

NIEUWSBRIEF ONDERZOEKSRESULTATEN: 'WAT BEWEEGT AMBTENAREN?'

1 september 2015
eenmalige editie
Diana Elsinga
Gemeente Heerenveen



Deze nieuwsbrief is een beknopte samenvatting van mijn onderzoek en scriptie ter afronding van mijn studie MCC (Master of Culture and Change). Dit is een opleiding op het gebied van organisatiegedrag, -cultuur en -dynamiek waarbij veranderingskundige en organisatieontwikkelingsvraagstukken centraal staan. Deze nieuwsbrief is voor praktisch gebruik en voldoet niet aan de APA-richtlijnen. Mijn scriptie is op te vragen via: d.elsinga@heerenveen.nl. Check voor meer informatie mijn website: <http://dianaelsinga.jouwweb.nl>.



Voorwoord

Wat beweegt ambtenaren? 'In beweging brengen' is de letterlijke betekenis van het Latijnse woord motivatie. Motivatie is de energie waardoor we bewegen. In de eerste plaats is deze prikkelende titel van mijn onderzoek een knipoog naar het beeld dat buitenstaanders hebben van 'de stereotype ambtenaar'. Vaak genoeg worden er grapjes gemaakt over een ambtenaar die gedurende de dag lekker zijn krantje zit te lezen en doorlopend koffie drinkt. Het externe beeld zoals 'de overheid werkt slecht' of 'ambtenaren zijn lui', komt niet overeen met mijn interne beeld dat ambtenaren juist volop in beweging zijn. We zijn werkzaam in een snel veranderende omgeving die continu in ontwikkeling en beweging is. Ambtenaren kunnen niet achterover hangen en zijn doorlopend in beweging! In de tweede plaats heeft deze titel betrekking op de benodigde motivatie van mensen om actief gedrag te vertonen gericht op het ondersteunen van een veranderproces of om een bijdrage te leveren aan het realiseren van doelen. Het kunnen beschikken over mensen die bereid zijn een stapje harder te lopen, is misschien wel de belangrijkste factor om op lange termijn als

In dit nummer

Voorwoord	1
Succes van verandering hangt meestal af van gedrag	1
Werklast en Stress	2
Theorie: Bevlogenheid en Veranderbereidheid	3
Theorie: Autonomie en leiderschapstijl	4
Onderzoeksmethode en respondenten	5
Resultaten per variabele en verbanden	6
Slotconclusie, suggesties en dankwoord	12

organisatie succesvol te zijn. In dit onderzoek staat de positieve houding en gedrag van mensen centraal. Het gaat niet om een passieve houding waarbij mensen niet uit zichzelf in beweging komen, maar het gaat juist om heel actief gedrag, waarbij mensen zelf initiatief nemen als dat nodig is.



Succes van verandering hangt meestal af van gedrag

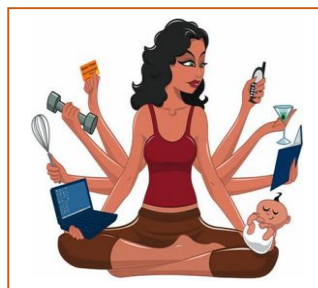
De gemeente Heerenveen wil een wendbare organisatie zijn die snel kan inspelen op de steeds wisselende vragen vanuit de samenleving. Het bestuur wil dat de prestaties van de gemeente omhoog gaan en de kosten omlaag. Daar staat tegenover dat mensen in Nederland het steeds drukker lijken te krijgen, zowel privé als op het werk. Eén op de drie werknemers in Nederland heeft last van werkdruk. 292.000 Nederlanders hebben ernstige burnout klachten. Niet voor niets is er een intern onderzoek uitgevoerd naar de risico's op problematische werkdruk.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat bevlogen medewerkers beter presteren dan tevreden medewerkers. Bevlogenheid heeft niet alleen een positief effect op beter presteren, maar laat een reeks aan gedragingen zien die goed zijn voor henzelf en voor de organisatie. Bevlogen medewerkers hebben een meer positieve attitude, die naar verwachting de veranderbereidheid positief beïnvloedt. 70% van de veranderingsprocessen lopen vroegtijdig vast of realiseren niet het beoogde resultaat. De bereidheid en het vermogen van medewerkers tot verandering is essentieel voor het slagen van veranderingen.

Vervolg Succes van verandering hangt meestal af van gedrag

Eerder onderzoek laat zien dat werknemers veel werk aankunnen, zolang ze maar worden gecompenseerd met voldoende hulpbronnen. De organisatie kan bevolegheid en veranderbereidheid onder medewerkers bevorderen, dan wel realiseren, door in te spelen op de autonomie van medewerkers. De leiderschapsstijl die leidinggevenden hanteren, kan eveneens een belangrijke invloed uitoefenen op de motivatie van hun medewerkers.

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken wat de invloed van de autonomie en leiderschapsstijl is op veranderbereidheid en bevolegheid. Tevens is er een praktisch doel om leidinggevenden inzicht te bieden in de betrokkenheid en werkbeleving van medewerkers en hun houding ten opzichte van veranderingen in het werk en de rol van de leidinggevenden daarin.



“Werknemers kunnen veel werk aan, zolang ze maar worden gecompenseerd met voldoende hulpbronnen.”

Dit zodat zij maatregelen kunnen nemen om veranderbereidheid en bevolegheid van werknemers te stimuleren. Hiermee kunnen de gevolgen van werkdruk worden gereduceerd en de prestaties worden verhoogd. De centrale vraag is daarom: Wat is de invloed van autonomie op de bevolegheid en de veranderbereidheid van medewerkers in de gemeente Heerenveen? En welke rol speelt de leiderschapsstijl hierbij?

