

Onderzoeksvoorstel

Wat beweegt ambtenaren?

Een kwantitatief en aanvullend kwalitatief onderzoek, naar de invloed van autonomie op de bevlogenheid en de veranderbereidheid van medewerkers in de gemeente Heerenveen en de rol van leiderschapstijl hierbij.

Naam: mw. A.G. Schaeffer – Elsinga

Studentnummer 4347439

Datum: 19 januari 2015

Opleidingsinstituut: NCOI Opleidingsgroep, University

Opleiding: Master Management, Cultuur & Verandering (MCC)

Onderzoekslijn: Slaagfactoren bij verandermanagement

Inhoudsopgave

I	Aanleiding	2
1.1	Eindscriptie MCC	2
1.2	Fascinatie voor het onderwerp en relatie met werkomgeving en opleiding	2
II	Probleemdefinitie	4
2.1	Probleemanalyse	4
2.1.1	Complexe vraagstuk en eigen perspectief	4
2.1.2	Relevante context en externe ontwikkelingen.....	4
2.1.3	Eerste verkennend literatuuronderzoek (van praktijk naar theorie)	5
2.1.4	Managementprobleem	7
2.2	Doelstelling.....	7
2.3	Vraagstelling.....	8
2.3.1	Centrale vraag.....	8
2.3.2	Deelvragen	8
2.3.3	Voorlopige hypothesen	8
2.4	Globaal conceptueel model.....	9
2.5	Relevantie van het onderzoek.....	10
III	Eerste verkenning literatuur en opzet voor het vervolg	10
3.1	Relevante theorieën, modellen en/of instrumenten voor beantwoording deelvragen.....	10
3.2	Mogelijke bronnen	11
IV	Onderzoeksontwerp	11
4.1	Onderzoeksmodel	11
4.2	Onderzoeksmethode.....	11
4.3	Dataverzameling	12
4.4	Methodologische Verantwoording.....	13
V	Persoonlijke leerdoelen	13
VI	Tijdsplanning	13
	Bijlage 1: Begripsbepaling	14
	Bijlage 2: Overzicht Key words en grondlegger / auteurs	15
	Bijlage 3: Bronnen	16
I	Veranderbereidheid.....	16
II	Bevoegenheid.....	16
III	Autonomie	18
IV	Leiderschapsstijl	18
V	Onderzoeksvaardigheden.....	19
VI	Andere documenten	19
VII	Overige bronnen	19
	Bijlage 4: Operationaliseringsschema (voorlopig)	20
	Bijlage 5: Tijdsplanning in tabel	21
	Bijlage 6: Aandachtspunten in de uitvoering	22
I	Betrokkenen	22
II	Aandachtspunten	22
III	Communicatiestrategie en commitment.....	23

I Aanleiding

1.1 Eindscriptie MCC

2015 is het afstudeerjaar van mijn opleiding 'Master of Culture and Change (MCC)'. Hiervoor ben ik 'op zoek' naar een complex vraagstuk binnen mijn organisatie dat aansluit bij mijn persoonlijke interesses en de voorwaarden die gesteld zijn vanuit de opleiding (NCOI Opleidingsgroep). Het onderzoeksvoorstel is conform de richtlijnen uit de 'Studenthandleiding Eindscriptie Master © 2014 NCOI Opleidingsgroep' opgesteld.

1.2 Fascinatie voor het onderwerp en relatie met werkomgeving en opleiding

Bij de gemeente Heerenveen ben ik continu bezig met **veranderingen**. Ik werk als beleidsregisseur Wmo bij de afdeling Samenleving. Deze beleidsafdeling gaat over het inrichten van de sociale infrastructuur in wijken en dorpen van de gemeente Heerenveen op het gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport en cultuur. In mijn functie houd ik me bezig met het (mede) ontwikkelen, uitzetten, monitoren en evalueren van het beleid. Als schakel tussen beleid en uitvoering vervul ik verschillende rollen: bij het opstellen en monitoren van prestatie-overeenkomsten met het veld vervul ik de rol van accountmanager; bij het verbinden en verleiden van partijen de rol van procesbegeleider en bij het realiseren van doelen vervul ik de rol van projectleider. Hierbij is het streven dat gemeentelijk beleid en doelen geïmplementeerd en gerealiseerd worden binnen beschikbare middelen.

Mijn afdeling staat aan de start van het proces van innovatie en verandering. Het gaat vaak om organisatorische of gedragsveranderingen. Ik loop daarbij regelmatig tegen **weerstand** aan van medewerkers die niet willen meebewegen. Ik vind het soms lastig om erachter te komen wat de oorzaken zijn van deze weerstand, met name als het gaat om onderliggende motieven die niet uitgesproken worden.

Bij het invoeren van veranderingen vanuit het perspectief 'weerstand', worden de negatieve aspecten van een veranderproces benadrukt. De kloof tussen voor- en tegenstanders wordt dan alleen maar groter. Ik vind het daarom beter om aandacht te besteden aan de positieve aspecten van verandering en uit te gaan van de positieve kijk op weerstand: de '**veranderbereidheid**'. Dit wordt door Metselaar, Cozijnsen, & Delft (2011) omschreven als: "Een positieve gedragsintentie van een organisatielid 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 of te versnellen". Een erg actueel thema en voor mij dé reden om, door middel van een toegepast (wetenschappelijk) onderzoek, meer inzicht te verwerven in de factoren die de positieve gedragsintentie beïnvloeden.

Gedurende mijn studie blijft de **positieve psychologie** mij trekken. In de masterclass Toegepaste Organisatiekunde kreeg ik les van Bas Kodden. Regelmatig werden in de boeiende lessen zijn onderzoeken naar **bevlogenheid** besproken en het boek wat hij geschreven heeft: Word een HELD (2012). De HELD kan worden omschreven als een 'Hoog energieke persoon, het bevlogen individu, die leiding neemt over zijn eigen leven door zijn talenten optimaal aan te wenden waardoor hij unieke prestaties weet te leveren'. Een perspectief wat mij erg aanspreekt. Met veel passie en bevlogenheid heb ik zijn lessen gevolgd en het boek gelezen. Met verbazing las ik in het boek van Kodden dat 88% van de onderzochte medewerkers niet bevlogen is (Bakker, 2007). Met tegenzin werken is een grote kostenpost voor een organisatie: Ongemotiveerd personeel is vaker ziek, brengt voor de baas minder geld in het laatje en dat

levert weer minder belastinginkomsten op voor de overheid. En verder: 60 tot 80% ziekteverzuim heeft niets te maken met ziekte maar met demotivatie, gebrek aan plezier in het werk en innerlijke betrokkenheid. Bevlogen medewerkers werken harder en zijn doelgerichter (Bakker, 2009; Van Rhenen, 2010, Kodden, 2011). In het model van bevologenheid komt naar voren dat prestaties binnen organisaties afhankelijk zijn van bevologenheid van medewerkers, die op zijn beurt afhankelijk is van de hoeveelheid persoonlijke en werk gerelateerde energiebronnen die hun ter beschikking staan. Kodden geeft aan dat een organisatie veel meer aan bevlogen medewerkers heeft dan tevreden medewerkers. Voor mij dé reden om bevologenheid als afhankelijke variabele in mijn eindscriptie te betrekken en te onderzoeken. Ik ben benieuwd of de medewerkers van de gemeente Heerenveen - ondanks de zorgwekkende financiële positie, alle veranderingen en de hoge werkdruk - toch bevlogen zijn!

De organisatie kan bevologenheid onder medewerkers bevorderen, dan wel realiseren door in te spelen op de **autonomie** van medewerkers. Autonomie houdt in dat werknemers zelf kunnen beslissen wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld (Schaufeli & Bakker, 2007). Autonomie is het nemen van eigen beslissingen zonder inmenging van anderen. Gebrek aan controle vanuit het individu en dus aan autonomie leidt tot negatieve uitkomsten van werkdruk zoals demotivatie, stress tot zelfs ziekteverzuim. Het interessante aan deze theorie vind ik dat dit dé 'radioknop' is waar de organisatie op kan sturen ten gunste voor de medewerker. Dit om de aanwezige stressoren (in dit geval werkdruk en werkstress) te beïnvloeden, zodat ze binnen aanvaardbare grenzen blijven. Bovendien is autonomie één van mijn **persoonlijke kernwaarden**. Ik hecht veel waarde aan een eigen speelruimte en het hebben van invloed op mijn eigen werk. Ik heb behoefte om mijn eigen koers te kunnen kiezen en ben erg gesteld op mijn onafhankelijkheid. Een extra motivatie dus om dit nader te onderzoeken in de organisatiecontext van de gemeente Heerenveen.

