniem is, maar toch bleven 123 vragenlijsten half afgemaakt.

Er zijn enkele tientallen respondenten verwijderd omdat deze duidelijk niet tot de doelgroep behoorden (volgens de functie toch leidinggevend of volgens het emailadres iemand van een adviesbureau). Er zijn ook enkele tientallen respondenten verwijderd omdat het deel over leiderschap nagenoeg alleen was ingevuld met het antwoord “neutraal” ($SD < 0,15$ voor het leiderschapsdeel). Uit reacties van respondenten bleek dat ook hier respondenten bang waren dat hun leidinggevende dit onder ogen zou krijgen, ondanks dat op meerdere plaatsen werd benadrukt dat het onderzoek volstrekt anoniem is. Uiteindelijk bleven de gegevens van 344 geldige respondenten over. De antwoordverdeling van deze respondenten is weergegeven in bijlage 2 op pagina 87.

De respondenten vormen een steekproef uit de totale onderzoekspopulatie (doelgroep). De antwoorden op vraag 1 t/m 7 geven een beeld van deze respondenten. Daaruit blijkt dat er onder de respondenten iets meer vrouwen dan mannen zijn. Uit alle leeftijdscategorieën zijn er respondenten, met een tendens richting de categorieën 46 t/m 55 jaar. Opmerkelijk hierbij is het relatief korte dienstverband bij een gemeente in het algemeen of de huidige gemeente specifiek. Bijna de helft van de respondenten heeft een opleiding op HBO niveau, de overige helft is verdeelt over hogere en lagere niveaus.

§7.4 Representativiteit van de steekproef

Om de representativiteit vast te stellen zijn de kenmerken van de respondenten vergeleken met de persoonsgegevens van mijn eigen gemeente. Het bleek niet mogelijk om op de gegevens uit Enschede dezelfde selectiecriteria toe te passen (zoals niet leidinggevend, niet in een ondersteunende afdeling); ook waren niet alle kenmerken beschikbaar. Stichting A+O fonds Gemeenten heeft weliswaar in 2007 een uitgebreid rapport gemaakt over de kenmerken van ambtenaren bij gemeenten, maar door het hanteren van andere categorieën is vergelijking met de steekproef in dit onderzoek niet mogelijk.

De respondenten zijn met Enschede vergeleken op geslacht, leeftijd en lengte dienstverband (bijlage 6). Als we aannemen dat Enschede representatief is voor andere gemeenten, dan is op basis van de vergelijking te stellen dat de respondenten in de steekproef een goede representatie zijn van de totale onderzoekspopulatie van gemeenteamttenaren, in elk geval voor wat betreft geslacht, leeftijd en dienstverband bij de huidige gemeente.

Daarnaast is het echter wel mogelijk dat de oproep voor respondenten vooral de interesse heeft gewekt van mensen die al kennis hebben van of bezig zijn met het onderwerp Antwoord©. Veelzeggend waren ook de reacties van mensen die terugmailden dat ze afzagen van deelname omdat "het bij ons in de organisatie niet speelt". En dat terwijl het concept Antwoord© over vijf jaar in alle gemeenten moet zijn ingevoerd en dit mijns inziens een enorme organisatieverandering is.

Deze zelfselectie van respondenten is geprobeerd proberen te voorkomen door in eerdere instantie het onderzoek toe te spitsen op medewerkers in één organisatie (gemeente Enschede) en deelname wat minder vrijblijvend te laten zijn door het te laten sponsoren door de directeurs van de diensten. Helaas was dit niet haalbaar, omdat er al teveel onderzoeken in korte tijd waren geweest binnen de organisatie. Er is nog geprobeerd een dergelijke opzet bij een andere gemeente realiseren, maar dat was niet snel genoeg te organiseren; vandaar de keuze voor een landelijk onderzoek op vrijwillige basis.

§7.5 Betrouwbaarheid

Op basis van de antwoorden kan er een aantal dingen worden berekend. De beschrijvende en statistische kenmerken van de subfactoren zijn weergegeven in bijlage 26. Daaronder zijn ook resultaten van de betrouwbaarheidsberekening per subfactor te zien, uitgedrukt in Cronbach's alpha.

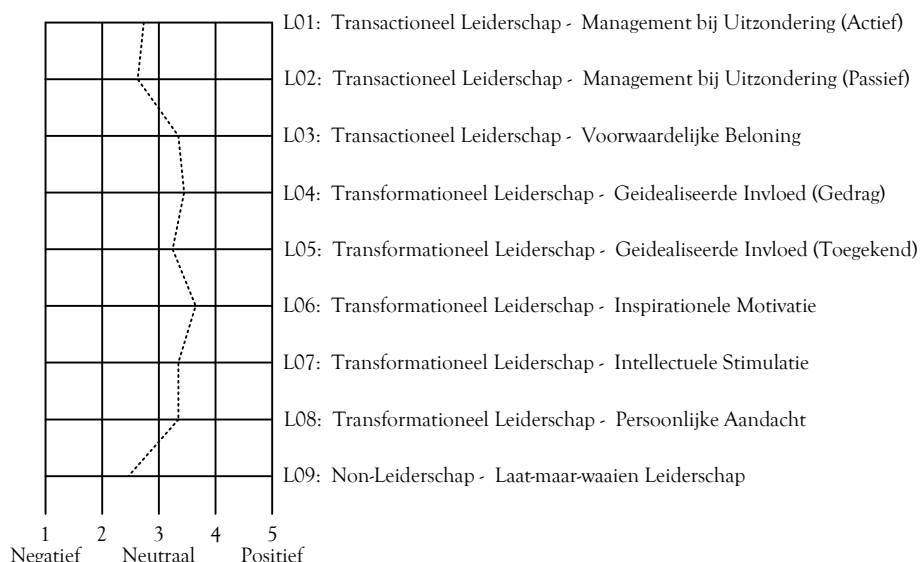
Voor Cronbach's alpha wordt doorgaans de vuistregel gehanteerd dat een waarde boven de .70 goed genoeg is om aan te nemen dat de subfactor betrouwbaar gemeten wordt (aangeraden door Nunnally, 1978). Alpha's van .50 tot .70 zijn eigenlijk te laag voor praktische toepassingen maar nog wel toepasbaar voor onderzoeksgebruik (Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 1993, in: Epitropaki & Martin, 2005). Waarden van alpha kleiner dan .50 duiden op onvoldoende betrouwbaarheid.

Van alle subfactoren voor leiderschap blijkt de betrouwbaarheid goed, met uitzondering van 'Management bij Uitzondering (Passief)' en 'Persoonlijke Aandacht'. Met een betrouwbaarheid van respectievelijk .54 en .68 zijn zij voor dit onderzoek wel bruikbaar. Bij het deel over veranderbereidheid geldt dat laatste ook voor 'Houding van collega's' en 'Kennis en ervaring' met betrouwbaarheden van respectievelijk .55 en .66; subfactor 'Noodzaak' is met een betrouwbaarheid van .27 niet verder bruikbaar in dit onderzoek. De betrouwbaarheid van het deel over veranderbereidheid komt in grote lijnen overeen met eerder onderzoek (zie bijlage 26, tabel 29), al is de betrouwbaarheid in dit onderzoek gemiddeld iets hoger.

§7.6 Leiderschapsprofiel

Op basis van de gemiddelde scores van de respondenten op de subfactoren (bijlage 26) kan een gemiddeld leiderschapsprofiel worden weergegeven van de direct-leidinggevenden van de respondenten, zoals weergegeven in figuur 14.

Uit het profiel blijkt dat de, volgens de literatuur, minder effectieve stijlen zoals management bij uitzondering en non-leiderschap, benedengemiddeld vertegenwoordigd zijn. Daarentegen zijn de, volgens de literatuur, meer effectieve stijlen maar iets meer dan gemiddeld vertegenwoordigd. Er is geen specifieke stijl die sterk bovengemiddeld voorkomt, al komt transformationeel leiderschap gemiddeld iets meer voor dan transactioneel leiderschap.

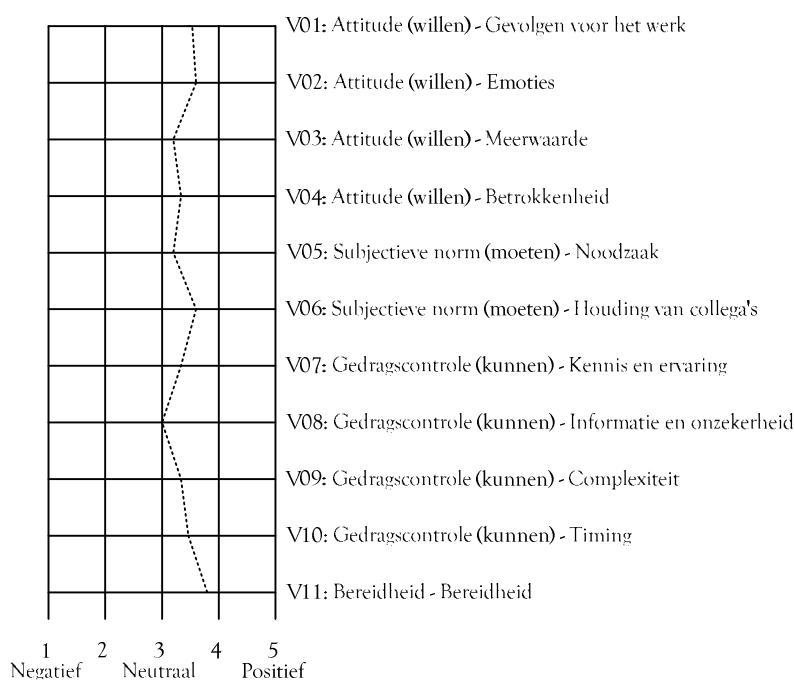


Figuur 14: Gemiddeld leiderschapsprofiel

De gemiddelde score op transactioneel leiderschap is met 2,9 hoger dan de score van 2,5 die Den Hartog, Van Muijen & Koopman (1997) vonden in hun onderzoek onder 700 werknemers in acht verschillende organisaties. Datzelfde geldt voor transformationeel leiderschap, met 3,4 ten opzichte van 3,0. De gemiddelde score op laissez-faire leiderschap is met 2,4 gelijk aan de bevindingen van Den Hartog et al. (1997).

S7.7 Veranderprofiel

Een zelfde soort profiel kan ook geschetst worden voor de subfactoren van het deel over veranderbereidheid (Figuur 15). Het profiel laat zien dat gemeenteambtenaren over het algemeen licht positieve gevolgen voor het werk verwachten van het concept Antwoord©. Dit is een belangrijk gegeven omdat volgens Metselaar en Cozijnsen deze bouwsteen grote invloed uitoefent op de veranderbereidheid. Hetzelfde geldt voor de bouwsteen emoties die de verandering oproept. De veranderingen rond het concept Antwoord© roepen gemiddeld positieve gevoelens op.



Figuur 15: Gemiddeld veranderprofiel

De meerwaarde van de verandering wordt niet door iedereen gezien. De score hiervan ligt erg dicht bij het midden. Dit geldt ook voor de betrokkenheid¹⁷ bij en het zien van de noodzaak van de verandering (waarbij al is geconstateerd dat Noodzaak niet betrouwbaar kon worden gemeten). De houding van collega's ten opzichte van de verandering, door Metselaar en Cozijnsen ook wel veranderklimaat genoemd, wordt door de medewerkers positief ingeschat. Al met al is de bereidheid van de medewerkers gemiddeld positief.

Het profiel laat duidelijk zien dat voor elk van de factoren (willen, moeten en kunnen) er positieve en minder positieve gemiddelde scores op de subfactoren zijn. Het model is dus niet te vereenvoudigen tot de drie factoren alleen. Helaas is het in dit onderzoek gemeten profiel niet te vergelijken met het profiel in Metselaar & Cozijnsen (2005), omdat in die uitgave nog is gewerkt met de vorige versie van het model. Voor het nieuwe model is nog geen (norm-)profiel gepubliceerd.

§7.8 Correlatiematrix




Een stap verder dan het berekenen van gemiddelde scores is het berekenen van verbanden. Van alle subfactoren is een correlatiematrix opgesteld (bijlage 26). Alle subfactoren worden tegen elkaar af gezet om mogelijke significante verbanden te ontdekken en de hypothesen te toetsen.

In dit onderzoek is de samenhang berekend met de Pearson correlatiecoëfficiënt¹⁸. Uit een correlatieanalyse kunnen de waarden -1 tot 1 komen. Hierbij betekent een waarde van -1 een perfect negatief verband, 1 een perfect positief verband en een waarde van 0 geen verband (de Vocht, 2007: 187). De criteria die in dit onderzoek worden gehanteerd zijn weergegeven in tabel 5.

Positief verband	Negatief verband	Sterkte
$r = 0,00 <> 0,24$	$r = -0,00 <> -0,24$	Lage correlatie
$r = 0,25 <> 0,49$	$r = -0,25 <> -0,49$	Redelijke correlatie
$r = 0,50 <> 0,74$	$r = -0,50 <> -0,74$	Sterke correlatie
$r = 0,75 <> 1,00$	$r = -0,75 <> -1,00$	Zeer sterke correlatie

Tabel 5: Interpretatie van correlatiewaarden

Bij het berekenen van een verband wordt ook de significantie van dat verband berekend. In de correlatietabel is met kleuren aangegeven (tabel 6) of bij het verband de Pearson correlatie niet significant is, significant is op 0.05 niveau (tweezijdig getoetst¹⁹) of significant is op 0.01 niveau (tweezijdig getoetst). Deze statistische significantie is een maat voor de nauwkeurigheid van het resultaat. Dit betekent dat wanneer er een significantie van $<0,05$ is gevonden er met 95% zekerheid gezegd kan worden dat het gevonden verband niet op toeval berust. Verbanden met een significantie groter 0,05 worden in dit onderzoek afgedaan als niet voldoende significant en niet verder onderzocht.

	Pearson correlatie niet significant
	Pearson correlatie significant op 0.05 niveau (tweezijdig getoetst)
	Pearson correlatie significant op 0.01 niveau (tweezijdig getoetst)
vet	Pearson correlatie $\geq .25$ of $\leq -.25$ op een betrouwbare factor en minimaal significant op 0.05 niveau

Tabel 6: Significantie van correlatiewaarden

Over de verbanden van leiderschapsstijlen en veranderbereidheid volgt hierna een uitgebreidere verkenning. Met behulp van de correlatiematrix is al wel vast op te merken dat de veranderbereidheid in dit onderzoek niet significant samenhangt met geslacht of lengte dienstverband en nauwelijks met leeftijd en opleidingsniveau. Voor deze verbanden is ook geen indicatie gevonden in de literatuur, maar in gesprekken met collega's is regelmatig op de vooronderstelling bemerkte dat ouderen of lager opgeleiden een lagere veranderbereidheid zouden hebben dan jongeren of hoger opgeleiden. Dat blijkt dus niet te kloppen met hetgeen in dit onderzoek is gevonden.

§7.9 Hypothesetoetsing

Op basis van de analyse van de gegeven antwoorden kan een aantal hypothesen worden getoetst. De hieronder ter illustratie gebruikte correlatietabellen zijn steeds delen uit de eerder genoemde totale correlatiematrix (bijlage 26).

Om te beginnen is er een aantal hypothesen dat een onderlinge samenhang voorspelt tussen verschillende leiderschapsstijlen onderling en tussen leiderschapsstijlen en veranderbereidheid. Met behulp van tabel 7 kunnen de hypothesen II t/m VI worden getoetst.

Pearson correlatie	Transactioneel Leiderschap	Transformationeel Leiderschap	Non-Leiderschap	Veranderbereidheid
Transactioneel Leiderschap				
Transformationeel Leiderschap	0,297 Hypothese VI			
Non-Leiderschap	0,007 Hypothese IVa	-0,691 Hypothese IVb		
Veranderbereidheid	0,108 Hypothese II	0,242 Hypothese III	-0,153 Hypothese V	

Tabel 7: Samenhang leiderschapsstijlen en veranderbereidheid

Hypothese II veronderstelt een significant positieve correlatie tussen de aanwezigheid van transactioneel leiderschap en veranderbereidheid. Uit de resultaten blijkt dat deze hypothese bevestigd kan worden, maar de correlatie is laag en maar significant op 0.05 niveau. Dit is niet verbazingwekkend in het licht van de literatuur, want in slechts een klein deel van de onderzoeken kwam een positieve rol van transactioneel leiderschap naar boven.

Hypothese III veronderstelt een significant positieve correlatie tussen de aanwezigheid van transformationeel leiderschap en veranderbereidheid. Uit de resultaten blijkt dat ook deze hypothese bevestigd kan worden, maar de correlatie is laag en net te laag om redelijk genoemd te worden. Een resultaat dat op zijn zachtst gezegd opmerkelijk is, gezien de overweldigende hoeveelheid onderzoeken en managementboeken die aan deze stijl succes toekennen.

Hypothese IVb veronderstelt een significant negatieve correlatie tussen de aanwezigheid van laissez-faire leiderschap en transformationeel leiderschap. Uit de resultaten blijkt dat deze hypothese bevestigd kan worden, de correlatie is zelfs sterk te noemen. Het een sluit het ander dus sterk uit, zo lijkt het. Er kan een derde variabele in het spel zijn maar mogelijk zijn beide factoren uiteinden op een zelfde dimensie; dat klopt met de visie dat non-leiderschap in tegenstelling tot transformationeel leiderschap een gebrek aan leiderschap is.

Hypothese IVa veronderstelt een significant negatieve correlatie tussen de aanwezigheid van laissez-faire leiderschap en transactioneel leiderschap. Uit de resultaten blijkt dat deze hypothese verworpen kan worden, er is geen significant verband gevonden. Dat klopt niet met de visie dat non-leiderschap in tegenstelling tot transactioneel leiderschap een gebrek aan leiderschap is, want dan zou transactioneel leiderschap ook laissez-faire leiderschap moeten uitsluiten in een negatief verband.

Hypothese V veronderstelt een significant negatieve correlatie tussen de aanwezigheid van laissez-faire leiderschap en veranderbereidheid. Uit de resultaten blijkt dat deze hypothese bevestigd kan worden, maar de correlatie is laag. Er is dus niet een sterk negatieve samenhang zoals op basis van het literatuuronderzoek werd verwacht.

Hypothese VI veronderstelt een significant negatieve correlatie tussen de aanwezigheid van transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap. Uit de resultaten blijkt dat deze hypothese verworpen kan worden, er is juist een redelijk positieve correlatie gevonden. Deze stijlen zijn dan blijkbaar inderdaad niet uitersten op een zelfde dimensie maar kunnen samen voorkomen. Dit zegt echter nog niets over het effect van het voorkomen van beide stijlen tegelijk.

§7.10 Effectief leiderschap

Volgens een van de redeneringen in de literatuur zou effectief leiderschap bestaan uit het voorkomen van zowel transformationeel leiderschap als transactioneel leiderschap in dezelfde persoon. De vraag is of dat 'effectieve leiderschap' ook de veranderbereidheid vergroot.

- Hypothese VIIa** De aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie)
- Hypothese VIIb** Het verband tussen de aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid is groter dan het verband tussen de aanwezigheid van transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid

Over het verband van het voorkomen van zowel transformationeel leiderschap als transactioneel leiderschap in relatie tot veranderbereidheid zijn hypothesen VIIa en VIIb opgesteld. Het verband tussen de aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid is .234 (niet in de tabel opgenomen, significant op 0.01 niveau). VIIa is daarmee aan te nemen, want de correlatie is inderdaad significant positief. VIIb is echter te verwerpen, want de correlatie is niet hoger dan .242 voor transformationeel leiderschap alleen.

§7.11 Leiderschap in detail

Naast de hypothesen is het goed om de andere verbanden in detail te bekijken. Buiten de hypothesen geeft tabel 7 op de onderste rij duidelijk weer dat er slechts een zwak verband bestaat tussen leiderschapstijl en veranderbereidheid. Dat blijkt ook te gelden voor de subfactoren van leiderschap (tabel 8). Slechts de samenhangen met veranderbereidheid van Voorwaardelijke Beloning en Persoonlijke Aandacht scoren redelijk.

Pearson Correlatie	Veranderbereidheid
Transformationeel Leiderschap - Persoonlijke Aandacht	0,28
Transactioneel Leiderschap - Voorwaardelijke Beloning	0,26
Transformationeel Leiderschap - Geidealiseerde Invloed (Gedrag)	0,22
Transformationeel Leiderschap - Geidealiseerde Invloed (Toegekend)	0,20
Transformationeel Leiderschap - Inspirationale Motivatie	0,18
Transformationeel Leiderschap - Intellectuele Stimulatie	0,18
Transactioneel Leiderschap - Management bij Uitzondering (Actief)	0,04
Transactioneel Leiderschap - Management bij Uitzondering (Passief)	-0,15
Non-Leiderschap - Laat-maar-waaien Leiderschap	-0,15

Tabel 8: Samenhang subfactoren leiderschapstijlen en veranderbereidheid

§7.12 Veranderbereidheid in detail

Veranderbereidheid zelf is niet opgesplitst in subfactoren maar het model voor veranderbereidheid kent meerdere subfactoren die volgens de ontwikkelaars de veranderbereidheid zouden kunnen verklaren. In elk geval hebben 6 van de 10 subfactoren een redelijk of sterker betrouwbaar significant verband met veranderbereidheid (tabel 9).

Emoties, betrokkenheid en timing hebben het sterkste verband. Dat veel subfactoren hier een hoog verband opleveren is niet verbazend als je bedenkt dat het model ook zo is geconstrueerd. De gevonden verbanden verklaren, zoals eerder uitgelegd, nog geen oorzakelijkheid.

Pearson Correlatie	Veranderbereidheid
Attitude (willen) - Betrokkenheid	0,66
Attitude (willen) - Emoties	0,65
Gedragcontrole (kunnen) - Timing	0,62
Attitude (willen) - Meerwaarde	0,56
Attitude (willen) - Gevolgen voor het werk	0,50
Gedragcontrole (kunnen) - Kennis en ervaring	0,50
Subjectieve norm (moeten) - Noodzaak (niet betrouwbaar)	0,34
Gedragcontrole (kunnen) - Informatie en onzekerheid	0,21
Subjectieve norm (moeten) - Houding van collega's	0,15
Gedragcontrole (kunnen) - Complexiteit	-0,31

Tabel 9: Samenhang subfactoren veranderbereidheid model en veranderbereidheid

§7.13 Regressieanalyse

Bij de onderzoeksopzet is al aangegeven dat oorzakelijkheid in dit onderzoek niet kan worden vastgesteld met een experiment. Voor dit onderzoek is het belangrijk om statistische voorspellers te bepalen voor veranderbereidheid. Dat gebeurt naar aanleiding van hypothese I, gebaseerd op de voorspelling van Metselaar & Cozijnsen.

Hypothese I De beste voorspellers van veranderbereidheid zijn de emotie die de verandering oproept, de ervaring met voorgaande veranderingen en de gevolgen van de verandering voor het werk.

De veranderbereidheid zal niet te voorspellen zijn uit één variabele alleen; er zullen meerdere voorspellende variabelen zijn. Van deze variabelen moet het zogenaamde regressiegewicht worden berekend, dat aangeeft welke bijdrage de variabele levert aan de voorspelling. De voorspelling is niet de optelsom van de correlatie van de variabelen, want de variabelen correleren ook onderling en overlappen elkaar op die manier. Daardoor is de samenhang die de ene voorspellende variabele met de te voorspellen variabele heeft gedeeltelijk dezelfde als de samenhang die een andere voorspellende variabele met de te voorspellen variabele heeft. Het kan zelfs voorkomen dat terwijl een correlatie hoog (positief) is het bijbehorende regressiegewicht ongeveer nul of zelfs negatief is (Meerling, 1995:181)

Het berekenen van regressiegewichten kan met regressie-analyse. De resultaten van die analyse zijn afhankelijk van het aantal variabelen dat in de berekening wordt meegenomen, in verband met voornoemde overlap. Voor het voorspellen van veranderbereidheid moeten dus aannames worden gedaan over de mee te rekenen variabelen.