Werklast en Stress

Uit de cijfers uit box 1 blijkt dat werklast en -stress een actueel probleem is in Nederland. Ook in de gemeente Heerenveen wordt er in meer of mindere mate (problematische) werkdruk ervaren. Heel lang is de arbeids- en organisatiepsychologie dan ook gericht geweest op de 5D's: Disease (ziekte), Disorder (stoornissen), Damage (schade), Disabilities (handicaps) en Disfunctioning (disfunctioneren).

Veel onderzoeken en cijfers gaan uit van problemen en klachten. Een ander perspectief is om niet alleen naar dingen te kijken die mis gaan maar ook naar de positieve kant: naar de mogelijkheden voor groei en ontwikkeling. Mogelijkheden voor beweging en vooruitgang. Mensen zijn veelal enthousiaster over het verbeteren van hun werkomstandigheden dan over het oplossen van werkgerelateerde problemen. De insteek om te streven naar het concept bevolegheid biedt organisaties een verandertraject dat minder risicovol is en meer potentie heeft tot succes.

BOX 1: WIST U DAT?

Werklast & stress

- ✓ Nederland behoort tot de landen met de hoogste werkdruk.
- ✓ Eén op de drie werknemers in Nederland heeft last heeft van werkdruk.
- ✓ 4% van de werkende beroepsbevolking heeft ernstige burnout klachten. Van de 7,3 miljoen werkenden zijn dat 292.000 mensen!
- ✓ 14% van de gemeentelijke professionals heeft een verhoogd risico op een burnout.
- ✓ 60 tot 80% van het ziekteverzuim heeft niets te maken met ziekte maar met demotivatie, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid.
- ✓ 16% van de gemeentelijke professionals heeft 's morgens bij het opstaan géén zin om aan het werk te gaan.
- ✓ Met tegenzin werken is een grote kostenpost voor een organisatie: Chagrijnig personeel is vaker ziek en brengt voor de baas minder geld in het laatje.



Werklast en -stress is een actueel probleem in Nederland

Bevlogenheid

Bevlogenheid is op te vatten als het tegenovergestelde van burnout. Daar waar opgebrande werknemers vermoeid en afstandelijk zijn, voelen bevlogen collega's zich juist energiek en toegewijd. Bij bevlogenheid richt de aandacht zich op positieve krachten in het werk. Maar de cijfers over bevlogenheid (Box 2) geven niet echt een positief beeld af.

Uit landelijke cijfers blijkt dat er sprake is van een hoge werkdruk en weinig bevlogenheid onder medewerkers. Bevlogenheid zorgt er juist voor dat werknemers uitdagingen op het werk makkelijker aankunnen. Volgens de cijfers uit BOX 2 is van de gemeentelijke professionals 77% niet bevlogen. In de gemeente Heerenveen zou dat omgerekend betekenen dat 340 medewerkers niet of minder bereid zijn dat ene stapje verder te gaan, op scherp staan en ervoor gaan.

Bevlogenheid verschilt van arbeidstevredenheid, omdat tevredenheid een passieve toestand is.

Veranderbereidheid

Gemeenten hebben te maken met vernieuwingen die gericht zijn op het verbeteren van de resultaten. Deze vernieuwingen komen voort uit eisen die de samenleving stelt. De verzorgingsstaat verandert langzaam maar zeker in een participatiesamenleving. Om te kunnen omgaan met de ontwikkelingen en veranderingen in de samenleving moeten gemeenten over een bepaalde mate van verandercapaciteit beschikken.

In de theorie van 'planned behaviour' (Ajzen, 1991) wordt ervan uit gegaan dat de intentie van iemand en het daarbij vertoonde gedrag voortkomt uit de attitude (de houding, de wil om te veranderen), de subjectieve norm (ervaren noodzaak om te veranderen; het 'moeten' veranderen) en de gepercipieerde gedragscontrole (gevoel dat iemand kan veranderen; het 'kunnen' veranderen). Deze

BOX 2: WIST U DAT?

Bevlogenheid

- ✓ In Nederland is 88% van de onderzochte werknemers niet bevlogen.
- ✓ Gemeenteambtenaren vinden zichzelf 3,3% minder bevlogen dan de gemiddelde publieke werker.
- ✓ Drie keer zoveel Nederlanders zijn bevlogen aan het werk (12%) dan dat er burnout zijn (4%).
- ✓ 23% van de gemeentelijke professionals is bevlogen en 77% is dus niet bevlogen, waarvan 55% neutraal en 22% helemaal niet bevlogen.

Mensen die tevreden zijn komen niet uit zichzelf in beweging omdat er niets is wat ze aan hun situatie zouden willen veranderen. Ze zijn immers tevreden. Bevlogen medewerkers zijn daarentegen juist heel actief en nemen zelf initiatief als dat nodig is. Bevlogen medewerkers zijn per definitie vitaal, energiek, toegewijd, betrokken, en gaan volledig op in hun werk. Bevlogen medewerkers staan op scherp en gaan ervoor, terwijl tevreden werknemers gewoon hun werk doen en het verder wel goed vinden. Bevlogen medewerkers gaan een stapje verder.

"Bevlogenheid verschilt van arbeidstevredenheid omdat tevredenheid een passieve toestand is."



drie krachten ten opzichte van de verandering bepalen samen de veranderbereidheid, waarvan de dimensie het 'willen' veranderen het sterkste de veranderbereidheid beïnvloed. Het is een verandergerichte houding bij medewerkers. Het gaat over het gedrag van mensen, met onder andere het realiseren van veranderbereidheid (het 'willen'), het omgaan met weerstand en het bevorderen van actieve participatie. Veranderbereidheid wordt in dit onderzoek beperkt tot de bereidheid van veranderen van individuen en is niet gericht op de verandercapaciteit als vermogen van de organisatie als geheel.