Leidinggevenden spelen een cruciale rol in de mate van bevologenheid van medewerkers. Zij zorgen voor de energiebronnen waardoor mensen hun werk met enthousiasme oppakken (Bakker, 2008). In diverse onderzoeken komt naar voren, dat er een sterk positief verband is tussen de sociale steun en coaching van de direct leidinggevende en de bevologenheid van medewerkers (Bakker e.a., 2008; Xanthopolou e.a., 2009). Kennelijk hebben tot bevologenheid leidende energiebronnen te maken met de leiderschapsstijl. Maar wat moet een leidinggevende doen? In het bijzonder ben ik daarom geïnteresseerd in de rol van de **stijl van leidinggeven** van direct leidinggevenden in het verkrijgen van bevologenheid en veranderbereidheid in de gemeentelijke organisatie.

Ik ben gefascineerd in wat medewerkers **drijft** en aanzet om in **beweging** te komen met als resultaat een positieve gedragsintentie en prestaties. Daarnaast is het zeer interessant om te weten op welke manier hierop ingespeeld kan worden met aspecten als autonomie en leiderschap. Ik ben benieuwd welke leiderschapsstijl er binnen de gemeente Heerenveen heerst en hoe bepalend de rol van de leidinggevende is als het gaat om bevologenheid en veranderbereidheid van medewerkers.

II Probleemdefinitie

2.1 Probleemanalyse

2.1.1 Complexe vraagstuk en eigen perspectief

Zoals in de aanleiding beschreven heeft het complexe vraagstuk dat ik wil onderzoeken te maken met het effect van autonomie op bevoegenheid en veranderbereidheid met leiderschapsstijl als moderator variabele. Mijn fascinatie daarin heb ik omschreven. Benadering vanuit de Positieve Psychologie trekt mij, omdat het zich richt op datgene waar mensen goed in zijn. Persoonlijk denk ik dat het belangrijk is om de positieve aspecten van gedragsintenties en –uitingen te onderstrepen, zoals bevoegenheid en veranderbereidheid. Wanneer er wordt ingezoomd op bijvoorbeeld burnout en weerstand worden de negatieve aspecten van een veranderproces en mensen benadrukt, waarbij er een grotere kloof kan ontstaan. Aandacht op de negatieve aspecten kan afkeer oproepen omdat men zich aangevallen voelt.

In mijn functie sta ik aan de start van het proces van innovatie en verandering. Het gaat vaak om organisatorische of gedragsveranderingen waarbij het belangrijk is om inzicht te krijgen in de bevoegenheid en veranderbereidheid van medewerkers zodat dit kan helpen om ze mee te bewegen in alle ontwikkelingen. Door middel van dit onderzoek kan de gemeente Heerenveen beter inzicht krijgen in de bevoegenheid en veranderingsbereidheid van haar medewerkers. Dit is belangrijk om de ‘noodzakelijke’ veranderingen op een meer effectieve wijze door te voeren en het veranderproces zo optimaal mogelijk te laten verlopen, om daarmee de prestaties van de organisatie te laten toenemen. Op basis van inzicht in welke stijl van leidinggeven een positieve invloed heeft op deze gedragsvariabelen kan de gemeente interveniëren. Ditzelfde geldt voor de autonomie.

2.1.2 Relevante context en externe ontwikkelingen

Gemeentelijke organisaties ontwikkelen zich in hoog tempo. Ze staan immers midden in de snel **veranderende samenleving**. Er spelen **veel ontwikkelingen** in de gemeente Heerenveen: De *financiële positie* van de gemeente Heerenveen is ‘*zorgwekkend*’ (Gemeente Heerenveen, 2013). Door de noodzakelijke afwaardering van gronden heeft Heerenveen een aanzienlijk negatief eigen vermogen. Elk financieel onvoorziene tegenvaller zal meteen leiden tot extra bezuinigingen. Een derde bezuinigingsronde is daarom gaande. We hebben te maken met ingrijpende decentralisaties met navenante kortingen van het Rijk en een terugtrekkende beweging van de politiek. We zitten midden in de uitvoering van ambitieuze programma’s. De ontwikkelingen in het personeelsbestand kenmerken zich door vergrijzing en uitstroom van kennis en ervaring. En zo zijn er nog wel meer zaken te noemen (Visiedocument Gemeente Heerenveen, 2013). Steeds hogere kwaliteitseisen voor dienstverlening, zwaardere eisen op het terrein van efficiëntie en kostenbewustzijn en ICT-ontwikkelingen leiden tot grote veranderingen in de gemeentelijke organisatie. De gemeente Heerenveen moet zicht constant **blijven veranderen en ontwikkelen in de juiste richting**.

Als gevolg van een veranderende maatschappij en de economische crisis heeft het college van de gemeente Heerenveen in 2013 een visiedocument vastgesteld. De visie van Gemeente Heerenveen (2013) is: “**Een professionele, wendbare organisatie die tijdig en effectief reageert op de ontwikkelingen die zich in haar omgeving voordoen**”. Het visiedocument betreft de koers en de contouren van een gemeentelijke organisatie die in staat is om aan nieuwe vragen vanuit de maatschappij invulling te geven, waaronder het inmiddels bekende begrip ‘participatiemaatschappij’. Niet alleen vanuit de economische crisis, die zeker in Heerenveen merkbaar is, maar ook de veranderende vraag door de samenleving waarbij eigen

verantwoordelijkheid, participatie en ontwikkeling vanuit die samenleving, dwongen tot een hernieuwde visie op de rol en vormgeving door de organisatie. Daarbij is als kernbegrip 'de wendbare organisatie' genoemd als symbool voor een organisatie die snel moet kunnen inspelen op de steeds wisselende vragen vanuit de samenleving.

Ten midden van alle veranderprocessen heeft de gemeente Heerenveen te maken met een **zorgwekkende financiële situatie**. Naast de rijkskorting vanuit de decentralisaties rust op de organisatie - behalve de al doorgevoerde personele bezuinigingen - nog een taakstelling op het management. Er wordt gekort op het personeel, maar er zijn signalen van ervaren **werkdruk**. Vanuit landelijke cijfers is bekend dat ongeveer één op de drie medewerkers last heeft van werkdruk (<http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-belasting/werkdruk.html>, opgeroepen 22-12-2014). Dit kan leiden tot psychische en fysieke gezondheidsklachten. Ook in de media is dit onderwerp populair. In de Telegraaf van 31 oktober 2014 staat dat bijna twee derde van werkend Nederland na het werk geen energie meer over heeft en vervolgens uitgeput op de bank zit (Stresstest van het Fonds Psychische Gezondheid, 2014). Op dit moment wordt er een onderzoek gedaan naar de risico's van problematisch werkdruk onder medewerkers van de gemeente Heerenveen. Dit voorgestelde onderzoek is een verdiepingsonderzoek van het onderzoek naar problematische werkdruk.

Deze context vraagt terughoudendheid en scherpe bezinning op nieuwe taken en verantwoordelijkheden, maar ook creativiteit. Om het hoofd te bieden aan het samenstel van bovenstaande problemen is een *organisatieontwikkelingstraject* in gang gezet, waarbij de organisatie in de eerste plaats goedkoper moet worden. Maar tegelijk vindt het gemeentebestuur ook dat de kwaliteit van de prestaties van de gemeente op een aantal terreinen omhoog moet. Samenvattend moeten de prestaties van de gemeente Heerenveen omhoog (*beter en toch goedkoper*). De gemeente Heerenveen (2012, 2013a, 2013b) heeft daarom de volgende *ambities* voor haar interne organisatie: beter kunnen inspelen op ontwikkelingen, beter samenwerken, beter aansturen vanuit organisatie brede thema's, verminderen administratieve lastendruk, nieuwe bestuursstijl (minder overheid en meer samenwerking met maatschappelijke partijen), behouden en bevorderen van creativiteit en innoverend vermogen en concernbelang is leidend en een directie die integraal verantwoordelijk is voor het totaal.

Met dit onderzoek wil ik een bijdrage leveren aan het oplossen van het probleem: Het verhogen van de kwaliteit van de prestaties in een zeer veranderende omgeving waarbij sprake is van een zorgwekkende financiële situatie en een ervaren werkdruk onder medewerkers.

