

'Wat beweegt ambtenaren?'

Presentatie onderzoeksresultaten
Scriptieverdediging Master of Culture and Change
mw. A.G. (Diana) Schaeffer - Elsinga

Utrecht, 27 augustus 2015

Word een HELD al is het maar voor 1 dag



Programma en tijdsplanning

1. Introductie (ca. 11 minuten)

- ▶ Wat beweegt ambtenaren?
- ▶ Aanleiding, situatieschets, ontwikkelingen en benodigd
- ▶ Vraagstelling en conceptueel model

2. Onderzoeksontwerp (ca. 4 minuten)

- ▶ Methodiek
- ▶ Procedure en respondenten
- ▶ Meetinstrumenten

3. Resultaten en analyse (ca. 6 minuten)

- ▶ Resultaten t.a.v. bevoegenheid, veranderbereidheid, autonomie en leiderschapsstijlen
- ▶ Verbanden tussen de variabelen

4. Besluit (ca. 9 minuten)

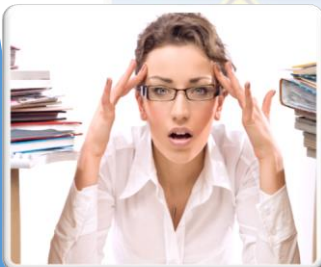
- ▶ Conclusie
- ▶ Mogelijke beperkingen
- ▶ Aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek
- ▶ Recente ontwikkelingen & ervaringen

Wat beweegt Ambtenaren???



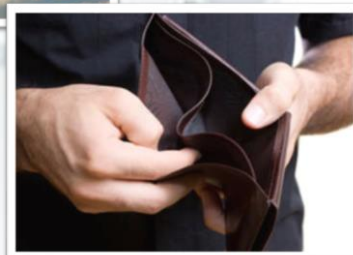
DO
WHAT
YOU
LOVE
WHAT
YOU
DO

Aanleiding



PROGRESS
is IMPOSSIBLE
WITHOUT CHANGE,
& those who cannot
CHANGE THEIR minds
CANNOT
CHANGE *Anything.*
- George Bernard Shaw

Situatieschets

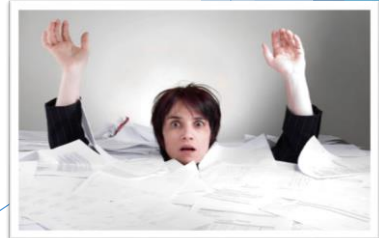
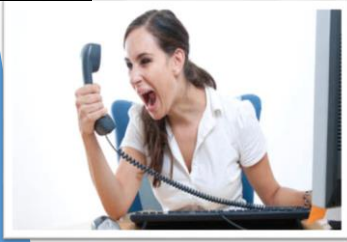