Variabele	Bèta
Attitude (willen) - Betrokkenheid	,250
Attitude (willen) - Emoties	,246
Gedragcontrole (kunnen) - Kennis en ervaring	,210
Gedragcontrole (kunnen) - Timing	,183
Attitude (willen) - Meerwaarde	,146
Subjectieve norm (moeten) - Noodzaak	,051
Attitude (willen) - Gevolgen voor het werk	,045
Gedragcontrole (kunnen) - Informatie en onzekerheid	,041
Gedragcontrole (kunnen) - Complexiteit	-,018
Subjectieve norm (moeten) - Houding van collega's	-,087

Tabel 10: Voorspelling veranderbereidheid door model veranderbereidheid

De hypothese is gebaseerd op een bewering van Metselaar & Cozijnsen, die beweren dat 70% van de variantie in veranderbereidheid kan worden voorspeld met hun model; let wel, in dit onderzoek is een nieuwere versie gebruikt. Allereerst zijn de regressiegewichten berekend met alleen hun model (tabel 10). Het regressiegewicht wordt weergegeven als gestandaardiseerde bèta coëfficiënt.

De beste voorspellers zijn Betrokkenheid, Emoties en Kennis en ervaring. Hypothese I is daarmee verworpen. De totale verklaarde variantie van dit model in dit onderzoek is 67%, dus aardig in de buurt van de bewering van Metselaar & Cozijnsen. Het doel van dit onderzoek was echter om te kijken naar de rol van leiderschap en de invloed daarvan op veranderbereidheid. Daarom zijn ook de regressiegewichten berekend met alleen het leiderschapsmodel (tabel 11).

Alhoewel de regressiegewichten voor Persoonlijke Aandacht en Voorwaardelijke Beloning hoopgevend lijken, verklaart dit model maar 11% van de variantie van veranderbereidheid. Een model van alle subfactoren van beide modellen samen geeft een verklaring van 68% (niet afgebeeld), dus ook nauwelijks meer dan het model van veranderbereidheid alleen.

Variabele	Bèta
Transformationeel Leiderschap - Persoonlijke Aandacht	,265
Transactioneel Leiderschap - Voorwaardelijke Beloning	,198
Uitkomst - Extra Inspanning	,072
Transformationeel Leiderschap - Geïdealiseerde Invloed (Gedrag)	,031
Transactioneel Leiderschap - Management bij Uitzondering (Actief)	,027
Transformationeel Leiderschap - Inspirationale Motivatie	,004
Non-Leiderschap - Laat-maar-waaien Leiderschap	,002
Transformationeel Leiderschap - Geïdealiseerde Invloed (Toegekend)	-,042
Uitkomst - Effectiviteit	-,051
Transformationeel Leiderschap - Intellectuele Stimulatie	-,071
Transactioneel Leiderschap - Management bij Uitzondering (Passief)	-,095
Uitkomst - Satisfactie	-,163

Tabel 11: Voorspelling veranderbereidheid door model leiderschap

Dat laat nog steeds onbeantwoord wat nu de beste voorspelling geeft met zo min mogelijk variabelen. Een methode daarvoor is stapsgewijze regressie. Bij stapsgewijze regressie wordt een verklarend model gevormd waarbij steeds de eerstvolgende subfactor met de hoogste correlatie met veranderbereidheid aan het model wordt toegevoegd. Bij elke toevoeging wordt gekeken of er niet een van de subfactoren die al meegerekend wordt kan worden verwijderd zonder de voorspelling noemenswaardig te verslechteren. De subfactor Noodzaak doet niet mee wegens onvoldoende betrouwbaarheid.

In tabel 12 is het resultaat te zien van de stapsgewijze modelvorming. Betrokkenheid en Emoties verklaren samen al 58% van de variantie in veranderbereidheid. Door stapsgewijze toevoeging van variabelen kan er tot 67% worden verklaard, waarbij leiderschap een nauwelijks meetbare rol speelt.

Subfactor	Aanwezigheid in het model						
Attitude (willen) - Betrokkenheid	x	x	x	x	x	x	x
Attitude (willen) - Emoties		x	x	x	x	x	x
Gedragscontrole (kunnen) - Kennis en ervaring			x	x	x	x	x
Gedragscontrole (kunnen) - Timing				x	x	x	x
Attitude (willen) - Meerwaarde					x	x	x
Transformationeel Leiderschap - Persoonlijke Aandacht						x	x
Subjectieve norm (moeten) - Houding van collega's							x
Verklaarde variantie veranderbereidheid	44%	58%	62%	64%	66%	66%	67%

Tabel 12: Stapsgewijze modelvorming voor voorspelling veranderbereidheid

Over het geheel blijkt het onderzoeksresultaat te kloppen met de resultaten van Metselaar & Cozijnsen (2005), die in hun onderzoek ook vonden dat de emotie die een verandering oproept meer impact heeft op de veranderbereidheid dan de te verwachten gevolgen voor het werk en de verwachte meerwaarde voor de organisatie. De route voor het vormen van de attitude lijkt in dit geval een weinig rationele.

§7.14 De achtergrond van emotie en betrokkenheid

Door de onderlinge samenhang van variabelen is het gevaarlijk om diepere slagen te maken met de meetgegevens, omdat het risico bestaat op een cirkelredenering. Met deze slag om de arm is toch een niveau dieper gezocht naar de voorspellers voor Betrokkenheid (tabel 13) en Emoties (tabel 14).

Subfactor	Aanwezigheid in het model				
Gedragcontrole (kunnen) - Timing	x	x	x	x	x
Attitude (willen) - Gevolgen voor het werk		x	x	x	x
Gedragcontrole (kunnen) - Kennis en ervaring			x	x	x
Gedragcontrole (kunnen) - Complexiteit				x	x
Attitude (willen) - Meerwaarde					x
Verklaarde variantie betrokkenheid	31%	39%	44%	46%	47%

Tabel 13: Stapsgewijze modelvorming voor voorspelling betrokkenheid

Subfactor	Aanwezigheid in het model			
Attitude (willen) - Meerwaarde	x	x	x	x
Gedragcontrole (kunnen) - Timing		x	x	x
Attitude (willen) - Gevolgen voor het werk			x	x
Subjectieve norm (moeten) - Houding van collega's				x
Verklaarde variantie emotie	37%	49%	57%	58%

Tabel 14: Stapsgewijze modelvorming voor voorspelling emotie

§7.15 Conclusie

Met behulp van een elektronische vragenlijst is een zelfselecterende steekproef van de onderzoekspopulatie ondervraagd naar ervaren leiderschap en veranderbereidheid. Een aanzienlijk deel van de respondenten wilde het leiderschapsdeel niet invullen, waardoor ook hun overige antwoorden niet in de analyse zijn meegenomen. De steekproef is na vergelijking met personeelsgegevens van de gemeente Enschede representatief bevonden. Met uitzondering van één subfactor zijn alle subfactoren betrouwbaar genoeg voor dit onderzoek.

In de steekproef is relatief meer transformationeel leiderschap aangetroffen dan transactioneel of laatmaar-waaien. Het algemene gevoel en de bereidheid zijn goed. Het resultaat van de toetsing van de hypothesen te zien in tabel 15. X staat voor aanvaard of verworpen, (X) voor aanvaard maar met relatief lage correlatie en/of significantie en <X> voor verworpen maar in tegenovergestelde richting te aanvaarden.

De subfactoren van de leiderschapsstijlen hebben een lage samenhang met veranderbereidheid; alleen Persoonlijke Aandacht (transformationeel) en Voorwaardelijke Beloning (transactioneel) en scoren net redelijk. Het voorkomen van zowel transformationeel als transactioneel leiderschap ('effectief leiderschap') heeft geen grotere samenhang met veranderbereidheid dan transformationeel alleen. Veranderbereidheid blijkt ook nauwelijks of niet samen te hangen met geslacht, leeftijd of opleidingsniveau.

Veranderbereidheid hangt wel sterk samen met Attitude (willen) - Betrokkenheid, Attitude (willen) - Emoties en Gedragcontrole (kunnen) - Timing. De beste voorspellers van veranderbereidheid zijn de betrokkenheid en de emoties bij de verandering. Op hun beurt worden deze het beste voorspeld door respectievelijk timing van de verandering en meerwaarde van de verandering, daarmee indirecte voorspellers van veranderbereidheid.

Nr	Hypothese	Aanvaard	Verworpen
I	De beste voorspellers van veranderbereidheid zijn de emotie die de verandering oproept, ervaring met voorgaande veranderingen en de gevolgen van de verandering voor het werk.		X
II	De aanwezigheid van transactioneel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie)	(X)	
III	De aanwezigheid van transformationeel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie)	(X)	
IVa	De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transactioneel leiderschap (significant negatieve correlatie)		X
IVb	De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transformationeel leiderschap (significant negatieve correlatie)	X	
V	De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant negatieve correlatie)	(X)	
VI	De aanwezigheid van transformationeel leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transactioneel leiderschap (significant negatieve correlatie)		<X>
VIIa	De aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie)	(X)	
VIIb	Het verband tussen de aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid is groter dan het verband tussen de aanwezigheid van transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid		X

Tabel 15: Resultaten van de hypothesetoetsing

Deel IV: Conclusies & Advies

Verandering is de wet van het leven, en de degenen die alleen kijken naar het verleden en het heden kunnen er van op aan dat ze de toekomst missen
John F. Kennedy (1917-1963)

Hoofdstuk 8: Conclusies onderzoek

§8.1 Inleiding

Het is onmiskenbaar dat er een grote verandering nodig is om gemeenten klaar te stomen voor dienstverlening volgens het concept Antwoord©. Dat betekent andere structuren en systemen, maar vooral anders werken. Zo'n driekwart van de gemeenteambtenaren op de werkvloer, ongeveer 125.000 mensen, gaat hier in de komende vijf jaar mee te maken krijgen.

In dat kader heeft dit onderzoek gekeken naar de relatie tussen leiderschap en veranderbereidheid. Alvorens conclusies te trekken uit het theoretisch kader en het empirisch onderzoek eerst nog een kort resumé van de scriptie tot nu toe.

§8.2 Theoretisch kader

Voor het realiseren van excellente dienstverlening zijn mensen het kapitaal. De invoering van Antwoord© is niet alleen het invoeren van een nieuw telefoonnummer of het aanschaffen van een gemeentebrede computerapplicatie; het is vooral zorgen dat alle medewerkers gemotiveerd en toegerust zijn om anders te gaan werken. Dat klinkt als een open deur, maar onderzoek leert dat driekwart van dit soort organisatieveranderingen strandt, voornamelijk door de houding van medewerkers. Deze houding is een complex begrip en wordt volgens de literatuur gevoed door al of niet zorgvuldig afgewogen waarnemingen. Samen met de mening van collega's, ervaren controle over het eigen gedrag en de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het gestelde doel zou dit de intentie tot gedrag bepalen.

Bij verandering komt er altijd een bepaalde energie los in mensen. Die energie is enerzijds te zien als streven naar het behoud van de huidige situatie en anderzijds als het streven naar invloed op de toekomstige situatie. In beide gevallen is het een uiting van betrokkenheid en de bron voor een kritische evaluatie van de veranderplannen. In dit onderzoek is de positieve blik gekozen en gericht op het beïnvloeden van de positieve gedragsintentie met de naam veranderbereidheid. Uitgebreid onderzoek en analyse van andere onderzoekers heeft een model opgeleverd dat veranderbereidheid tot 70% zou kunnen voorspellen vanuit drie factoren en tien subfactoren.

Veranderbereidheid is te bezien op verschillende aggregatieniveaus, bijvoorbeeld organisatieniveau, afdelingsniveau en medewerkerniveau. Groeperen kan op de formele maar ook op de informele organisatie. Het is ontegenzeggelijk dat er groepsprocessen spelen in een organisatie, zoals cultuur, maar uiteindelijk zijn het de individuele medewerkers die tellen. De omgeving van de medewerker is een component die mede de veranderbereidheid van een medewerker kan bepalen. Het is daarom dat dit onderzoek zich niet heeft beperkt tot groepen en cultuur maar verder heeft gekeken naar de individuele medewerker.

In literatuur over leiderschap is veranderbereidheid ook een terugkerend thema. Het onderscheid tussen transformatieel en transactioneel leiderschap is het meest gebruikelijk, waarbij vooral transformatieel leiderschap de haarlemmerolie voor succesvol en effectief veranderen lijkt te zijn; leiderschapsstijl is echter geen onderdeel van het voornoemde model voor veranderbereidheid. Ook voor leiderschap is door andere onderzoekers een model ontwikkeld voor het meten van het volledige scala aan leiderschapsstijlen, afgedekt in drie factoren met negen subfactoren.

§8.3 Empirisch onderzoek

Om te onderzoeken hoe de relatie tussen leiderschap en veranderbereidheid is bij de veranderingen die voortkomen uit de implementatie van Antwoord© is landelijk veldonderzoek gedaan onder gemeente-

ambtenaren op de werkvloer. Deze ambtenaren zijn ondervraagd met een gecombineerde vragenlijst, bestaande uit beproefde instrumenten gebaseerd op de twee voornoemde modellen.

De veranderbereidheid ten opzichte van Antwoord© blijkt positief, maar nauwelijks gerelateerd aan de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende. Alleen de subfactoren Persoonlijke Aandacht (subfactor van Transformationeel Leiderschap) en Voorwaardelijke Beloning (subfactor van Transactioneel Leiderschap) hebben een verband dat net redelijk is te noemen. Wel sterk gerelateerd zijn Betrokkenheid (Attitude - willen), Emoties (Attitude - willen), Timing (Gedragscontrole - kunnen) en Meerwaarde (Attitude - willen) van de verandering.

Een verband is echter nog geen oorzakelijkheid. Een experiment is praktisch onmogelijk maar een regressieanalyse is voor het voorspellen van veranderbereidheid een haalbaar compromis. Volgens deze analyse speelt leiderschap geen rol van betekenis. De beste voorspellers zijn Betrokkenheid (Attitude - willen), Emoties (Attitude - willen), Kennis en ervaring (Gedragscontrole - kunnen), Timing (Gedragscontrole - kunnen) en Meerwaarde (Attitude - willen) van de verandering; samen goed voor een voorspelling van 66% van de veranderbereidheid.

§8.4 Conclusie

Over leiderschap levert het onderzoek op dat transformationeel en transactioneel leiderschap elkaar niet uitsluiten maar juist samen voorkomen en een positief verband hebben. Het samen voorkomen van deze stijlen levert echter geen meerwaarde op voor de veranderbereidheid; het verhaal over effectief leiderschap in de literatuur gaat ofwel niet op of is niet van toepassing op veranderbereidheid.

De visie dat non-leiderschap een gebrek aan leiderschap is gaat niet helemaal op. Weliswaar heeft non-leiderschap een sterk negatief verband met transformationeel leiderschap, maar tussen non-leiderschap en transactioneel leiderschap is geen verband gevonden terwijl daar ook een negatief verband verwacht werd.

Het is opmerkelijk dat de sterk positieve rol van transformationeel leiderschap bij verandering, zoals die in veel literatuur beschreven is, in dit onderzoek niet is gevonden. Er blijkt zelfs nauwelijks een relatie tussen leiderschapsstijl en veranderbereidheid te zijn. Aan de andere kant is het ook weer niet zo'n grote uitzondering, wanneer we in ogenschouw nemen dat de resultaten voor veranderbereidheid aardig overeenkomen met de resultaten die Metselaar & Cozijnsen hebben gevonden voor hun model.

De rationele effecten van de verandering (meerwaarde, gevolgen voor het werk) hebben wel een verband met veranderbereidheid maar leveren nauwelijks een meerwaarde aan de voorspelling ervan. Betrokkenheid en Emoties zijn de belangrijkste voorspellers van veranderbereidheid. Het vormen van de gedragsintentie Veranderbereidheid speelt zich blijkbaar vooral af tussen de verandering en de medewerker en is dan vooral een gevoelskwestie in plaats van rationele informatieverwerking.

§8.5 Discussie

Bij verandering is de relatie tussen medewerker en verandering veel belangrijker dan die tussen medewerker en leidinggevende, zo lijkt uit het onderzoek. Is de rol van de leidinggevende bij verandering dan uitgespeeld? Nee, want we moeten niet vergeten dat de totale relatie tussen medewerker en leidinggevende niet is onderzocht, maar slechts de leiderschapsstijl.

Zeker in een grotere organisatie wordt veel informatie via de lijn gecommuniceerd, ook die over organisatieveranderingen. De direct-leidinggevende is daarmee een belangrijke bron voor de informatie die bijdraagt aan de houding van de medewerker (zie de vorming van attitudes in §4.5). Deze bron is bedoeld of onbedoeld altijd gefilterd door de boodschapper, die er zijn eigen verhaal van maakt. *C'est le ton qui fait la musique*, het is de toon die zorgt voor de muziek: hoe iets wordt verteld heeft grote gevolgen, zo is bekend uit de communicatiewetenschap. Vertellen kun je leren (denk hierbij ook aan bijvoorbeeld mediatraining) maar het is ook mogelijk niet de leidinggevende op te laten treden als boodschapper, maar iemand die verantwoordelijk is voor de keuze om te veranderen.

Naast informatiebron is de direct-leidinggevende ook klankbord in het individuele en groepsgewijze denkproces van medewerkers. Hoewel de houding van collega's in dit onderzoek niet als een sterke factor naar voren komt, zijn er vele onderzoeken die wijzen op de grote invloed die mensen in iemands omge-

ving hebben. Anno 2009 is de leidinggevende echter niet iemand waar door iedereen tegen opgekeken wordt en wiens mening heilig is. Sterker nog, in onderzoek is gevonden dat een positieve houding van collega's een positieve uitwerking heeft op de veranderbereidheid, terwijl een positieve houding van leidinggevendens juist een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Metselaar en Cozijnsen (2005) geven hiervoor als verklaring dat een positieve houding vanuit het hogere management gezien kan worden als het uitoefenen van druk (de Bruijn, 2008).

Voor zover veranderbereidheid samenhangt met de persoonlijke competenties van een medewerker is de rol van de leidinggevende ook niet te miskennen. In de nieuwste inzichten is niet de leidinggevende maar de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn competentieontwikkeling, maar dan nog is hier een stimulerende en faciliterende rol voor de leidinggevende.

Aan de andere kant moeten we ook accepteren dat maar een deel van de veranderbereidheid van buitenaf te beïnvloeden is; een deel zit binnenin de medewerker zelf. Celnar (1999) heeft namelijk aangetoond dat de persoonlijkheidskenmerken extraversie, openheid, altruïsme en consciëntieusheid van medewerkers negatief samenhangen met de weerstand tegen de organisatieverandering. Ook heeft Vakola (2003) heeft aangetoond dat er een relatie bestaat tussen individuele persoonlijkheidskenmerken en de attitude tegenover een organisatieverandering.

Het idee dat managen en veranderen niet alleen om rationele zaken draait krijgt steeds meer voet aan de grond; zo ook bij het INK²⁰, bekend van het INK managementmodel. Het creëren van een organisatiedynamiek om de ambities te realiseren doet steeds meer aanspraak op moed en lef van de leiders en competente en betrokken medewerkers, zo stelt de organisatie vast (INK, 2009). Naast de rationele, analytische en lineaire invalshoek spelen veranderkundige inzichten en emotie en intuïtie een steeds belangrijkere rol. Deze dimensie vormt daarom in de meest recente versie van de plan-do-check-act cirkel een nieuwe ring, onderverdeeld in de aspecten Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren.

§8.6 Beperkingen bij het meten van veranderbereidheid

Net zoals in het algemeen voor attitude geldt, hebben Metselaar & Cozijnsen (2005) met hun model geen sluitende verklaring voor (verander)intenties die niet resulteren in (verander)gedrag. Daardoor kunnen zij met dit model het daadwerkelijke verandergedrag slechts deels verklaren, nog afgezien van het feit dat verandergedrag nog niet goed gedefinieerd is.

Naast deze theoretische overweging is er ook een praktische beperking. Er is de respondenten gevraagd naar hun mening rond de implementatie van het concept Antwoord©. Het is echter niet te controleren wat de kwaliteit en kwantiteit is van de informatie die zij bezitten over dat concept. Al eerder is opgemerkt dat er tussen gemeenten grote verschillen zijn in de fase van en informatievoorziening over de implementatie.

Volgens Metselaar en Cozijnsen is veranderbereidheid uit te zetten in de tijd en gedurende die tijd afhankelijk van verschillende factoren (figuur 6, pagina 20). Die tijd is deels persoonlijk en deels afhankelijk van de fase en snelheid van de verandering in de organisatie. Omdat het onderzoek niet in één organisatie gedaan kon worden, was deze variabele niet tot een constante te maken. De fase als vraag opnemen in de vragenlijst was niet zinvol; niet alleen is de fase van de implementatie lastig in te schatten door respondenten, maar omdat er zoveel verschillende gemeenten in het onderzoek betrokken zijn, had dit nooit een betrouwbare variabele kunnen worden.

§8.7 Beperkingen bij het meten van ervaren leiderschap

In het onderzoek wordt leiderschapsstijl onderzocht als determinant voor veranderbereidheid bij een veranderingsproces. Eigenlijk is dat alleen zuiver te onderzoeken als de leiders en het veranderingsproces constante factoren zijn, maar dat is niet zo. Een organisatieverandering verandert namelijk ook de taak van de lijnmanager, hun persoonlijke leiderschapsstijl en hun sociale relatie met de werknemers (Szamosi & Duxburg, 2001). Leiderschapsstijl beïnvloedt dus niet alleen het veranderingsproces, het is ook andersom. Omdat de Antwoord© verandering al loopt, is de leiderschapsstijl van vóór deze verandering ook niet meer zuiver vast te stellen. Een nulmeting is praktisch niet meer mogelijk.

Hoewel de leiderschapsvragenlijst ontwikkeld is voor leidinggevendens, is deze in dit onderzoek toegepast bij medewerkers, die het leiderschap aangeven dat zij ervaren van hun leidinggevende. Het afnemen van

de test zelf geeft geen problemen, maar mogelijk is de normering van de antwoorden niet berekend op een andere doelgroep met een andere bias. Overigens hebben zowel leidinggevend en als medewerkers een bias in dezelfde positieve richting. Leidinggevend en overschatten zichzelf namelijk structureel (e.g. Stoker, Kolk & Donders, 2003 in Linderhof, 2008) en medewerkers zijn geneigd om positievere antwoorden te antwoorden vanuit sociale wenselijkheid (Yukl & Van Fleet, 1992). Medewerkers beantwoorden vooral vragen met betrekking tot transformationeel leiderschap positiever, omdat zij dit zien als de ideale stijl van leidinggeven, zo blijkt uit onderzoek van de ontwikkelaars van de vragenlijst Avolio en Bass (1995).

§8.8 Beperkingen in de methode

Het is niet met zekerheid aangetoond dat emotie en betrokkenheid de oorzaak zijn van veranderbereidheid. Wel is daar met eenvoudige statistische middelen zo veel mogelijk naartoe gewerkt, eerst met correlatie- en daarna met regressieanalyse. Emotie en betrokkenheid hangen niet alleen samen met veranderbereidheid, maar zijn er ook een voorspeller voor. Meer geavanceerde statistische middelen zijn dermate specialistisch dat ze niet meer tot het kader van de opleiding gerekend kunnen worden.

De generaliseerbaarheid kent ook een grote beperking: het onderzoeksresultaat is een gemiddelde, terwijl uit de theoretische verkenning volgt dat de effectiviteit van de combinatie tussen veranderbereidheid en leiderschap waarschijnlijk situatieafhankelijk is. Dit is onderzoek is niet alleen een gemiddelde van meerdere gemeenten, het is ook een gemiddelde van medewerkers. Het theoretisch deel over attitude maakt duidelijk dat attitudevorming complex is, en het is aannemelijk dat bepaalde stimuli niet op iedereen hetzelfde effect hebben.