2.1.3 Eerste verkennend literatuuronderzoek (van praktijk naar theorie)

Wanneer er sprake is van een zeer veranderende omgeving en een ervaren werkdruk zijn er een aantal variabelen die een positieve bijdrage kunnen leveren aan het verhogen van de kwaliteit van de prestaties:

1. Veranderbereidheid
2. Bevoegenheid
3. Autonomie
4. Leiderschapsstijl

Ad. 1: Veranderbereidheid

Het wordt steeds belangrijker voor medewerkers om te kunnen omgaan met verandering in de organisatie en op de werkplek (Wanberg & Banas, 2000). Deze veranderingen roepen vaak angst en twijfel op bij medewerkers, ook wel weerstand genoemd (Metselaar, et al., 2011).

Vaak oefent weerstand een vertragende werking uit op een veranderproces en vermindert weerstand de betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie. Ook zorgt weerstand voor slechtere prestaties, meer verzuim en meer verloop (Wortelboer & Metselaar, 1996). Het invoeren van veranderingen vanuit het perspectief 'weerstand', komt neer op extra druk uitoefenen op onwillige medewerkers zodat het veranderproces kan worden versneld (Metselaar, et al., 2011). De kloof tussen voor- en tegenstanders bij een verandering groeit door de negatieve aspecten van een veranderproces te benadrukken. Het is daarom belangrijk aandacht te besteden aan de positieve aspecten van verandering. De positieve kijk op weerstand is veranderbereidheid (Metselaar, et al., 2011).

Ad. 2: Bevlogenheid

Bakker (2011) concludeert dat bevlogen medewerkers meer openstaan voor nieuwe informatie, productiever zijn en meer bereid zijn om hun best te doen. Bovendien zouden bevlogen medewerkers hun werkomgeving veranderen om bevlogen te blijven (Bakker, 2011). Kodden (2012) geeft aan dat 60 tot 80% van het ziekteverzuim niets te maken heeft met ziekte maar met demotivatie, gebrek aan plezier in het werk en innerlijke betrokkenheid. Bevlogen medewerkers werken harder en zijn doelgerichter (Bakker, 2009; Van Rhenen, 2010, Kodden, 2011). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Van Beek, Van Dijk en Euwema (2000) dat vitaliteit, één van de dimensies van bevlogenheid, positief samenhangt met veranderingsbereidheid. Medewerkers die bevlogen zijn hebben een meer positieve attitude, die naar verwachting veranderingsbereidheid positief beïnvloed. Om de veranderingsbereidheid van medewerkers te verbeteren is het daarom van belang om naar de mate van bevlogenheid te kijken.

Volgens het Job Demands-Resources model (JD-R model) van Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) ontstaat Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) wanneer er geen balans is in de aanwezige taakeisen en hulpbronnen. Wanneer bij de aanwezigheid van hoge taakeisen er een tekort aan hulpbronnen is, kan stress toenemen. Afwezigheid van hulpbronnen zorgt tevens voor uitblijven van bevlogenheid. Bevlogen medewerkers (als tegenpool van burnout) leveren betere prestaties. Dit pleit voor een onderzoek naar indicatoren die ervoor kunnen zorgen dat er wél een balans is tussen taakeisen en hulpbronnen. In het model van bevlogenheid komt ook naar voren dat prestaties binnen organisaties afhankelijk zijn van bevlogenheid van medewerkers, die op zijn beurt afhankelijk is van de hoeveelheid persoonlijke en werk gerelateerde energiebronnen die hun ter beschikking staan. Autonomie en leiderschapsstijl zijn twee voorbeelden van deze energiebronnen.

Ad. 3: Autonomie

De organisatie kan de bevlogenheid onder medewerkers bevorderen, dan wel realiseren door in te spelen op de autonomie van medewerkers. Autonomie houdt in dat werknemers zelf kunnen beslissen wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld (Schaufeli & Bakker, 2007). Autonomie is het nemen van eigen beslissingen zonder inmenging van anderen. Gebrek aan controle en dus aan autonomie leidt tot negatieve uitkomsten van werkdruk zoals demotivatie, stress tot zelfs ziekteverzuim. Karasek (1990) - van het oorspronkelijke Job Demand Control Model - ondersteunt het idee dat er een verband is tussen de autonomie en werkstress. Stress wordt volgens Karasek niet veroorzaakt door problemen in het werk op zich, maar door het ontbreken van mogelijkheden om deze zelf op te lossen. Volgens Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) fungeert autonomie als buffer in de negatieve gevolgen van werkdruk. Hieruit volgt dat autonomie ervoor kan zorgen dat onder hoge druk gepresteerd wordt en dat autonomie de effecten van werkdruk modereert. Gebrek aan autonomie leidt tot negatieve uitkomsten van werkdruk zoals demotivatie, stress tot zelfs ziekteverzuim. Dit zal

zich echter met name voordoen als de taakeisen hoog zijn. Een balans in hulpmiddelen (o.a. autonomie) en taakeisen (o.a. werkdruk) speelt een belangrijke rol in de bevologenheid van medewerkers.

Ad. 4: Leiderschapsstijl

Leidinggevenden spelen een cruciale rol in de mate van bevologenheid van medewerkers. Zij zorgen voor de energiebronnen waardoor mensen hun werk met enthousiasme oppakken (Bakker, 2008). In diverse onderzoeken komt naar voren, dat er een sterk positief verband is tussen de sociale steun en coaching van de direct leidinggevende en de bevologenheid van medewerkers (Bakker e.a., 2008; Xanthopolou e.a., 2009). Sociale steun wordt hier geoperationaliseerd via vragen als:

- Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in het werk wat moeilijk krijgt?
- Kunt u als dat nodig is de directe leiding om hulp vragen?
- Voelt u zich in het werk gewaardeerd door de directe leiding?

Xanthopolou e.a. (2009) vonden daarnaast dat er een direct positief verband was tussen dagelijkse coaching (energiebron) en de dagelijkse bevologenheid van medewerkers. Kennelijk hebben tot bevologenheid leidende energiebronnen te maken met de leiderschapsstijl. Er zijn veel onderzoeken (o.a. Kotter, 1996; Yukl, 2001) waaruit blijkt dat goed leiderschap één van de succesfactoren is dat leidt tot succesvolle verandering en borging. Leidinggevenden hebben en houden een cruciale rol als het gaat om bevologenheid en veranderbereidheid.

2.1.4 Managementprobleem

Voor het kunnen omgaan met de continue stroom aan veranderingen en vernieuwingen is een bepaalde mate aan verandercapaciteit nodig. Op dit moment heeft het management onvoldoende inzicht in de mate van autonomie van medewerkers die als buffer kan dienen bij de negatieve gevolgen van werkdruk en positief samenhangt met de bevologenheid en veranderbereidheid. Ook de ervaren en gewenste leiderschapsstijl is (nog) niet in beeld gebracht.

Kan het management sturen op autonomie en leiderschapsstijl om te zorgen voor bevologen medewerkers met een hoge mate van veranderbereidheid, waarbij het uiteindelijke doel is om te zorgen voor 'betere prestaties' dat kan worden uitgedrukt in termen van efficiency, effectiviteit, flexibiliteit en creativiteit?

2.2 Doelstelling

Doelstelling 1 (wetenschappelijke relevantie / toetsend):

Het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen de verschijnselen

- bevologenheid
- veranderbereidheid
- leiderschapsstijl
- autonomie

door op basis van wetenschappelijk beschreven theorie, met behulp van een kwantitatief en aanvullend kwalitatief onderzoek uit te voeren onder de medewerkers van de gemeente Heerenveen.

Doelstelling 2 (praktische relevantie):

Het geven van inzicht aan het management in de mate van bevologenheid en veranderbereidheid onder de medewerkers met daarbij de beïnvloedende factoren autonomie en leiderschapsstijl. Door op basis van wetenschappelijk beschreven theorie, met behulp van een

kwantitatief en aanvullend kwalitatief onderzoek uit te voeren, naar de invloed van autonomie op bevoegenheid en veranderbereidheid, met de stijl van leidinggeven als moderator variabele. Zodat het management de analyse en de aanbevelingen van dit onderzoek kan meenemen bij het bepalen van haar strategie om bevoegenheid en veranderbereidheid te stimuleren zodat de gevolgen van werkdruk worden gereduceerd en de prestaties worden verhoogd.

2.3 Vraagstelling

2.3.1 Centrale vraag

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? (*toetsend*)

2.3.2 Deelvragen

De centrale hoofdvraag is opgebouwd uit diverse theoretische en empirische deelvragen.

