

Ondernemend gedrag in de publieke sector.

*Een onderzoek naar ondernemend gedrag van consultants bij het cluster Werk en Inkomen
van de Gemeente Rotterdam.*

Masterscriptie Bestuurskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam

Naam:	Erwin Vredenburg
Studienummer:	376651
Begeleider/1 ^e lezer:	dr. P. Marks
2 ^e lezer:	prof.dr. J.F.M. Koppenjan
Datum:	10 maart 2015
Status:	definitief

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het onderzoek dat ik heb gemaakt in het kader van mijn masterscriptie voor de avondstudie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Een studie waarbij mij, naast mijn werk en gezinsleven, de complexe wereld van de Bestuurskunde is bijgebracht.

Geboeid door het fenomeen van ondernemende ambtenaren in een wereld van bureaucratie is een onderzoek tot stand gekomen over ondernemerschap bij het cluster Werk en Inkomen van de gemeente Rotterdam.

De totstandkoming van dit onderzoek was bepaald geen sinecure. Op de eerste plaats had ik het mijzelf niet gemakkelijk gemaakt door in de voor mij onbekende wereld van 'Werk & Inkomen' te duiken. Op de tweede plaats heeft mijn van nature praktische kant er voor gezorgd dat sommige keuzes niet altijd even praktisch waren. Dit heeft er echter wel voor gezorgd dat het persoonlijk leereffect van dit onderzoek groot is.

Met dit onderzoek komt een einde aan mijn 2^e studenten leven. Ik wil een ieder die dit mogelijk heeft gemaakt hiervoor bijzonder bedanken. Speciale dank gaat uit naar Bianca, die mij afgelopen 2,5 jaar onvoorwaardelijk heeft gesteund. Naar Mika en Inke, omdat ik niet altijd tijd had om met ze te spelen. Doré, omdat zij er voor heeft gezorgd dat ik een extra dag per week kon studeren. Adco, omdat hij het mogelijk heeft gemaakt dat de combinatie werk en studie te combineren was en tot slot Peter, omdat hij als docent dit traject heeft begeleid.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Erwin Vredenburgt.

Maart 2015

Samenvatting

De aanleiding van deze scriptie is de ontwikkeling van consultants bij Werk en Inkomen van de gemeente Rotterdam richting ondernemend gedrag. In deze scriptie wordt onderzocht wat men in theorie verstaat onder ondernemend gedrag en de randvoorwaarden die hiervoor noodzakelijk zijn en vervolgens deze theorie vergeleken met wat er bij consultants daadwerkelijk gebeurt. Middels dit inzicht wordt een bijdrage geleverd aan de ambitie om consultants te ontwikkelen naar ondernemend gedrag.

Ondernemend gedrag bestaat uit de elementen proactiviteit, innovatief en risico nemen en is afhankelijk van externe randvoorwaarden, zoals politiek, complexiteit en dynamiek. Interne randvoorwaarden als leiding, beloningsstelsel, structuur en individuele randvoorwaarden als veranderbereidheid. Middels vragenlijsten, interviews en observaties zijn de elementen 'proactiviteit, innovatief en risiconemen' en de randvoorwaarde 'veranderbereidheid' onderzocht in de praktijk.

Geconcludeerd kan worden dat met name het element 'innovatief' niet aanwezig is bij de consultants. Proactiviteit en risiconemen zijn wel aanwezig, maar door de manier waarop de functie van consultant en de organisatie is vormgegeven komt dit niet optimaal tot uiting. Consultants zijn in de regel positief over ondernemend gedrag, maar zien belemmeringen om dit tot uiting te laten komen.

De elementen van ondernemend gedrag zijn wel aanwezig binnen de organisatie, maar deze manifesteren zich niet bij één persoon, waardoor je eerder kunt spreken van een 'ondernemende organisatie, dan van een ondernemende consultant'.

Aangezien veel randvoorwaarden voor ondernemend gedrag, bij het cluster Werk en Inkomen niet de juiste kenmerken vertonen om ondernemend gedrag tot uiting te laten komen is het aan te bevelen, te onderzoeken wat de optimale bijdrage van de consultants kan zijn aan de verdere ontwikkeling van de organisatie en vervolgens te zorgen dat de consultants gefaciliteerd worden om ook daadwerkelijk deze bijdrage te kunnen leveren. Hiermee verandert het uitgangspunt van: 'we willen dat consultants ondernemend zijn', naar 'we willen dat consultants in staat zijn, gegeven hun functie, een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de organisatie'.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Introductie van het onderwerp.....	5
1.2 Het onderwerp in de context van Werk & Inkomen.....	5
1.3 Doelstelling	6
1.4 Onderzoeksmodel.....	6
1.5 Vraagstelling	6
1.6 Afbakening	7
1.7 Leeswijzer	8
2. Ondernemend gedrag en randvoorwaarden in theorie.....	8
2.1 Een veelbelovend begrip	8
2.2 Wat is ondernemend gedrag	9
2.3 Randvoorwaarden voor ondernemend gedrag.....	12
2.4 Gedragsverandering komt uit het individu	16
2.5 Ondernemend gedrag in de publieke sector	18
2.6 Theoretisch kader en onderzoeksmodel	19
3. Operationalisatie.....	21
3.1 Operationalisatie van ondernemend gedrag	21
3.2 Operationalisatie van veranderbereidheid	24
3.3 Methode van onderzoek	27
4. Het onderzoek.....	30
4.1 Onderzoeksresultaten en analyse ondernemend gedrag	30
4.2 Onderzoeksresultaten en analyse van randvoorwaarde ‘veranderbereidheid’.....	57
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	85
5.1 Conclusie.....	85
5.2 Discussie.....	88
5.3 Aanbevelingen.....	88
6. Reflectie	90
Literatuurlijst.....	91
Bijlagen	93