"Om te kunnen omgaan met de ontwikkelingen en veranderingen in de samenleving moeten gemeenten over een bepaalde mate van verandercapaciteit beschikken."



Autonomie

Onderzoek laat zien dat werknemers veel werk aankunnen, zolang ze maar worden gecompenseerd met voldoende hulpbronnen. Coaching, sociale steun, autonomie en feedback zijn voorbeelden van hulpbronnen die een motivationeel proces in gang kunnen zetten, dat leidt tot bevlogenheid, ook wanneer de werkdruk (erg) hoog is. In veel motivatietheorieën spelen de behoeften die mensen hebben een centrale rol. Uit de theorie blijkt dat mensen drie basisbehoeften hebben, die een positief effect hebben op hun motivatie en welzijn, wanneer ze worden vervuld. Dit zijn de behoeften autonomie (het gevoel hebben dat je de initiator bent van jouw acties), competentie (bijvoorbeeld

uitdagende maar haalbare taken) en verwantschap (o.a. door steun van leidinggevende en collega). Toename van deze drie hulpbronnen zijn de belangrijkste voorspellers van bevlogenheid omdat ze motiverend werken aangezien het voor de meeste mensen een basisbehoefte vervult. Werkhulpbronnen zijn intrinsiek motiverend, omdat ze persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers bevorderen, en extrinsiek motiverend, omdat ze bijdragen aan het behalen van doelen. Autonomie vervult dus een basisbehoefte van mensen die van invloed is op de intrinsieke werkmotivatie.

“Autonomie vervult een basisbehoefte van mensen.”



Leiderschapsstijlen

Leidinggevendens kunnen een belangrijke rol spelen bij de bevlogenheid en veranderbereidheid van hun medewerkers. De leiderschapsstijl die leidinggevendens hanteren, kan een belangrijke invloed uitoefenen op de motivatie van hun medewerkers. Sommige leiderschapsstijlen ondermijnen de motivatie en het welzijn van medewerkers, terwijl anderen juist bijdragen aan de motivatie en het welzijn van medewerkers. Het meest gebruikt in de leiderschapstheorie is de indeling in transformationeel, transactioneel, autocratisch en passief-leiderschap.

Transactionele modellen benadrukken ruilprocessen tussen leiders en medewerkers; de leider belooft de inspanningen van de medewerker.

Charismatische of transformationele leiders worden geacht het effect van transactioneel leiderschap te kunnen vergroten doordat zij in staat zijn het werk extra betekenis te geven met als gevolg dat medewerkers bereid zijn zelfs meer te doen dan van hen verwacht. Autocratisch leiderschap wordt omschreven als autocratisch gedrag dat erop gericht is de machtspositie van de leider te vergroten en de afhankelijkheid van de medewerkers te bevestigen. Passief leiderschap (laissez-faire) houdt in dat er geen leiderschap aanwezig is bij de leider. Veruit de meeste onderzoeken wijzen voor effectiviteit van leiderschap in de richting van transformationeel leiderschap, al dan niet in combinatie met transactioneel leiderschap.



“Transformationeel leiderschap is de meest effectieve stijl van leidinggeven.”

Onderzoeksmethode

Voor de beantwoording van de centrale vraag is gebruik gemaakt van een toetsend kwantitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van vragenlijsten die verspreid zijn onder de medewerkers van de gemeente Heerenveen. Het kwantitatief onderzoek als hoofdonderzoek is aangevuld met kwalitatieve gegevens door middel van interviews ter onderbouwing en ter duiding van de kwantitatieve resultaten. Medewerkers werkzaam in de buitendienst zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

De data analyse in SPSS is gestart met de controle van de data op mogelijke fouten en/of tekortkomingen. Vervolgens zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd en is de representativiteit vastgesteld.

Om de samenhang tussen de verschillende variabelen te onderzoeken zijn er correlatie- en regressieanalyses uitgevoerd.

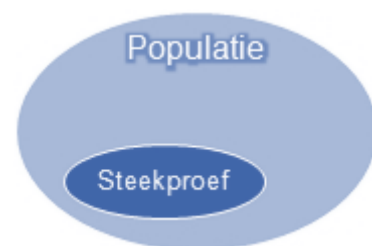
De betrouwbaarheid van de meetinstrumenten, is in dit onderzoek voldoende tot goed te noemen.

TABEL 1 ONDERZOEKSVARIABLEN MET SCHALEN

Variabele	Vragen	Aantal schalen	Schaal indeling	Neutraal
Bevlogenheid	17	3 (vitaliteit, toewijding, absorptie)	0-6 (7 - punt Likert)	3
Veranderbereidheid	9	1 (individuele verandergerichtheid)	1-4 (4-punt Likert)	2,5
Autonomie	10	3 (regelcapaciteit, stuurcapaciteit en speelruimte)	1-4 (4-punt Likert)	2,5
Leiderschapsstijl	29	4 (transformationeel, transactioneel, autocratisch en passief)	1-7 (7-punt Likert)	4
Totaal	65	11		