Ontwikkelingen

**druk
druk
druk**



e gaan *

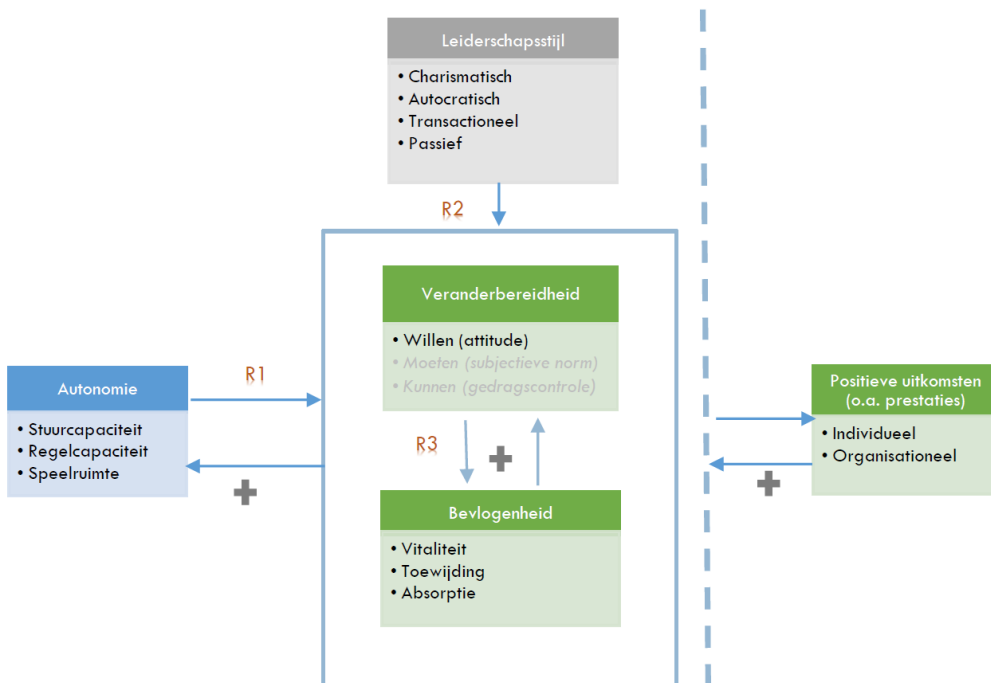


Benodigd?!



“Wat is de invloed van autonomie op de bevoegenheid en de veranderbereidheid van medewerkers in de gemeente Heerenveen? En welke rol speelt de leiderschapsstijl hierbij?”

Centrale vraag



Conceptueel model

Onderzoeksontwerp

Methodiek



- ▶ Toetsend kwantitatief onderzoek
- ▶ Survey
- ▶ Aanvullend kwalitatief onderzoek
- ▶ Cross-sectioneel
- ▶ Data-triangualtie

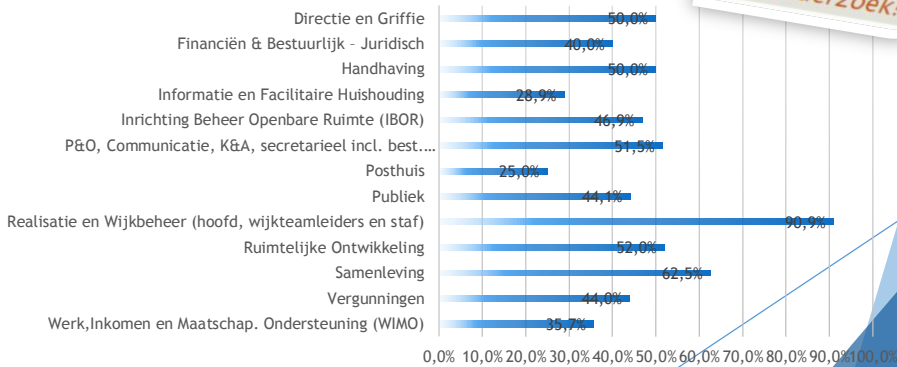
Interne procedure



Respondenten

- ▶ Populatie: 415 medewerkers
- ▶ Respos: 229 medewerkers (54,4%)
- ▶ Volledig afgerond: 222 medewerkers (52,7%)
- ▶ Representatief

RESPONSPERCENTAGE PER AFDELING



"54% van de medewerkers in de gemeente Heerenveen heeft deelgenomen aan het onderzoek!"

Meetinstrumenten

- ▶ Bestaande instrumenten, eenvoudige vragen en praktisch toepasbaar!
- ▶ Betrouwbaarheid is voldoende tot goed (Cronbach's alpha van .65 tot Cronbach's alpha van .93)
- ▶ Vragenlijst:
 - ▶ Algemene vragen
 - ▶ Bevlogenheid: Werkbelevingslijst UBES (Schaufeli en Bakker, 2003)
 - ▶ Veranderbereidheid: Change Capacity Scan (Cozijnsen & Vrakking, 2013)
 - ▶ Autonomie: sectie gebaseerd op de vragenlijst PSA (Swensson, 2014)
 - ▶ Leiderschapsstijl: CLIO (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004)
- ▶ 65 vragen/uitspraken verdeeld over 11 verschillende schalen