1. Inleiding

1.1 Introductie van het onderwerp

Ondernemerschap. Een woord met een positieve connotatie. Een woord dat geassocieerd wordt met: niet lijdzaam toekijken, maar in actie komen. Een woord dat geassocieerd wordt met denken in mogelijkheden en resultaten bereiken. Wellicht dat het daarom zo aantrekkelijk is als medewerkers dergelijk gedrag vertonen en wellicht dat daarom de verwijzing naar ondernemerschap veelvuldig in organisatieplannen voorkomt. Het lijkt erop dat ondernemerschap een ideaal werkgedrag is dat er voor zorgt, wanneer dergelijk gedrag aanwezig is, dat betere resultaten worden bereikt. Ook het cluster Werk en Inkomen van de Gemeente Rotterdam streeft naar ondernemerschap bij consultants met als doel het bereiken van de resultaten (het zoveel mogelijk uitkeringsgerechtigden aan het werk krijgen). In deze masterscriptie, geschreven voor de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, zal het ondernemende gedrag van de consultants bij het cluster Werk en Inkomen van de Gemeente Rotterdam centraal staan.

1.2 Het onderwerp in de context van Werk & Inkomen

Het cluster Werk en Inkomen van de Gemeente Rotterdam heeft in 2012 en 2013 een organisatieverandering ondergaan. De grote afname van (rijks)middelen, de opdracht van het college om de taken binnen het rijksbudget vorm te geven en de aanpassing van diverse wetten, zijn aanleiding geweest voor het vernieuwen van de aanpak 'werk en inkomen'.

De ambitie van het cluster Werk en Inkomen is een Rotterdam waarin veel minder mensen afhankelijk zijn van een uitkering. De insteek is dat werk boven een uitkering gaat. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is de eigen verantwoordelijkheid van de Rotterdamse werkzoekende. Waar ondersteuning vanuit het cluster Werk en Inkomen noodzakelijk is wordt dit gegeven, maar ondersteuning is altijd gebaseerd op het realiseren van zelfsturing bij de werkzoekende. Alles wat het cluster doet is erop gericht de zelfstandigheid van Rotterdammers te vergroten met werk als ultiem perspectief.

De doelstellingen van het cluster zijn: de uitstroom van mensen met een uitkering te vergroten, de instroom te beperken en de gemiddelde uitkeringshoogte te verlagen. Het cluster Werk en Inkomen kiest voor een werkwijze waarbij het zelfsturend vermogen van de werkzoekende centraal wordt gesteld. Hierin sluit men aan bij het gedachtengoed welke de laatste jaren steeds meer aanwezig is in het domein van Werk en Inkomen. Dit gedachtengoed stelt dat motivatie een belangrijke succesfactor is bij het vinden van werk en het daarom belangrijk is het zelfsturend vermogen van de werkzoekende zo veel mogelijk aan te spreken en te benutten. Verder kiest het cluster voor een werkwijze, waarbij de werkgever als de klant wordt gezien. Werkgevers zijn namelijk bepalend voor de vraag naar arbeid. Zij hebben de banen voor de werkzoekende. De vraag en ondersteuningsbehoefte van de werkgever wordt leidend in de aanpak. (bron: organisatieplan Werk en Inkomen, 12 juni 2012, Gemeente Rotterdam en handreiking voor re-integratie-professionals, november 2010, Raad voor Werk en Inkomen).

Een belangrijke rol voor het succes van de organisatieverandering is weggelegd voor de consultant. Het behalen van de resultaten door enerzijds te sturen op zelfsturing bij werkzoekende en anderzijds de werkgever als klant te zien is een paradigmashift die ander gedrag van de consultants vereist. De leiding van het cluster Werk & Inkomen wil graag dat de consultants ondernemend gedrag vertonen.

Men is van mening dat een belangrijke succesfactor voor het behalen van de gewenste resultaten te maken heeft met de mate waarin de consultants ondernemend zijn.

Uit een kort vooronderzoek, middels gesprekken met diverse medewerkers van het cluster Werk & Inkomen, is gebleken dat de meningen over de mate waarin consultants ondernemend zijn varieert. Daarnaast kwam tot uiting dat er geen eenduidigheid bestaat over wat nu eigenlijk met ondernemend gedrag wordt bedoeld.

De leiding van het cluster Werk en Inkomen ziet ondernemend gedrag van de consultants als een belangrijke eigenschap voor het behalen van de resultaten. Tegelijkertijd zijn de denkbeelden over ondernemend gedrag zeer divers.

Onderzoek naar wat ondernemend gedrag is, in hoeverre dergelijk gedrag aanwezig is, en wat randvoorwaarden zijn om tot ondernemend gedrag te komen is waardevol voor de verdere ontwikkeling van de consultants bij het cluster Werk en Inkomen.

1.3 Doelstelling

Doel van het onderzoek is een analyse te maken van ondernemend gedrag en de daarvoor noodzakelijke randvoorwaarden in de theorie en de praktijk bij het cluster Werk en Inkomen van de Gemeente Rotterdam. Dit doel wordt bereikt door op basis van de theorie te bepalen wat ondernemend gedrag is en wat de noodzakelijke randvoorwaarden voor ondernemend gedrag zijn, om vervolgens de aanwezigheid van deze theoretische kenmerken door middel van vragenlijsten, interviews en observaties te onderzoeken in de praktijk.

1.4 Onderzoeksmodel

Een analyse van de wetenschappelijke literatuur over ondernemend gedrag en de noodzakelijke randvoorwaarden voor ondernemend gedrag leveren een definitie van ondernemend gedrag op en een overzicht van noodzakelijke randvoorwaarden. Dit wordt middels een theoretisch kader weergegeven. Vervolgens wordt het theoretisch kader vertaald naar een conceptueel model, waarmee het onderzoek wordt uitgevoerd. Het conceptueel model bestaat uit variabelen die kenmerkend zijn voor ondernemend gedrag en variabelen die gelden als belangrijke randvoorwaarden voor ondernemend gedrag. Met behulp van dit conceptueel wordt door middel van kwalitatief onderzoek de aanwezigheid van ondernemend gedrag en de noodzakelijke randvoorwaarden onderzocht. Door de praktijk te vergelijken met de theorie kan een uitspraak worden gedaan over de aanwezigheid van ondernemend gedrag en de aanwezigheid van belangrijke randvoorwaarden voor ondernemend gedrag.