Respondenten

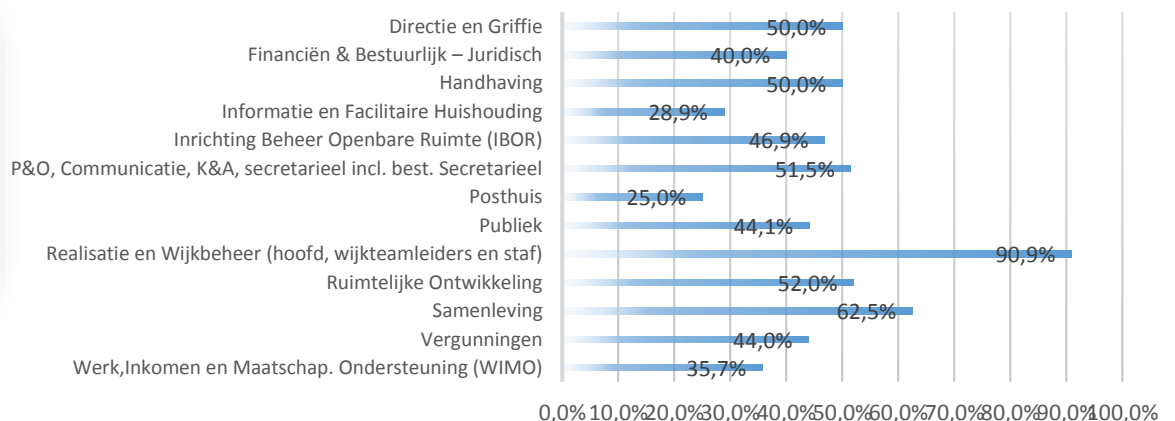
Er zijn 415 medewerkers die de enquête hebben ontvangen. Uiteindelijk hebben 229 respondenten (54,4%) deelgenomen, waarvan 222 de enquête volledig hebben afgerond (52,7%). Er zijn in totaal 9 taarten uitgedeeld. Bij vergelijking van de gegevens van de respondenten met de gegevens van de totale populatie blijkt dat er geen statistisch significante afwijkingen zijn en de steekproef dus representatief genoemd kan worden.



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



RESPONSERPERCENTAGE PER AFDELING



Resultaten bevlogenheid

Respondenten in dit onderzoek zijn zeer dikwijls bevlogen (4,6 gemiddeld), waarbij 0 geen bevlogenheid is en 6 altijd bevlogen (dagelijks). De neutrale score bij bevlogenheid is 3. Zowel de schaal bevlogenheid als de subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie scoren gemiddeld ruim boven de neutrale score. Opvallend is dat toewijding (4,9) gemiddeld het hoogst scoort. Respondenten ervaren toewijding het sterkste, vervolgens vitaliteit (4,7) en vervolgens absorptie (4,2).

TABEL 3 MATE VAN BEVLOGENHEID

Mate van bevlogenheid	Gemiddelde
Bevlogenheid	4,6
<i>vitaliteit</i>	4,7
<i>toewijding</i>	4,9
<i>absorptie</i>	4,2

Bevlogenheid: "Met passie in je werk staan."

TABEL 2 MATE VAN BEVLOGENHEID (HERCODERING)

Gemiddelde score bevlogenheid Heerenveen t.o.v. normgroep				
Score	Her codering	Toelichting	Percentage normgroep (N= 2.312)	Percentage Heerenveen (N = 229)
0 t/m 0,99	1	eens per jaar of minder	0,8	0,4
1 t/m 1,99	2	minstens een paar keer per jaar	4,4	0,9
2 t/m 2,99	3	minstens eens per maand	17,7	3,5
3 t/m 3,99	4	minstens een paar keer per maand	30,1	14,8
4 t/m 4,99	5	minstens eens per week	31,1	41,9
5 t/m 6	6	een paar keer per week tot dagelijks	15,9	38,4
Totaal			100	100

Vergeleken met de normgroep wordt op bevlogenheid heel hoog gescoord. In Heerenveen zijn de respondenten erg bevlogen: slechts 1,3% van de medewerkers scoort op de laagste niveaus, terwijl dat in de normgroep 5,2% is. 80,3% van de respondenten geeft aan dat zij eens per week tot dagelijks bevlogen aan het werk zijn. In de normgroep is dat 47%. In de allerhoogste hoogste klasse (een paar keer per week tot dagelijks bevlogen) is dat in Heerenveen 38,4% en in de normgroep 15,9%.

De resultaten vanuit de enquêtes zijn erg herkenbaar voor de respondenten tijdens de interviews. Het beeld wordt vooral herkend als het over zichzelf gaat en in sommige gevallen bij de directe collega's. Het is meerdere keren genoemd in de interviews dat respondenten een positiever beeld van zichzelf hebben dan van hun collega's. Sommige afdelingen scoren hoog op bevlogenheid maar geven aan dat er wel veel ziekte is en bijvoorbeeld mensen met een burnout. Een andere

Definitie Bevlogenheid:

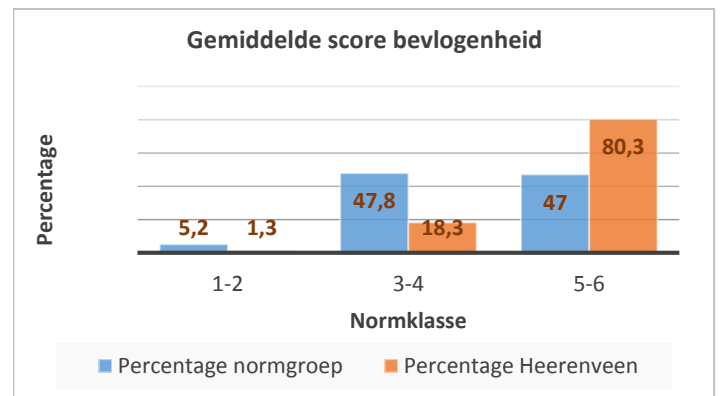
'Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'

Vitaliteit: bruisen van energie, sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen.

Toewijding: sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op.