Niets is lastiger om aan te pakken, hachelijker om er de leiding over te nemen, of minder zeker van succes, dan het invoeren van nieuw orde van dingen, omdat degene die nieuwigheden invoert, hen die het in de oude toestand goed ging tot vijanden en hen die het onder de nieuwe omstandigheden goed zou kunnen gaan, als lauwe verdedigers heeft.
Niccolò Machiavelli, filosoof (1469-1527)

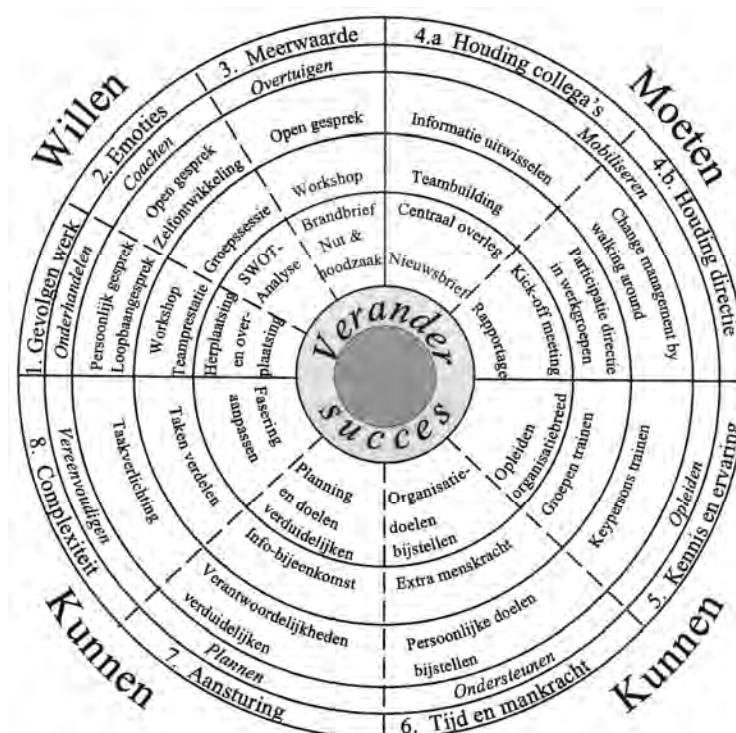
Hoofdstuk 9: Aanbevelingen

S9.1 Inleiding

Hoewel er de nodige beperkingen zijn bij de toepassing van het onderzoeksresultaat zijn, er toch enkele overwegingen als advies te geven. Hoewel de adviezen enigszins speculatief zijn, kennen zij toch een fundering in de conclusie van het onderzoek van veranderbereidheid een persoonlijke gevoelskwestie is. Dit onderzoek gaat in eerste instantie over de individuele medewerker; de invloed van de groep lijkt volgens het onderzoeksresultaat ook bescheiden te zijn, waardoor dit hoofdstuk zich beperkt tot de interventies op persoonsniveau.

S9.2 Omgaan met emoties

Het omgaan met emoties betekent niet automatisch het verminderen ervan, zoals in als het negatieve model van weerstand, dat veronderstelt dat weerstand een negatieve energie is die onderdrukt moet worden. Meer emotie lijkt samen te gaan met meer veranderbereidheid. Uit vervolgonderzoek moet nog blijken welke emoties er spelen, en of er te groeperen is tussen emoties die een positieve en emoties die een negatieve invloed hebben. Het kanaliseren van emoties lijkt in elk geval een interessante weg om verder te onderzoeken.



Figuur 16: Interventiewiel
(bron: Metselaar & Cozijnsen, 2005)

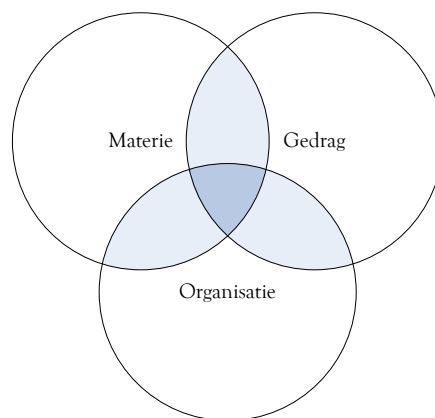
Metselaar & Cozijnsen hebben een systematische ordening gemaakt van mogelijke interventies, weergegeven als 'veranderwiel' (figuur 16). Hierin zijn voor elk van de subfactoren in hun model interventies

genoemd op achtereenvolgens persoons-, groeps- en organisatieniveau (van buiten naar binnen in de cirkel). Lastig is wel dat het veranderwiel nog gebaseerd is op een oudere versie van het model dan degene die in dit onderzoek is toegepast. De subfactor Betrokkenheid komt in het veranderwiel nog niet voor. Voor de subfactor Emoties is volgens het veranderwiel de veranderstrategie coaching geschikt, wat op persoonsniveau leidt tot open gesprekken en zelfontwikkeling. Dat geeft de vraag of een stijl als ‘coachend leiderschap’ de sleutel zou kunnen zijn tot veranderbereidheid.

S9.3 Coachend leiderschap

Coachend leiderschap is echter geen expliciete stijl als onderdeel van het ‘full range leadership’-model. Het coachen van mensen is wel een kenmerk van subfactor Persoonlijke Aandacht, onderdeel van transformationeel leiderschap (zie §5.12, tabel 3 op pagina 27). Van alle leiderschapscomponenten hangt deze relatie het sterkst samen met veranderbereidheid (zie §7.11, tabel 8 op pagina 10). Echter, in het stapsgewijze regressiemodel is deze subfactor weliswaar het hoogst scorende leiderschapscomponent, maar levert slechts een meerwaarde van minder dan één procent (zie §7.13, tabel 12 op pagina 48) aan de voorspelling van veranderbereidheid. Het is dus niet vanzelfsprekend dat coachend leiderschap het gewenste resultaat op zal leveren.

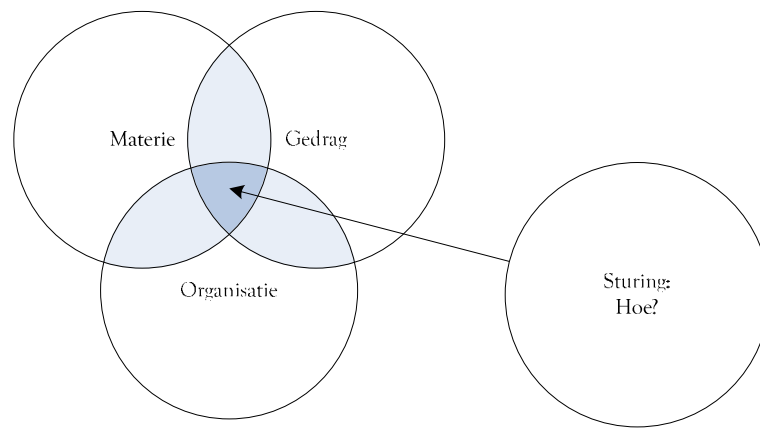
Dat wil niet zeggen dat coaching niets oplevert. Het is de vraag of coachen wel een leiderschapstijl is, en of het noodzakelijkerwijs met leidinggeven verbonden moet zijn. Daarbij is de vraag te stellen wie er voor de interventies verantwoordelijk is. In eerste instantie is de direct leidinggevende natuurlijk verantwoordelijk voor zijn of haar medewerkers, maar zeker nu uit het onderzoek blijkt dat emoties van medewerkers de boventoon voeren, kan men zich afvragen of alle leidingenden hiermee om kunnen en willen gaan. Managers hebben geleerd zich met de interne drijfveren voor gedrag niet of slechts in beperkte mate bezig te houden. Niet dat die drijfveren er niet zijn, maar ze zijn zo moeilijk te beïnvloeden. Het omgaan met deze emoties kan ook worden ondersteund door of zelf overgelaten aan specialisten zoals personeelsadviseurs of verandermanagers. Ook de projectmanager, die belast is met de implementatie van het concept Antwoord©, kan hierbij een rol spelen.



*Figuur 17: Bouwstenen van organisatieverandering.
(bron: Cozijnsen & Vrakking, (2003))*

Cozijnsen & Vrakking (2003) schrijven dat het bij organisatieverandering gaat om drie cruciale bouwstenen: de inhoud (materie), proces/gedrag en de organisatiekant (figuur 17). Bij veranderen is volgens de auteurs de inhoudskant altijd leidend, maar kan een verandering niet gebeuren zonder de andere bouwstenen. Van oudsher is er volgens Cozijnsen & Vrakking (2003) een scheiding tussen inhoudelijk adviseurs, organisatiekundigen en verandermanagers (gericht op het gedrag), die allen met hun eigen gekleurde bril naar de verandering kijken en er hun eigen ideologie op plakken. De auteurs maken zich daarom sterk voor integraal verandermanagement, dat rekening houdt met alle bouwstenen en de interactie daartussen, en zelfs de bouwsteen van het sturen van de verandering toevoegt (figuur 18).

Iets als de universele juiste interventie is er niet; dit hangt af van de organisationele context (in dit geval de gemeentelijke organisatie, maar er zijn onmiskenbare verschillen tussen gemeenten) de fase van de verandering en de medewerker af. Het bepalen van de meest effectieve interventie is een onderzoek op zich en geen onderdeel van dit onderzoek. Hiervoor zijn wel hulpmiddelen beschikbaar zoals het eerdergenoemde interventiewiel (Metselaar & Cozijnsen, 2005).



*Figuur 18: Bouwstenen van bestuurd organisatieverandering
(bron: Cozijnsen & Vrakking, 2003)*

S9.4 Advies voor de projectmanager Antwoord©

Het 'op de hoogte houden' van de medewerkers is niet genoeg. In tegenstelling tot wat algemeen wordt aangenomen blijkt uit onderzoek van Visser, Willems & Ribbens (2005) namelijk dat het constant op de hoogte houden van medewerkers rondom het verandertraject nauwelijks gerelateerd is met veranderbereidheid. In plaats daarvan is persoonlijk contact (non-verbale communicatie) veel belangrijker.

Met een slag om de arm voor wat betreft de effectiviteit van de interventies, is het voornamelijk aan te bevelen om bij de implementatie van het concept Antwoord© rekening te houden met de timing en de medewerkers goed te informeren over de meerwaarde en gevolgen voor het werk.

Informeren is echter meer een randvoorwaarde dan een instrument. De projectmanager kan zich niet achter een bureau verschuilen en nieuwsbrieven sturen, maar moet het veld in om met medewerkers te praten. Niet om te zenden, maar om interactie te hebben (betrokkenheid), om te luisteren en empathie te tonen (emotie) en om direct bij te sturen. Dat impliceert dat je een veranderproject in een grotere organisatie niet met een blauwdruk van achter een bureau centraal kunt regisseren volgens een big-bang scenario, waarbij je leidinggevend per mail informeert in de veronderstelling dat zij hun medewerkers informeren en daar de kous mee af is. Een verandering, zeker een van deze omvang, vergt een continu persoonlijk contact met de werkvloer.

Om medewerkers betrokken te maken hoeven ze niet perse mee te denken aan een oplossing. Het laten meedenken van werknemers aan de veranderingen werkt volgens Visser, Willems & Ribbens (2005) juist contraproductief: medewerkers ervaren hierdoor juist een gebrek aan werkelijke invloed. Ook Kotter (1997) is kritisch over participatie en betrokkenheid. Beiden kunnen niet alleen leiden tot slechte oplossingen als het proces niet zorgvuldig gemanaged wordt, maar het is daarnaast ook tijdrovend. Wanneer participatie niet goed wordt gecontroleerd zullen de resultaten afwijken van de eigenlijke intentie. Hiermee impliceert Kotter (1997) dat participatie niet altijd een succesvolle organisatieverandering kan garanderen.

S9.5 Advies voor de opdrachtgever

Maar hoe kunnen gemeenten door leiderschapontwikkeling nu de veranderbereidheid van medewerkers ten opzichte van het concept Antwoord© vergroten? Het geheim blijkt niet te zitten in een leiderschapstijl, zo die al aan te leren zou zijn. Veel meer van belang blijkt de relatie tussen de medewerker en de kenmerken van de verandering, en dan ook nog de emotionele kant. Om hiermee om te gaan is meer een kwestie van competentie dan stijl. In elk geval is er niet één juiste manier om veranderingen te implementeren, aangezien geen enkele theorie de complexiteit van de realiteit in organisaties weet te bevatten (Higgs & Rowland, 2000).

Traditioneel richt verandermanagement zich op projecten, niet op een continu proces of op continue verandering. Het doel van verandermanagement is in de praktijk veelal het eenmalig bewerkstelligen van een attitudeverandering ten opzichte van een bepaalde concrete eindsituatie en de concrete werkzaam-

heden die daarvoor moeten gebeuren. Omdat veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen wordt veranderen van een serie projecten langzaam een continu proces. Als organisatie is daarom ook een algemene veranderbereidheid nodig en een positieve attitude ten opzichte van continue verandering. Het gaat om het openen van een gesloten vizier en bouwen aan een innovatieve organisatie die continu inspeelt op haar omgeving. Veranderbereidheid is, naast creativiteit, een belangrijk element van innovativiteit.

Na, maar ook tijdens, de implementatie van Antwoord©, is de omgeving steeds weer anders, dus we moeten ons blijven aanpassen. Realiseren is geen eindpunt maar een nieuw begin van continue verandering. Kortom, het is realistisch te stellen dat we moeten veranderen van een relatief stabiele in een continue veranderende organisatie. Deze verandering, die ook vraagt dat medewerkers gaan denken wat zij kunnen betekenen voor de organisatie in plaats van andersom, is waarschijnlijk vele malen groter dan de implementatie van Antwoord©.

In de boekjes die rond het Antwoord© concept verschenen zijn is de HRM component van omgaan met de medewerkers nog onderbelicht. Hiermee kan een afdeling HRM de kans kan grijpen om hun toegevoegde waarde aan te tonen en zich een structurele rol aan te meten die veel verder gaat dan het tijdelijke implementatietraject van Antwoord. Hiermee wordt verandermanagement losgekoppeld van een project en vastgelegd in het hart van de organisatie; hierbij vallen de disciplines leidinggeven, verandermanagement en HRM als puzzelstukjes aan elkaar.

S9.6 Advies voor de landelijke Antwoord© organisatie

De landelijke Antwoord© organisatie trekt zich steeds verder terug en gaat zich beperken tot het ontwikkelen van generieke content voor vraagafhandeling in het KCC enerzijds en de implementatie van het 14+netnummer dat de telefonische ingang wordt om gemeenten te bereiken. Een opmerkelijke ommekeer, omdat veel gemeenten nog ver weg zijn van het ideaal dat werd omarmd door het kabinet, de Vereniging Nederlandse Gemeenten en de Vereniging Directeuren Publiekszaken.

Gemeenten zitten verlegen om concrete handvatten om aan de slag te gaan. Het ideaal voor dienstverlening is grof geschetst, maar hoe men daar moet komen en onderweg alle uitdagingen het hoofd moet bieden, is nog onbekend. Er is grote behoefte aan handreikingen en ondersteuning, zodat niet alle bijna 450 gemeenten in Nederland zelf het wiel hoeven uit te vinden. Verandermanagement is wat dat betreft nog onontgonnen terrein in de gemeentelijke wereld.

Een eerste concreet advies aan de landelijke Antwoord© organisatie is om te meten hoe bekend het concept Antwoord© eigenlijk is op de werkvloer, en of men daar het juiste beeld heeft. In het resultaat daarvan zit ongetwijfeld een legitimatie om als Antwoord© organisatie niet te krimpen maar te groeien. Het lijkt erop dat de ontwikkeling van Antwoord© bij veel gemeenten nog in de beginfase is. Lippitt (1958, in Cozijnsen & Vrakking, 2003) heeft laten zien dat veel weerstand zich toont op of vlak na het begin van een veranderingsproces, en dat de weerstand na de start in het begin stijgt. Het is dus zonder verdere metingen niet te voorspellen of de in dit onderzoek gemeten veranderbereidheid op korte termijn gaat dalen of stijgen. Het volgen van die trend is een duidelijke aanleiding tot vervolgonderzoek.

Een tweede concreet advies is om te organiseren en faciliteren dat van alle gemeenten mensen worden opgeleid in de competenties die nodig zijn voor het omgaan met emoties en betrokkenheid bij medewerkers, specifiek in het geval van Antwoord©. Hierbij ligt duidelijk de nadruk op een competentie, en niet op kennis over Antwoord. Een centrale organisatie kan deze kennis proefondervindelijk ontwikkelen in enkele proefgemeenten en toepassen bij de andere gemeenten.

S9.7 Vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek is nodig naar de emoties en betrokkenheid bij verandering. In dit onderzoek is kort doorgerekend naar de oorzaak van emoties en betrokkenheid, maar is niet gekeken naar de effectiviteit van interventies. Allereerst is een onderzoek raadzaam om te bekijken welke emoties er precies een rol spelen. Vervolgens kan experimenteel of met regressieanalyse onderzoek gedaan worden naar welke interventies een positieve rol spelen bij emoties en betrokkenheid of bij de achterliggende variabelen timing, gevolgen en meerwaarde.

In dit onderzoek is al het voorbehoud aan de orde gekomen dat een attitude of gedragsintentie, en dus ook veranderbereidheid, maar ten dele het daadwerkelijke gedrag van mensen verklaart. Om dit gedrag te meten moet eerst nog worden geoperationaliseerd wat verstaan kan worden onder ‘veranderbereide gedragingen’. Een dergelijke operationalisatie maakt het ook mogelijk om andere meetinstrumenten te gebruiken zoals observatie door anderen. Het inzetten van meerdere instrumenten en onderzoekers om hetzelfde fenomeen te onderzoeken geeft een beter betrouwbaar resultaat²¹.

Het onderzoek zoals hier is uitgevoerd kan periodiek worden herhaald als een longitudinaal onderzoek, ook al is het niet met dezelfde respondenten (die zijn immers anoniem). Niet alleen kan het resultaat van elk onderzoek dan achter elkaar worden gezet om het verloop te volgen, er kan ook worden berekend van welke variabelen de trends samenhangen, of wat er vooraf gaat aan een stijging van de veranderbereidheid. Op die manier komt het onderzoeksresultaat steeds dichterbij het achterhalen van een oorzakelijk verband.

Een laatste aanbeveling is om verder te kijken dan gemeenten. In eerste instantie ligt de verandering voor Antwoord© bij gemeenten, maar gaandeweg moet er worden aangesloten op andere overheidsorganisaties. Onderzoek is raadzaam naar de bekendheid van en veranderbereidheid tegenover Antwoord© op de werkvloer van deze organisaties, ook om te zien of er in deze andere context mogelijk andere variabelen een rol spelen met betrekking tot veranderbereidheid.

Deel V: Indices

Noten

- ¹ De programmaorganisatie EGEM is opgericht door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Het programma maakt deel uit van Stichting ICTU. EGEM heeft als doel het faciliteren van kennisvermeerdering en kennisdeling en het sturen van ICT-ontwikkelingen ten behoeve van gemeenten.
- ² Het INK model is een organisatieontwikkelingsmodel dat zich baseert op het continu streven naar het balanceren tussen diverse belanghebbers van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei. Meer informatie staat op <http://www.ink.nl>
- ³ Volgens de Personeelsmonitor 2007 van Stichting A+O fonds Gemeenten werkten er per eind november 2007 178.960 personen als gemeenteambtenaar. Dezelfde monitor zegt dat er per 100 medewerkers 6,9 leidinggevendenden waren. Omgerekend zijn er dan 166.612 niet-leidinggevendenden en driekwart daarvan is 124.959.
- ⁴ In Enschede werken er per oktober 2009 1.647 ambtenaren waarvan er 147 leidinggevend zijn. Omgerekend zijn er dan 1.500 niet-leidinggevendenden en driekwart daarvan is 1.125.
- ⁵ Zowel het boek als de bijbehorende CD zijn te downloaden via de internetsite <http://www.egem-iteams.nl/verander-echt>
- ⁶ Overigens heeft Ajzen zijn model in 2006 nog wat verder uitgebreid, maar zonder afbreuk te doen aan het oorspronkelijke principe. Mijns inziens doen zijn uitbreidingen dan ook niets af aan de theorie voor veranderbereidheid die gebaseerd is op een eerdere versie. De nieuwste versie is met uitgebreide toelichting te lezen op de website van Icek Ajzen: <http://people.umass.edu/ajzen>
- ⁷ Oorspronkelijk in het Engels: *management by integration and self-control*.
- ⁸ Oorspronkelijk in het Engels: *maintenance leadership*.
- ⁹ Men spreekt van correlatie als er tussen twee grootheden een zekere lineaire samenhang is, in die zin dat waarden van de beide grootheden dezelfde of een tegengestelde tendens vertonen. Een correlatie kan positief zijn (als het een meer wordt, wordt het ander ook meer) of negatief (als het een meer wordt, wordt het ander juist minder). Een correlatie van 0.00 duidt op geen correlatie, 1.00 duidt op een volledig positief verband en -1.00 op een volledig negatief verband.

Zo is er sprake van een positieve correlatie tussen de grootheden lengte en gewicht bij (volwassen) mensen: met toenemende lengte neemt gemiddeld gezien ook het gewicht toe. Correlatie kan, maar hoeft niet op een causaal (oorzakelijk) verband te duiden. Zo is er correlatie tussen sociale klasse en inkomen, berustend op de genoten opleiding. Ook is er de nonsenscorrelatie, zoals tussen de grootte van de schade bij een brand en het aantal ingezette brandweerlieden.
- ¹⁰ De Likertschaal is een doorgaans schriftelijke methode om moeilijk te kwantificeren gegevens toch te kunnen ondervragen en te kunnen voorzien van een ordinaal meetniveau. De schaal is vernoemd naar Rensis Likert (1932), die de schaal voor het eerst gebruikte.
- ¹¹ Crohnbach's alpha is de meest gehanteerde rekenmethode voor betrouwbaarheid. Deze maat is ontwikkeld door Lee Cronbach, die hem in 1951 voor het eerst toepaste. Eerder werd gebruikgemaakt van de Kuder-Richardson Formule 20 (kortweg KR-20) en van lambda-2 van Guttman.
- ¹² De oorspronkelijke Engelse termen voor indrukvaliditeit, procesvaliditeit, inhoudsvaliditeit, begripsvaliditeit en criteriumvaliditeit zijn respectievelijk *face validity*, *process validity*, *content validity*, *construct validity* en *criterion validity*.

bbbccc

- ¹³ Wanneer bias of vertekening optreedt, wijken de resultaten of de interpretatie van een onderzoek af van de werkelijkheid door een systematische fout. Hier wordt bedoeld de systematische fout die ontstaat door onjuiste aannames van de ontwikkelaars van de modellen. Door het model veelvuldig te toetsen bij zeer verschillende groepen respondenten kan worden ontdekt of dit model systematisch bepaalde groepen respondenten onterecht discrimineert. Een klassiek voorbeeld zijn intelligentietesten: indien deze veel tekst bevatten, zullen deze onterecht een lagere intelligentiescore opleveren voor anderstaligen en dyslectici. Dat is waarom intelligentietesten vaak gebaseerd zijn op vormreeksen en getallen. Dit ondervangt het probleem maar ten dele, want ook visuele interpretatie is niet vrij van cultuuraspecten. Daarnaast speelt taal dan nog steeds een rol, zoals het gewend zijn aan een bepaalde leesrichting.
- ¹⁴ LinkedIn is een virtueel zakelijk netwerk op Internet.
- ¹⁵ Twitter is een internetdienst waarbij gebruikers korte berichtjes publiceren.
- ¹⁶ Google is 's werelds populairste zoekmachine op Internet.
- ¹⁷ Ik dacht de beperkte betrokkenheid (V04) mogelijk te kunnen verklaren uit het gebrek aan informatie (V08) maar de correlatie tussen deze twee elementen blijkt erg laag te zijn.
- ¹⁸ De meest gebruikte correlatiecoëfficiënt is die van Karl Pearson (1857-1936), Engels wiskundige en statisticus. Zijn correlatiecoëfficiënt ook wel aangeduid als Pearsons r , r_{pmc} of uitgebreider als Pearsons product-momentcorrelatiecoëfficiënt. Deze coëfficiënt is eigenlijk niet bedoeld voor gegevens van een ordinaal meetniveau zoals de meerkeuze vragen, maar door het berekenen van de factoren als gemiddelde van de bijbehorende antwoorden zijn de factoren onder de aanname van een hoger meetniveau gekomen.
- ¹⁹ Eenzijdig toetsen is zinvol wanneer alleen significantie nodig is voor het aantonen van een verband in één richting; er kan dan links- of rechtszijdig getoetst worden. Bij het strengere tweezijdig toetsen wordt de significantie berekend voor een verband dat zowel positief als negatief kan zijn.
- ²⁰ Het INK is een onafhankelijke stichting, in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken onder de naam Instituut Nederlandse Kwaliteit. Sinds 2000 is de formele naam INK. Het INK ondersteunt organisaties, profit of non-profit, op weg naar excellente prestaties.
- ²¹ Dit wordt ook wel aangeduid met de onderzoekstechniek van triangulatie. Er is sprake van methodische triangulatie wanneer gebruik wordt gemaakt van verschillende dataverzamelingstechnieken en Onderzoekerstriangulatie wanneer meerdere onderzoekers deze technieken toepassen om hetzelfde fenomeen bestuderen.