1.5 Vraagstelling

Centrale vraag:

Welke elementen van ondernemend gedrag en randvoorwaarden voor ondernemend gedrag zijn te constateren bij de consultants van de afdeling Werk bij het cluster Werk en Inkomen?

Deelvragen:

1. Wat is ondernemend gedrag.
2. Wat zijn elementen van ondernemend gedrag.
3. Wat zijn randvoorwaarden voor ondernemend gedrag.
4. Welke elementen zijn in de praktijk aanwezig.
5. Welke randvoorwaarden zijn in de praktijk aanwezig.

1.6 Afbakening

Het onderzoek betreft ondernemend gedrag en randvoorwaarden voor ondernemend gedrag bij het cluster Werk en Inkomen.

Gezien de omvang van de organisatie is er voor gekozen dit toe te spitsen op de afdelingen die een relatie hebben tot het begrip 'Werk'. Deze afdelingen zijn belast met het vinden van werk voor werkzoekenden.

Het cluster Werk en Inkomen is ingedeeld in een afdeling die zich bezighoudt met alles omtrent uitkeringen (Inkomen) en een afdeling die zich bezighoudt met het aan het werk krijgen van de uitkeringsgerechtigde (Werk). Dit onderzoek betreft de afdeling 'Werk'. De afdeling 'Werk' bestaat uit diverse teams, Prematching, Matching en Werkgeversservice. De taak van de teams Prematching is inzicht krijgen in wat de betreffende kandidaten die op zoek zijn naar werk kunnen en het gereed maken van de kandidaten voor de plaatsingsfase. De taak van de teams Matching is het plaatsen van kandidaten c.q. het geschikt maken van kandidaten om te plaatsen. De taak van de teams Werkgeversservice is het ondersteunen van de werkgevers zodat kandidaten geplaatst kunnen worden. Elk van de afdelingen heeft zijn eigen rol in het plaatsingsproces van de kandidaten. Er is gekozen om onderzoek te doen naar ondernemend gedrag bij de consultants. Zij zijn immers direct belast met de uitvoering van het nieuwe beleid. De consultants werken bij de teams Prematching en Matching. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij deze teams.

Een belangrijke vraag is of ondernemend gedrag überhaupt een positieve bijdrage heeft op het behalen van resultaten. Wanneer dit niet het geval is, lijkt het weinig zinvol om onderzoek te doen naar ondernemend gedrag bij consultants. Gevoelsmatig is de kans op succes van een organisatieverandering groter wanneer medewerkers ondernemend gedrag vertonen. Al is het maar omdat ondernemend gedrag iets proactiefs in zich heeft en proactiviteit wordt in organisaties vaak gezien als een positieve competentie. Daarom is gekozen het onderzoek te starten met het uitgangspunt dat ondernemend gedrag bij consultants een wenselijke situatie is, zonder dat daarvoor eerst verder onderzoek is uitgevoerd. De keuze van het onderwerp komt voort uit de wens van het cluster Werk & Inkomen om meer ondernemende consultants te hebben. Diverse managers hebben het begrip 'ondernemend gedrag' in de planningsafspraken met de medewerkers opgenomen. Tegelijkertijd bestaat er nog geen eenduidig beeld wat nu precies met ondernemend gedrag bij het cluster Werk & Inkomen wordt bedoeld.

Het onderzoek gaat over aanwezigheid van ondernemend gedrag en over de noodzakelijke randvoorwaarden voor ondernemend gedrag. Hiervoor is gekozen omdat men nog zoekende is naar informatie omtrent ondernemend gedrag. Data die inzicht geven in het ondernemende gedrag bij consultants en noodzakelijke randvoorwaarden kunnen in dit stadium voor het cluster erg waardevol

zijn. Het onderwerp ‘ondernemend gedrag’ is aangedragen vanuit het cluster Werk & Inkomen. De definitieve invulling is vanuit de student vormgegeven.

Het onderzoek gaat over elementen van ondernemend gedrag en randvoorwaarden voor ondernemend gedrag. Het onderzoek heeft echter een beperkte omvang. Voor de gehele onderzoeksvraag is op basis van theorie omschreven wat elementen van ondernemend gedrag én randvoorwaarden voor ondernemend gedrag zijn. Het onderwerp is te groot gebleken om in zijn geheel in de praktijk te onderzoeken, daarom is deze in een latere fase verder afgebakend. In de praktijk is onderzoek gedaan naar alle elementen van ondernemend gedrag en naar één belangrijke randvoorwaarde.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de context van het onderzoek beschreven. Er is beschreven waar het onderzoek over gaat, waar het onderzoek wordt gehouden en wat de relevantie van het onderzoek is. Hieruit is de centrale vraag voortgekomen. In hoofdstuk 2 zal het begrip ‘ondernemend gedrag’ aan de hand van literatuur worden verkend. Er zal worden onderzocht wat onder het begrip wordt verstaan en wat de noodzakelijke randvoorwaarden voor de aanwezigheid van ondernemend gedrag zijn. Hoofdstuk 3 betreft de operationalisatie van het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de variabelen uit het conceptueel model meetbaar gemaakt en de onderzoeksopzet besproken. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek beschreven en geanalyseerd. Hoofdstuk 5 betreft de conclusie en discussie. In dit hoofdstuk worden aan de hand van de resultaten conclusies getrokken. Verder wordt in dit hoofdstuk de betekenis van de conclusies bediscussieerd en worden er vragen opgeworpen.