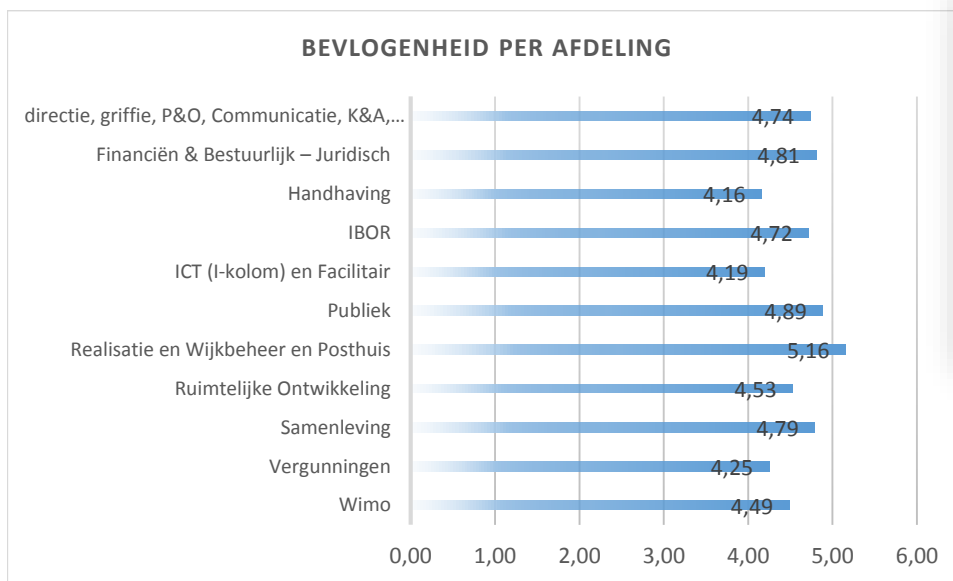
Absorptie: op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.

respondent geeft aan: "Ik herken het beeld van medewerkers die meer betrokkenheid zijn dan energievool. Iedereen is op zijn eigen gebied 'vakgek'. Daarom mag je je werk graag doen. Van je je hobby je werk maken; dan ga je er voor."



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

Vervolg van Resultaten bevlogenheid



Resultaten veranderbereidheid

De neutrale score bij veranderbereidheid is 2,5. Uit tabel 4 is af te lezen dat de respondenten gemiddeld boven de neutrale stand scoren (namelijk 3,04) wat er op duidt dat er een redelijke mate van veranderbereidheid aanwezig is. 60% van de respondenten (61,7%) scoort in de hoogste categorieën van veranderbereidheid. Er kan gesteld worden dat de veranderbereidheid onder het merendeel van de respondenten bovengemiddeld tot zeer hoog aanwezig is. Voor veranderbereidheid zijn geen vergelijkingsgegevens beschikbaar. Er is daarom onbekend of de Heerenveense ambtenaren hierin afwijken van andere groepen.

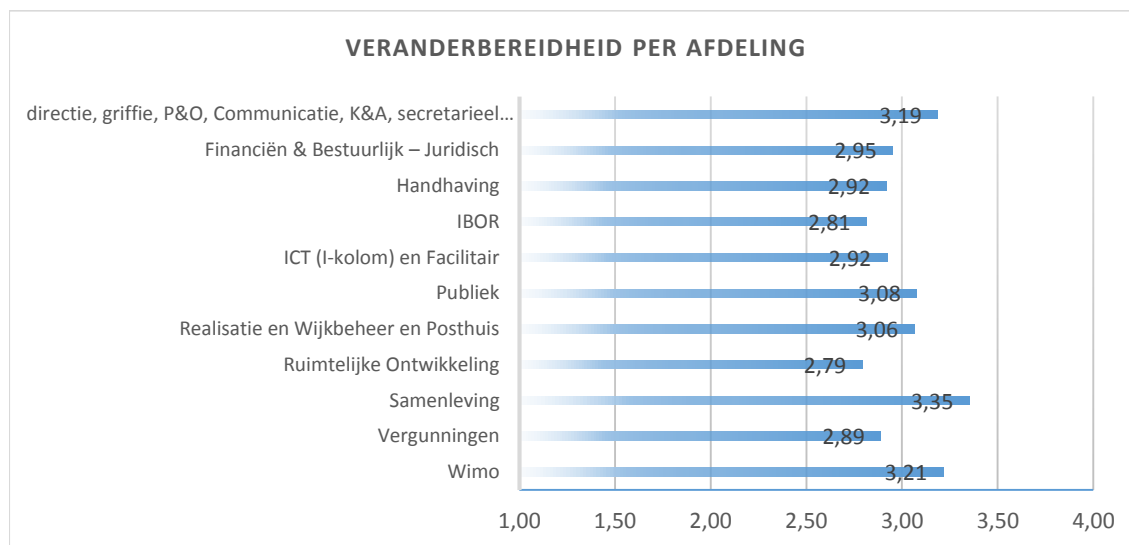
TABEL 4 MATE VAN VERANDERBEREIDHEID

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		

Respondenten van de interviews delen het beeld dat medewerkers in de gemeente Heerenveen regelmatig tot zeer hoog veranderbereid zijn. Bij bespreking van de resultaten en de verschillen van de veranderbereidheid per afdeling wordt het beeld ook herkend. Ook in dit deel van de interviews komt vaak het beeld naar voren dat mensen een positiever beeld hebben van hunzelf als het gaat om veranderbereidheid, dan als het gaat over een ander. Een respondent: "Mensen willen wel, maar hebben een ander beeld van hunzelf. Mensen willen dat dingen veranderen maar dan graag bij die ander. Mensen hebben moeite om naar zichzelf te kijken." Een andere respondent geeft aan: "Van sommige afdelingen had ik niet verwacht dat ze hoog zouden scoren op veranderbereidheid. Kan met beelden te maken hebben. Mijn beeld ontstaat door wandelgangverhalen. Niet uit eerste hand. Misschien zijn de vragen sociaal wenselijk ingevuld? Of dat mensen daadwerkelijk denken dat ze veranderbereid zijn, maar een verkeerd zelfbeeld hebben?"