Tabel 1 Deelvragen eindscriptie

Deelvragen theoretisch kader		Deelvragen empirisch onderzoek	
I.	Wat is het belang van bevoegenheid en veranderbereidheid van medewerkers voor verbetering van de prestaties en wat zegt de theorie over de relatie met persoonskenmerken?	A.	In welke mate is er sprake van bevoegenheid en veranderbereidheid van medewerkers in de gemeente Heerenveen en op welke wijze is dit gerelateerd aan personeelskenmerken (leeftijd, aantal dienstjaren, opleidingsniveau, afdeling en geslacht)?
II.	Wat is het effect van autonomie op bevoegenheid en veranderbereidheid van medewerkers?	B.	In welke mate is de (ervaren) autonomie van medewerkers van invloed op de bevoegenheid en veranderbereidheid?
III.	Welke type leiderschapsstijlen zijn er en welke stijl heeft een positief effect op de bevoegenheid en veranderbereidheid van medewerkers?	C.	Wat voor leiderschapsstijl ervaren de medewerkers en in welke mate is deze stijl van invloed op de bevoegenheid en veranderbereidheid?

2.3.3 Voorlopige hypothesen

De deelvragen vanuit het empirisch onderzoek bevatten ieder één of meerdere hypothesen. Dit zijn voorlopige hypothesen die nader onderbouwd en of gewijzigd worden naar aanleiding van het literatuuronderzoek.

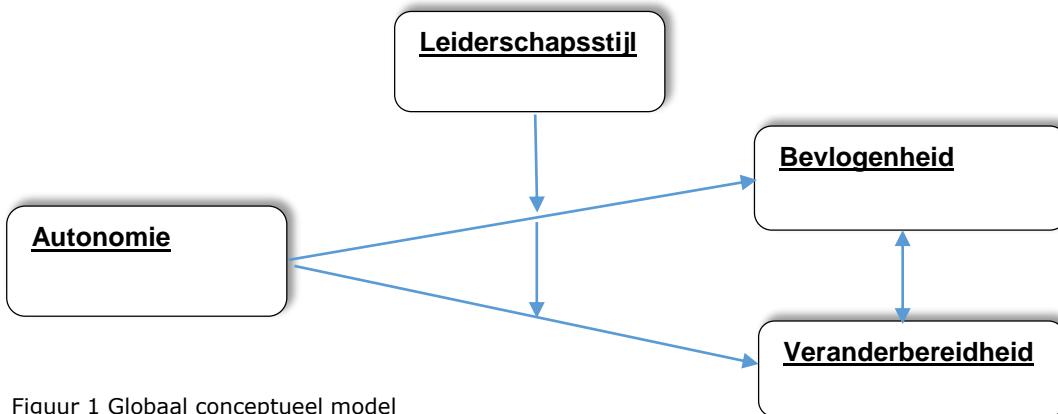
Tabel 2 Voorlopige hypothesen eindscriptie

Empirie deel A Bevologenheid & Veranderbereidheid	Empirie deel B Autonomie	Empirie deel C Leiderschapsstijl
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bevologenheid heeft een positief effect op veranderbereidheid. 2. Veranderbereidheid heeft een positief effect op bevologenheid. 3. Een hogere leeftijd heeft een negatief effect op de bevologenheid en veranderbereidheid. 4. Het aantal dienstjaren heeft een negatief effect op bevologenheid en veranderbereidheid. 5. Het opleidingsniveau heeft een positief effect op bevologenheid en veranderbereidheid. 6. De mate van bevologenheid en veranderbereidheid verschillen per afdeling. 7. Vrouwen zijn meer bevologen dan mannen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des te meer er sprake van autonomie, des te hoger de mate van bevologenheid en veranderbereidheid van medewerkers. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. De leiderschapsstijl 'uitvoerder (resultaatgericht)' heeft een negatief effect op de bevologenheid en veranderbereidheid. 2. De leiderschapsstijl 'innovator (innovatiegericht)' heeft een positief effect op de bevologenheid en veranderbereidheid. 3. De leiderschapsstijl 'integrator (mensgericht)' heeft een positief effect op de bevologenheid en veranderbereidheid. 4. De leiderschapsstijl 'beheerder (beheersgericht)' heeft een negatief effect op de bevologenheid en veranderbereidheid. 5. Een leidinggevende die meerdere rollen kan vervullen heeft een groter positief effect op de bevologenheid en veranderbereidheid.

2.4 Globaal conceptueel model

Het globaal conceptueel model geeft een visuele weergave van de theorie. Het is een verzameling van kernbegrippen (variabelen) welke worden onderzocht en waartussen bepaalde relaties worden verondersteld.

Volgens dit model is autonomie (onafhankelijke variabele) van invloed op de veranderbereidheid en de bevologenheid van medewerkers (afhankelijke variabelen) maar de sterkte van dit effect is afhankelijk van de leiderschapsstijl (modererende variabele). Er is een wederkerige causaliteit tussen veranderbereidheid en bevologenheid.



Figuur 1 Globaal conceptueel model

2.5 Relevantie van het onderzoek

In volgorde van prioriteit:

- **Wetenschappelijk:** Nieuwe wetenschappelijke inzichten met betrekking tot relaties tussen veranderingsbereidheid, bevlogenheid, autonomie en leiderschapsstijl.
- **Praktisch:** De opdrachtgever kan de analyse en de aanbevelingen van dit onderzoek meenemen bij het bepalen van de strategie om bevlogenheid en veranderbereidheid te stimuleren zodat prestaties worden verhoogd (en de gevolgen van werkdruk worden gereduceerd). Het is een verdiepingsonderzoek van het huidige onderzoek van K&A naar de oorzaken en gevolgen van werkdruk in de organisatie.
- **Maatschappelijk:** Het onderzoek richt zich op een actueel, publiek en maatschappelijk onderwerp.

III Eerste verkenning literatuur en opzet voor het vervolg

3.1 Relevante theorieën, modellen en/of instrumenten voor beantwoording deelvragen

In de probleemanalyse is een eerste verkennend literatuuronderzoek uitgevoerd. In tabel 3 staan een aantal modellen die relevant kunnen zijn voor de beantwoording van de deelvragen. In bijlage 1 is een omschrijving gegeven van deze begrippen vanuit de literatuur.

Tabel 3 Variabelen en modellen

Variabele	Theoretisch model
<i>Bevlogenheid</i>	<ul style="list-style-type: none">• Job Demands-Resources model (JD-R model) van Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001)• Het Job Demand Resources Model van Bevlogenheid van Bakker & Demerouti (2008)
<i>Veranderbereidheid</i>	<ul style="list-style-type: none">• Theory of Planned Behavior van Fishbein en Ajzen (1975, 1985, 1991)• DINAMO-model van Metselaar (1997)
<i>Autonomie</i>	<ul style="list-style-type: none">• Job characteristics model of work motivation van Hackman en Oldham (1976)• Job Demand Control Model van Karasek (1979)
<i>Leiderschapsstijl</i>	<ul style="list-style-type: none">• Situationeel Leiderschap van Hersey en Blanchard (1977)• Concurrerende-waardenmodel van Quinn en Rohrbaugh (1983)

Het gaat nadrukkelijk om een eerste verkenning. Ten tijde van het literatuuronderzoek zal dit verder uitgewerkt worden. Er zijn een aantal redenen waarom (voorlopig) gekozen is voor deze theorieën, modellen en/of instrumenten:

- Om conclusies te trekken uit de onderzoeksresultaten dient rekening te worden gehouden met betrouwbaarheid van de onderzoeksmethoden.
- Er is gekeken naar modellen die systematisch en empirisch gebruikt zijn en kunnen worden en of ze al (vaak) succesvol zijn toegepast om de desbetreffende variabele onder medewerkers te onderzoeken.
- Belangrijk is dat er gevalideerde vragenlijst beschikbaar zijn, en dat deze dus met statistisch onderzoek werkelijk meten wat ze beweren te meten (validiteit).
- Het resultaat van de vragenlijst mag niet willekeurig zijn (betrouwbaarheid). Wanneer een vragenlijst bijvoorbeeld twee keer gemaakt wordt zal je twee keer nagenoeg dezelfde uitslag moeten krijgen.
- Er is gekeken naar praktische modellen die goed toepasbaar zijn voor publieke organisaties en antwoord geven op de vraagstelling.

In bijlage 2 is een overzicht terug te vinden van de variabelen met Key words, grondleggers en auteurs.