Literatuur

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W.(1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Atwater, D., & Bass, B. (1994). Transformational leadership in teams. In: Bass, B. & Avolio, B. (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 48-83). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, N. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 72, 441-462.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2006). *Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In: *Leadership: theory and research perspectives and directions* (49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1986). *Individual multifactor leadership profile (experts)*. Binghamton: University of New York.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organisational development. *Research in Organisational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1997). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W.G., Gibson, R., & Veldkamp, T. (1997). *Rethinking the future: visies op leiderschap, organisaties, markten en de wereld*. Zaltbommel: Thema.
- Boonstra, J.J. & Vlist, R. van der (1996). Begeleiden van veranderingsprocessen. In: Boonstra, J.J., Steensma, H.O & Demenint, M.I. (Eds.) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen* (pp. 55-98). Maarssen: Elsevier.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Brenters, M. (1999). *De organisatie als netwerk: hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Bruijn, S.R. de (2008). *Houding van middelmanagers en effectiviteit van verandering: een onderzoek naar de invloed van de houding van de middelmanager ten aanzien van een verandering op de effectiviteit van de implementatie van de verandering*. Masterthesis Strategie en Organisatie, Open Universiteit Nederland.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18, 523-545.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York: Harper and Row.
- By, R.T. (2007). Ready or Not. *Journal of Change Management*, 7(1), 3-11.
- Caluwé de, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Caruth, D., Middlebrook, B. & Rachel, F. (1985). Overcoming Resistance to Change. *Advanced Management Journal*, 50(3), 23-27.
- Celnar, C. (1999). *Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change*. Thesis Master of Science, University of Calvary.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In: Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (eds). *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, 78-97. San Francisco: Jossey Bass.
- Cornegé, R.D. (2008). *Leiderschap bij organisatieveranderingen: De invloed van het vertrouwen in de leidinggevende op de veranderbereidheid van de ondergeschikten*. Masterthesis Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht.
- Cozijnsen, A. J. & Vrakking, W. J. (1995). *Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Cozijnsen, A. J. (2001). *Anders veranderen: de nieuwe balans tussen mens en technologie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Cozijnsen, A. J. (2004). *Anders veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe verandertrajecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2003). *Handboek Verandermanagement: theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Dent, E.B. & Galloway Goldberg, S. (1999) Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- DeVos, G., Vanderheyden, K., & Broeck, H. van den (2002). *A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change*. Vlerick Working Papers.
- Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Fiedler, (1963). A Contingency model of leadership effectiveness. *Leadership quarterly*, Vol 3. no.1, p.63-89.
- Fiorelli, J.S. & Margolis, H. (1993). Managing and understanding large systems change: guidelines for executive and change agents. *Organization Development Journal*, 11, 1-13.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 16-26.
- Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W. & Teunissen, J. (2001). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988), "Superior's Evaluations and Subordinate's Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 695-702.
- Hiemstra & De Vries (red.) (2007), *Gemeente heeft Antwoord©: Het Klant Contact Centrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid*. Utrecht: Hiemstra & De Vries.
- Hiemstra & De Vries (red.) (2008), *Antwoord© 2: Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak*. Utrecht: Hiemstra & De Vries.
- Higgs, M.J., & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: the quest for change competence. *Journal of Change Management*, 1(2), 116-131.
- INK (2008). *INK in de Kern*. Zaltbommel: INK.
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L. & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-384.
- Jorritsma, Commissie & Commissie Gemeentelijke Dienstverlening (2005). *Publieke dienstverlening, professionele gemeenten: visie 2015*. Den Haag: VNG
- 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.
- Kanter, R.M. (1988). *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. London: Unwin Paperbacks.
- Keegan, A. E. & Den Hartog, D. M. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2004). *Management en organisatie: theorie en toepassing*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Kleijn, H. & Rorink, F. (2005). *Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Academic Service.
- Kuypers, G. (1984). *ABC van een onderzoeksopzet*. Bussum: Continho.
- Lammers, K. & Arts, F. (Red.) (2006). *Verander écht! Acht stappen waarmee u gemeentelijke verandertrajecten onomkeerbaar maakt*. Den Haag: Egem.
- Lewin, K. (1958). *Group Decision and Social Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lievens, F., Geit, P. van & Coetsie, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- Lievers, B. & Lubberding, J. (2005). *Change management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology* 140: p 1-55
- Linderhof, L. (2008). *Zelfoverschatting bij leidinggevend: de rol van narcisme binnen het verband tussen feedback en zelfoverschatting*. Masterthese HRM, Universiteit Groningen.
-

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Magielse, S. (2006). *Antecedenten van Veranderbereidheid tijdens Organisatieveranderingen: Een onderzoek naar de invloed van vier veranderingscomponenten op de veranderbereidheid binnen een Nederlands bouwbedrijf*. Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McNish, M. (2001). Guidelines for managing change: A study of their effects on the implementation of new information technology projects in organisations. *Journal of Change Management*, 2(3), 210 - 211.
- Meerling (1995). *Methoden en technieken van psychologisch onderzoek: deel 2, data-analyse en psychometrie*. Amsterdam: Boom.
- Mensinga, F.J. (2008). *Transformationeel en transactioneel leiderschap in relatie tot exploratieve en exploitatieve innovatie bij een publieke organisatie*. Masterthesis Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht.
- Merron, K. (1993). Let's bury the term 'resistance'. *Organization Development Journal*, 11, 77-86.
- Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (2005). *Van weerstand naar veranderbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the Dinamo*. Amsterdam: VU drukkerij.
- Metselaar, E.E. (2009). Persoonlijke e-mailwisseling met Ron van der Kolk.
- Miles, J. & Shevlin, M. (2006). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005). *Één overheidsloket voor de burger*. Persbericht ministerraad, 8 juli 2005.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol 19, pp. 123-205). San Diego, CA: Academic Press.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 24(4), 783-794.
- Pugh, D. (1993). *Understanding and Managing Organizational Change*. In: Mabey, C., *Managing Change*. London: Paul Chapman Publishing ltd.
- Quinn, R.E. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, jrg. 29, januari 1983.
- Schein, E.A. (1987). *Process Consultation: Lessons for managers and consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Stoker, J., Kolk, N. & Donders, M.M.E. 2003. *Grip op leiderschap, toegankelijke modellen en praktische inzichten*. 's Gravenhage: Kluwer.
- Stuart, E. (2005). *Veranderbereidheid door leiderschap: Is leiderschap de sleutel tot succesvol veranderen?* Doctoraalscriptie, Vrije universiteit van Amsterdam.
- Szamosi, L. & Duxburg, L. (2001). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15. No. 2, 184-201.
- Tichy, N. & DeVanna, M.A. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundary less corporation. *Human Resource Management*, 29, 445-471.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Vakola, J. B. (2003). The availability of personal and external coping strategies. Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work and Stress*, 7, 229-246.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
- Visser, M., Willems, L. & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: communicatie en veranderbereidheid. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, januari/februari 2005.
- Vlist, R. van der, e.a. (red.) (1995), *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*. Maarsen: Elsevier/De Tijdstroom.
- Werkman, R., Boonstra, J. & Bennebroek Gravenhorst, K. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties: interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. *Management en organisatie*, Nummer 2, Maart/April 2001.
- Worley, C., Hitchin, D. & Ross, W. (1996). *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*. Addison-Wesley, MA.
- Wren, J. & Dulewicz, V. (2005). Leader competencies, activities and successful change in the royal air force. *Journal of change management*, 5(3), 295-309.

- Yu, H., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368-389.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In: Dunette, M.D. & Hough, L.M. (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1997). *Strategies for planned change*. New York: Wiley & Sons.
- Zwaan, A.H. van der (1995). *Organisatieonderzoek: leerboek voor de praktijk: het ontwerpen van onderzoek in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

Index van auteurs

Ajzen	15, 16, 18, 19, 65	Hartog, den	24, 25
Armenakis	18	Hater	25
Arts	13	Hiemstra	5
Atwater	23, 25	Higgs	59
Avolio	25, 26, 27, 28, 29, 34, 56	Hitchin	25
Baarda	34	INK	5, 55, 65, 66
Bass	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 34, 56	Jansen	9
Bennebroek Gravenhorst	14	Jantzi	26
Bennis	13, 23	Jimmieson	14
Boonstra	13, 14, 17	Jones	14
Brenters	16, 17	Jorritsma	3, 5
Broeck	23	Jung	25, 26
Bruijn	55	Kanungo	23
Burke	23, 25	Keegan	24
Burns	24, 26	Keuning	18
By	14	Kleijn	18
Cacioppo	15, 87	Kolk	33, 56
Caluwé	14	Koopman	24, 42
Caruth	16	Kotter	13, 23, 59
Celnar	55	Kroeck	25
Chaiken	14, 15	Kuypers	6
Chow	26	Lammers	13
Coetsie	23	Leithwood	26
Conger	23	Lewin	16
Cornegé	26	Lievens	23, 25
Cozijnsen	13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 33, 42, 43, 46, 47, 54, 55, 57, 58, 59, 60	Lievers	18
Crossan	26	Likert	65
Cummings	41	Linderhof	33, 56
Dent	17	Lippitt	60
DeVanna	26	Litwin	23, 25
DeVos	23	Lowe	25
Dijk	9	Lubberding	18
Donders	56	Margolis	17
Dulewicz	13, 23	Martin	41
Duncan	17	McGregor	24
Dunham	41	McNish	6
Duxburg	55	Meerling	46
Eagly	14, 15	Mensinga	26
Eijk	84	Merron	17, 18
Eijk, van	84	Metselaar	14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 33, 34, 42, 43, 46, 47, 54, 55, 57, 58, 144
Epitropaki	41	Middlebrook	16
Eppink	18	Miles	26
Fiedler	23	Ministerie van BZK	3
Fiorelli	17	Mossholder	18
Fishbein	15, 16	Muijen	24, 42
Galloway Goldberg	17	Nanus	23
Gardner	41	Northouse	23, 25
Geit	23	Nunnally	41
Gibson	13	Petty	15, 87
Goede	9, 34	Piderit	17
Goldstein	16, 17	Pierce	41
Griffiths	14	Pugh	16
Harris	18	Rachel	16
Hart	9, 33, 36	Ribbens	59
Hartog	24, 25, 34, 42	Rorink	18

Ross	25	Vera	26
Rowland	59	Vermaak	14, 85
Schein	14	Visser	59
Shevlin	26	Vlist	17, 23, 98, 141, 142
Sivasubramaniam	25	Vrakking	16, 18, 58, 59, 60
Stogdill	23	Vries	5
Stoker	33, 56	Werkman	14
Szamosi	55	Willems	59
Teunissen	9	Worley	25
Tichy	26	Wren	13, 23
Vakola	55	Wu	26
Van Fleet	56	Yu	26
Vandenbroeck	23	Yukl	23, 24, 25, 26, 56
Vanderheyden	23	Zaltman	17
Veldkamp	13	Zwaan	6

Index van figuren

Figuur 1: Het afleiden van attitudes	14
Figuur 2: Responsen op een attitude.....	15
Figuur 3: Theorie van het beredeneerd handelen.....	16
Figuur 4: Ajzen's model van gepland gedrag.....	16
Figuur 5: Model voor veranderbereidheid	19
Figuur 6: Fasen van veranderbereidheid	20
Figuur 7: Model voor veranderbereidheid	21
Figuur 8: Transactioneel leiderschap.....	28
Figuur 9: Transformationeel leiderschap	28
Figuur 10: Non-leiderschap.....	29
Figuur 11: Effectiviteit van leiderschapsstijlen	30
Figuur 12: Resultaatvariabelen	34
Figuur 13: Aantal respondenten.....	40
Figuur 14: Gemiddeld leiderschapsprofiel	42
Figuur 15: Gemiddeld veranderprofiel.....	43
Figuur 16: Interventiewiel.....	57
Figuur 17: Bouwstenen van organisatieverandering	58
Figuur 18: Bouwstenen van bestuurde organisatieverandering.....	59
Figuur 19: Vijf fasen naar Antwoord.....	80
Figuur 20: Het model voor waarschijnlijkheid van afweging	87
Figuur 21: Geslacht in steekproef versus in Enschede.....	105
Figuur 22: Leeftijd in steekproef versus in Enschede	105
Figuur 23: Lengte dienstverband in steekproef versus in Enschede.....	105

Index van tabellen

Tabel 1: Tijdspad van het onderzoek.....	10
Tabel 2: Positief en negatief model van weerstand	18
Tabel 3: Onderdelen van het volledige spectrum van leiderschapsstijlen	27
Tabel 4: Leiderschapsstijlen op volgorde van effectiviteit.....	29
Tabel 5: Interpretatie van correlatiewaarden.....	43
Tabel 6: Significantie van correlatiewaarden.....	44
Tabel 7: Samenhang leiderschapsstijlen en veranderbereidheid	44
Tabel 8: Samenhang subfactoren leiderschapsstijlen en veranderbereidheid.....	46
Tabel 9: Samenhang subfactoren veranderbereidheid model en veranderbereidheid	46
Tabel 10: Voorspelling veranderbereidheid door model veranderbereidheid.....	47
Tabel 11: Voorspelling veranderbereidheid door model leiderschap	47
Tabel 12: Stapsgewijze modelvorming voor voorspelling veranderbereidheid.....	48
Tabel 13: Stapsgewijze modelvorming voor voorspelling betrokkenheid	48
Tabel 14: Stapsgewijze modelvorming voor voorspelling emotie	48
Tabel 15: Resultaten van de hypothesetoetsing	49
Tabel 16: Kenmerken fase 1	80
Tabel 17: Kenmerken fase 2	81
Tabel 18: Kenmerken fase 3	81
Tabel 19: Kenmerken fase 4	82
Tabel 20: Kenmerken fase 5	82
Tabel 21: Samenhang tussen fasen en bouwstenen	84
Tabel 22: E-mailadressen van gemeenten in Nederland	99
Tabel 23: Geslacht in steekproef versus in Enschede	105
Tabel 24: Leeftijd in steekproef versus in Enschede	105
Tabel 25: Lengte dienstverband in steekproef versus in Enschede	105
Tabel 26: Deelnemende gemeenten	142
Tabel 27: Kenmerken vragen leiderschap	145
Tabel 28: Kenmerken vragen veranderbereidheid	145
Tabel 29: Betrouwbaarheid vragen veranderbereidheid	145
Tabel 30: Legenda correlatiematrix	147
Tabel 31: Correlatiematrix deel 1/3.....	147
Tabel 32: Correlatiematrix deel 2/3.....	148
Tabel 33: Correlatiematrix deel 3/3.....	148

Deel VI: Bijlagen

Bijlage 1: Programma Antwoord©

Inleiding

In juli 2005 heeft het Kabinet besloten dat er één loket moet komen voor dienstverlening en informatievoorziening door de overheid aan burgers en bedrijven. Op dit moment is het namelijk voor veel burgers en bedrijven niet duidelijk waar ze met welke vraag aan de overheid terecht kunnen. Het rapport van de commissie Jorritsma, 'Publiek dienstverlening, professionele gemeenten visie 2015', en de voorstudie 'Op weg naar een contactcenter overheid' delen de visie dat gemeenten de logische eerste ingang zijn voor vragen aan de overheid en het toekomstbeeld dat het op termijn niet meer uit moet maken langs welke weg burgers en bedrijven de overheid benaderen. Via elk dienstverleningskanaal zoals het fysieke loket, de telefoon of bijvoorbeeld het internet krijgt iedereen dezelfde informatie en kan iedereen dezelfde zaken regelen met 'de' overheid. Dit concept kreeg de naam Antwoord©.

Voor de realisatie van Antwoord© hebben de ministeries van Algemene Zaken (AZ) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) het programma Contactcenter Overheid (CCO) opgericht. Het programmateam is sinds maart 2006 operationeel en heeft de opdracht een strategie te ontwikkelen om tot een landelijk netwerk van klantcontactcentra te komen en de strategie uit te voeren, samen met gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Op 1 juli 2007 is CCO samengegaan met ICTU programma AdviesOverheid.nl, en samen heten ze nu Overheid heeft Antwoord©.

Advies Overheid.nl richt zich op het stimuleren en ondersteunen van overheden bij het beschikbaar en vindbaar maken van overheidsinformatie op het internet. En CCO werkt samen met de rijksoverheid, gemeenten en uitvoeringsorganisaties aan één loket via klantcontactcentra bij gemeenten. Met de integratie zet ICTU een belangrijke stap in de richting van één loket voor alle overheidsvragen van burgers en bedrijven. Beide programma's versterken elkaar door het realiseren van een goede dienstverlening via meerdere kanalen, waaronder internet en telefonie. Op tal van processen en aandachtsgebieden zijn ze complementair aan elkaar en de integratie biedt dan ook veel synergievoordelen. De samenvoeging vindt onder andere plaats op initiatief van beide opdrachtgevers: het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Algemene Zaken.

In deze scriptie wordt vooral gerefereerd aan het concept en niet de programmaorganisatie. Verder heeft deze scriptie betrekking om het realiseren van het concept Antwoord© binnen deze en andere gemeenten, dus niet op de relatie tussen gemeenten en andere overheidsorganisaties. Binnen de gemeente betekend Antwoord© vooral: het opzetten van een multichannel klantcontactcentrum (KCC) als portal voor de dienstverlening van de gemeente zelf en van andere overheidsorganisaties.

Het streven is dat elke gemeente of regio in 2015 een Antwoord©-KCC heeft dat via een speciaal telefoonnummer bereikbaar is. Het verbeteren van de dienstverlening verloopt stapsgewijs via alle communicatiekanalen. Overheid heeft Antwoord© richt zich nu op telefonie en internet, later volgen de andere kanalen.

Waarom Antwoord©

Overheid heeft Antwoord© geeft drie belangrijke redenen voor de invoering van Antwoord©:

1. Antwoord© leidt tot verbetering van de dienstverlening voor burgers. Burgers hebben via één ingang - het KCC van een gemeente - toegang tot overheidsbrede informatie. Het maakt niet uit via welk kanaal een vraag binnen komt, want op alle plekken wordt dezelfde informatie gegeven en vragen hoeven niet herhaald te worden. Hierdoor is de burger snel en op een transparante manier geholpen.

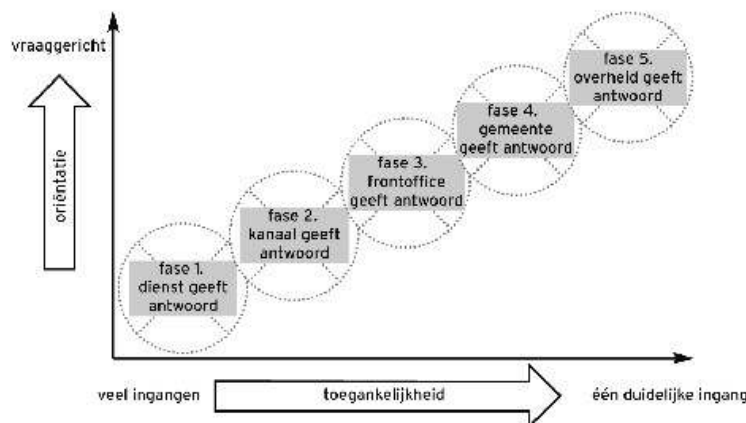
2. Antwoord© verbindt lopende initiatieven binnen een gemeente. In de huidige situatie kan het zijn dat binnen een gemeente diverse afdelingen bezig zijn met één of meerdere (rijks)initiatieven zonder (centrale) regie. Antwoord© verbindt deze initiatieven en geeft gemeenten een handreiking om de agenda voor de komende jaren te bepalen.

3. Antwoord© geeft houvast bij kosten en opbrengsten. Door producten en diensten te leveren en door vragen direct in één keer goed af te handelen, is minder contact met burgers nodig en wordt de tijdsduur

van het contact korter. Ook is de gemeente in staat om eenvoudige vragen via de frontoffice te regelen waardoor specialisten in de backoffice meer tijd hebben voor complexe vragen en beleid.

De vijf fasen van Antwoord©

Er zijn vijf fasen die gemeenten kunnen doorlopen bij het opzetten van een KCC en om haar dienstverlening verder te professionaliseren. Deze fasen zijn ontwikkeld in samenwerking met de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP). In figuur 19, het groeiemodel, wordt de samenhang tussen de fasen weergegeven.



Figuur 19: Vijf fasen naar Antwoord

Fase 1: Dienst geeft Antwoord©

De gemeente heeft per dienst, sector, afdeling of doelgroep (bijv. belastingen, zorgloket, bedrijvenloket en stadstoezicht) een aparte frontoffice waar de specifieke vragen van de burger binnen komen. Tussen de burger en de gemeente verloopt het contact nog voornamelijk telefonisch en bij de balie. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.

Wat kunnen burgers verwachten bij de frontoffice van een dienst?	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> • één centrale ingang om de dienst te benaderen de frontoffice biedt informatie en/of verbindt door naar medewerkers binnen de dienst 	<ul style="list-style-type: none"> • nog geen centrale, duidelijke ingang voor de hele gemeente via één kanaal • doorverbinden naar andere diensten verloopt niet soepel <p>niet altijd hetzelfde antwoord op dezelfde vraag; nadat de burger is doorverbonden moet hij zijn vraag waarschijnlijk herhalen</p>

Tabel 16: Kenmerken fase 1

Fase 2: Kanaal geeft Antwoord©

De gemeente heeft per kanaal één duidelijke, centrale ingang; dus bijvoorbeeld één website, één 14+netnummer, één balie voor burgers. De dienstverlening per kanaal bestaat uit steeds meer producten en diensten en gaat per product steeds verder. De burger kan telefonisch informatie opvragen en tegelijkertijd een aanvraag indienen. In deze fase zijn de dossiers en zaakgegevens nog versnipperd door de organisatie aanwezig. Kenmerkend voor deze fase is dat de kanalen nog niet in samenhang worden gemanaged en bestuurd.

Wat kunnen burgers verwachten bij de kanalen?	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> • een duidelijke, centrale ingang om de gemeente te bereiken (één telefoonnummer, één website, één e-mailadres) • over alle kanalen hetzelfde antwoord op dezelfde vraag • het is mogelijk informatievragen en eenvoudige aanvragen telefonisch of via internet af te handelen • ook overheidsinformatie is beperkt via de gemeente te krijgen • correct en in één keer doorverbinden zonder de vraag te herhalen 	<ul style="list-style-type: none"> • eerder contact met de gemeente is nog niet zichtbaar bij een volgend contact • nog relatief veel doorverbinden naar de backoffice

Tabel 17: Kenmerken fase 2

Fase 3: Frontoffice geeft Antwoord©

Bij de frontoffice van het KCC komen (eenvoudige) vragen van de burger binnen. De gemeente kantelt in fase 3 van een vakinhoudelijke organisatie naar een proces- en klantgeoriënteerde organisatie. Bij de frontoffice is informatie beschikbaar die nodig is voor de afhandeling van 80% van het klantcontact. Deze informatie komt uit één gegevensbron. De frontofficemedewerker kan zien of de burger al eerder contact heeft gehad met de gemeente. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest; de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist en volledig. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffice nog niet de regie neemt bij het contact met de burger en complexe vragen worden doorgezet naar de backoffice.

Wat kunnen burgers verwachten bij het KCC als frontoffice van de gemeente?	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> • één gemeentelijke ingang voor alle vragen aan de overheden • de burger krijgt via alle kanalen hetzelfde antwoord op dezelfde vraag • eerder contact is zichtbaar bij een volgend contact, dus vragen hoeven niet herhaald te worden 	<ul style="list-style-type: none"> • de burger is zelf verantwoordelijk voor de afhandeling van een meervoudige of complexe vraag • gemeente is nog reactief in het contact met de burger

Tabel 18: Kenmerken fase 3

Fase 4: Gemeente geeft Antwoord©

De gemeente brengt tot en met fase 3 de afhandeling van het klantcontact op orde en organiseert de voorzieningen die daarvoor nodig zijn. In fase 4 neemt het KCC ook de regie in eigen handen bij de verbetering van de dienstverlening. De frontoffice zorgt voor de afhandeling van vragen van burgers, ook als die complex zijn en uit meerdere deelvragen bestaan. De vakafdelingen blijven daarbij inhoudelijk verantwoordelijk. De frontofficemedewerker heeft inzicht in de contacten van de burger binnen een kanaal, waardoor de burger zonder problemen kan overstappen naar een ander kanaal. Kenmerkend voor deze fase is dat het KCC nog niet alle producten en diensten van de overheid kan afhandelen.