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

Vervolg van Resultaten veranderbereidheid



Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen.

Resultaten Autonomie

De neutrale score bij autonomie is 2,5. Gemiddeld (3,19) scoren respondenten boven de neutrale score wat erop duidt dat de respondenten in ruime mate autonomie ervaren (zie tabel 5). Driekwart van de respondenten scoort een 3 of hoger wat aangeeft dat zij vaak tot zeer vaak autonomie ervaren. 25,3% van de Heerenveense ambtenaren scoort in de hoogste categorie (>3,5) van autonomie. Deze groep geeft aan dat er zeer veel vrijheid is in het uitvoeren van de werkzaamheden. Hetzelfde aantal respondenten (ook 25,3) scoort in de laagste categorie en ervaart dus bijna nooit tot soms de mogelijkheden om zelf te kunnen beslissen over wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld. Voor autonomie zijn er geen vergelijkingsgegevens. Het is daarom onbekend of de Heerenveense ambtenaren hierin afwijken van andere groepen.

Respondenten van de interviews herkennen het beeld dat het merendeel van de respondenten in de enquête aangeeft dat er zeer veel vrijheid is in het uitvoeren van de werkzaamheden. Een respondent: "We zijn geen productiebedrijf. Het soort werkzaamheden wat we uitvoeren, leent zich hiervoor. Hogere salarisschalen, behoort ook wel een bepaalde vorm van autonomie. En we hebben relatief veel hogere salarisschalen bij de gemeente Heerenveen."

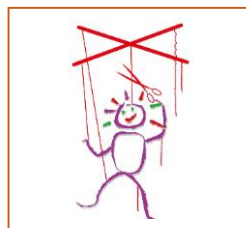
"We zijn geen productiebedrijf. Het soort werkzaamheden wat we uitvoeren, leent zich hiervoor."

TABEL 5 MATE VAN 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		

Vervolg van Resultaten autonomie

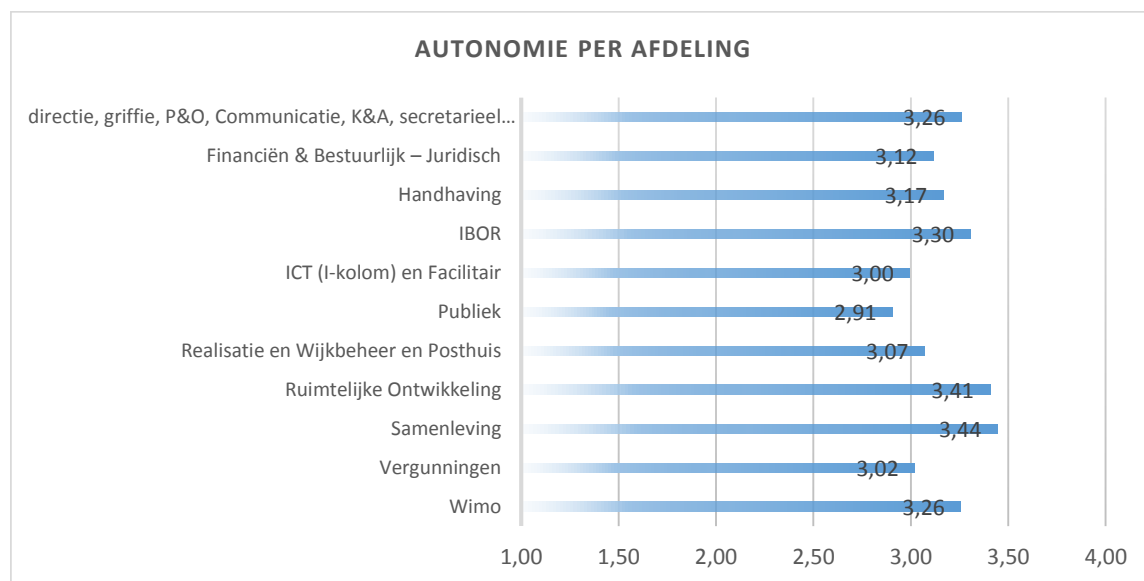
Het verschil tussen de afdelingen in de mate van autonomie wordt ook herkend. Een respondent: "De afdelingen die vooraan in het proces zitten scoren hoog. En afdelingen die afhankelijk zijn laag." Andere opmerkingen die tijdens de interviews gemaakt zijn: "Een zeer herkenbare volgorde van afdelingen. Qua functie-inhoud goed voor te stellen" en "Publiek meer geprotocolleerd. Publiek heeft een meer strakke aansturing en zit meer vast aan tijden. Je moet achter de balie zitten. Je kan niet zomaar even weggaan. Groot deel van het werk is bepaald." gaven respondenten aan als redenen voor de lage score op de mate van autonomie voor afdeling Publiek.



Autonomie:
Werknemers kunnen zelf beslissen wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld. Het gaat om de controle van de werknemer over zijn taken en zijn gedrag: hoe hij of zij zijn werk uitvoert, in welk tempo en in welke volgorde, het plannen van de eigen rust- en hersteltijden.

Andere benamingen voor autonomie die terug te vinden zijn in de literatuur zijn: regelmogelijkheden, regelcapaciteit, job control, controlemogelijkheden en sturingsmogelijkheden.

Autonomie is gemeten met de subschalen Stuurcapaciteit, Regelcapaciteit en Speelruimte (in de rapportage wordt autonomie niet uitgesplitst omdat deze onvoldoende betrouwbaar zijn).