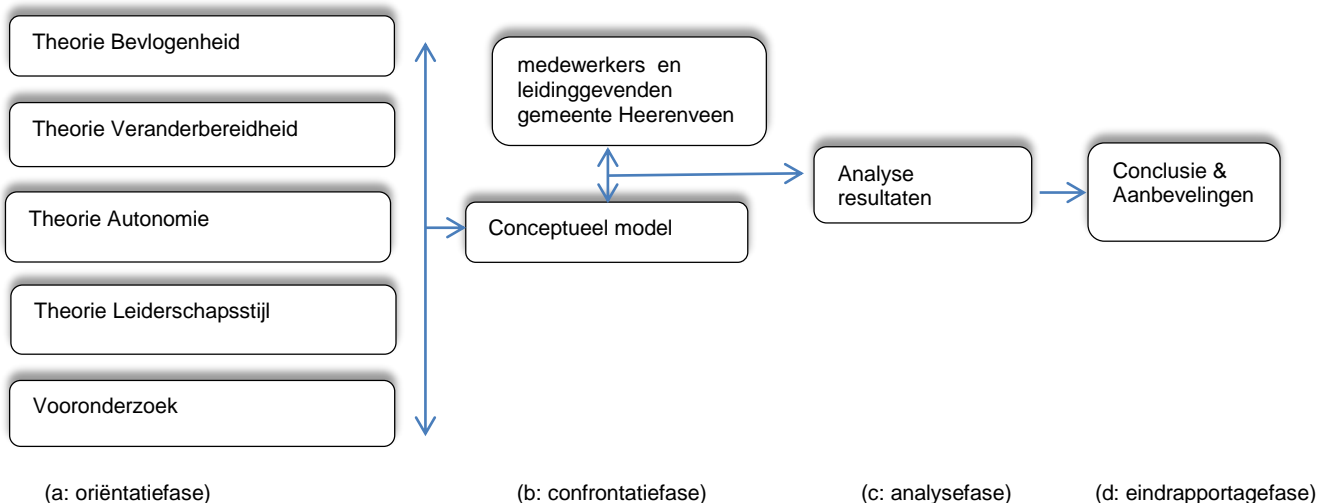
3.2 Mogelijke bronnen

In bijlage 3 is een lijst terug te vinden van reeds gebruikte of mogelijk nog te gebruiken literatuur, andere documenten en bronnen (zoals bijvoorbeeld geïnterviewde personen). Hierbij is ook gebruik gemaakt van literatuur buiten de opleiding en van anderstalige literatuur of artikelen.

IV Onderzoeksontwerp

4.1 Onderzoeksmodel

Het model zoals in figuur 1 weergegeven kan als volgt worden verwoord: (a) In de oriëntatiefase wordt uit de wetenschappelijke literatuur relevante kernbegrippen en veronderstelde verbanden tussen deze begrippen afgeleid. Op basis daarvan wordt een voorlopig conceptueel model ontworpen. (b) In de confrontatiefase is het conceptueel model getoetst aan de praktijk door medewerkers te bevragen en te observeren. (c) Een vergelijking tussen theorieën en onderzoeksresultaten resulteert in (d) aanbevelingen om de bevoegenheid en de veranderbereidheid van de organisatie (waar mogelijk) te verbeteren. Het onderstaande onderzoeksmodel laat de fasen en stappen van dit onderzoek zien.



Figuur 2 Onderzoeksmodel

4.2 Onderzoeksmethode

Het gaat om een toegepast onderzoek. De kern hiervan is dat er een (maatschappelijk) probleem, wens of vraag aan het onderzoek ten grondslag ligt (Velde en Jansen, & Dijkers, 2013). Het is tevens toetsend van aard; vanuit de bestaande literatuur wordt een conceptueel model ontworpen. Daarna wordt nagegaan in hoeverre vanuit de empirie ondersteuning kunnen vinden voor de causale hypothesen waaruit het conceptueel model is opgebouwd (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Het empirisch onderzoek is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Door het kwantitatieve onderzoek wordt de theorie getoetst aan de praktijk. Het voordeel van kwantitatief onderzoek

is dat cijfers ondubbelzinniger zijn dan woorden en het gebruik van getallen logischer en preciezer dwingt na te denken. Het kwantitatief onderzoek als hoofdonderzoek is aangevuld met kwalitatieve gegevens ter onderbouwing van de kwantitatieve resultaten. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat het meer diepgang heeft en de beweringen in veel gevallen het geheel betreft (in plaats van eenheden en variabelen, zoals bij een survey). Door een combinatie van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek wordt de theorie getoetst aan de praktijk (Verschuren & Doorewaard, 2007; Brohm & Jansen, 2012; Velde en Jansen, & Dijkers, 2013).

4.3 Dataverzameling

Tijdens het onderzoek worden er verschillende manieren van dataverzameling gebruikt, namelijk:

- *Bureauonderzoek / literatuuronderzoek*
Gebruik makend van primaire en secundaire publicaties en organisatiedocumenten.
- *Casestudie*
Er is slechts één onderzoekseenheid, de gemeente Heerenveen. Er zal nog nadere interne afstemming plaats vinden over de exacte onderzoekseenheid. Opties waaraan gedacht wordt: a. niet meenemen van de buitendienst. b. alleen die afdelingen onderzoeken waar sprake is van een problematische werkdruk of kans op problematische werkdruk, c. alleen die afdelingen onderzoeken waar juist geen sprake is van problematische werkdruk of d. de volledige organisatie, exclusief de buitendienst.
- *Participerende observatie*
Op structurele basis deelnemen aan de dagelijkse activiteiten van de onderzochte groep en waarnemingen verrichten bij die personen, situaties, voorwerpen of processen.
- *Survey*
Enquêtes afnemen bij medewerkers van de gemeente Heerenveen door middel van digitale vragenlijsten t.a.v. werkbeleving). Het design van deze studie is cross-sectioneel. Er wordt op één moment gegevens verzameld. Er is geen sprake van een interventie. Het is belangrijk om nader te onderzoeken welke data gebruik kan en mag worden uit het 'werkdrukonderzoek'. Vereiste is wel dat er nog steeds verbanden kunnen worden gelegd tussen de verschillende variabelen. De volgende vragenlijsten kunnen worden gebruikt:
 - Voor dit onderzoek wordt de 'Utrechtse Bevlogenheidsschaal' (UBES) gebruikt om de *bevlogenheid* in kaart te brengen.
 - Er wordt gebruik gemaakt van het DINAMO-model om de *veranderbereidheid* in kaart te brengen.
 - PSA (psychosociale arbeidsbelasting) wordt gebruikt als diagnostisch instrument ten behoeve van het onderzoek naar de arbeidsmotivatie en –satisfactie. De PSA bevat alle vragen die relevant zijn voor een gedetailleerd onderzoek naar de arbeidsbeleving binnen een organisatie. Hoewel de PSA vijf schalen meet, zullen alleen de vragen m.b.t. de schaal mogelijkheden (*autonomie*) voor dit onderzoek gebruikt worden. Een andere optie is de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA).
 - Voor het bepalen van het leiderschapsgedrag kies ik (voorlopig) het model van Quinn. De vragenlijst kan gebruikt worden om vast te stellen in welke mate de verschillende *leiderschapsstijlen* door de leidinggevenden worden vervuld.
- *Aanvullende interviews*
Nadere vragen stellen om de resultaten van de enquête te duiden (semi-gestructureerd onder een nog onbekend aantal personen: leidinggevende(n) en medewerker(s)).

Zie voor het operationaliseringsschema bijlage 4.

4.4 Methodologische Verantwoording

In mijn scriptie zal ik uiteraard bijzondere aandacht geven aan de voorwaarden voor 'Toegepast Onderzoek': betrouwbaarheid, validiteit, navolgbaarheid, repliceerbaarheid, objectiviteit en ethisch verantwoord (bron: Praktijkgericht onderzoek bij NCOI, 2014).

Betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval (Baarda & Goede, 2009). Er wordt veel wetenschappelijke literatuur bestudeerd waarop de te gebruiken modellen zijn gebaseerd. Er wordt gebruik gemaakt van de verschillende bronnen ('data-triangulatie') om de betrouwbaarheid te vergroten. Om de nadelen van een kwantitatief onderzoek te verkleinen wordt ervoor gekozen om de enquêtes aan te vullen met kwalitatief onderzoek. Ik zal gebruik maken van gevalideerde meetinstrumenten. Om de validiteit te vergroten wordt gebruik gemaakt van eenvoudige vragen, aansluitend bij de praktijk. Bij kwalitatief onderzoek is de eerder genoemde neutrale opstelling van de onderzoeker van belang en een zorgvuldige selectie van de geïnterviewde personen. Hoewel ik als onderzoeker een onafhankelijke opstelling nastreef, dient vermeld te worden dat ik persoonlijk betrokken ben in de organisatie en persoonlijke contacten heb met de geïnterviewde en geobserveerde collega's. Dit kan van invloed zijn op de objectiviteit.