Wat kunnen burgers verwachten bij het gemeentebrede KCC?	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> • de gemeente beantwoordt meervoudige en complexe vragen • de burger heeft zelf de regie op de informatie die de gemeente over hem heeft en ook hoe die informatie wordt gebruikt • minder contact omdat contactmomenten worden voorkomen • de burger kan vaker transacties verrichten via zijn persoonlijke webpagina • de gemeente brengt nu ook diensten in plaats van dat de burger het zelf moet halen 	<ul style="list-style-type: none"> • de burger heeft nog de regie op de dienstverleningsactiviteiten van de uitvoeringsorganisaties

Tabel 19: Kenmerken fase 4

Fase 5: Overheid geeft Antwoord©

De dienstverlening van de aangesloten overheidsinstanties verloopt nu via de kanalen van het gemeentelijk KCC. De gemeente is voor de burger de ingang voor alle vragen aan nagenoeg de hele overheid en handelt 80% van de klantvragen aan de overheid in één keer goed af. De frontoffice levert producten en diensten van een toenemend aantal aangesloten overheidsorganisaties van alle overheidslagen en ketenpartners. Het KCC heeft landelijke afspraken en -werkwijzen ingevoerd voor intake, informatieverstrekking, afhandeling en de overdracht aan de achterliggende organisaties. Dit maakt de inzet van andere KCC's in het land voor vragen aan de gemeente mogelijk.

Wat kunnen burgers verwachten bij het keten- en overheidsbrede KCC?	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> • met één telefoonnummer, één website, één mailadres bereikt de burger de hele overheid • top 80% van de vragen aan de overheid en de gemeente wordt door het KCC beantwoord • de gemeente neemt de verantwoordelijkheid voor het beantwoorden van meervoudige en complexe vragen, ook over de keten heen • bij rampen en andere situaties waarbij een KCC overspoeld wordt met vragen, is een naburig KCC ook in staat de vragen van de gemeente beantwoorden • administratieve lasten nemen overheidsbreed af 	<ul style="list-style-type: none"> • specialistische producten en diensten worden door achterliggende instanties geleverd

Tabel 20: Kenmerken fase 5

Vier bouwstenen van Antwoord©

Naast de vijf fasen, zoals ze hierboven worden beschreven, steunt de realisatie van Antwoord© op vier bouwstenen:

1. Producten/diensten en kanalen
2. Processen, besturing en organisatie
3. Systemen en informatie
4. Leiderschap en medewerkers

De samenhang tussen de vier bouwstenen en de vijf fasen is in tabel 21 toegelicht.

	1. Dienst geeft Antwoord©	2. Kanaal geeft Antwoord©	3. Frontoffice geeft Antwoord©	4. Gemeente geeft Antwoord©	5. Overheid geeft Antwoord©
Leveren van prestaties					
Service	50% vragen per dienst in één keer beantwoord	50% vragen per kanaal in één keer beantwoord	60% gemeentevragen in één keer beantwoord	80% gemeentevragen in één keer beantwoord	80% overheidsvragen in één keer beantwoord
Kwaliteit	goede doorverwijzing per dienst	binnen een kanaal hetzelfde antwoord	ongeacht kanaalkeuze zelfde antwoord	gemeente is proactief en voorkomt onnodig burgercontact	overheid is proactief vanuit het netwerk met de burger aan het stuur
Producten/diensten en kanalen					
Levering producten en diensten door KCC	eenvoudige vragen en producten van een dienst	gemeentebrede vragen en eenvoudige producten	gemeentebrede meervoudige producten en diensten	gemeentebrede meervoudige en enkele complexe producten en diensten inclusief statusinformatie	overheidsbrede vragen, meervoudige producten en diensten inclusief statusinformatie
Inzet van kanalen	inrichting van frontoffice met kanalen naar keuze per dienst	gemeentebrede bundeling en regie per kanaal; één telefoonnummer, één website, één balie	kanalen onder één regie; kanaalsturing op telefoon en internet	internet wordt meer dominant met PIP als contactpunt met gemeente	internet is dominant kanaal; overheden delen telefonie en internetfaciliteiten
Processen en besturing					
Rol KCC in proces	dienst heeft receptiefunctie met doorverwijzing naar juiste persoon in de dienst	informatie en intake van enkelvoudige producten en doorverwijzing naar juiste persoon in gemeente	alle processtappen voor enkelvoudige producten; beperkte intake en afhandeling door afdelingen voor meervoudige en complexe producten	van enkelvoudige producten; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten	alle processtappen van enkelvoudige producten van overheid; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten van overheid
Focus sturing KCC	kwaliteit en service burgercontact per dienst	kwaliteit en service burgercontact per kanaal	kwaliteit en service van ieder burgercontact; efficiënte inzet kanalen	volledige afhandeling burgervraag; nakomen van afspraken met burgers; voorkomen van burgercontact	sturing op volledige afhandeling burgerbehoefte; vernieuwing overheidsdienstverlening
	1. Dienst geeft Antwoord©	2. Kanaal geeft Antwoord©	3. Frontoffice geeft Antwoord©	4. Gemeente geeft Antwoord©	5. Overheid geeft Antwoord©

Systemen en informatie					
Beschikbare informatie in KCC	dienst wisselt informatie uit; dienst gebruikt eigen gegevensdefinities; registratie contact per dienst; producten klantgegevens intern per dienst	informatie-uitwisseling per kanaal; definities per kanaal; registratie contact per kanaal; producten klantgegevens intern per kanaal	KCC wisselt informatie uit; KCC brede gegevensdefinities; registratie contact in KCC; burger heeft toegang tot statische informatie	hele gemeente wisselt informatie uit; gemeentebrede gegevensdefinities; registratie contact gemeentebreed; burger heeft inzicht via PIP	overheidsorganisaties wisselen informatie uit; overheidsbrede gegevensdefinities; registratie contact overheidsbreed; burger aan het stuur via PIP
Beschikbare systemen KCC	systemen ingericht per dienst; veel overlap gemeentebreed en beperkte koppeling	beginnende toegang tot backofficesystemen; per kanaal ondersteuning met kennissysteem	bredere toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem KCC	volledige toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem gemeentebreed	toegang tot systemen alle overheden; ondersteuning met transactiesysteem overheidsbreed
Leiderschap en medewerkers					
Leiderschap KCC	meewerkend voorman per dienst met beperkte invloed; leren en ontwikkelen per dienst	bouw onderdelen KCC; nadruk op leren en ontwikkelen per kanaal	ontwikkeling KCC; professionalisering klantcontact	volwaardig gesprekspartner gemeente; leidende rol bij vernieuwing gemeentelijke dienstverlening	volwaardig gesprekspartner andere overheden; leidende rol bij vernieuwing overheidsdienstverlening
Medewerker KCC	accent op receptiefunctie; medewerkers identificeren zich met geleverd product	medewerkers zijn kanaalspecialisten; medewerkers identificeren zich met specialisme	medewerker zijn KCC-professionals; medewerkers identificeren zich met burgercontact	medewerkers KCC als regisseur van het contact met de burger en relatiemanagers; medewerkers identificeren zich met gemeente	medewerkers als professionele overheidsdienstverleners, dienstverleners is een beroep; medewerkers zijn het gezicht van de overheid

Tabel 21: Samenhang tussen fasen en bouwstenen

Benodigde verandering

In dit onderzoek is uitgegaan van de stelling dat de bouwstenen betrekking moeten hebben op de hele organisatie, en niet uitsluitend gericht moeten zijn op het KCC. Immers, een sterkere scheiding tussen voor- en achterkant in de organisatie is een verandering die niet alleen geldt voor de voorkant.

De verandering is niet alleen aan de voorkant. Door de verandering naar een gescheiden frontoffice veranderd ook het werk van de backoffice. Het is dus geen extra aan de voorkant, maar een herinrichting van de hele organisatie. Deze verandering vereist dan ook een integrale benadering van de bedrijfsvoering en een verandertraject voor de hele organisatie.

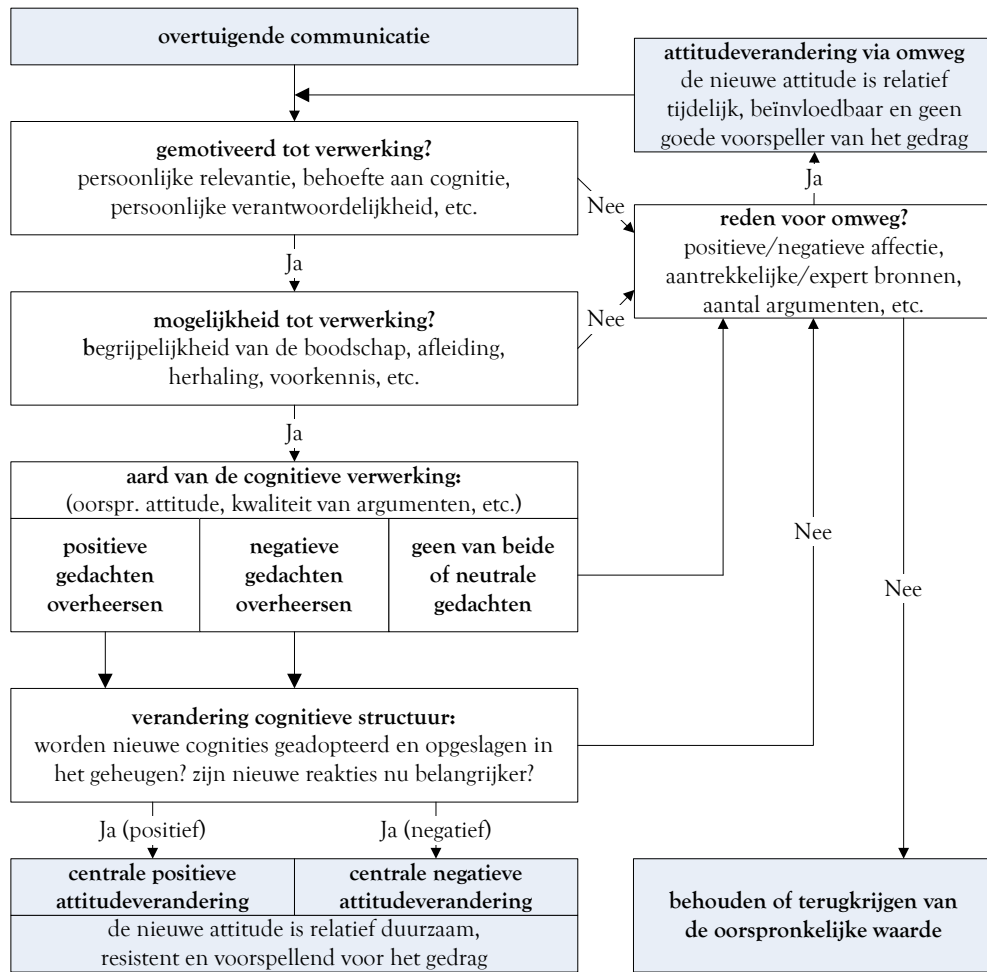
“De ontwikkeling en invoering van een KCC vraagt om leiderschap. Aangezien de invoering van een KCC effect heeft op de hele organisatie, zal bij de invoering weerstand ontstaan. Het is nodig dat een goed kernteam wordt gevormd dat in staat is om de organisatie in beweging te krijgen. Van belang is niet alleen een brede bestuurlijke verankering in B&W, maar ook het opbouwen van commitment bij het ambtelijk topmanagement is van veel betekenis. Er moet een heldere opdrachtgever – opdrachtnemer relatie gaan ontstaan, waarbij leiderschap van cruciaal belang is.” (Van Eijk et al., 2005)

Antwoord© is een visionair toekomstbeeld waarvan geen enkele gemeente nog weet wat er allemaal gedaan moet worden om het te realiseren en wat de consequenties zijn voor de interne organisatie. De

invoering daarom ook niet te zien als afgebakend project maar als langdurig proces met vele deelprojecten en onbekende variabelen.

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen 'veranderingen die organisaties overkomen' en 'veranderingen naar aanleiding van een duidelijk besluit vanuit de directie' (De Caluwe en Vermaak, 2006). Antwoord© houdt hiertussen het midden; het is een bewust besluit, maar wel één die buiten de gemeentelijke organisatie is gemaakt.

Bijlage 2: Model voor waarschijnlijkheid van afweging



*Figuur 20: Het model voor waarschijnlijkheid van afweging
(bron: Petty en Cacioppo, 1986)*

Bijlage 3: Hypothesen

- Hypothese I** De beste voorspellers van veranderbereidheid zijn de emotie die de verandering oproept, de ervaring met voorgaande veranderingen en de gevolgen van de verandering voor het werk.
- Hypothese II** De aanwezigheid van transactioneel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie)
- Hypothese III** De aanwezigheid van transformationeel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie)
- Hypothese IVa** De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transactioneel leiderschap (significant negatieve correlatie)
- Hypothese IVb** De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transformationeel leiderschap (significant negatieve correlatie)
- Hypothese V** De aanwezigheid van laissez-faire leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant negatieve correlatie)
- Hypothese VI** De aanwezigheid van transformationeel leiderschap is omgekeerd evenredig met de aanwezigheid van transactioneel leiderschap (significant negatieve correlatie)
- Hypothese VIIa** De aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap is evenredig met de aanwezigheid van veranderbereidheid (significant positieve correlatie)
- Hypothese VIIb** Het verband tussen de aanwezigheid van transactioneel leiderschap plus transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid is groter dan het verband tussen de aanwezigheid van transformationeel leiderschap en de aanwezigheid van veranderbereidheid

Bijlage 4: E-mail adressen gemeenten

Aa en Hunze	gemeente@aaenhunze.nl
Aalburg	gemeente@aalburg.nl
Aalsmeer	info@aalsmeer.nl
Aalten	gemeente@aalten.nl
Abcoude	info@abcoude.nl
Achtkarspelen	gemeente@achtkarspelen.nl
Alblasserdam	info@alblasserdam.nl
Albrandswaard	info@albrandswaard.nl
Alkmaar	post@alkmaar.nl
Almelo	gemeente@almelo.nl
Almere	info@almere.nl
Alphen aan den Rijn	gemeente@alphenaanrijn.nl
Alphen-Chaam	info@alphen-chaam.nl
Ameland	gemeente@ameland.nl
Amersfoort	info_gemeente@amersfoort.nl
Amstelveen	gemeente@amstelveen.nl
Amsterdam	vlc@amsterdam.nl
Andijk	info@andijk.nl
Anna Paulowna	info@annapaulowna.nl
Apeldoorn	gemeenteapeldoorn@apeldoorn.nl
Appingedam	info@appingedam.nl
Arcen en Velden	post@arcenvelden.nl
Arnhem	gemeente@arnhem.nl
Assen	info@assen.nl
Asten	gemeente@asten.nl
Baarle-Nassau	gemeente@baarle-nassau.nl
Baarn	gemeente@baarn.nl
Barendrecht	gemeente@barendrecht.nl
Barneveld	gembar@barneveld.nl
Bedum	gemeente@bedum.nl
Beek	info@gemeentebeek.nl
Beemster	gemeente@beemster.net
Beesel	info@beesel.nl
Bellingwedde	gemeente@bellingwedde.nl
Bergambacht	gemeente@bergambacht.nl
Bergeijk	info@bergeijk.nl
Bergen (Limburg)	info@bergen.nl
Bergen (Noord-Holland)	info@bergen-nh.nl
Bergen op Zoom	stadskantoor@bergenopzoom.nl
Berkelland	info@gemeenteberkelland.nl
Bernheze	gemeente@bernheze.org
Bernisse	postbus70@gemeentebernisse.nl
Best	gemeente.best@gembest.nl
Beuningen	gemeente@beuningen.nl
Beverwijk	info@beverwijk.nl
Binnenmaas	gemeente@binnenmaas.nl
Bladel	info@bladel.nl
Blaricum	mail@blaricum.nl
Bloemendaal	gemeente@bloemendaal.nl
Bodegraven	info@bodegraven.nl

Boekel	info@boekel.nl
Bolsward	info@bolsward.nl
Boornsterhem	gemeente@boornsterhim.nl
Borger-Odoorn	gemeente@borger-odoorn.nl
Borne	info@borne.nl
Borsele	info@borsele.nl
Boskoop	info@boskoop.nl
Boxmeer	gemeente@boxmeer.nl
Boxtel	gemeente@boxtel.nl
Breda	gemeentebreda@breda.nl
Breukelen	gemeente@breukelen.nl
Brielle	info@brielle.nl
Bronckhorst	info@bronckhorst.nl
Brummen	gemeente@brummen.nl
Brunssum	gemeente@brunssum.nl
Bunnik	info@bunnik.nl
Bunschoten	postbus@bunschoten.nl
Buren	gemeente@buren.nl
Bussum	info@bussum.nl
Capelle aan den IJssel	gemeente@capelleaandenijssel.nl
Castricum	gemeentebestuur@castricum.nl
Coevorden	gemeente@coevorden.nl
Cranendonck	info@cranendonck.nl
Cromstrijen	info@cromstrijen.nl
Cuijk	gemeente@cuijk.nl
Culemborg	info@culemborg.nl
Dalfsen	gemeente@dalfsen.nl
Dantumadeel	post@dantumadeel.nl
De Bilt	info@debilt.nl
De Marne	gemeente@demarne.nl
De Ronde Venen	info@derondevenen.nl
De Wolden	gemeente@dewolden.nl
Delft	gemeente@delft.nl
Delfzijl	gemeente@delfzijl.nl
Den Haag ('s-Gravenhage)	contactcentrum@bsd.denhaag.nl
Den Helder	info@denhelder.nl
Deurne	info@deurne.nl
Deventer	gemeente@deventer.nl
Diemen	gemeente@diemen.nl
Dinkelland	info@dinkelland.nl
Dirksland	info@dirksland.nl
Doesburg	info@doesburg.nl
Doetinchem	gemeente@doetinchem.nl
Dongen	info@dongen.nl
Dongeradeel	gemeente@dongeradeel.nl
Dordrecht	gemeentebestuur@dordrecht.nl
Drechterland	gemeente@drechterland.nl
Drimmelen	gemeente@drimmelen.nl
Dronten	gemeente@dronten.nl
Druten	info@druten.nl
Duiven	gemeente@duiven.nl
Echt-Susteren	info@echt-susteren.nl
Edam-Volendam	info@edam-volendam.nl
Ede	info@ede.nl

Eemnes	eemnes@eemnes.nl
Eemsmond	algemeen@eemsmond.nl
Eersel	gemeente@eersel.nl
Eijsden	info@eijsden.nl
Eindhoven	gemeente@eindhoven.nl
Elburg	gemeente@elburg.nl
Emmen	gemeente@emmen.nl
Enkhuizen	stadhuis@enkhuizen.nl
Enschede	postbus20@enschede.nl
Epe	gemeente.epe@epe.nl
Ermelo	gemeente@ermelo.nl
Etten-Leur	info@etten-leur.nl
Ferwerderadeel	info@ferwerderadiel.nl
Franekeradeel	info@franekeradeel.nl
Gaasterland-Sloten	info@gaasterlan-sleat.nl
Geertruidenberg	info@geertruidenberg.nl
Geldermalsen	info@geldermalsen.nl
Geldrop-Mierlo	gemeente@geldrop-mierlo.nl
Gemert-Bakel	gemeente@gemert-bakel.nl
Gennep	gemeente@gennep.nl
Giessenlanden	gemeente@giessenlanden.nl
Gilze en Rijen	info@gilzerijen.nl
Goedereede	gemeentehuis@goedereede.nl
Goes	stadskantoor@goes.nl
Goirle	info@goirle.nl
Gorinchem	gemeente@gorinchem.nl
Gouda	gemeente@gouda.nl
Graafstroom	info@graafstroom.nl
Graft-De Rijp	gemeente@graftderijp.nl
Grave	info@grave.nl
Groesbeek	gemeente@groesbeek.nl
Groningen	info@groningen.nl
Grootegast	info@grootegast.nl
Gulpen-Wittem	info@gulpen-wittem.nl
Haaksbergen	gemeente@haaksbergen.nl
Haaren (Noord-Brabant)	gemeente@haaren.nl
Haarlem	info@haarlem.nl
Haarlemmerliede en Spaarnwoude	post@haarlemmerliede.nl
Haarlemmermeer	info@haarlemmermeer.nl
Halderberge	gemeente@halderberge.nl
Hardenberg	gemeente@hardenberg.nl
Harderwijk	gemeente@harderwijk.nl
Hardinxveld-Giessendam	postbus175@gemhg.nl
Haren	gemeente@haren.nl
Harenkarspel	postbus@harenkarspel.nl
Harlingen	gemeentebestuur@harlingen.nl
Hattem	gemeente@hattem.nl
Heemskerk	post@heemskerk.nl
Heemstede	gemeente@heemstede.nl
Heerde	gemeente@heerde.nl
Heerenveen	gemeente@heerenveen.nl
Heerhugowaard	post@heerhugowaard.nl
Heerlen	gic@heerlen.nl
Heeze-Leende	postbus@heeze-leende.nl

Heiloo	info@heiloo.nl
Helden	info@helden.nl
Hellendoorn	gemeentebestuur@hellendoorn.nl
Hellevoetsluis	gemeente@hellevoetsluis.nl
Helmond	gemeente@helmond.nl
Hendrik-Ido-Ambacht	gemeente@h-i-ambacht.nl
Hengelo (Overijssel)	gemeente@hengelo.nl
Het Bildt	info@hetbildt.nl
Heumen	heumen@heumen.nl
Heusden	info@heusden.nl
Hillegom	info@hillegom.nl
Hilvarenbeek	gemeente@hilvarenbeek.nl
Hilversum	gemeente@hilversum.nl
Hof van Twente	info@hofvantwente.nl
Hoogeveen	gemeente@hoogeveen.nl
Hoogezand-Sappemeer	gemeente@hoogezand-sappemeer.nl
Hoorn	gemeente@hoorn.nl
Horst aan de Maas	gemeente@horst.nl
Houten	gemeentehuis@houten.nl
Huizen	gemeente@huizen.nl
Hulst	email@gemeentehulst.nl
IJsselstein	info@ijsselstein.nl
Kaag en Braassem	info@kaagenbraassem.nl
Kampen	info@kampen.nl
Kapelle	gemeente@kapelle.nl
Katwijk	info@katwijk.nl
Kerkrade	gemeentehuis@kerkrade.nl
Kessel	gemeentekessel@home.nl
Koggenland	info@koggenland.nl
Kollumerland en Nieuwkruisland	gemeente@kollumerland.nl
Korendijk	gemeente@korendijk.nl
Krimpen aan den IJssel	gemeente@krimpenaandenijssel.nl
Laarbeek	gemeente@laarbeek.nl
Landerd	info@landerd.nl
Landgraaf	gemeente@landgraaf.nl
Landsmeer	gemeente@landsmeer.nl
Langedijk	info@gemeentelangedijk.nl
Lansingerland	info@lansingerland.nl
Laren	postbus@laren.nl
Leek	info@leek.nl
Leerdam	info@leerdam.nl
Leeuwarden	gemeente@leeuwarden.nl
Leeuwarderadeel	info@leeuwarderadeel.nl
Leiden	sleutel@leiden.nl
Leiderdorp	info@leiderdorp.nl
Leidschendam-Voorburg	info@leidschendam-voorborg.nl
Lelystad	gemeente@lelystad.nl
Lemsterland	info@lemsterland.nl
Leudal	info@leudal.nl
Leusden	gemeente@leusden.nl
Liesveld	gemeente@liesveld.nl
Lingewaal	info@lingewaal.nl
Lingewaard	gemeente@lingewaard.nl
Lisse	gemeente_lisse@lisse.nl

Lith	info@lith.nl
Littenseradeel	info@littenseradiel.nl
Lochem	info@lochem.nl
Loenen	gemeente@loenen.nl
Loon op Zand	info@loonopzand.nl
Lopik	gemeente@lopik.nl
Loppersum	gemeente@loppersum.nl
Losser	gemeente@losser.nl
Maarsse	info@maarsse.nl
Maasbree	info@maasbree.nl
Maasdonk	postbus5@maasdonk.nl
Maasdriel	info@maasdriel.nl
Maasgouw	info@gemeentemaasgouw.nl
Maassluis	gemeente@maassluis.nl
Maastricht	post@maastricht.nl
Margraten	gemeente@margraten.nl
Marum	gemeente@marum.nl
Medemblik	gemeente@medemblik.nl
Meerlo-Wanssum	info@meerlo-wanssum.nl
Meerssen	info@meerssen.nl
Meijel	info@meijel.nl
Menaldumadeel	gemeente@menaldumadeel.nl
Menterwolde	info@menterwolde.nl
Meppel	info@meppel.nl
Middelburg	info@middelburg.nl
Middelharnis	info@middelharnis.nl
Midden-Delfland	gemeente@middendelfland.nl
Midden-Drenthe	gemeente@middendrenthe.nl
Mill en Sint Hubert	info@gemeente-mill.nl
Millingen aan de Rijn	info@millingenaanderijn.nl
Moerdijk	gem.moerdijk@moerdijk.nl
Montferland	gemeente@montferland.info
Montfoort	info@montfoort.nl
Mook en Middelaar	gemeente@mookmiddelaar.nl
Moordrecht	gemeente@moordrecht.nl
Muiden	info@muiden.nl
Naarden	info@naarden.nl
Neder-Betuwe	info@nederbetuwe.nl
Nederlek	info@nederlek.nl
Nederweert	info@nederweert.nl
Neerijnen	gemeente@neerijnen.nl
Niedorp	gemeente@niedorp.nl
Nieuwegein	info@nieuwegein.nl
Nieuwerkerk aan den IJssel	gemeente@nieuwerkerk-ijssel.nl
Nieuwkoop	info@nieuwkoop.nl
Nieuw-Lekkerland	info@nieuw-lekkerland.nl
Nijefurd	info@nijefurd.nl
Nijkerk	gemeente@nijkerk.org
Nijmegen	gemeente@nijmegen.nl
Noord-Beveland	info@noord-beveland.nl
Noordenveld	postbus@gemeentenoordenveld.nl
Noordoostpolder	info@noordoostpolder.nl
Noordwijk	gemeente@noordwijk.nl
Noordwijkerhout	gemeente@noordwijkerhout.nl