"De afdelingen die vooraan in het proces zitten scoren hoog. En afdelingen die afhankelijk zijn laag."

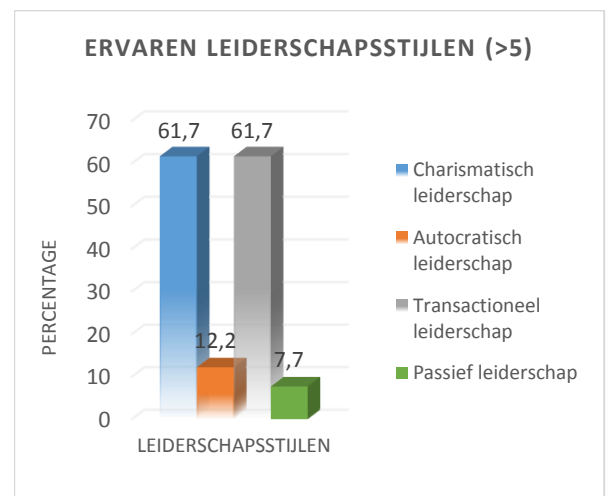


Resultaten leiderschapsstijlen

De neutrale score bij de leiderschapsschalen is 4. In tabel 6 is te lezen dat charismatisch en transactioneel gemiddeld ruim boven de neutrale stand scoren (resp. 5,09 en 5,21). Autocratisch leiderschap (4,04) zit gemiddeld een fractie boven de vier en passief leiderschap (3,71) scoort onder de neutrale score. Opvallend is dat transactioneel leiderschap (5,21) gemiddeld het hoogste scoort. Deze leiderschapsstijl wordt door de populatie het meest toegedicht aan de leidinggevende. Zo'n 60% van de medewerkers scoort de leidinggevende boven het gemiddelde op zowel charismatisch als transactioneel leiderschap (schaal 5 en hoger, dat wil zeggen gemiddelde score tussen 'meer wel dan niet met stelling eens' en 'helemaal met stelling eens'). Op de andere twee schalen worden leidinggevers minder hoog gescoord (12% van de respondenten ervaart bij haar leidinggevende autocratisch leiderschap en 8% ervaart passief leiderschap).



Transactioneel en transformationeel (charismatisch) leiderschap, scoren het hoogste.



TABEL 6 ERVAREN LEIDERSCHAPSSTIJLEN

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

Respondenten in de interviews geven aan (zonder inzicht te hebben gehad in de tussenresultaten) vooral een combinatie te zien van een transformationeel en transactionele stijl van leidinggeven bij hun leidinggevende. Eén respondent geeft aan dat de leidinggevende soms wel wat meer directief (autocratisch) gedrag mag vertonen. Een andere respondent geeft aan dat de stijl van leidinggeven heel divers is in de organisatie. Andere opmerkingen die tijdens de interviews gemaakt zijn: "Ik ben van nature iemand die als leidinggevende veel ruimte biedt aan mensen. Ik zie mezelf vooral als iemand die coachend wil optreden en ik zal me niet snel bemoeien met had je niet zus moeten doen of zo moeten doen. Ik probeer feedback te geven op datgene wat ik zie en op de processen die er plaatsvinden zonder het over te nemen." en "Mijn leidinggevende is wel betrokken,

alleen niet op zo'n manier als ik bij mijn collega's betrokken ben. Hij is meer van een afstand, maar zodra je hem nodig hebt, is hij er wel." en "Je kunt als leidinggevende het niet iedereen naar de zin maken. Je kunt van tevoren niet alles met iedereen bespreken, en niet iedereen wil overigens de verantwoordelijkheden dragen, vooral niet als het ook nog eens impopulaire maatregelen zijn, van wie moet eruit en wie niet. Mensen kunnen daardoor een stijl van leidinggeven anders zien." En tot slot: "Die leiderschapsstijlen zijn wel erg in hokjes gedacht. Ik ben meer van coachend maar of ik een geweldige inspirator ben? Dat vraag ik me dan wel weer af."



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

Vervolg van *Resultaten leiderschapsstijlen*

In het managementoverleg op 16 april 2015 is afgesproken dat de resultaten van het onderzoek volledig anoniem zijn en niet herleidbaar tot afzonderlijke deelnemers. De stijl per leidinggevende zou je in principe uit de data kunnen halen, maar dat is niet de bedoeling van dit onderzoek en daarom ook niet hier weergegeven. Dit betekent dat er geen sprake is van een anonieme beoordeling. De data wordt gebruikt om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. De data wordt gepresenteerd op een wijze dat deze niet haar individuele

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

leidinggevend zijn toe te leiden. Daarom is de stijl van leidinggeven per afdeling geanonimiseerd verwerkt in onderstaande tabel (afdelingen zijn in willekeurige volgorde getoond).

TABEL 7 STIJL VAN LEIDINGGEVEN PER AFDELING

Leiderschapsstijl per afdeling	charismatisch leiderschap	autocratisch leiderschap	transactioneel leiderschap	passief leiderschap
Afdeling A	5,54	3,46	5,75	3,50
Afdeling B	5,70	4,48	5,96	3,39
Afdeling C	5,07	4,60	5,60	3,97
Afdeling D	4,75	3,98	4,90	4,06
Afdeling E	4,58	3,96	4,48	3,71
Afdeling F	5,11	4,39	5,32	3,92
Afdeling G	5,61	5,10	5,51	3,76
Afdeling H	4,01	3,46	4,14	4,46
Afdeling I	5,84	3,62	5,77	3,41
Afdeling J	4,99	4,50	5,01	3,46
Afdeling K	4,80	3,83	4,93	3,61
Totaal	5,09	4,04	5,21	3,71

Toelichting: Uit tabel 7 valt bijvoorbeeld af te lezen dat de leidinggevende(n) van afdeling A het sterkste scoort op transactioneel leiderschap en charismatisch leiderschap en in mindere mate op passief en autocratisch leiderschap. Er is 1 afdeling (H) die relatief laag op charismatisch en transactioneel leiderschap scoort maar in verhouding tot andere afdelingen wel relatief hoog op passief leiderschap scoort. Afdeling G scoort het hoogste autocratisch leiderschap. Hoe groener het vakje, hoe meer een bepaalde leiderschapsstijl op die afdeling voorkomt volgens de respondenten (t.o.v. andere afdelingen). Rood betekent dus dat de stijl minder herkend wordt op de afdeling. Geel is gemiddeld/neutral.