Met hoofdstuk 6 wordt het daadwerkelijke onderzoek afgerond. Aan de hand van de conclusies en de discussiepunten worden aanbevelingen gedaan over het verwerken van de conclusies in de praktijk en aanbevelingen over vervolgonderzoek. Ter afsluiting is er een zelfreflectie geschreven. Deze reflectie staat los van het inhoudelijke onderzoek. In de reflectie zal worden ingegaan op het gevolgde proces en de leerervaringen.

2. Ondernemend gedrag en randvoorwaarden in theorie

2.1 Een veelbelovend begrip

Wanneer ik denk aan ondernemend gedrag of ondernemerschap, denk ik aan het zoeken naar mogelijkheden en het benutten van kansen om resultaten te behalen. Ik denk aan: in actie komen in plaats van afwachten. Beleidsnota's en programma's staan vol met termen die op de één of andere manier verwijzen naar een vorm van ondernemend gedrag. Een recent voorbeeld van zo'n programma is het Rotterdamse coalitieakkoord ‘Volle kracht vooruit’ 2014 t/m 2018. Al op de eerste twee pagina's kom je termen tegen als ‘leef tonen, vernieuwen, experimenteren, initiatief nemen’ en zinnen als ‘Rotterdam en Rotterdammers ondernemen’, ‘De stad waar vernieuwing en innovatie standaard is’. Blijkbaar is een ondernemende houding noodzakelijk om verder te komen.

Uit onderzoek blijkt dat de populariteit van ondernemend gedrag terecht is. Zo schrijven Urbano and Turró (2013) in hun onderzoek ‘most empirical studies show a positive relationship between corporate entrepreneurship and performance’ en Kuratko (2007) schrijft ‘entrepreneurial attitudes and behaviors are necessary for firms of all sizes to prosper and flourish’.

Uit deze citaten kan worden opgemaakt dat een ondernemende attitude inderdaad belangrijk is om resultaten te behalen. Met deze wetenschap is het begrijpelijk waarom in veel beleidsnota's wordt gesproken over ondernemerschap en waarom het cluster Werk en Inkomen graag ondernemende consulenten wil hebben.

Wat is nu precies ondernemerschap en hoe kun je er voor zorgen dat dergelijk gedrag binnen je organisatie tot stand komt. In het vervolg van dit hoofdstuk worden deze items verder verkend. Eerst wordt een antwoord gezocht op de vraag wat ondernemend gedrag is. Vervolgens wordt een antwoord gezocht op de vraag wat belangrijke randvoorwaarden zijn om ondernemend gedrag tot uiting te laten komen. Tot slot zal ondernemend gedrag beschouwd worden in de context van een publieke organisatie. Met behulp van de theorie wordt een definitie geformuleerd voor ondernemend gedrag en een theoretisch kader vormgegeven, om vervolgens uit dit theoretisch kader een onderzoeksmodel vorm te geven dat als basis dient voor het onderzoek.

2.2 Wat is ondernemend gedrag

In de bedrijfskundige- en organisatiekundige literatuur komt het begrip 'ondernemerschap', veelal aangeduid met 'entrepreneurship', veelvuldig voor. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er een veelvoud aan definities zijn te vinden over dit begrip. Om een beeld te krijgen wat in de regel onder ondernemerschap wordt verstaan volgt een opsomming van diverse definities uit de literatuur.

Een uitgebreid overzicht van definities over ondernemerschap, in het Engels 'entrepreneurship', staat in Diefenbach (2011:10). Diefenbach citeert o.a.

Miller (1983, p.p. 770-771):

'Entrepreneurship, the process by which organizations renew themselves and their markets by pioneering, innovation and risk-taking. An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch'.

Lumpkin and Dess (1996, p.p. 136-137):

'The key dimensions that characterize an entrepreneurial orientation include a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and proactive relative to marketplace opportunities'.

Morris et al. (2008, p. 103):

'Entrepreneurial orientation or intensity, which is a reflection both of how many entrepreneurial things they are doing, and how innovative, risky, and proactive those things tend to be'.

Antoncic and Hisrich (2001, p. 498):

'Intrapreneurship is entrepreneurship within an existing organization. It refers to a proces that goes on inside an existing firm, regardless of its size, and leads not only to new business ventures but also to other innovative activities and orientations such as development of new products, services, technologies, administrative techniques, strategies, and competitive postures'.

Bovenstaande definities zijn een aantal van een hele reeks definities over entrepreneurship welke in de literatuur te vinden zijn. De betreffende definities komen voort uit de private sector. Wat in de eerste

drie definities opvalt, is dat ondernemerschap gaat over het ontdekken van nieuwe markten of het vernieuwen van de bestaande markt, met als doel de concurrentie te verslaan en de bedrijfsvoering zeker te stellen. Dit doet men door te pionieren, inventief en proactief te zijn en door risico's te nemen.

Anders dan de definitie van Miller, Lumpkin and Dess en Morris, beschrijft de definitie van Antoncic and Hisrich een ander soort ondernemerschap, namelijk die van de intrapreneurship. In deze definitie is ondernemerschap niet alleen gericht op het aanboren van nieuwe markten, maar ook op de ontwikkeling van de bestaande markt door bijvoorbeeld nieuwe diensten, producten en technologieën te ontwikkelen. Hierbij gaat het dus om het verbeteren van de organisatie in de bestaande markt waarin men zich begeeft.

Ook voor intrapreneurship zijn meerdere definities te vinden. Een aantal definities van intrapreneurship worden gegeven in De Jong en Wennekers (2008). De Jong en Wennekers citeert o.a.

Vesper (1984, p. 295 in Sharma & Chrisman 1999):

'Intrapreneurship is employee initiative from below in the organization to undertake something new; an innovation which is created by subordinates without being asked, expected, or perhaps even given permission by higher management to do so'.

Stevenson and Jarillo (1990, p. 23):

'Intrapreneurship refers to a process by which individuals inside organizations pursue opportunities independent of the resources they currently control'.

Telkens komen in de definitie elementen terug die te maken hebben met: initiatief nemen, innovaties en risico's nemen.