V Persoonlijke leerdoelen

Mijn persoonlijke leerdoelen die ik met de uitvoering van dit onderzoek wil bereiken zijn als volgt:

- Het verwerven en verdiepen van *academische kennis en vaardigheden*, passend bij een breed georiënteerde en strategische 'Verandermanager'.
- *Methodisch adequaat onderzoek* doen en rapportages kritisch beoordelen.
- Vraagstukken *multidisciplinair*, creatief en analytisch benaderen.
- *Analytisch vermogen* testen op masterniveau. Signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie en het leggen van verbanden tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen en ter zake doende gegevens. Situaties en problemen gericht benaderen (verrichten van activiteiten en inzetten van denkkracht).

VI Tijdsplanning

In grote lijnen ziet het tijdspad er als volgt uit (zie bijlage 5 voor een uitgebreidere beschrijving):

1. Vooronderzoek en onderzoeksvoorstel: voor 22 januari (50 uur)
2. Theoretisch Kader: februari (75 uur)
3. Methodologie en dataverzameling: maart en april (125 uur)
4. Resultaten en analyse: mei (75 uur)
5. Conclusie en aanbeveling: juni (50 uur)
6. Afronding: juli (50 uur)

☉ Deadline: 10 september 2015

☉ Belasting: 425 uur (gemiddeld 2 dagen per week)

In bijlage 6 zijn aandachtspunten opgenomen waar rekening mee moet worden gehouden voor de uitvoering van dit onderzoek.

Bijlage 1: Begripsbepaling

Bevlogenheid:

Een positieve, affectief -cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245).

Veranderbereidheid:

Een positieve gedragsintentie van een organisatielid 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 of te versnellen (Metselaar, Cozijnsen, & Delft, 2011)

Autonomie

Autonomie houdt in dat werknemers zelf kunnen beslissen wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld. Door het zelf te bepalen werktempo kan de werknemer zijn inspanningsniveau constant en 'draaglijk' houden (Schaufeli & Bakker, 2007).

Andere benamingen in de literatuur zijn: regelmogelijkheden (Karasek, 1979), regelcapaciteit (Sitter, 1982), job control (Karasek & Theorell, 1990), controlemogelijkheden (Bakker, Demerouti en Verbeke (2004)) en sturingsmogelijkheden (Gagné en Deci (2005)).

Overeenstemming in begrippen:

- zowel verantwoordelijkheid geven als verantwoordelijkheid nemen
- vrijheid en regelruimte in het werk.

Andere uitingen:

- Eigen speelruimte
- Hebben van invloed op het eigen werk
- Behoeft om zelf criteria op te stellen voor hoe het werk goed uitgevoerd moet worden.
- Behoeft aan zelfsturendheid, zelfgemotiveerd zijn en zelfstandigheid.
- Heft in eigen handen nemen, handelen sturen door eigen inzicht en gevoel

Leiderschapsstijl

In het concurrerende-waardenmodel heeft Quinn in ieder van vier dimensies (mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht) twee leiderschapsstijlen benoemd waardoor er in totaal acht leiderschapsrollen ontstaan die leidinggevenden kunnen uitoefenen. De boodschap van Quinn is dat een effectieve leidinggevende juist meer dan één rol kan vervullen. (Quinn en Rohrbaugh, 1983).

Andere typering voor leiderschapsstijlen zijn bijvoorbeeld:

- Leiders en managers (Kotter, 1988).
- X-Y theorie (McGregor, 1960).
- Situationeel Leiderschap (Hersey en Blanchard, 1977).
- Transactioneel en Transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Yukl, 2006).

Bijlage 2: Overzicht Key words en grondlegger / auteurs

Tabel 4 Overzicht Key words, grondleggers en auteurs

Variabele	Key words	Grondleggers / auteurs
Bevologenheid	Burnout Energiebronnen Flow Hulpbronnen Job Demands-Resources model (JDR-model) Model van Bevologenheid Motivation Performance Positive psychology Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) Taakeisen Utrechtse Bevologenheidsschaal (UBES) WEB-model Werkeisen Work engagement	Bakker Csikszentmihalyi Demerouti Kodden Schaufeli Seligman Xanthopoulou
Veranderbereidheid	Behavioral Beliefs Control Beliefs DINAMO model Gedrag Normative Beliefs Theory of Planned Behavior (TPB) Verandercapaciteit Verandergedrag- model Weerstand Willen, moeten, kunnen veranderen	Ajzen Beek Boonstra Caluwé Cozijnsen Delft Have Metselaar Werkman Witte
Autonomie	Autonomie Controlemogelijkheden Job Demands Control model (JDC-model) PSA (psychosociale arbeidsbelasting) Regelcapaciteit Regelmogelijkheden Speelruimte Sturingsmogelijkheden Stuurcapaciteit	Amelsvoort van Bültmann Evenblij Jonge Karasek Kuipers Sitter de Theorell
Leiderschapsstijl	Concurrerende-waardenkader Effectief leiderschap Leiderschapsstijlen PBOI-model Situatieel leiderschap	Adizes Blanchard Covey Goleman Hersey Kotter Quinn Rohrbaugh Sutton Vries (Kets de)

Bijlage 3: Bronnen

In deze bijlage treft u een (niet uitputtende) lijst aan van reeds gebruikte of mogelijk nog te gebruiken literatuur, andere documenten en bronnen (zoals bijvoorbeeld geïnterviewde personen). Hierbij is ook gebruik gemaakt van literatuur buiten de opleiding en van anderstalige literatuur of artikelen.

I Veranderbereidheid

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Boonstra, J. (2011). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. (2006). Intervenieren en veranderen. *M&O*.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Caluwé, d. L. (1998). Denken over veranderen in vijf kleuren. *Management en Organisatie*, 2-27.
- Caluwé, L. d., & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen, Een handboek voor de verandekunde*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. Kor, R. Weggeman, M. Wijnen, G. (2007). *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam: Scriptum.
- Chenhall, R.H en K.J. Euske (2007). The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 601-637.
- Cozijnsen, A. J., & Vrakking, W. J. (2013). *basisboek Verandekunde*. Deventer: Kluwer.
- Cozijnsen, A. (2013). Change Capacity Scan.
- Es van, R. (2008). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Fernandez, S., & Rainey, H. (2006). Managing succesful organizational change in the public sector. *Practice public administration review*, 66(2), 1-25.
- Have, S. t., Have, W. t., & Janssen, B. (2009). Systematisch en methodisch organisaties veranderen. *Holland Management Review*.
- Have, t. S., Have, t. W., & Eng, N. v. (2011). Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland Management Review*.
- Have, W. D. (2011). *Weg van verandering: systematisch besturen, Organisatiekundige en verandekundige verkenningen en toepassingen van het in control concept (proefschrift)*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Jonker, J., Hooff, A. v., & Messchendorp, H. (1998). *Flexibiliteit; Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen*. Assen: Van Gorcum.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, A. v. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid* (Volledig herziene editie, 6e druk ed.). Heemstede: Holland Business Publications.
- Metselaar, E.E. (1997). Assessing the willingness to change; Construction and validation of the DINAMO. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Otto, M. (2000). *Strategisch veranderen in politiek bestuurd organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- SIOO. (2013). *Effectief veranderen en ontwikkelen in een gemeentelijke context*. Utrecht: SIOO.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology* 2000, Vol. 85, No. 1, 132-142
- Werkman, R., Boonstra, J., & Bennenbroek Gravenhorst, K. (2001). Het verandervermogen van organisaties: Interpretaties van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*(2), 7-27.
- Witte, M. d., Kuipers, B., & Janssen, T. (2009). Verandervermogen van publieke organisaties. In B. Steijn, & S. Groeneveld, *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 149-177). Assen: Van Gorcum.

II Bevologenheid

Bakker, A.B. (2000). Van burnout naar bevologenheid. In R. Adank (Red.), *Leerboek credit management & credit management consultancy*. Rotterdam: Business Education Services Dun & Bradstreet.