Resultaten verbanden

Uit de analyse kan worden geconcludeerd dat autonomie en charismatisch leiderschap een positieve relatie hebben met de veranderbereidheid en bevlogenheid van werknemers. Voor het merendeel zijn de gevonden verbanden echter zwak te noemen. Autonomie heeft een relatief kleine invloed op bevlogenheid en veranderbereidheid. Charismatisch en transactioneel leiderschap hebben een grotere invloed op de mate van bevlogenheid en veranderbereidheid dan autonomie. De wederkerige relatie tussen bevlogenheid en veranderbereidheid is matig tot sterk te noemen. Hoe groter de bevlogenheid, hoe groter de verandergerichtheid. En andersom.

"Charismatisch en transactioneel leiderschap hebben een grotere invloed op de mate van bevlogenheid en veranderbereidheid dan autonomie."



"Hoe ouder men is of hoe langer in dienst, hoe minder de veranderbereidheid."

Van de personeelskenmerken (leeftijd, aantal dienstjaren, opleidingsniveau, afdeling en geslacht) blijkt dat er alleen een klein (negatief) verband is tussen leeftijd en dienstjaren en veranderbereidheid. Hoe ouder men is of hoe langer in dienst, hoe minder de veranderbereidheid. Er is ook nog een zeer klein verband tussen type aanstelling en veranderbereidheid. Wanneer men geen vaste aanstelling heeft is men meer veranderbereid dan als dit wel het geval is. Geslacht en type opleiding blijken geen correlatie te vertonen met veranderbereidheid en bevlogenheid.

Slotconclusie

Uit dit onderzoek blijkt dat leiderschapsstijl van de onderzochte variabelen de grootste samenhang heeft met veranderbereidheid en bevologenheid. Daarvan hangt een transformationele leiderschap (samenvoeging charismatisch en transactioneel) het sterkst samen met veranderbereidheid en bevologenheid. Autonomie blijkt een minder grote samenhang te hebben met veranderbereidheid en bevologenheid. Daarnaast zijn er nog andere factoren van invloed op de bevologen- en veranderbereidheid, die in dit onderzoek niet zijn meegenomen. Een belangrijke beperking in dit onderzoek is dat mogelijk vooral de gemotiveerde (bevologen en veranderbereid) en hoger opgeleide medewerkers de vragenlijsten hebben ingevuld. Dit betekent dat de gevonden relaties mogelijk vooral voor deze groep gelden. Omdat leiderschap voor een groot deel van de medewerkers van de gemeente Heerenveen echter wel van belang lijkt te zijn, wordt

aanbevolen veranderbereidheid en bevologenheid in de eerste plaats te stimuleren door leidinggevend in hun vaardigheid om transformationeel leiding te geven te trainen. In de tweede plaats kan de veranderbereidheid en bevologenheid ook worden bevorderd door het optimaliseren van de werkomgeving met werkgerelateerde hulpbronnen als autonomie.



Investeren in vaardigheden om transformationeel leiding te geven loont.

Suggesties voor het vervolg

Op basis van conclusies uit het onderzoek worden in mijn scriptie aanbevelingen geformuleerd voor de praktijk (en voor vervolgonderzoek). Tot op heden bestaan er geen interventies waarvan onomstotelijk wetenschappelijk is aangetoond dat ze bevologenheid en veranderbereidheid bevorderen. Daarnaast is het kiezen van de meest effectieve interventie een onderzoek op zich en maakt het geen deel uit van het huidige onderzoek. Met een slag om de arm voor wat betreft de effectiviteit van de interventies, zijn er een aantal aanbevelingen gedaan voor de gemeente Heerenveen. Deze zijn terug te lezen in mijn scriptie.

“Zonder de medewerking van vele collega's was dit onderzoek niet mogelijk geweest!”

Dankwoord

Een masterstudie succesvol afronden naast een drukke baan en gezin gaat niet zonder slag of stoot. De afgelopen drie jaar is er veel veranderd, zowel zakelijk als privé. Het was echter een ontzettende leerzame periode, waarbij ik heb beseft dat steun van mensen uit je omgeving noodzakelijk is. Deze steun heb ik gelukkig gekregen en hiervoor wil ik een aantal mensen bedanken. Mijn leidinggevende, Marion Mulder, omdat zij mij gefaciliteerd heeft in deze studie en mij de ruimte geeft om mij te ontwikkelen. Mijn collega's Saskia van der Sluis en Helena Jacobi voor het begeleiden, bekritisieren en motiveren in het schrijven van dit verslag. Verder wil ik directie en management, in het bijzonder gemeentesecretaris Febo Perdok, bedanken voor hun medewerking voor het uitvoeren van dit onderzoek. Namen die ik hier niet noem zijn natuurlijk die van de anonieme respondenten. Zonder de medewerking van vele collega's was dit onderzoek niet mogelijk geweest!



PS: IK BEN GESLAAGD!