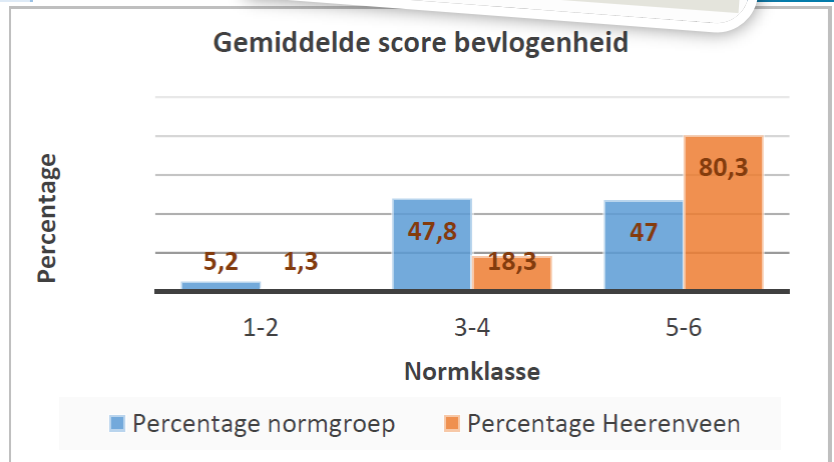
Resultaten en analyse

Resultaten bevoegenheid

Mate van bevoegenheid	Gemiddelde
Bevoegenheid	4,6
vitaliteit	4,7
toewijding	4,9
absorptie	4,2



"Iedereen is op zijn eigen gebied 'vakgek'. Daarom mag je je werk graag doen. Van je hobby je werk maken: dan ga je ervoor."



Resultaten veranderbereidheid

mate van veranderbereidheid	Frequency	Percent
Lager dan 3	86	38,2
3 tot 4	136	60,4
4	3	1,3
Totaal	225	100
Gemiddelde: 3,0449		

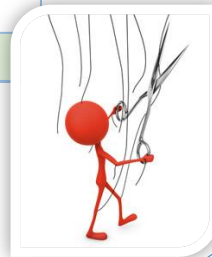


"Mensen willen wel, maar hebben een ander beeld van hunzelf. Mensen willen dat dingen veranderen maar dan graag bij die ander."

Resultaten autonomie

mate van autonomie	Frequency	Percent
< 3,0	57	25,3
3,0-3,4	111	49,3
>3,5	57	25,3
Totaal	225	100
Gemiddelde: 3,1929		

"We zijn geen productiebedrijf. Het soort werkzaamheden wat we uitvoeren, leent zich hiervoor."



Resultaten leiderschapsstijl

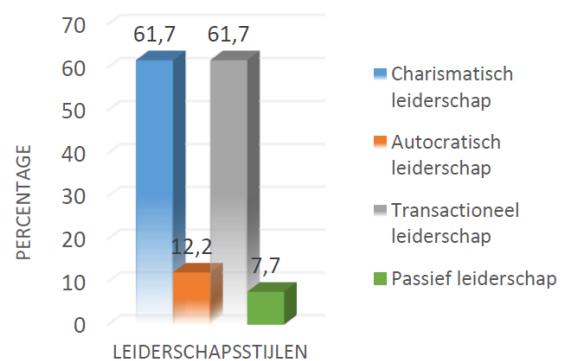
Leiderschapsstijl	Gemiddelde
Charismatisch	5,0913
Autocratisch	4,0420
Transactioneel	5,2132
Passief	3,7095

"Ik ben van nature iemand die als leidinggevende veel ruimte biedt aan mensen."

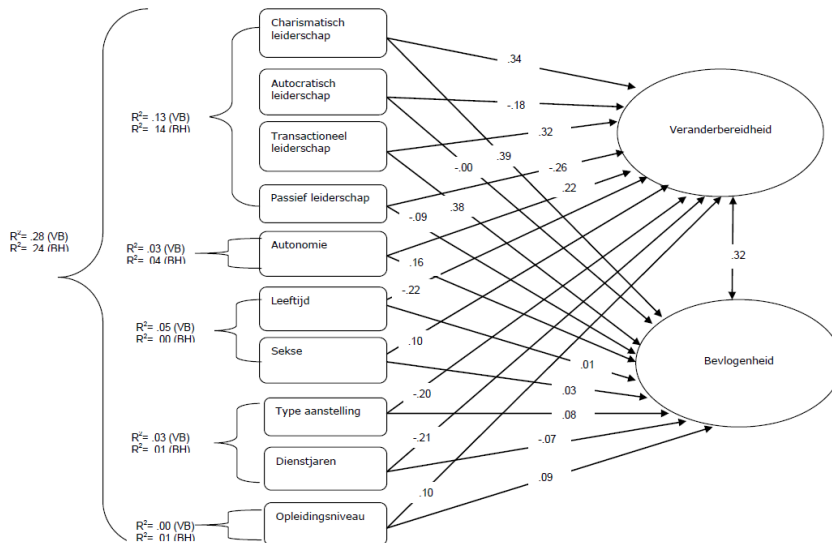


"Mijn leidinggevende mag soms wel wat meer directief gedrag vertonen."