- Bakker, A.B. (2009). Bevlogenheid in organisaties: Een model om bevlogenheid te bevorderen. *Tijdschrift voor Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 15-19.
- Bakker, A.B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 22, 336-353
- Bakker, A.B. (2014). Bevlogenheidsinterventies in organisaties. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1, 56-61
- Bergsma, A. & Schaufeli, W.B. (2013). Positieve psychologie in organisaties [Positive psychology in organizations]. E. Bohlmeijer, L. Bolier, G. Westerhof & J.A. Walburg (Red.). *Handboek positieve psychologie: Theorie, onderzoek, toepassingen* (pp. 311-324). Meppel: Boom.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2012). Psychometrische eigenschappen van meetinstrumenten in dagboekonderzoek: Illustratie aan de hand van bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 25, 419-432
- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512
- De Jonge, J., Le Blanc, P. & Schaufeli, W.B. (2013). Theoretische modellen over werkstress [Theoretical job stress models]. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker, A.B. (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 23-46). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Heuvel, M. van den, Demerouti, E., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In Houdmont, J. & Leka, S. (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (pp. 124-150) Chichester: John Wiley.
- Jonge, J. de, Le Blanc, P. Schaufeli, W.B. & Van der Linden, S. (1998). Verandering in werkkenmerken in relatie tot verandering in burnout en arbeidstevredenheid [Changes in job characteristics in relation to changes in burnout and job satisfaction]. *Gedrag & Organisatie*, 11, 121-134.
- Kodden, B. (2012). *Word een held*. Utrecht: Finale Academy.
- Kodden, B. (2013). De roep om verandering: strategisch talentmanagement binnen het juridische domein. *Kodden*.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. & Schaufeli, W.B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18, 173-195.
- Rhenen, W. (2008). From stress to engagement. Ponsen & Looijen bv. Wageningen.
- Schaufeli, W.B. & Bakker A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid [Burnout and work engagement]. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 341-358). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten [Work engagement: The measurement of a concept]. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2013). Burnout en bevlogenheid [Burnout and work engagement]. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker, A.B. (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 305-322). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing [The Job Demands-Resources model: A critical review] . *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Schaufeli, W.B. (2013). De psychologie van arbeid en gezondheid [Occupational health psychology]. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker, A.B. (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 1-22). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B. (2014). What is engagement?. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane. (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). London: Routledge.
- Schaufeli, W.B., Loo, M., Van der Velde, C., & Siegert, H. (2013). *Arbokennisdossier Bevlogenheid*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [Report on Work Engagement commissioned by the Dutch Ministry of Social Affairs and Employment].
- Taris, T. & Schaufeli, W.B. (2013). Workaholisme [Workaholism]. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker, A.B. (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 323-334). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Van Beek, I., Kranenburg, I., Reijseger, G., Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. (2014). Bevlogenheid en werkverslaving: De rol van psychologische behoeftebevrediging en de gevolgen voor de werkprestatie [Work engagement and workaholism: The role of psychological need satisfaction and its consequences for work performance]. *Gedrag & Organisatie*, 27, 385-406.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. & Bakker, A. & Schaufeli, W.B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-meaning. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 11-21.

Meer artikelen van Schaufeli en Bakker op:

<http://www.wilmarschaufeli.nl/pubs-2/articles-and-chapters/>

<http://www.arnoldbakker.com/articles.php>

III Autonomie

Beek, van R., van Dijk, D. & Euwema, M. (2000). Invloed van werkbeleving & veranderbereidheid op autonoom taakgedrag. Utrecht: Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht.

job redesign. *Administrative science quarterly* 24, 285–307.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction*

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for

Karasek, R.A., 'Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign', *Administrative Science Quarterly*, 24 June: 285 1979

Karasek, R.A., Theorell, T., *Healthy work: stress productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York, 1990

Kuipers, H., Amelsvoort, v. P., & Kramer, E.-H. (2012). *Het nieuwe organiseren, alternatieven voor de bureaucratie*. Acco: Leuven (België).

of working life. New York: Basic Books.

Sitter, L.U. de (1982). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer, Kluwer.

Sitter, L.U. de (1989). *Gedrag & organisatie: Moderne sociotechniek*. Den Haag, Vuga.

Sitter, L.U. de (1995). *De samenhang tussen de kwaliteit van de arbeid, organisatie en arbeidsverhoudingen*. Assen, Koninklijke van Gorcum.

Sitter, L.U. de, *Synergetisch produceren, Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*, Van Gorcum, Assen, 1994

Zie voor overige artikelen onder 'bevolegheid'.

IV Leiderschapsstijl

Aken, T. (1996). *De weg naar projectsucces*. Den Haag: Thesis.

Aken, T. v. (2008). Projectmanagement: resultaten boeken met mensen. *NEVI*, 22-27

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.

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. (1990). The implications of transactional and transformational leadership

Boddy, D. (2011). *Het managen van projecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Cameron, K., & Quinn, R. (2012). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sde Uitgevers.

Dam, N. v., & Marcus, J. (2002). *Organisatie en Management, een praktijkgerichte benadering van*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Desmidt, S., & Heene, A. (2012). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Tiel: Uitgeverij Lannoo Groep.

Grit, R. (2008). *Projectmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Groote, G., Hugenholtz-Sasse, C., & Klaassen, D. (2012). *Projecten leiden*. Houten-Antwerpen: Het Spectrum bv.

Goleman, D. (1998, Nov-Dec). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93-102.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Kets de Vries, M. (2009). Wat leiders drijft, Een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Kotter, J. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.

Kotter, J. (2001, December). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 85-96.

Mouwen, C. (2011). *Handboek strategisch management voor de non-profitorganisatie*. Assen: Van Gorcum.

Noomen, J. (2003). *Integraal Personeelsmanagement*. Soest: H. Nelissen B.V.

Schein, E.A. (1987). *Process Consultation: Lessons for managers and consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Steijn, B., & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.

Stoker, J., & Kolk, N. (2003). *Grip op leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Deventer: Kluwer.

- Weick, Karl E.(2011) 'Reflections: Change Agents As Change Poets - On Reconnecting Flux and Hunches', *Journal of Change Management*, 11: 1, 7 — 20
- Wijnen, G., & Storm, P. (2007). *Projectmatig werken*. Houten: Uitgeverij het Spectrum.
- Quinn, R.E., *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988
- Quinn, R.E., et al., *Becoming a master manager : a competency framework*, Willey, New York, 1990
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Kantas, A. (in druk). The measurement of burnout and engagement: A cross-cultural study comparing Greece and The Netherlands. *New Review of Social Psychology*.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (in druk). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations: The role of strategic leadership*. (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.

V Onderzoeksvaardigheden

- Baarda, D., & Goede, M. d. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Brohm, R., & Jansen, W. (2012). *Kwalitatief onderzoeken, praktische kennis voor onderzoekende professional*. Oosterhout: Sentia Academic Publishers.
- Velde, M. v., Jansen, P., & Dijkers, J. (2013). *Toegepast Onderzoek, opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.

VI Andere documenten

- Doorewaard, H. (2012) www.ontwerpeneenonderzoek.nl/flitscolleges.
- Gemeente Heerenveen. (2012). *HRM-visie 2012 en verder*.
- Gemeente Heerenveen. (2013). *Hoofddijnenakkoord coalitie PvdA, CDA en VVD*. Heerenveen: Gemeente Heerenveen.
- Gemeente Heerenveen. (2013). *Organisatievisie 2013 en verder*.
- Gemeente Heerenveen. (2013). *Programmaplan deregulering*. Heerenveen: Gemeente Heerenveen.
- Gemeente Heerenveen. (2013). *Projectplan Decentralisatie Awbz*. Heerenveen: Gemeente Heerenveen.
- Readers en PowerPoint documenten van de 7 masterclasses.