De Jong en Wennekers citeren ook Pinchot. Pinchot geeft een definitie van ondernemers in een bestaande organisatie, in het Engels 'intrapreneurs'.

Pinchot (1985, p. ix in Sharma & Chrisman 1999)

'Intrapreneurs are dreamers who do; those who take hands-on responsibility for creating innovation of any kind within an organization; they may be the creators or inventors but are always the dreamers who figure out how to turn an idea into a profitable reality'.

Volgens Pinchot zijn ondernemers in een bestaande organisatie, de medewerkers die zich verantwoordelijk voelen om innovaties te creëren. Het zijn de mensen die de innovaties kunnen creëren, maar zeker ook de mensen die uitdenken hoe een idee om te vormen naar een 'winstgevende' realiteit.

Tot slot is er voor intrapreneurship ook een Nederlandse term. Dit is het intern ondernemerschap.

Intern ondernemerschap wordt door De Jong en Wennekers (2008) gedefinieerd als: proactief gedrag van uitvoerende medewerkers en lijnmanagers in organisaties gericht op het zien en realiseren van kansen, ten einde niet-marginale vernieuwingen in de producten en/of diensten, de klantbenadering, de werkmethoden of het productieproces van de organisatie te realiseren.

Bovenstaande definities beschrijven allemaal het begrip ondernemerschap. Uit de definities kunnen twee dimensies worden afgeleid. De eerste dimensie is 'wat' je als ondernemer moet doen. Hierbij gaat het vooral om de bedrijfsvoering zeker te stellen. Dit kan zijn door nieuwe markten aan te boren

of door de organisatie in de huidige markt te verbeteren. Het 'wat' gaat dus over kansen benutten, nieuwe mogelijkheden ontdekken en vernieuwen van bijvoorbeeld producten, diensten, werkmethoden.

De tweede dimensie gaat over 'hoe' je ondernemend moet zijn. Het 'hoe' gaat over de competenties van een ondernemer. In de definities komen de competenties innovatief, risiconemend en proactiviteit veelvuldig naar voren en ook telkens in combinatie met elkaar. Dit komt overeen met het onderzoek van (Guth and Ginsberg 1990) in (Kearney, Hisrich and Roche 2007:282) waarin wordt gesteld dat 'entrepreneurship is accomplished through innovation, risk taking and proactive competitive behaviors.

De drie competenties vullen elkaar aan. Gezamenlijk zorgen innovatie, risico nemen en proactiviteit er voor dat kan worden gesproken over ondernemend gedrag. In (Kearney, Hisrich and Roche 2007:282) wordt gesproken over innovatie als 'innovation is the sequence of activities by which a new element is introduced into a social unit, with the intention of benefiting the unit, some part of it, or the wider society'. Met andere woorden: innovatie zijn de activiteiten waarmee iets nieuws wordt geïntroduceerd met als doel hier voordeel uit te halen. De activiteiten die nodig zijn voor innovaties gaan gepaard met een vorm van risico nemen 'risk is a central component of entrepreneurial behavior', maar de mate van risico nemen kan verschillen 'risk varies according the situation' (Kearney, Hisrich and Roche 2007:283). Het risico nemen heeft te maken met het feit dat van te voren niet duidelijk is of innovaties gaan werken en / of tegenwerking verwacht kan worden. Om toch actie te ondernemen is de bereidheid om risico's te nemen noodzakelijk. Tot slot is proactiviteit noodzakelijk. Proactiviteit is verbonden met de implementatie van innovaties, hiermee wordt bedoeld dat men doet wat nodig is om innovaties op gang te brengen en te realiseren (Kearney, Hisrich and Roche 2007:283).

Als de manier waarop innovatie, risiconemen en proactiviteit elkaar aanvullen, vrij wordt vertaald, ontstaat de volgende samenvatting.

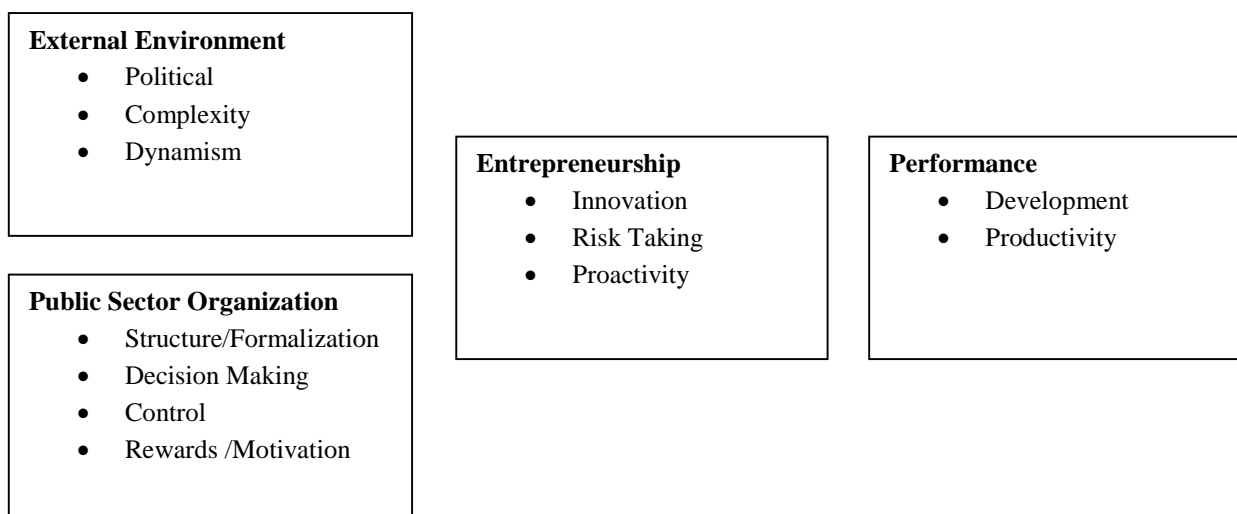
Wanneer men tegen zaken aanloopt die er toe leiden dat resultaten niet worden behaald, moet men bedenken welke mogelijkheden er zijn om toch het resultaat te behalen. Hierbij komt het innovatieve vermogen goed van pas. Met het innovatieve vermogen creëer je nieuwe ideeën om problemen op te lossen. Het creëren van ideeën is een proces waarbij vaak buiten de bestaande kaders gedacht moet worden. Het buiten de bestaande kaders denken en hiernaar handelen is iets wat weerstand kan oproepen bij jezelf of anderen. Daarnaast weet je niet zeker of de nieuwe ideeën zullen slagen. Het toch aan de slag gaan met nieuwe ideeën vraagt daarom om een zekere mate van risico nemen. Een innovatieve manier van werken vraagt om een proactieve houding. Je wacht niet lijdzaam af maar gaat aan de slag en doet al het mogelijke om de noodzakelijke resultaten te behalen.