Nuene Gerwen en Nederwetten	gemeentehuis@nuenen.nl
Nunspeet	gemeente@nunspeet.nl
Nuth	info@nuth.nl
Oegstgeest	info@oegstgeest.nl
Oirschot	info@oirschot.nl
Oisterwijk	gemeente@oisterwijk.nl
Oldebroek	gemeente@oldebroek.nl
Oldenzaal	info@oldenzaal.nl
Olst-Wijhe	gemeente@olst-wijhe.nl
Ommen	gemeente@ommen.nl
Onderbanken	gemeente@onderbanken.nl
Oost Gelre	gemeente@oostgelre.nl
Oosterhout	stadhuis@oosterhout.nl
Oostflakkee	info@oostflakkee.nl
Ooststellingwerf	gemeente@ooststellingwerf.nl
Oostzaan	postbus@oostzaan.nl
Opmeer	gemeente@opmeer.nl
Opsterland	gemeente@opsterland.nl
Oss	gemeente@oss.nl
Oud-Beijerland	info@oud-beijerland.nl
Oude IJsselstreek	info@oude-ijsselstreek.nl
Ouder-Amstel	gemeente@ouder-amstel.nl
Ouderkerk	info@ouderkerk.nl
Oudewater	info@oudewater.nl
Overbetuwe	info@overbetuwe.nl
Papendrecht	info@papendrecht.nl
Pekela	info@pekela.nl
Pijnacker-Nootdorp	info@pijnacker-nootdorp.nl
Purmerend	info@purmerend.nl
Putten	info@putten.nl
Raalte	info@raalte.nl
Reeuwijk	gemeente@reeuwijk.nl
Reiderland	info@reiderland.nl
Reimerswaal	gemeente@reimerswaal.nl
Renkum	info@renkum.nl
Renswoude	info@renswoude.nl
Reusel-De Mierden	gemeente@reuseldemierden.nl
Rheden	gemeente@rheden.nl
Rhenen	info@rhenen.nl
Ridderkerk	info@ridderkerk.nl
Rijnwaarden	rijnwaarden@rijnwaarden.nl
Rijnwoude	gemeente@rijnwoude.nl
Rijssen-Holten	gemeente@rijssen-holten.nl
Rijswijk	stadhuis@rijswijk.nl
Roerdalen	info@roerdalen.nl
Roermond	mail@roermond.nl
Roosendaal	info@roosendaal.nl
Rotterdam	post@bsd.rotterdam.nl
Rozenburg	gemeente@rozenburg.nl
Rozendaal	d.zijvena@rozendaal.nl
Rucphen	gemeente@rucphen.nl
Schagen	postbus8@schagen.nl
Scharsterland	info@skarsterlan.nl
Scheemda	gemeente@scheemda.nl

Schermer	gemeente@schermer.nl
Scherpenzeel	info@scherpenzeel.nl
Schiedam	info@schiedam.nl
Schiermonnikoog	postbus20@schiermonnikoog.nl
Schijndel	info@schijndel.nl
Schinnen	info@schinnen.nl
Schoonhoven	gemeente@schoonhoven.nl
Schouwen-Duiveland	gemeente@schouwen-duiveland.nl
Sevenum	gemeente@sevenum.nl
s-Hertogenbosch	gemeente@s-hertogenbosch.nl
Simpelveld	info@simpelveld.nl
Sint Anthonis	postbus@sintanthonis.nl
Sint-Michiëlgestel	gemeente@sint-michiëlgestel.nl
Sint-Oedenrode	info@sint-oedenrode.nl
Sittard-Geleen	info@sittard-geleen.nl
Sliedrecht	gemeente@sliedrecht.nl
Slochteren	algemeen@slochteren.nl
Sluis	info@gemeentesluis.nl
Smallingerland	gemeente@smallingerland.nl
Sneek	info@sneek.nl
Soest	postbus2000@soest.nl
Someren	gemeente@someren.nl
Son en Breugel	gemeente@sonenbreugel.nl
Spijkenisse	info@spijkenisse.nl
Stadskanaal	gemeente@stadskanaal.nl
Staphorst	gemeente@staphorst.nl
Stede Broec	gemeente@stedebroec.nl
Steenbergen	info@gemeente-steenbergen.nl
Steenwijkerland	info@steenwijkerland.nl
Stein	info@gemeentestein.nl
Strijen	info@strijen.nl
Ten Boer	gemeente@tenboer.nl
Terneuzen	gemeente@terneuzen.nl
Terschelling	gemeente@terschelling.nl
Texel	email@texel.nl
Teylingen	gemeente@teylingen.nl
Tholen	gemeente@tholen.nl
Tiel	info@tiel.nl
Tietjerksteradeel	gemeente@t-diel.nl
Tilburg	PUinfo@tilburg.nl
Tubbergen	gemeente@tubbergen.nl
Twenterand	info@twenterand.nl
Tynaarlo	info@tynaarlo.nl
Ubbergen	gemeente@ubbergen.nl
Uden	postbus83@uden.nl
Uitgeest	gemeentebestuur@uitgeest.nl
Uithoorn	gemeente@uithoorn.nl
Urk	gemeente@urk.nl
Utrecht	informatiecentrum@utrecht.nl
Utrechtse Heuvelrug	info@heuvelrug.nl
Vaals	info@vaals.nl
Valkenburg aan de Geul	info@valkenburg.nl
Valkenswaard	gemeente@valkenswaard.nl
Veendam	info@veendam.nl

Veenendaal	info@veenendaal.nl
Veere	gemeente@veere.nl
Veghel	info@veghe.nl
Veldhoven	gemeente@veldhoven.nl
Velsen	info@velsen.nl
Venlo	info@venlo.nl
Venray	gemeente@venray.nl
Vianen	gemeente@vianen.nl
Vlaardingen	gemeente@vlaardingen.nl
Vlagtwedde	info@vlagtwedde.nl
Vlieland	info@vlieland.nl
Vlissingen	gemeente@vlissingen.nl
Vlist	info@valkenburg.nl
Voerendaal	info@voerendaal.nl
Voorschoten	gemeente@voorschoten.nl
Voorst	gemeente@voorst.nl
Vught	gemeente@vught.nl
Waalre	gemeente@waalre.nl
Waalwijk	communicatie@waalwijk.nl
Waddinxveen	gemeente@waddinxveen.nl
Wageningen	gemeente@wageningen.nl
Wassenaar	gemeente@wassenaar.nl
Waterland	gemeente@waterland.nl
Weert	gemeente@weert.nl
Weesp	info@weesp.nl
Werkendam	info@werkendam.nl
Wervershoof	info@wervershoof.nl
West Maas en Waal	info@westmaasenaal.nl
Westerveld	info@gemeentewesterveld.nl
Westervoort	gemeente@westervoort.nl
Westland	info@gemeentewestland.nl
Weststellingwerf	info@weststellingwerf.nl
Westvoorne	gemeente@westvoorne.nl
Wierden	gemeente@wierden.nl
Wieringen	gem.wieringen@wieringen.nl
Wieringermeer	info@wieringermeer.nl
Wijchen	gemeente@wijchen.nl
Wijdmeren	postbus@wijdmeren.nl
Wijk bij Duurstede	info@wijkbijduurstede.nl
Winschoten	gemeente@winschoten.nl
Winsum	gemeente@winsum.nl
Winterswijk	info@winterswijk.nl
Woensdrecht	gemeente@woensdrecht.nl
Woerden	stadhuis@woerden.nl
Wonseradeel	info@wunseradiel.nl
Wormerland	postbus@wormerland.nl
Woudenberg	postbus@gemwoudenberg.nl
Woudrichem	gemeente@woudrichem.nl
Wymbritseradeel	info@wymbrits.nl
Zaanstad	postbus@zaanstad.nl
Zaltbommel	info@zaltbommel.nl
Zandvoort	info@zandvoort.nl
Zederik	postbus1@zederik.nl
Zeevang	gemeente@zeevang.nl

Zeewolde	info@zeewolde.nl
Zeist	zeist@zeist.nl
Zevenaar	gemeente@zevenaar.nl
Zevenhuizen-Moerkapelle	gemeente@zevenhuizen-moerkapelle.nl
Zijpe	postbus5@zijpe.nl
Zoetermeer	gemeente@zoetermeer.nl
Zoeterwoude	gemeente@zoeterwoude.nl
Zuidhorn	gemeente@zuidhorn.nl
Zundert	gemeente@zundert.nl
Zutphen	info@zutphen.nl
Zwartewaterland	info@zwartewaterland.nl
Zwijndrecht	gemeente@zwijndrecht.nl
Zwolle	postbus@zwolle.nl

*Tabel 22: E-mailadressen van gemeenten in Nederland**Bron: Eric Hennekam, Het Archiefforum (<http://forum.archieven.org/index.php?topic=1965.0>)*

Bijlage 5: Persbericht respondentengewerving

----- P E R S B E R I C H T -----

voor directe publicatie

Kabinet wil één gemeenteloket, wil gemeente dat ook?

Onderzoek naar veranderbereidheid van gemeenteambtenaren

ENSCHDEDE - Deze maand is een landelijk onderzoek gestart naar de veranderbereidheid van gemeenteambtenaren ten opzichte van het overheidsconcept Antwoord©. Dat is het concept waarbij de gemeente de ingang wordt voor alle overheidsdienstverlening. Een typisch voorbeeld van een top-down benadering, maar hoe staan de mensen op de gemeentelijke werkvloer daar tegenover? In het onderzoek kunnen zij zelf hun mening geven via <http://survey.vanderkolk.info>.

Meer over het concept Antwoord©

In juli 2005 heeft het Kabinet besloten dat er één loket moet komen voor dienstverlening en informatievoorziening door de overheid aan burgers en bedrijven. Op dit moment is het namelijk voor veel burgers en bedrijven niet duidelijk waar ze met welke vraag aan de overheid terecht kunnen. Het kabinet deelt de visie van de commissie Jorritsma dat gemeenten de logische eerste ingang zijn voor vragen aan de gehele overheid.

Op termijn zou het niet meer uit moet maken langs welke weg burgers en bedrijven de overheid benaderen. Dit concept kreeg de naam Antwoord©. Binnen de gemeente betekent Antwoord© in eerste instantie het opzetten van een multichannel klantcontactcentrum (KCC) als portaal voor de dienstverlening van de gemeente zelf en van andere overheidsorganisaties. Daar blijft het echter niet bij.

Werken volgens het concept Antwoord© is niet het simpelweg toevoegen van een KCC of ombouwen van een bestaande afdeling Publieksdienstverlening tot een KCC: het is een grote verandering voor de afdeling publieksdienstverlening (frontoffice) en alle vakdiensten (backoffice), van een vakinhoudelijke organisatie naar een proces- en klantgeoriënteerde organisatie, opgedeeld in eerstelijns en tweedelijns vraagafhandeling.

Waar nu nog veel dingen door de vakafdelingen worden afgehandeld is het de bedoeling om straks 80% van de klantvragen aan de overheid aan de voorkant van de organisatie in één keer goed af te handelen. Die overige 20% moet door een zaakgerichte manier van werken worden opgelost door specialisten. Hierdoor is de gemeente in staat om eenvoudige vragen via de frontoffice te regelen waardoor specialisten in de backoffice meer tijd hebben voor complexe vragen en beleid.

Kortom, het werk van veel gemeenteambtenaren verandert hierdoor. Uiterlijk 2015 moeten alle Nederlandse gemeenten werken volgens het concept Antwoord©.

Meer over het onderzoek

In het onderzoek worden mensen van de gemeentelijke werkvloer ondervraagd door middel van een wetenschappelijk gestandaardiseerde vragenlijst voor veranderbereidheid. De diagnose van de veranderbereidheid ten opzichte van het concept Antwoord© is op zich al wetenswaardig, maar het onderzoek gaat verder met een statistische analyse van de relaties tussen componenten van veranderbereidheid en componenten van leiderschap die dezelfde medewerkers van hun direct leidinggeven ontvangen.

Het resultaat van het onderzoek kunnen gemeenten gebruiken voor organisatie- en leiderschapsontwikkeling in hun organisatie, om de weg naar implementatie van Antwoord© te vergemakkelijken.

Gemeenteambtenaren zijn van harte uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek. De vragenlijst is in ongeveer 20 minuten in te vullen. Deelname is zeker niet voorbehouden aan mensen die al in de

dienstverlening werken; ook mensen in de vakafdelingen zijn nadrukkelijk uitgenodigd om deel te nemen.

Aanmelden kan via <http://survey.vanderkolk.info> Hier is ook het verloop van het onderzoek te volgen.

Meer over de onderzoeker

Drs. Ron van der Kolk is sinds 2,5 jaar teamleider Ontwikkeling Dienstverlening bij de Gemeente Enschede. Daarvoor werkte hij in diverse advies- en managementfuncties in de ICT dienstverlening. Ruim tien jaar geleden studeerde hij af aan de Universiteit Utrecht op kanaalkeuze van burgers bij het zoeken naar overheidsinformatie. Het huidige onderzoek wordt uitgevoerd als afstudeeronderzoek van de opleiding Master of Business Administration.

----- E I N D E -----

Noot voor de redactie (niet bestemd voor publicatie)

Meer informatie over het onderzoek kunt u krijgen bij de afzender van dit persbericht: Ron van der Kolk, r.vd.kolk@enschede.nl of (06)13286428, ook buiten kantooruren. Postadres: Gemeente Enschede, Postbus 20, 7500 AA ENSCHEDE.

Meer informatie over het concept Antwoord© kunt u krijgen via <http://www.antwoord.nl>

Bijlage 6: Aanpassingen DINAMO

Nr	Oorspronkelijke vraag	Nr	Aangepaste vraag
19	De Raad van Bestuur (indien van toepassing)	26	Het gemeentebestuur
20	...voor de positie van de organisatie op de markt	27	..voor de positie van de organisatie relatief aan andere gemeenten
23	...om niet achter te blijven bij wat anderen op de markt doen	30	..om niet achter te blijven bij wat andere gemeenten doen
24	...voor de winstgevendheid van de organisatie	31	..voor de kwaliteit van de dienstverlening
25	De verandering is noodzakelijk om in de pas te blijven met anderen op de markt	32	De verandering is noodzakelijk om in de pas te blijven met andere gemeenten
47	de positie van uw organisatie op de markt	51	de positie van uw organisatie relatief aan andere gemeenten
53	de wijze waarop uw organisatie de markt benadert	57	de wijze waarop uw organisatie burgers en ondernemers benadert

Het eerste nummer staat voor het oorspronkelijke nummer in het instrument, het tweede nummer staat voor het nummer van de vraag zoals deze gebruikt is in het onderzoek. Deze nummering wijkt af door het toevoegen van enkele algemene vragen aan het begin en het weglaten van een van de vragen uit het oorspronkelijke instrument.

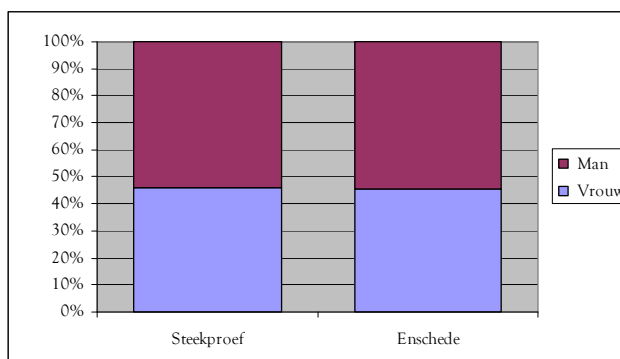
Het oorspronkelijke vraagnummer van de weggelaten vraag is 37. De vraag is ook een meerkeuzevraag maar met een afwijkend aantal antwoordcategorieën. Deze vraag is niet gerelateerd aan een van de componenten van veranderbereidheid en kan dus weggelaten worden.

Bijlage 7: Representativiteit

Geslacht

Categorie	Steekproef	Enschede
Vrouw	46%	45%
Man	54%	55%
Totaal	100%	100%

Tabel 23: Geslacht in steekproef versus in Enschede

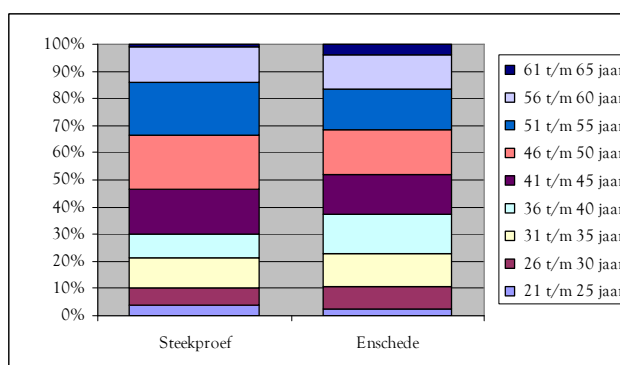


Figuur 21: Geslacht in steekproef versus in Enschede

Leeftijd

Categorie	Steekproef	Enschede
21 t/m 25 jaar	4%	2%
26 t/m 30 jaar	6%	8%
31 t/m 35 jaar	11%	12%
36 t/m 40 jaar	9%	15%
41 t/m 45 jaar	16%	15%
46 t/m 50 jaar	20%	17%
51 t/m 55 jaar	19%	15%
56 t/m 60 jaar	13%	13%
61 t/m 65 jaar	1%	4%
Totaal	100%	100%

Tabel 24: Leeftijd in steekproef versus in Enschede

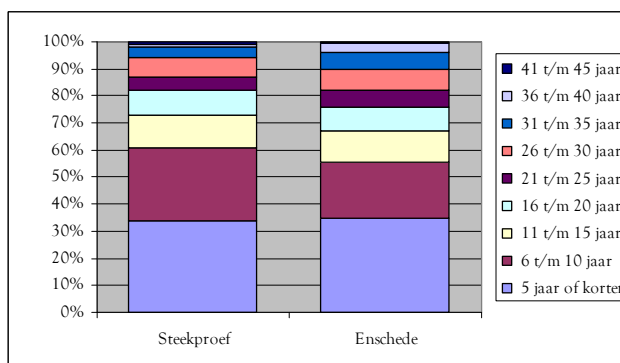


Figuur 22: Leeftijd in steekproef versus in Enschede

Lengte dienstverband bij deze gemeente

Categorie	Steekproef	Enschede
5 jaar of korter	34%	35%
6 t/m 10 jaar	27%	21%
11 t/m 15 jaar	12%	12%
16 t/m 20 jaar	9%	9%
21 t/m 25 jaar	5%	6%
26 t/m 30 jaar	7%	8%
31 t/m 35 jaar	4%	6%
36 t/m 40 jaar	1%	3%
41 t/m 45 jaar	1%	1%
Totaal	100%	100%

Tabel 25: Lengte dienstverband in steekproef versus in Enschede



Figuur 23: Lengte dienstverband in steekproef versus in Enschede

Bijlage 8: Persbericht voorlopige resultaten

----- P E R S B E R I C H T -----

voor directe publicatie

Effectief leiderschap bij organisatieverandering

Presentatie onderzoeksresultaten leiderschap en veranderbereidheid

UTRECHT – Op 10 september 2009 worden de voorlopige onderzoeksresultaten gepresenteerd van het landelijke onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en veranderbereidheid.

In de zomermaanden hebben honderden gemeenteambtenaren de vragenlijst ingevuld over hun veranderbereidheid en het leiderschap dat zij van hun direct leidinggevende ontvangen. Door de vragenlijsten statistisch te analyseren en te verbinden met wetenschappelijke literatuur laat het onderzoek laten zien welke factoren de veranderbereidheid van medewerkers het sterkst beïnvloeden. Op basis hiervan worden in de presentatie ook adviezen gegeven om de veranderbereidheid in organisaties te vergroten.

De case is de invoering van concept Antwoord© in gemeenten. Dat is het concept waarbij de gemeente de ingang wordt voor alle overheidsdienstverlening. Een typisch voorbeeld van een top-down benadering, maar hoe staan de mensen op de gemeentelijke werkvloer daar tegenover en hoe is dat door leiderschap te beïnvloeden? Het resultaat van het onderzoek beperkt zich echter niet tot deze case maar is in principe ook toepasbaar bij andere organisatieveranderingen in zowel de publieke als private sector.

De presentatie is onderdeel van een workshop waarin ook samen met de deelnemers wordt gesproken over het herkennen van veranderbereidheid, ‘best practices’ en ervaringen van de deelnemers. De opzet en locatie bieden de ruimte en mogelijkheid voor discussie.

Organisatie en aanmelding

De organisatie van de presentatie is in handen van Businesspreneur in samenwerking met Mindz. Belangstellenden kunnen zich aanmelden via gverstoep@businesspreneur.nl. Er wordt een bijdrage gevraagd van 20 euro, inclusief lunch.

Tijdstip en locatie

De workshop vindt plaats op donderdagochtend 10 september 2009, van 9.30-12.30. De locatie is de Mindz lounge van Seats2meet, op Utrecht CS, Moreelsepark 65 (Hoog Catharijne, Kantoren Hoog Overborch, 2e etage), 3511 EP Utrecht.

Meer over het onderzoek

In het onderzoek worden ambtenaren van de gemeentelijke werkvloer ondervraagd door middel van wetenschappelijk gestandaardiseerde vragenlijsten voor veranderbereidheid en leiderschap. De diagnose van de veranderbereidheid ten opzichte van het concept Antwoord© is op zich al wetenswaardig, maar het onderzoek gaat verder met een statistische analyse van de relaties tussen componenten van veranderbereidheid en componenten van leiderschap die dezelfde medewerkers van hun direct leidinggeven ontvangen.

Het resultaat van het onderzoek kunnen gemeenten gebruiken voor organisatie- en leiderschapsontwikkeling in hun organisatie, om de weg naar implementatie van Antwoord© te vergemakkelijken en de dienstverlening te verbeteren. Andere organisaties kunnen het resultaat natuurlijk ook gebruiken, om organisatieveranderingen effectiever te leiden.

Het verloop van het onderzoek is te volgen via <http://survey.vanderkolk.info>

Meer over de onderzoeker

Drs. Ron van der Kolk is sinds 2,5 jaar teamleider Ontwikkeling Dienstverlening bij de Gemeente Enschede. Daarvoor werkte hij in diverse advies- en managementfuncties in de ICT dienstverlening.

Ruim tien jaar geleden studeerde hij af aan de Universiteit Utrecht op kanaalkeuze van burgers bij het zoeken naar overheidsinformatie. Het huidige onderzoek wordt uitgevoerd als afstudeeronderzoek van de opleiding Master of Business Administration.

----- E I N D E -----

Noot voor de redactie (niet bestemd voor publicatie)

Meer informatie over het onderzoek kunt u krijgen bij de afzender van dit persbericht: Ron van der Kolk, r.vd.kolk@enschede.nl of (06)13286428, ook buiten kantooruren. Postadres: Gemeente Enschede, Postbus 20, 7500 AA ENSCHEDE.

Bijlage 9: Mail naar alle gemeenten

Onderwerp: Onderzoek naar de invoering van het concept Antwoord {gemeente}

Beste gemeentecollega,

Ik werk als Teamleider Ontwikkeling Dienstverlening bij de gemeente Enschede en ben daarnaast bezig met de afronding van mijn MBA studie (Master of Business Administration, een soort bedrijfskundig management). Daarvoor doe een afstudeeronderzoek in het kader van het (u waarschijnlijk welbekende) concept Antwoord©.