ERVAREN LEIDERSCHAPSSTIJLEN (>5)



Measurement model



Resultaten verbanden

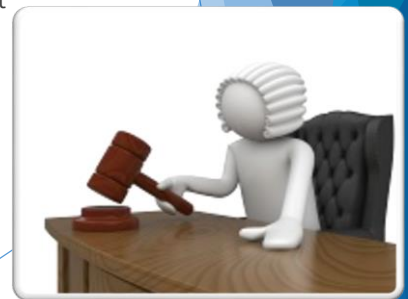
- ▶ Factoren in dit onderzoek verklaren voor resp. 28% en 24% de VB en BH
- ▶ Leiderschapsstijl grootste samenhang met VB en BH
 - ▶ Grootste effect van transformationeel leiderschap (samenvoeging)
- ▶ Relatief kleine invloed van autonomie op VB en BH
- ▶ Met name zwakke verbanden
- ▶ Matig tot sterke wederkerige relatie VB en BH
- ▶ Klein negatief verband tussen leeftijd en dienstjaren en VB
- ▶ Zeer klein negatief verband tussen type aanstelling en VB
- ▶ Geen correlatie tussen geslacht en opleidingsniveau met VB en BH



Conclusie, beperkingen aanbeveling en slot

Conclusie

- ▶ Hypothese 1: *Er is een positieve samenhang tussen autonomie enerzijds en veranderbereidheid en bevoegenheid anderzijds; hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger de mate van bevoegenheid en veranderbereidheid van medewerkers (en visa versa); wordt gesteund door de resultaten.*
- ▶ Hypothese 2: *Er is een positieve samenhang tussen charismatisch leiderschap (I) en transactioneel leiderschap (II) enerzijds en bevoegenheid en veranderbereidheid anderzijds; wordt gesteund door de resultaten.*
- ▶ Hypothese 3: *Charismatisch leiderschap (I) is sterker gerelateerd aan bevoegenheid en veranderbereidheid dan transactioneel (II) leiderschap; wordt niet gesteund door de resultaten.*
- ▶ Hypothese 4: *Autocratisch (III) en passief (IV) en leiderschap zijn niet of negatief gerelateerd aan bevoegenheid en veranderbereidheid; wordt gedeeltelijk gesteund door de resultaten en wordt gedeeltelijk verworpen.*
- ▶ Hypothese 5: *Er is een positieve samenhang tussen bevoegenheid en veranderbereidheid; wordt gesteund door de resultaten.*



Mogelijke beperkingen

- ▶ Mogelijk hebben vooral de gemotiveerde (bevlogen en veranderbereid) en hoger opgeleide medewerkers de vragenlijsten ingevuld.



Aanbevelingen

Suggesties voor praktijk:

- ▶ Train leidinggevenden in hun vaardigheid om transformationeel leiding te geven.
- ▶ Creëer een werkomgeving waarin autonomie en de onafhankelijkheid van autonomie worden gestimuleerd.
- ▶ Zorg voor een goede balans tussen taakeisen en hulpbronnen.
- ▶ De gemeente Heerlen kan zich richten op het verbeteren (of behouden!!) van de bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie). Aandacht voor vitaliteitsmanagement!

Ruimte voor nader onderzoek:

- ▶ Samenhang onderzoeken tussen de items van transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap.
- ▶ Het effect op bevlogenheid en veranderbereidheid van andere van invloed zijnde hulpbronnen onderzoeken.
- ▶ Nadere analyse van veranderbereidheid maken.
- ▶ Nadere analyse van de respondenten maken (invulling door positief gestemde respondenten vs. zelfbeeld).
- ▶ Nader onderzoeken van (beschikbare) interventies en hun effect.
- ▶ Huidige conceptueel model in longitudinaal onderzoek toetsen.

RECOMMENDED