Gezien bovenstaande is het begrijpelijk dat ondernemend gedrag zo'n populair begrip binnen organisaties is. In een organisatie die resultaten moet behalen, heb je medewerkers nodig die innovatief zijn als resultaten niet worden gehaald. Die innovaties durven te implementeren en ook daadwerkelijk tot implementatie over gaan.

Tot op heden zijn de begrippen ondernemerschap en ondernemend gedrag door elkaar gebruikt. Ondernemend gedrag is een element van het begrip ondernemerschap. Ondernemerschap gaat over het resultaten behalen door nieuwe mogelijkheden te ontdekken en te implementeren. Hiervoor is ondernemend gedrag, bestaande uit de competenties innovatief vermogen, risico's durven nemen en proactiviteit noodzakelijk.

2.3 Randvoorwaarden voor ondernemend gedrag

Nu we weten dat ondernemend gedrag belangrijk is om resultaten te bereiken en wat onder ondernemend gedrag kan worden verstaan is de volgende vraag wat er noodzakelijk is om tot ondernemend gedrag te komen. In de literatuur zijn verschillende modellen te vinden over de randvoorwaarden die de aanwezigheid van ondernemerschap in een organisatie beïnvloeden. Uit literatuuronderzoek van Kearney, Hisrich and Roche (2009) is een model voortgekomen voor ondernemerschap in de publieke sector. In dit model wordt de relatie gelegd tussen ondernemerschap bestaande uit 'innovatie, risk taking en proactiviteit' en het verbeteren van de prestaties. Uit het onderzoek blijkt dat de 'externe omgeving' en de 'interne organisatie' invloed hebben op ondernemerschap en indirect dus op het verbeteren van de prestaties. De externe omgeving is onderverdeeld in de variabelen 'political, complexity, dynamism'. De interne organisatie is onderverdeeld in de variabelen 'structure / formalization, decision making, control, rewards / motivation'. Het model is in figuur 1 vormgegeven.



Figuur 1. entrepreneurship in de publieke sector (Kearney, Hisrich and Roche 2009)

Voor wat betreft de variabelen uit de externe omgeving, blijkt uit het onderzoek van Kearney, Hisrich and Roche (2009) dat ondernemerschap meer tot zijn recht komt in een organisatie die zich kan aanpassen aan en kan mee veranderen met de politieke omgeving. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat ondernemerschap meer tot zijn recht komt naarmate de organisatie beter in staat is zich aan te passen aan de toenemende complexiteit van de omgeving. Wat verder uit het onderzoek blijkt is dat ondernemerschap meer tot zijn recht komt in een dynamische omgeving waar veel technologische kansen liggen, in een groeiende markt met een vraag naar nieuwe producten.

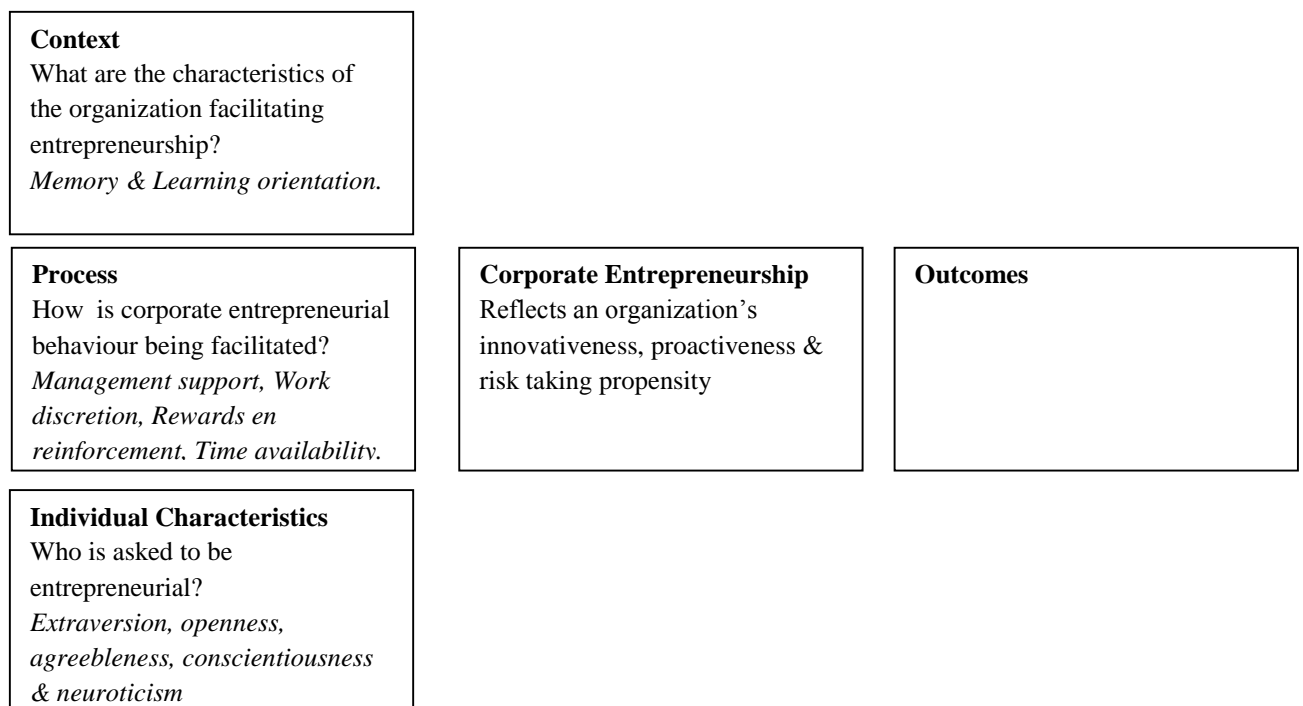
De politieke omgeving is continu aan verandering onderhevig. Door andere ideeën, korte termijn plannen en wisselend bestuur volgen ambities en doelen elkaar in een hoog tempo op. Wanneer een organisatie goed in staat is om snel te reageren op deze veranderingen en zich snel kan aanpassen zal ondernemend gedrag sneller tot resultaten leiden, dan wanneer de organisatie continu achter de feiten aanloopt. Omdat ondernemend gedrag in een organisatie die zich snel kan aanpassen eerder tot positieve resultaten leidt zal het in een dergelijke organisatie ook meer bevredigend zijn om ondernemend gedrag te vertonen. Ditzelfde geldt voor een organisatie die in staat is zich aan te kunnen passen aan de complexiteit van de omgeving. Tot slot komt ondernemerschap ook beter tot zijn recht in een dynamische omgeving. Juist in een dynamische omgeving liggen er veel uitdagingen en kansen die ontdekt kunnen worden. De aanwezigheid van deze uitdagingen en kansen is een