De rijksoverheid, de gemeenten en uitvoeringsorganisaties werken de komende jaren samen aan dit concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers professioneler af te handelen door een klantcontactcentrum (KCC) vorm te geven. Dit gemeentelijke KCC wordt op termijn hét loket voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid.

Kort samengevat vraag ik mensen van de werkvloer hoe zij tegenover deze ontwikkeling staan. Mijn doelgroep bestaat uit:

- ambtenaren in dienst bij een Nederlandse gemeente
- zonder leidinggevende functie
- werkzaam bij een afdeling/dienst/sector die direct bijdraagt aan de externe producten/diensten voor burgers en ondernemers (bouw en milieu, educatie en zorg, werk en inkomen, onderwijs en cultuur, burgerzaken, economische zaken, publieksdienstverlening, enzovoorts)
- niet werkzaam bij een ondersteunende afdeling/dienst/sector (staf, bestuursondersteuning, griffie, financiën, personeelszaken, enzovoorts)
- niet werkzaam bij een afdeling/dienst/sector die deels buiten de gemeentelijke organisatie ligt (handhaving, brandweer, sociale werkvoorziening, enzovoorts)

Iedereen in deze doelgroep zal vroeg of laat met het concept Antwoord© te maken krijgen en dat is juist de aanleiding om dit onderzoek te doen. Mijn verzoek aan u is om deze mail naar zoveel mogelijk collega's uit de doelgroep door te sturen. Niet alleen binnen uw eigen gemeente, maak naar uw contacten bij andere gemeenten!

De vragenlijst is te vinden op: <http://survey.vanderkolk.info/>

Het invullen kost 15 tot 20 minuten. De resultaten van het onderzoek zijn volledig anoniem en niet herleidbaar tot afzonderlijke deelnemers. Aan het einde van de vragenlijst kunt u opgeven dat u op de hoogte gehouden wilt worden van de vorderingen en resultaten van het onderzoek. Voor een goed onderzoek heb ik enkele honderden reacties nodig!

U krijgt er natuurlijk ook iets voor terug. Het eindrapport van mijn onderzoek komt voor iedereen beschikbaar. Hierin doe ik, op basis van de gevonden resultaten, aanbevelingen om de implementatie van Antwoord in gemeenten te vergemakkelijken.

Mag ik op u rekenen?

Met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 10: Adwords campagne

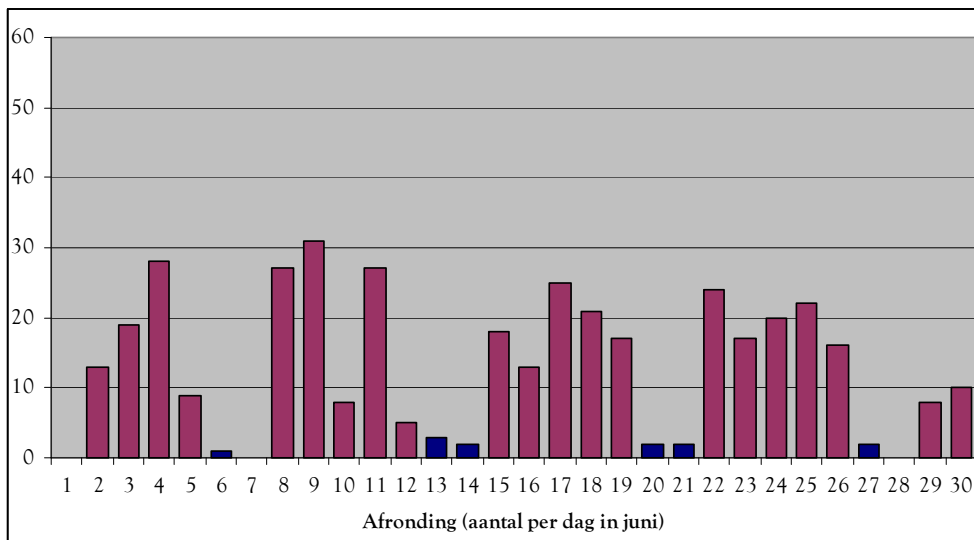
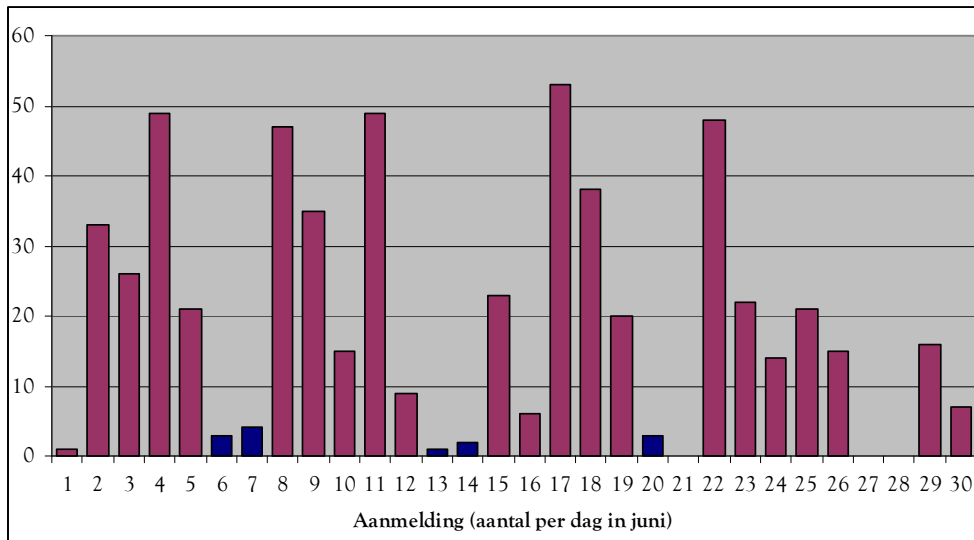
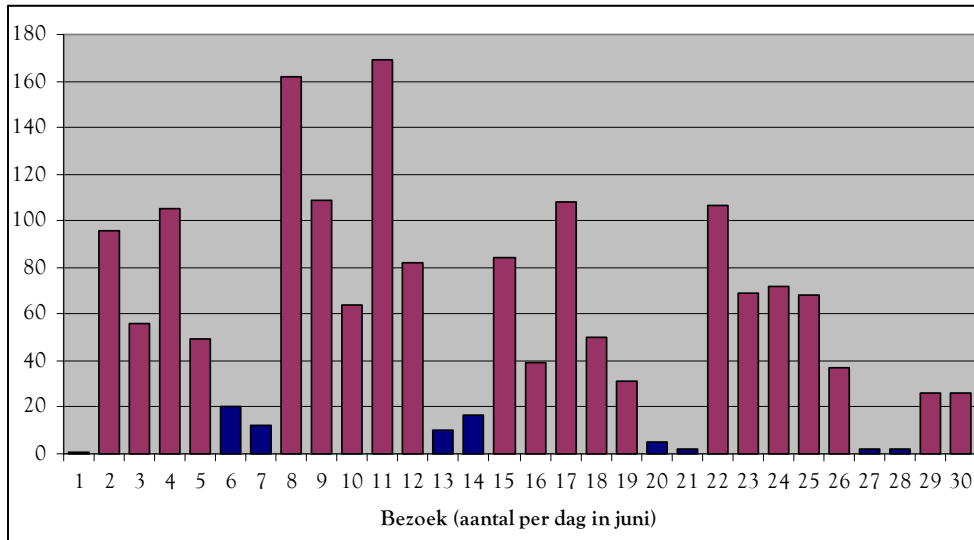
Zoekwoord	Aantal klikken	Verzoeken	CTR	Gem. CPC	Kosten
gemeenten	29	4.990	0,58%	€ 0,61	€ 17,75
gba	7	8.049	0,09%	€ 0,79	€ 5,55
gemeente	6	2.007	0,30%	€ 0,72	€ 4,29
Divosa	4	1.792	0,22%	€ 0,70	€ 2,81
bag	3	12.091	0,02%	€ 0,77	€ 2,32
gemeenteraad	2	616	0,32%	€ 0,58	€ 1,16
Publiekszaken	2	422	0,47%	€ 0,76	€ 1,51
leiderschap	1	15	6,67%	€ 0,89	€ 0,89
commissie Jorritsma	1	28	3,57%	€ 0,80	€ 0,80
klantcontactcentrum	1	116	0,86%	€ 0,57	€ 0,57
vng	1	1.681	0,06%	€ 0,43	€ 0,43
basisregistraties	1	70	1,43%	€ 0,79	€ 0,79
organisatieverandering	1	4	25,00%	€ 0,89	€ 0,89
nup	1	257	0,39%	€ 0,85	€ 0,85
dimpact	1	87	1,15%	€ 0,77	€ 0,77
bpr	0	0	0,00%	€ -	€ -
egovernment	0	1	0,00%	€ -	€ -
multichannel	0	1	0,00%	€ -	€ -
dienstverlening	0	512	0,00%	€ -	€ -
overheid	0	168	0,00%	€ -	€ -
verandermanagement	0	5	0,00%	€ -	€ -
backoffice	0	2	0,00%	€ -	€ -
KCC	0	440	0,00%	€ -	€ -
rsgb	0	10	0,00%	€ -	€ -
klantcontact	0	17	0,00%	€ -	€ -
ambtenaren	0	103	0,00%	€ -	€ -
contactcenter	0	5	0,00%	€ -	€ -
VDP	0	55	0,00%	€ -	€ -
egem	0	139	0,00%	€ -	€ -
ambtenaar	0	53	0,00%	€ -	€ -
frontoffice	0	13	0,00%	€ -	€ -
publieksdienstverlening	0	3	0,00%	€ -	€ -
zaakgericht	0	27	0,00%	€ -	€ -
kanaalsturing	0	2	0,00%	€ -	€ -
burgers en ondernemers	0	0	0,00%	€ -	€ -
nvwb	0	106	0,00%	€ -	€ -
overheid heeft antwoord	0	63	0,00%	€ -	€ -
digitaal loket	0	172	0,00%	€ -	€ -
ictu	0	3	0,00%	€ -	€ -
basisregistratie	0	41	0,00%	€ -	€ -
zaakgewijs	0	2	0,00%	€ -	€ -
Klant Contact Center	0	6	0,00%	€ -	€ -
burgers en bedrijven	0	1	0,00%	€ -	€ -
dienstverleningskanaal	0	0	0,00%	€ -	€ -
veranderbereidheid	0	86	0,00%	€ -	€ -
vakdienst	0	0	0,00%	€ -	€ -
"vng commissie"	0	0	0,00%	€ -	€ -
"vng onderzoek"	0	5	0,00%	€ -	€ -

"onderzoek dienstverlening"	0	1	0,00%	€ -	€ -
"gemeentelijke ambtenaar"	0	5	0,00%	€ -	€ -
"taken gemeenten"	0	2	0,00%	€ -	€ -
"wet basisregistraties"	0	7	0,00%	€ -	€ -
"ontwikkelingen gemeenten"	0	16	0,00%	€ -	€ -
basisadministratie	0	6	0,00%	€ -	€ -
zakenmagazijn	0	21	0,00%	€ -	€ -
landelijke voorziening	0	4	0,00%	€ -	€ -
landelijke voorzieningen	0	10	0,00%	€ -	€ -
terugmeldvoorziening	0	8	0,00%	€ -	€ -
i-teams	0	19	0,00%	€ -	€ -
govunited	0	69	0,00%	€ -	€ -
Totaal zoeken	61	34.434	0,18%	€ 0,68	€ 41,38
Totaal inhoudsnetwerk	15	45.158	3,00%	€ 0,54	€ 8,13
Totaal	76	79.592	0,10%	€ 0,65	€ 49,51

CTR is de *click trough ratio* of klikfrequentie. De klikfrequentie is het aantal klikken op de advertentie gedeeld door het aantal keren dat de advertentie uitsluitend via Google Zoeken is weergegeven (vertoningen).

CPC is de *cost per click* of het gemiddelde bedrag dat in rekening wordt gebracht wanneer iemand op de advertentie klikt. De gemiddelde CPC wordt bepaald door de totale kosten van alle klikken op het zoekwoord te delen door het aantal klikken op dat zoekwoord.

Bijlage 11: Bezoek, aanmelding en afronding



Bijlage 12: Bevestiging aanvraag inlogcode

Verzonden!

Beste collega,

Er is zojuist een inlogcode verzonden naar het adres: {e-mail adres}. Klik in de mail op het internetadres met de inlogcode en de vragenlijst wordt geopend. Als dit adres bij nader inzien toch niet juist is, klik dan hier om terug te gaan en alsnog het juiste adres in te vullen.

Als het adres wel juist is, maar u na een uur nog steeds geen mail hebt ontvangen, probeert u dan de volgende dingen. De mail is mogelijk automatisch in de map "ongewenste e-mail" of "spam" of "junk" van uw e-mail programma terechtgekomen. Kunt u de mail daar ook niet terugvinden neemt u dan alstublieft contact op met mij. U kunt mij per email bereiken door mijn naam helemaal onderaan de pagina aan te klikken. Mijn telefoonnummer is 06-13286428.

Terwijl u wacht op het mailtje kunt u hier {link naar pagina met korte beschrijving Antwoord©} in het kort meer lezen over Antwoord©. Waar er in de vragenlijst wordt gesproken over "de organisatieverandering" wordt daarmee de invoering van Antwoord© bedoeld. Mocht u meer tijd hebben, de uitstekende site <http://www.antwoord.nl> bevat uitgebreide documentatie, boeken en filmpjes.

Ook een aanrader is dit korte filmpje "Enschede geeft Antwoord" hieronder, dat een beeld geeft van hoe onze dienstverlening er over enkele jaren uit zou kunnen zien. Dit filmpje laat overigens alleen de voorkant van de dienstverlening zien; uiteraard vereist het een grote verandering in de vakdiensten om dit mogelijk te maken. De doelgroep van dit onderzoek omvat beide.



Alvast bedankt voor uw deelname en met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 13: Automatische mail met inlogcode

Onderwerp: Vragenlijst Antwoord (aanmelding {nummer})

Beste collega,

Bedankt voor uw aanmelding!

Klik hier om de vragenlijst te openen:

<http://survey.vanderkolk.info/login.php?id={unieke code}>

Als er bij het aanklikken niets gebeurt, kopieer en plak dan bovenstaande regel in de adresbalk van uw browser (zoals Internet Explorer).

Deze code is strikt persoonlijk, stuur deze mail dus niet door naar collega's!

Met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 14: Herinnering invullen vragenlijst

Onderwerp: FW: Vragenlijst Antwoord (aanmelding {nummer})

Geachte mijnheer/mevrouw,

Gisteren heeft u een toegangscode aangevraagd voor het invullen van mijn vragenlijst. Omdat de code nog niet geactiveerd is heeft het automatische mailtje u mogelijk niet bereikt. Ik stuur u onderstaande nogmaals toe vanaf dit adres in het vertrouwen dat deze mail u wel bereikt.

Met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

{e-mail toegangscode}

Bijlage 15: Herinnering afronden vragenlijst

Onderwerp: Herinnering onderzoek naar de invoering van het concept Antwoord

Beste collega,

Bedankt dat u zich heeft aangemeld voor het meewerken aan mijn onderzoek. Helaas heeft u de vragenlijst nog niet afgerond. Ik wil u vriendelijk verzoeken dit alsnog te doen in het belang van mijn onderzoek. Door opnieuw de code uit de aanmeldings e-mail aan te klikken kunt u verder gaan waar u was gebleven.

Als u de vragen niet kon afronden omdat er iets mis is met de vragenlijst, neemt u dan alstublieft contact op met mij.

Als u de vragen niet kon beantwoorden omdat u niet voldoende weet van Antwoord, of omdat er in uw gemeente nog geen project voor gestart is, dan is het juist belangrijk dat u meedoet aan het onderzoek. Elke gemeente moet in 2015 aan het concept voldoen, dus vroeg of laat krijgt u er mee te maken. De vragenlijst is zeker niet voorbehouden aan mensen die al in de dienstverlening werken of met Antwoord bezig zijn. Juist voor medewerkers in de vakafdelingen is de verandering mijns inziens het grootst. Op onder andere <http://antwoord.nl/praktijk,kccvakafdeling.html> vindt u meer informatie.

Ik hoop dat u de vragenlijst af wilt ronden en ook uw collega's wilt aanmoedigen om mee te doen met het onderzoek. U heeft nog tot en met vrijdag aanstaande.

U kunt nu trouwens ook zien hoeveel collega's uit uw gemeente hebben meegedaan, op [{internetadres van de pagina met tussentijdse resultaten op de onderzoekswebsite}](#)

Bij voorbaat dank en met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 16: Statusmail 16 juni

Onderwerp: Status onderzoek naar de invoering van het concept Antwoord

Beste collega,

U heeft aangegeven dat u op de hoogte gehouden wilde worden van de voortgang van mijn onderzoek. Allereerst dank ik u voor uw interesse.

Op dit moment zijn er in totaal {aantal} vragenlijsten volledig ingevuld. U kunt nu zien hoeveel collega's uit uw gemeente hebben meegedaan, op:

[{internetadres van de pagina met tussentijdse resultaten op de onderzoekswebsite}](#)

Ook is te zien dat van de respondenten {percentage}% man is en {percentage}% vrouw. Ook de lengte van het dienstverband en het opleidingsniveau is te zien op deze pagina. De overige vragen zullen statistisch worden geanalyseerd; na de zomer is het rapport op deze site te vinden.

De top 3 van meeste respondenten zijn {plaatsnaam} op de eerste plaats, {plaatsnaam} op de tweede plaats en {plaatsnaam} op de derde plaats. U bent van harte welkom om de enquête door te sturen aan uw collega's om ook of hoger in de top te komen!

Ik nodig u dan ook van harte uit om uw collega's aan te moedigen om mee te doen met het onderzoek.

Ook als zij nog weinig weten van Antwoord, of omdat er in uw gemeente nog geen project voor gestart is. Dan is het juist belangrijk dat zij meedoen aan het onderzoek. Elke gemeente moet in 2015 aan het concept voldoen, dus vroeg of laat krijgen we er allemaal mee te maken. De vragenlijst zeker niet voorbehouden aan mensen die al in de dienstverlening werken of met Antwoord bezig zijn. Juist voor medewerkers in de vakafdelingen is de verandering mijns inziens het grootst.

Met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 17: Statusmail 25 juni

Onderwerp: Status onderzoek naar de invoering van het concept Antwoord

Beste collega,

U heeft aangegeven dat u op de hoogte gehouden wilt worden van de vorderingen en resultaten van het onderzoek.

De gegevensverzameling is bijna ten einde; uw collega's kunnen de vragenlijst nog tot en met morgen invullen. Op dit moment zijn er {aantal} vragenlijsten ingevuld. Daar ben ik al erg blij mee want het onderzoek staat of valt met de hoeveelheid verzamelde gegevens.

Mocht u nog collega's hebben die vandaag of morgen nog 20 minuten beschikbaar hebben, vraagt u ze dan alstublieft om snel nog even mee te doen!

Met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 18: Stoppen met de vragenlijst

Stoppen

Beste collega,

U heeft aangegeven tussentijds te willen stoppen. Omdat de vragenlijst nog niet is afgesloten, kan ik uw antwoorden helaas nog niet verwerken.

Door opnieuw de code uit de e-mail aan te klikken kunt u later verder gaan waar u was gebleven. Als u de vragenlijst tegen het einde van de onderzoeksperiode nog niet heeft afgerond krijgt u per e-mail een herinnering.

Als u wilt stoppen omdat er iets mis is met de vragenlijst, neemt u dan alstublieft contact op met mij. U kunt mij per e-mail bereiken door mijn naam helemaal onderaan de pagina aan te klikken. Mijn telefoonnummer is 06-13286428.

Alvast bedankt voor uw deelname en met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 19: Bedanktpagina invullen vragenlijst

Bedankt!

Beste collega,

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst! Ik ben hier erg mee geholpen. Uw antwoorden zijn nu definitief gemaakt en daarvan krijgt u per e-mail nog een bevestiging.

Hopelijk wilt u ook uw collega's vragen om deze vragenlijst in te vullen. Voor een goede analyse heb ik namelijk een groot aantal respondenten nodig. U kunt ze het best vragen naar <http://survey.vanderkolk.info> te gaan.

Het bevestigingsmailtje dat u ontvangt kunt u ook doorsturen naar collega's binnen en buiten uw eigen gemeente. Als u Facebook, LinkedIn, Plaxo, Twitter en dergelijke gebruikt kunt u dit onderzoek direct aanbevelen aan uw collega's via de knop links onderaan de pagina.

U kunt hier [{internetadres van de pagina met tussentijdse resultaten op de onderzoekswebsite}](#) klikken om kenmerken te zien van de mensen die de vragenlijst ook hebben ingevuld.

Bedankt voor uw deelname en met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 20: Bedanktmail invullen vragenlijst

Onderwerp: Bedankt voor het invullen van de vragenlijst!

Beste collega,

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst! Uw antwoorden zijn definitief gemaakt en zullen worden gebruikt in de analyse.

Met uw antwoorden heeft u een waardevolle bijdrage geleverd aan mijn onderzoek en aan de succesvolle invoering van het concept Antwoord in gemeenten.

Hopelijk wilt u de vragenlijst ook bij uw collega's aanbevelen. U kunt ze verwijzen naar <http://survey.vanderkolk.info> of gewoon deze mail doorsturen. Alvast bedankt voor uw moeite.

Met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

Bijlage 21: Website gegevensverzameling

Onderzoek veranderbereidheid en leiderschap in gemeenten

Beste collega,

Ik werk als Teamleider Ontwikkeling Dienstverlening bij de gemeente Enschede en doe onderzoek naar de invoering van concept Antwoord© in gemeenten. De rijksoverheid, de gemeenten en uitvoeringsorganisaties werken de komende jaren samen aan dit concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers professioneler af te handelen door een klantcontactcentrum (KCC) vorm te geven. Dit gemeentelijke KCC wordt op termijn het loket voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid.

Denkt u nu niet dat het onderzoek niet op u van toepassing is omdat u wellicht niet eerder van het concept Antwoord© gehoord hebt. Iedereen in onderstaande doelgroep zal vroeg of laat met het concept Antwoord© te maken krijgen en dat is juist de aanleiding om dit onderzoek te doen. Het onderzoek bevat vragen over uw houding ten opzichte van de organisatieverandering die door invoering van het concept Antwoord© wordt of zal worden veroorzaakt. Daarnaast bevat het onderzoek vragen over uw direct leidinggevende. In de analysefase zal ik deze twee onderwerpen aan elkaar relateren.

Dit onderzoek is bedoeld voor:

- ambtenaren in dienst bij een Nederlandse gemeente, zonder leidinggevende functie
- werkzaam bij een afdeling/dienst/sector die direct bijdraagt aan de externe producten/diensten voor burgers en ondernemers (bouw en milieu, educatie en zorg, werk en inkomen, onderwijs en cultuur, burgerzaken, economische zaken, publieksdienstverlening, enzovoorts)
- niet werkzaam bij een ondersteunende afdeling/dienst/sector (staf, bestuursondersteuning, griffie, financiën, personeelszaken, ICT, communicatie, enzovoorts) of een afdeling/dienst/sector die deels buiten de gemeentelijke organisatie ligt (handhaving, brandweer, sociale werkvoorziening, enzovoorts)

Ik nodig iedereen in de doelgroep van harte uit om een vragenlijst in te vullen. Als u hieronder uw e-mail adres(*) invult, krijg u direct een toegangscade opgestuurd.

Om mee te doen vult u hier uw e-mail adres in: _____ [Verzenden]

De praktijk leert dat het invullen maar 15 tot 20 minuten kost (**). U kunt het invullen van de vragenlijst op elk moment onderbreken; door opnieuw de code uit de e-mail aan te klikken kunt u later verder gaan waar u was gebleven. Aan het einde van de vragenlijst kunt u aangeven dat u klaar bent; de vragenlijst wordt dan definitief afgesloten. Daar kunt u ook opgeven dat u op de hoogte gehouden wilt worden van de vorderingen en resultaten van het onderzoek. (***)

De onderzoeksperiode loopt van dinsdag 2 juni 2009 tot en met vrijdag 26 juni 2009. Op dit moment zijn er al {aantal} vragenlijsten volledig ingevuld.

Alvast bedankt voor uw deelname en met vriendelijke groet,

Ron van der Kolk

(*) Het e-mail adres wordt alleen gebruikt voor het toezenden van de code, het toezenden van een herinnering als u de vragenlijst nog niet heeft afgesloten en een bevestiging als u de vragenlijst heeft afgesloten. De resultaten van het onderzoek zijn volledig anoniem en niet herleidbaar tot afzonderlijke deelnemers.