VII Overige bronnen

- Febo Perdok, gemeentesecretaris en ambtelijk opdrachtgever
- Helena Jacobi, kwaliteitsadviseur (Team Kwaliteit en Analyse) en begeleidster eindschrijft
- Marion Mulder, hoofd afdeling Samenleving en hiërarchisch leidinggevende
- Rene Wennekers, kwaliteitsadviseur (Team Kwaliteit en Analyse) en sparringpartner / adviseur voor onderzoek
- Respondenten enquêtes
- Respondenten interviews
- Willem Scheepers, docent Onderzoeksvaardigheden en sparringpartner en / adviseur voor onderzoeksvoorstel
- Youri van Stokkem, concernadviseur HRM-beleid en sparringpartner en / adviseur voor onderzoek

Bijlage 4: Operationaliseringsschema (voorlopig)

Tabel 5 Voorlopig operationaliseringsschema

Kernbegrip	Dimensies	Aspecten	Enquêtevragen	Kwantitatief / Kwalitatief	
Veranderbereidheid	Willen veranderen:	Betrokkenheid		Kwantitatief / kwalitatief	
		Meerwaarde			
		Emoties			
			Gevolgen voor het werk		
	Moeten veranderen:	Interne druk			
		Externe noodzaak			
	Kunnen veranderen:		Kennis en ervaring		
			Aansturing		
			Informatie		
			Verandervermogen		
			Beheersbaarheid		
Timing					
		Complexiteit van het veranderproces			
Bevologenheid	Vitaliteit:	Energie		Kwantitatief / kwalitatief	
		(geestelijke) veerkracht			
		Werklust			
	Toewijding:		Identificatie met werk (zinnig, nuttig, uitdagend en inspirerend)		
			Enthousiast		
			Trots		
	Absorptie:		Opgaan in werk		
			Niet van het werk loskomen		
			In vervoering door werk		
Autonomie	Stuurcapaciteit:	Zelfstandigheid		Kwantitatief / kwalitatief	
		Deelname besluitvorming			
	Regelcapaciteit:		Contactmogelijkheden		
			Vrijheid uit te voeren werk		
	Speelruimte:		Ontwikkelingsmogelijkheden		
			Inspraakmogelijkheden		
	Leiderschapsstijl	Resultaatgericht:	Bestuurder		Kwantitatief / kwalitatief
			Producent		
Innovatiegericht:		Bemiddelaar			
		Innovator			
Mensgericht:		Mentor			
		Stimulator			
Beheersgericht:		Controleur			
		Coördinator			

Het is belangrijk om nader te onderzoeken welke data gebruik kan en mag worden uit het 'werkdrukonderzoek'. Vereiste is wel dat er nog steeds verbanden kunnen worden gelegd tussen de verschillende variabelen.

Bijlage 5: Tijdsplanning in tabel

Tabel 6 Tijdsplanning

Stap	Omschrijving	Opmerkingen	Planning
1	<u>Vaststellen van het probleem / vooronderzoek → onderzoeksvoorstel</u> Aanleiding, probleemstelling, doelstelling → met conceptueel model, vraagstelling en deelvragen.		Voor 22 januari 2015 (50 uur)
2	<u>Theoretisch kader</u> Het geheel van modellen, theorieën of concepten dat nodig is en gebruikt moet worden om het probleem om te lossen. 1. Ontwikkelen van kennis over theorieën die er zijn 2. Selecteren van een aantal mogelijke theorieën (relevantie en kwaliteit) 3. Kritisch bespreken van de relevante theorieën door ze onder de loep te nemen voor wat betreft deugdelijkheid		februari 2015 (75 uur)
3	<u>Methodologie</u> Toe te passen onderzoeksmethoden (kwantitatief of kwalitatief). Voorbeelden dataverzameling: - (diepte) interviews - survey (enquête) - documentenonderzoek - bestaande dataset - focus groep-sessies	Tijdig Enquêtes uitzetten (4 weken nodig voor respons?) Interviews plannen in agenda's	maart/ april 2015 (125 uur)
4	<u>Resultaten en analyse</u> Koppeling theorie en praktijk, resultaten presenteren en analyseren - verbanden en patronen? - positieve en negatieve uitschieters? - wijken resultaten af van verwachtingen? - verschillen en overeenkomsten tussen de resultaten van verschillende groepen respondenten? - oorzaken of mogelijke oorzaken van die verschillen en overeenkomsten?		Mei 2015 (75 uur)
5	<u>Conclusie en aanbevelingen</u> - Antwoord op (hoofd)vragen en volgen uit voorgaande hoofdstukken. - Verklaring resultaten met theoretisch kader - Aanbevelingen hebben betrekking op de praktische consequentie die uit conclusies getrokken kunnen worden		Juni 2015 (50 uur)
6	<u>Afronding</u> - Reflectie - Geraadpleegde literatuur - Titelpagina - Voorwoord/ verantwoording - Samenvatting - Inhoudsopgave - Inleiding - Bijlagen ➤ Feedback / rapportage laten controleren		Juli 2015 (50 uur)
Uitloop			augustus
Deadline: eindscriptie Master			10-09-2015
Richting studiebelasting: 14,5 EC (studiepunten) x 28 uur = 406 uur totaal. Uitgaande van een half jaar (26 weken) = 16 uur per week (gemiddeld 2 dagen per week)			(tot. 425 uur)
Verdediging			XX-XX-2015

Bijlage 6: Aandachtspunten in de uitvoering

I Betrokkenen

Bij de voorbereiding van dit onderzoeksvoorstel zijn verschillende personen betrokken:

- Febo Perdok, gemeentesecretaris en ambtelijk opdrachtgever
- Helena Jacobi, kwaliteitsadviseur (Team Kwaliteit en Analyse) en begeleidster eindschrijft
- Rene Wennekers, kwaliteitsadviseur (Team Kwaliteit en Analyse) en sparringpartner / adviseur voor onderzoek
- Marion Mulder, hoofd afdeling Samenleving en hiërarchisch leidinggevende
- Youri van Stokkem, concernadviseur HRM-beleid en sparringpartner en / adviseur voor onderzoek
- Willem Scheepers, docent Onderzoeksvaardigheden en sparringpartner en / adviseur voor onderzoeksvoorstel
- Patrick den Engelsman, medestudent en sparringpartner voor onderzoek

In het vervolgtraject worden ook de volgende personen betrokken:

- Onderzoeksbegeleider vanuit de NCOI
- Communicatiemedewerker
- OR
- Management
- Medewerkers

II Aandachtspunten

Bij het schrijven van dit onderzoeksvoorstel zijn de betrokkenen de volgende aandachtspunten naar voren gekomen waarmee in de uitvoering rekening gehouden moet worden:

- *Timing van het onderzoek*
Heeft een relatie met het werkdrukonderzoek: "zoveelste onderzoek". Enquêtes pas uitzetten na afronding werkdrukonderzoek (eind februari?). Ik ben wel aan een bepaald tijdsplan gebonden voor het doen van dit onderzoek. Een goede communicatie is belangrijk.
- *Beslag op de organisatie*
Welke afdelingen worden meegenomen in dit onderzoek? Hoe groot zijn de vragenlijsten? Ook hierin is een goede communicatie belangrijk. Het management moet vooraf geïnformeerd worden en de vragenlijst zal afgestemd worden met de betrokkenen. Het is belangrijk om nader te onderzoeken welke data gebruik kan en mag worden uit het 'werkdrukonderzoek'. Vereiste is wel dat er nog steeds verbanden kunnen worden gelegd tussen de verschillende variabelen. De buitendienst wordt niet meegenomen in dit onderzoek (ervaring is dat de respons laag is) zie ook 5.3.
- *Resultaten van het onderzoek*
Wat doen we als organisatie met de resultaten (relatie huidig beleid, organisatievisie, HRM visie en speerpunten, etc)? Ook hier is een goede communicatie vooraf weer belangrijk. Dit heeft ook te maken met de tweeledige doelstelling (enerzijds wetenschappelijk en anderzijds praktisch).

III Communicatiestrategie en commitment

Onderzoek is verdiepend onderzoek n.a.v. onderzoek werkdruk. Op deze wijze laat de organisatie zien dat het ook daadwerkelijk wat doet met voorgaande onderzoeken.

Heldere communicatie is erg belangrijk: vooraf, gedurende het onderzoek en achteraf.

Hoewel het om een toetsend onderzoek gaat waarbij de insteek is om nieuwe wetenschappelijke inzichten te krijgen, is voor het slagen van dit onderzoek commitment erg belangrijk. Stappen die in ieder geval kunnen worden genomen zijn:

- ⦿ Medewerking vragen van gemeentesecretaris / directie / management
 - Onderzoeksopzet kan gepresenteerd worden in een managementoverleg
- ⦿ Heldere communicatie
 - Intranet
 - Afdelingsoverleggen (rol leidinggevenden)
 - Organisatiebrede bijeenkomst(en), bijv. VID
- ⦿ Anonimiteit waarborgen, resultaten niet terug te herleiden naar individuen
- ⦿ Belonen voor respons
 - Bijvoorbeeld: des te hoger de respons, des te meer zelfgemaakte taarten te verloten
 - Terugkoppeling resultaten