voedingsbodem voor ondernemend gedrag. De noodzaak voor ondernemend gedrag in een stabiele omgeving is veel minder aanwezig.

Voor wat betreft de variabelen voor de interne organisatie, blijkt uit het onderzoek van Kearney, Hisrich and Roche (2009) dat de mate waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd een relatie heeft met de structuur en formeelheid van de organisatie. Een natuurlijke structuur en informele communicatie stimuleert ondernemerschap. Ook de wijze waarop beslissingen worden genomen hebben invloed op het ondernemerschap. Als beslissingen laag in de organisatie worden genomen bevordert dat het ondernemerschap. Tot slot hebben de manier waarop controle wordt uitgeoefend en de aanwezigheid van een beloningssysteem invloed op de aanwezigheid van ondernemerschap.

In een organisatie met een sterk hiërarchische structuur en een formele communicatie is de vrijheid die medewerkers hebben om zelfstandig te handelen beperkt. Dit is geen stimulans om ondernemend gedrag te vertonen, omdat je daar juist een mate van vrijheid voor moet hebben. Ditzelfde geldt voor de mate waarin beslissingen worden genomen. Wanneer beslissingen altijd moeten worden genomen door een collega hoger in de organisatie zal dit het ondernemerschap niet bevorderen. ‘Controle’ is ook een variabele die invloed heeft op ondernemerschap. Wanneer de controle hoog is, is de zo belangrijke bewegingsvrijheid beperkt. Dit is dus nadelig voor ondernemerschap. Tot slot is een beloningssysteem dat ondernemerschap stimuleert van belang. Bij een beloningssysteem waarbij iedereen min of meer hetzelfde verdient ongeacht de inspanning die men levert, is er weinig stimulans voor ondernemerschap.

Eenzelfde soort model is in een empirisch onderzoek gebruikt door Holt, Rutherford and Clohessy (2007). In dit model wordt net als het vorige model de relatie gelegd tussen ondernemerschap en de prestaties van de organisatie én wordt de relatie gelegd tussen ondernemerschap en het karakter van de organisatie, tussen ondernemerschap en de mate waarin ondernemerschap wordt ondersteund en ondernemerschap in relatie tot de persoonlijkheid van de individuele medewerkers. In het model aangeduid als context, process en individual characteristics. Het model is in figuur 2 vormgegeven.



Figuur 2. entrepreneurship in relation to context, process and individual (Holt, Rutherford and Clohessy 2007)

Uit het onderzoek van Holt, Rutherford and Clohessy (2007) komt naar voren dat ondernemerschap meer tot uiting komt in een lerende organisatie context, in een organisatie waar ondernemend gedrag wordt gefaciliteerd en in een organisatie waarbij het individu de kwaliteiten heeft om ondernemend gedrag te vertonen.

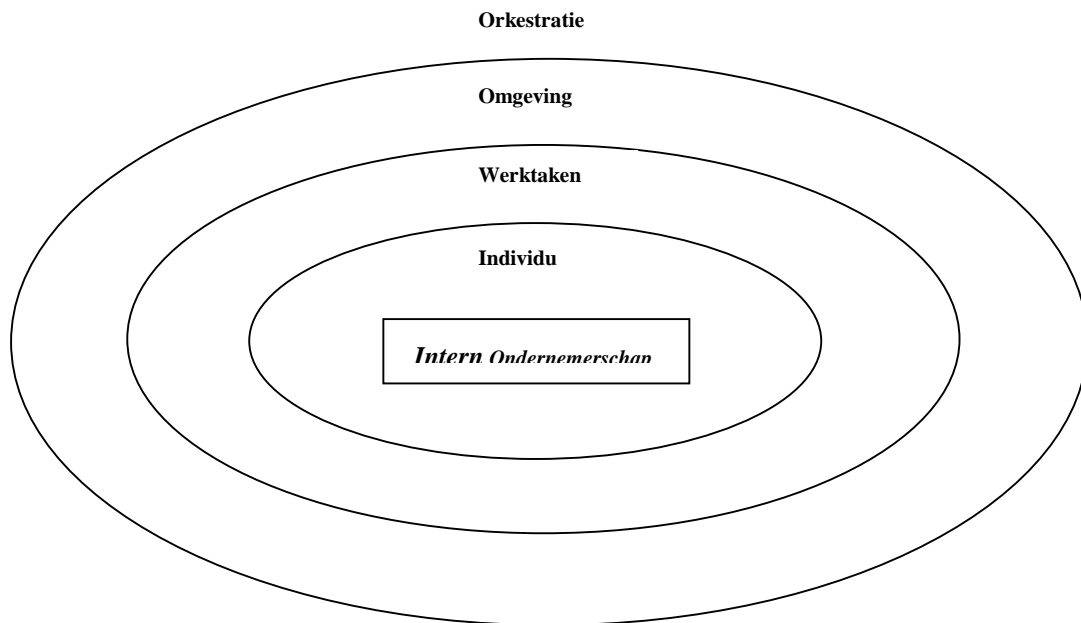
Dat ondernemerschap in een lerende organisatie beter tot uiting komt laat zich verklaren door het feit dat een lerende organisatie een continue verbetering van prestaties bevordert. Alles is er op ingericht om medewerkers te stimuleren tot ontwikkeling en verbeteringen en dus ook de ontwikkeling en verbetering van ondernemend gedrag.