(**) Gemiddelde over de eerste 57 invullers: 16 minuten en 10 seconden.

(***) Bent u projectleider Antwoord©, directeur, hoofd personeelszaken, journalist of om een andere reden geïnteresseerd in de resultaten, algemeen of specifiek voor een bepaalde gemeente, zonder zelf de vragenlijst in te vullen? Neemt u dan even contact met mij op om de rapportagemogelijkheden te bespreken. U kunt mij per e-mail bereiken door mijn naam helemaal onderaan de pagina aan te klikken.

Bijlage 22: Elektronische vragenlijst

Dit is een voorbeeld van de eerste pagina van de digitale vragenlijst.

Nr.	Vraag	Antwoord
1.	Wat is uw geslacht?	<input type="text"/>
2.	Wat is uw leeftijdscategorie?	<input type="text"/>
3.	Hoeveel jaar heeft u in totaal bij een gemeente gewerkt?	<input type="text"/>
4.	Hoeveel jaar heeft u in totaal bij deze gemeente gewerkt?	<input type="text"/>
5.	Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	<input type="text"/>
6.	Bij welke gemeente werkt u? (svp invoeren zonder het woord gemeente ervoor)	<input type="text"/>
7.	Hoe laat uw huidige functie zich het best omschrijven?	<input type="text"/>

 Uw functie wordt gevraagd om bij de analyse te verantwoorden dat de respondenten verdeeld zijn over alle functies die te maken krijgen met Antwoord. Uw functie wordt daarom opgenomen in een lijst als bijlage bij het onderzoek. Uw verdere antwoorden worden niet in verband gebracht met uw functie, dus zelfs als u een unieke functie in uw gemeente vervult zijn uw antwoorden niet naar u te herleiden.

Stoppen

Volgende >>

Bijlage 23: Samenvatting concept Antwoord©

In juli 2005 heeft het Kabinet besloten dat er één loket moet komen voor dienstverlening en informatievoorziening door de overheid aan burgers en bedrijven. Op dit moment is het namelijk voor veel burgers en bedrijven niet duidelijk waar ze met welke vraag aan de overheid terecht kunnen. Het kabinet deelt de visie van de commissie Jorritsma dat gemeenten de logische eerste ingang zijn voor vragen aan de gehele overheid.

Op termijn zou het niet meer uit moeten maken langs welke weg burgers en bedrijven de overheid benaderen. Via elk dienstverleningskanaal zoals het fysieke loket, de telefoon of bijvoorbeeld het internet krijgt iedereen dezelfde informatie en kan iedereen dezelfde zaken regelen met 'de' overheid. Dit concept kreeg de naam Antwoord©. Binnen de gemeente betekend Antwoord© in eerste instantie het opzetten van een multichannel klantcontactcentrum (KCC) als portaal voor de dienstverlening van de gemeente zelf en van andere overheidsorganisaties. Daar blijft het echter niet bij.

Werken volgens het concept Antwoord© is niet het simpelweg toevoegen van een KCC of ombouwen van een bestaande afdeling Publieksdienstverlening tot een KCC: het is een grote verandering voor de afdeling publieksdienstverlening (frontoffice) en alle vakdiensten (backoffice), van een vakinhoudelijke organisatie naar een proces- en klantgeoriënteerde organisatie, opgedeeld in eerstelijns en tweedelijns vraagafhandeling.

Bij de frontoffice is straks alle informatie beschikbaar die nodig is voor de afhandeling van 80% van het klantcontact. Deze informatie komt uit één gegevensbron. De frontofficemedewerker kan zien of de burger al eerder contact heeft gehad met de gemeente. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest; de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist en volledig.

Waar nu nog veel dingen door de vakafdelingen worden afgehandeld is het de bedoeling om straks 80% van de klantvragen aan de overheid aan de voorkant van de organisatie in één keer goed af te handelen. Die overige 20% moet door een zaakgerichte manier van werken worden opgelost door specialisten. Hierdoor is de gemeente in staat om eenvoudige vragen via de frontoffice te regelen waardoor specialisten in de backoffice meer tijd hebben voor complexe vragen en beleid. Kortom, het werk van veel mensen verandert hierdoor.

Mocht u meer tijd hebben, de uitstekende site <http://www.antwoord.nl> bevat uitgebreide documentatie, boeken en filmpjes.

Bijlage 24: Deelnemende gemeenten

Gemeente op alfabet	Aantal
Aalsmeer	1
Alkmaar	1
Almelo	4
Alphen aan den Rijn	2
Amersfoort	1
Amstelveen	1
Amsterdam	2
Andijk	1
Anna Paulowna	1
Apeldoorn	1
Arnhem	2
Assen	1
Asten	1
Barneveld	2
Beek	1
Bergen	1
Berkelland	1
Best	1
Beuningen Gld.	1
Beverwijk	2
Bladel	1
Boekel	1
Borger-Odoorn	1
Boxtel	1
Brielle	1
Bronckhorst	3
Brunssum	5
Bussum	1
Cranendonck	1
Cromstrijen	1
Culemborg	1
De Bilt	4
De Marne	2
Delft	3
Den Haag ('s-Gravenhage)	2
Diemen	1
Dongen	2
Drechterland	6
Dronten	1
Echt-Susteren	2
Edam-Volendam	1
Eemsmond	2
Eersel	1
Eindhoven	4
Emmen	2
Enkhuizen	1
Enschede	31
Epe	2
Ermelo	1

Gemeente op aantal	Aantal
Enschede	31
Tilburg	18
Hengelo (Overijssel)	10
Terneuzen	8
Gennep	7
Drechterland	6
Brunssum	5
Raalte	5
Almelo	4
De Bilt	4
Eindhoven	4
Koggenland	4
Nieuwegein	4
Nijmegen	4
Rijnwaarden	4
Bronckhorst	3
Delft	3
Gouda	3
Groningen	3
Hoorn	3
Kollumerland en Nieuwkruisland	3
Lopik	3
Marum	3
Olst-Wijhe	3
Schinnen	3
Tubbergen	3
Velsen	3
Vlissingen	3
Westland	3
Alphen aan den Rijn	2
Amsterdam	2
Arnhem	2
Barneveld	2
Beverwijk	2
De Marne	2
Den Haag ('s-Gravenhage)	2
Dongen	2
Echt-Susteren	2
Eemsmond	2
Emmen	2
Epe	2
Etten-Leur	2
Geldrop-Mierlo	2
Goedereede	2
Harderwijk	2
Harlingen	2
Heerlen	2
Hellendoorn	2
Helmond	2

Eschede	1	Houten	2
Etten-Leur	2	Leek	2
Geertruidenberg	1	Lelystad	2
Geldrop-Mierlo	2	Maasdonk	2
Gennep	7	Medemblik	2
Goedereede	2	Reimerswaal	2
Goirle	1	Roermond	2
Gorinchem	1	Roosendaal	2
Gouda	3	Schiermonnikoog	2
Groningen	3	Schouwen-Duiveland	2
Haaksbergen	1	Skarsterlân	2
Haaren (Noord-Brabant)	1	Tytsjerksteradiel	2
Haarlemmermeer	1	Utrecht	2
Harderwijk	2	Veendam	2
Harenkarspel	1	Veghel	2
Harlingen	2	Waterland	2
Heemskerk	1	Werkendam	2
Heerde	1	Wymbritseradiel	2
Heerlen	2	Zaanstad	2
Hellendoorn	2	Aalsmeer	1
Hellevoetsluis	1	Alkmaar	1
Helmond	2	Amersfoort	1
Hengelo (Overijssel)	10	Amstelveen	1
Het Bildt	1	Andijk	1
Hillegom	1	Anna Paulowna	1
Hoorn	3	Apeldoorn	1
Horst aan de Maas	1	Assen	1
Houten	2	Asten	1
IJsselstein	1	Beek	1
Katwijk	1	Bergen	1
Koggenland	4	Berkelland	1
Kollumerland en Nieuwkruisland	3	Best	1
Korendijk	1	Beuningen Gld.	1
Krimpen aan den IJssel	1	Bladel	1
Landgraaf + Brunssum	1	Boekel	1
Leek	2	Borger-Odoorn	1
Leeuwarden	1	Boxtel	1
Leiden	1	Brielle	1
Lelystad	2	Bussum	1
Lingewaard	1	Cranendonck	1
Lisse	1	Cromstrijen	1
Lopik	3	Culemborg	1
Losser	1	Diemen	1
Maasdonk	2	Dronten	1
Maasgouw	1	Edam-Volendam	1
Maastricht	1	Eersel	1
Marum	3	Enkhuizen	1
Medemblik	2	Ermelo	1
Menaldumadeel	1	Eschede	1
Moerdijk	1	Geertruidenberg	1
Montferland	1	Goirle	1
Moordrecht	1	Gorinchem	1
Naarden	1	Haaksbergen	1
Nieuwegein	4	Haaren (Noord-Brabant)	1

Nieuwkoop	1
Nieuw-Lekkerland	1
Nijkerk	1
Nijmegen	4
Noordenveld	1
Noordoostpolder	1
Oisterwijk	1
Olst-Wijhe	3
Ooststellingwerf	1
Oss	1
Overbetuwe	1
Pijnacker-Nootdorp	1
Putten	1
Raalte	5
Reimerswaal	2
Renkum	1
Rijnwaarden	4
Rijswijk	1
Roerdalen	1
Roermond	2
Roosendaal	2
Rotterdam	1
ISD van Kop Noord-Holland	1
Schiedam	1
Schiermonnikoog	2
Schinnen	3
Schouwen-Duiveland	2
Sevenum	1
's-Hertogenbosch	1
Sittard-Geleen	1
Skarsterlân	2
Sluis	1
Spijkenisse	1
Staphorst	1
Steenbergen	1
Terneuzen	8
Texel	1
Tilburg	18
Tubbergen	3
Tynaarlo	1
Tytsjerksteradiel	2
Uden	1
Urk	1
Utrecht	2
Valkenswaard	1
Veendam	2
Veghel	2
Velsen	3
Vlagtwedde	1
Vlissingen	3
Vlist	1
Vught	1
Waalre	1
Waalwijk	1

Haarlemmermeer	1
Harenkarspel	1
Heemskerk	1
Heerde	1
Hellevoetsluis	1
Het Bildt	1
Hillegom	1
Horst aan de Maas	1
IJsselstein	1
Katwijk	1
Korendijk	1
Krimpen aan den IJssel	1
Landgraaf + Brunssum	1
Leeuwarden	1
Leiden	1
Lingewaard	1
Lisse	1
Losser	1
Maasgouw	1
Maastricht	1
Menaldumadeel	1
Moerdijk	1
Montferland	1
Moordrecht	1
Naarden	1
Nieuwkoop	1
Nieuw-Lekkerland	1
Nijkerk	1
Noordenveld	1
Noordoostpolder	1
Oisterwijk	1
Ooststellingwerf	1
Oss	1
Overbetuwe	1
Pijnacker-Nootdorp	1
Putten	1
Renkum	1
Rijswijk	1
Roerdalen	1
Rotterdam	1
ISD van Kop Noord-Holland	1
Schiedam	1
Sevenum	1
's-Hertogenbosch	1
Sittard-Geleen	1
Sluis	1
Spijkenisse	1
Staphorst	1
Steenbergen	1
Texel	1
Tynaarlo	1
Uden	1
Urk	1
Valkenswaard	1

Waterland	2	Vlagtwedde	1
Weert	1	Vlist	1
Werkendam	2	Vught	1
Westerveld	1	Waalre	1
Westervoort	1	Waalwijk	1
Westland	3	Weert	1
Wijchen	1	Westerveld	1
Wijk bij Duurstede	1	Westervoort	1
Woudrichem	1	Wijchen	1
Wymbritseradiel	2	Wijk bij Duurstede	1
Zaanstad	2	Woudrichem	1
Zeevang	1	Zeevang	1
Zeewolde	1	Zeewolde	1
Zevenaar	1	Zevenaar	1
Zoetermeer	1	Zoetermeer	1
Zwijndrecht	1	Zwijndrecht	1
Zwolle	1	Zwolle	1
Totaal	344	Totaal	344










Tabel 26: Deelnemende gemeenten

Bijlage 25: Antwoordverdeling vragenlijst










1. Geslacht (N=344)

0.	46%		Vrouw
1.	54%		Man










2. Leeftijd (N=344)

2.	4%		21 t/m 25 jaar
3.	6%		26 t/m 30 jaar
4.	11%		31 t/m 35 jaar
5.	9%		36 t/m 40 jaar
6.	16%		41 t/m 45 jaar
7.	20%		46 t/m 50 jaar
8.	19%		51 t/m 55 jaar
9.	13%		56 t/m 60 jaar
10.	1%		61 t/m 65 jaar








3. Werkzaam bij een gemeente (N=344)

1.	19%		5 jaar of korter
2.	24%		6 t/m 10 jaar
3.	15%		11 t/m 15 jaar
4.	10%		16 t/m 20 jaar
5.	9%		21 t/m 25 jaar
6.	11%		26 t/m 30 jaar
7.	7%		31 t/m 35 jaar
8.	3%		36 t/m 40 jaar
9.	2%		41 t/m 45 jaar

4. Werkzaam bij deze gemeente (N=344)

1.	34%		5 jaar of korter
2.	27%		6 t/m 10 jaar
3.	12%		11 t/m 15 jaar
4.	9%		16 t/m 20 jaar
5.	5%		21 t/m 25 jaar
6.	7%		26 t/m 30 jaar
7.	4%		31 t/m 35 jaar
8.	1%		36 t/m 40 jaar
9.	1%		41 t/m 45 jaar

5. Opleiding (N=344)

1.	0%		Geen onderwijs
2.	0%		Basisonderwijs (lagere school)
3.	1%		LBO (lts, leao, lhno, huishoudschool)
4.	3%		AVO (vmbo/mavo, ivo, (m)ulo, ...)
5.	18%		MBO (mts, uts, meao, mhno, e.d.)
6.	8%		HAVO (havo, mms e.d.)
7.	6%		VWO (hbs, gymnasium, lyceum, ...)
8.	49%		HBO (hts, heao, e.d.)
9.	15%		WO (universiteit)

Vraag 6 was een open vraag naar de gemeente waarin de respondent werkzaam is. Bij het invullen werden respondenten geholpen door een automatische aanvulling nadat zij de eerste letters hadden ingetikt; dit om spelfouten te voorkomen. Achteraf zijn overgebleven spelfouten, met name in Friese plaatsnamen, door mij handmatig aangepast. Opmerkelijk waren de drie voorkomende schrijfwijzen van de Friese gemeente Wymbritseradiel. De plaatsnamen zijn verwerkt in bijlage 23.

Vraag 7 was een open vraag naar de functiebeschrijving. Deze is verder niet geanalyseerd.

De vragen 8 t/m 112 zijn in deze versie niet weergegeven in verband met auteursrecht op de methoden.

Bijlage 26: Statistische kenmerken

Nr.	N	mean	SD	Alpha	Items	Factor	Subfactor
L01	344	2,68	0,63	0,73	4	Transactieel	Management bij Uitzondering (Actief)
L02	344	2,63	0,54	0,54	4	Transactieel	Management bij Uitzondering (Passief)
L03	344	3,26	0,65	0,77	4	Transactieel	Voorwaardelijke Beloning
L04	344	3,37	0,61	0,71	4	Transformationeel	Geïdealiseerde Invloed (Gedrag)
L05	344	3,22	0,68	0,82	4	Transformationeel	Geïdealiseerde Invloed (Toegekend)
L06	344	3,56	0,68	0,82	4	Transformationeel	Inspiratoire Motivatie
L07	344	3,34	0,68	0,81	4	Transformationeel	Intellectuele Stimulatie
L08	344	3,29	0,64	0,68	4	Transformationeel	Persoonlijke Aandacht
L09	344	2,36	0,71	0,81	4	Non-Leiderschap	Laat-maar-waaien Leiderschap
L10	344	3,30	0,67	0,81	4	Uitkomst	Effectiviteit
L11	344	3,16	0,75	0,86	3	Uitkomst	Extra Inspanning
L12	344	3,42	0,83	0,84	2	Uitkomst	Satisfactie

Tabel 27: Kenmerken vragen leiderschap

Nr.	N	mean	SD	Alpha	Items	Factor	Subfactor
V01	344	3,51	0,52	0,86	9	Attitude	Gevolgen voor het werk
V02	344	3,65	0,62	0,87	5	Attitude	Emoties
V03	344	3,18	0,75	0,84	5	Attitude	Meerwaarde
V04	344	3,26	0,89	0,88	4	Attitude	Betrokkenheid
V05	344	3,23	0,63	0,27	3	Subjectieve norm	Noodzaak
V06	344	3,65	0,47	0,55	4	Subjectieve norm	Houding van collega's
V07	344	3,31	0,56	0,66	6	Gedragscontrole	Kennis en ervaring
V08	344	3,03	0,61	0,75	7	Gedragscontrole	Informatie en onzekerheid
V09	344	3,33	0,74	0,85	7	Gedragscontrole	Complexiteit
V10	344	3,48	0,56	0,74	6	Gedragscontrole	Timing
V11	344	3,76	0,68	0,88	4	Bereidheid	Bereidheid

Tabel 28: Kenmerken vragen veranderbereidheid

Nr.	N	Alpha	Items	Factor	Subfactor
V01	155	0,85	9	Attitude	Gevolgen voor het werk
V02	155	0,84	5	Attitude	Emoties
V03	155	0,75	5	Attitude	Meerwaarde
V04	155	0,75	4	Attitude	Betrokkenheid
V05	155	0,16	3	Subjectieve norm	Noodzaak
V06	155	0,63	4	Subjectieve norm	Houding van collega's
V07	155	0,79	6	Gedragscontrole	Kennis en ervaring
V08	155	0,76	7	Gedragscontrole	Informatie en onzekerheid
V09	155	0,77	7	Gedragscontrole	Complexiteit
V10	155	0,73	6	Gedragscontrole	Timing
V11	155	0,78	4	Bereidheid	Bereidheid

*Tabel 29: Betrouwbaarheid vragen veranderbereidheid
(Bron: scriptie Agathe Oude-Veldhuis in 2004 via Metselaar, 2009)*

Bijlage 27: Correlatiematrix

Betekenis	Kleur
Pearson correlatie niet significant	
Pearson correlatie significant op 0.05 niveau (tweezijdig getoetst)	
Pearson correlatie significant op 0.01 niveau (tweezijdig getoetst)	

Tabel 30: Legenda correlatiematrix

	Factor	GES	LEE	WEG	WDG	OPL
GES	Geslacht					
LEE	Leeftijdscategorie	0,132				
WEG	Categorie lengte dienstverband bij een gemeente	0,201	0,668			
WDG	Categorie lengte dienstverband bij huidige gemeente	0,110	0,521	0,730		
OPL	Categorie opleidingsniveau	0,060	-0,161	-0,160	-0,150	
L01	Transactieel Leiderschap - Management bij Uitzondering (Actief)	0,040	0,010	-0,050	-0,020	-0,100
L02	Transactieel Leiderschap - Management bij Uitzondering (Passief)	0,010	0,010	-0,050	0,000	0,010
L03	Transactieel Leiderschap - Voorwaardelijke Beloning	0,080	0,050	0,000	-0,030	-0,010
L04	Transformationeel Leiderschap - Geïdealiseerde Invloed (Gedrag)	0,020	0,040	0,010	-0,010	0,030
L05	Transformationeel Leiderschap - Geïdealiseerde Invloed (Toegekend)	0,110	0,040	0,030	0,000	0,020
L06	Transformationeel Leiderschap - Inspirationale Motivatie	-0,030	-0,010	0,010	0,000	-0,060
L07	Transformationeel Leiderschap - Intellectuele Stimulatie	0,010	-0,040	0,000	-0,040	-0,030
L08	Transformationeel Leiderschap - Persoonlijke Aandacht	0,030	-0,050	-0,090	-0,143	0,090
L09	Non-Leiderschap- Laat-maar-waaien Leiderschap	-0,100	-0,010	-0,040	-0,010	-0,040
V01	Attitude (willen) - Gevolgen voor het werk	0,060	0,130	0,090	0,040	-0,154
V02	Attitude (willen) - Emoties	0,000	0,040	0,020	0,010	0,050
V03	Attitude (willen) - Meerwaarde	0,010	-0,030	0,010	-0,010	0,010
V04	Attitude (willen) - Betrokkenheid	-0,040	0,100	0,040	0,010	0,050
V05	Subjectieve norm (moeten) - Noodzaak	-0,030	0,100	0,060	0,030	0,030
V06	Subjectieve norm (moeten) - Houding van collega's	-0,107	0,110	0,100	0,140	-0,100
V07	Gedragscontrole (kunnen) - Kennis en ervaring	0,144	0,334	0,261	0,106	0,090
V08	Gedragscontrole (kunnen) - Informatie en onzekerheid	0,000	0,080	0,060	0,050	0,080
V09	Gedragscontrole (kunnen) - Complexiteit	-0,010	0,060	-0,010	0,080	-0,020
V10	Gedragscontrole (kunnen) - Timing	-0,080	0,010	-0,080	-0,090	0,090
V11	Bereidheid - Bereidheid	-0,040	0,060	0,050	-0,060	0,130

Tabel 31: Correlatiematrix deel 1/3

	L01	L02	L03	L04	L05	L06	L07	L08	L09
L01									
L02	0,235								
L03	0,114	-0,442							
L04	0,194	-0,379	0,712						
L05	0,010	-0,542	0,746	0,707					
L06	0,050	-0,457	0,668	0,732	0,720				
L07	0,126	-0,444	0,716	0,723	0,731	0,698			
L08	0,030	-0,383	0,675	0,659	0,696	0,596	0,687		
L09	0,070	0,625	-0,583	-0,545	-0,696	-0,587	-0,625	-0,543	
V01	0,124	-0,224	0,368	0,330	0,345	0,308	0,310	0,284	-0,295
V02	0,040	-0,162	0,261	0,220	0,212	0,263	0,200	0,228	-0,238
V03	0,090	-0,139	0,213	0,134	0,185	0,172	0,136	0,128	-0,161
V04	0,040	-0,100	0,267	0,208	0,220	0,202	0,215	0,228	-0,140
V05	0,060	0,030	0,060	0,123	0,050	0,030	0,010	0,100	0,030
V06	0,060	-0,262	0,239	0,255	0,220	0,331	0,206	0,131	-0,283
V07	0,020	-0,040	0,143	0,123	0,090	0,040	0,030	0,100	-0,050
V08	-0,119	-0,320	0,313	0,164	0,290	0,215	0,235	0,222	-0,329
V09	-0,030	-0,030	-0,070	-0,080	-0,060	0,000	-0,070	-0,100	-0,060
V10	0,000	-0,188	0,203	0,119	0,156	0,169	0,146	0,209	-0,113
V11	0,040	-0,151	0,257	0,216	0,197	0,181	0,183	0,280	-0,153

Tabel 32: Correlatiematrix deel 2/3

	V01	V02	V03	V04	V05	V06	V07	V08	V09	V10	V11
V01											
V02	0,591										
V03	0,466	0,607									
V04	0,476	0,497	0,447								
V05	0,243	0,328	0,376	0,280							
V06	0,268	0,330	0,271	0,161	0,189						
V07	0,232	0,282	0,217	0,421	0,145	0,060					
V08	0,236	0,211	0,166	0,143	-0,020	0,181	0,113				
V09	-0,204	-0,237	-0,399	-0,331	-0,309	0,010	-0,182	0,153			
V10	0,389	0,575	0,415	0,560	0,272	0,190	0,333	0,210	-0,210		
V11	0,500	0,651	0,559	0,662	0,337	0,151	0,498	0,206	-0,313	0,622	

Tabel 33: Correlatiematrix deel 3/3



Uiterlijk 2015 moeten alle Nederlandse gemeenten werken volgens het concept Antwoord©: integrale overheidsdienstverlening via alle kanalen door gemeenten. Gemeenten worden de ingang voor vragen aan de gehele overheid, waarbij 80% van de vragen aan de voorkant wordt afgehandeld. De benodigde organisatieverandering vereist bij alle gemeenten in Nederland een groot, gemeentebreed verandertraject.

Onderzoek leert dat driekwart van dit soort organisatieveranderingen strandt, voornamelijk door de houding van medewerkers. De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de relatie tussen het leiderschap dat medewerkers op de werkvloer ervaren en hun veranderbereidheid. Op basis van de resultaten worden adviezen gegeven voor een snelle en succesvolle invoering van het concept Antwoord©.