Logischerwijs is het voor het ontwikkelen van ondernemend gedrag belangrijk dat dit gefaciliteerd wordt door de organisatie. Wanneer faciliteiten als: ondersteuning van het management, beloningssystemen die bijdragen aan ondernemend gedrag en voldoende middelen ontbreken, zal ondernemend gedrag minder tot uiting komen, dan wanneer de faciliteiten zijn afgestemd op de ontwikkeling naar ondernemend gedrag.

Tot slot is het belangrijk dat het individu, dat ondernemend moet zijn, over de persoonlijkheid beschikt om ondernemend gedrag waar te kunnen maken. Hierbij zijn de 5 persoonlijkheidskenmerken extravert, mildheid, ordelijk, emotionele stabiliteit en autonomie van belang.

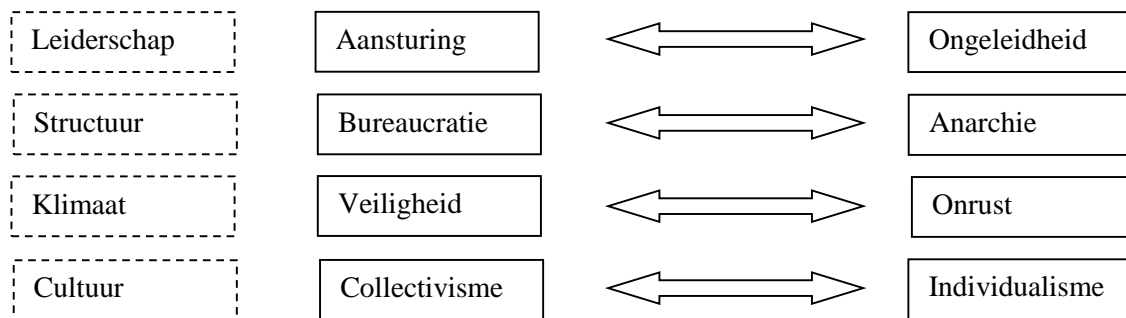
Samengevat kan worden gesteld dat uit het model van van Holt, Rutherford and Clohessy (2007) blijkt dat de kenmerken van de organisatie, de bereidheid van de omgeving en de persoonlijkheid van het individu belangrijk zijn om ondernemend gedrag tot uiting te laten komen.

Een ander veel geciteerd model is het model van De Jong en Wennekers (2008). In dit model wordt gesteld dat voor de aanwezigheid van ondernemerschap een aantal variabelen van belang zijn. In de eerste plaats is dat het individu zelf. Het individu is degene die ondernemend gedrag moet vertonen en daarmee direct de belangrijkste randvoorwaarden. Het individu is daarom ook in het centrum van het model geplaatst. Belangrijke variabelen van het 'individu' zijn de persoonlijke kwaliteiten, kennisniveau, ervaring en persoonlijkheid. Op de tweede plaats zijn de werktaken van belang. De werktaken zijn de volgende belangrijke randvoorwaarden. De variabelen van de werktaken zijn: de variatie van het werk, de mate van autonomie en de aanwezigheid van externe contacten. Op de derde plaats is de omgeving van belang. De variabelen uit de omgeving bestaan uit: de collega's en de manier van leidinggeven. Tot slot zijn de instrumenten die samenhang aanbrengen in de randvoorwaarden 'individu, werktaken en omgeving' van belang. Dit wordt de orkestratie genoemd. De variabelen uit de orkestratie zijn: opleiding, werving, strategie, beloning en systemen. Het model is in figuur 3 vormgeven.



Figuur 3. Determinanten van intern ondernemerschap (De Jong en Wennekers 2008)

Tot slot is er nog een geheel ander model waaruit blijkt dat ondernemerschap afhankelijk is van het karakter van de organisatie. In het model van Aalfs and Boheemen (2004) wordt gesteld dat de leiding, de structuur van de organisatie, het klimaat en de cultuur invloed hebben op de aanwezigheid van ondernemerschap. Zij beschrijven een model waarbij een aantal karakteristieken binnen de organisatie worden benoemd die van belang zijn wanneer een organisatie ondernemerschap wil stimuleren. Deze karakteristieken hebben elk twee uiterste vormen. Ergens tussen de twee uitersten zit het optimum dat noodzakelijk is voor ondernemend gedrag. De eerste randvoorwaarde is 'leiderschap'. Ondernemend gedrag wordt beïnvloed door het al dan niet aanwezig zijn van leiderschap. Het optimum bevindt zich ergens tussen de uitersten welke door leiderschap gekenmerkt worden, namelijk 'aansturing' versus 'ongeleidheid'. Te veel aansturing zorgt voor weinig ondernemendheid, terwijl te weinig aansturing kan zorgen dat ondernemendheid zijn doel voorbij schiet. De tweede randvoorwaarde is 'structuur'. Ondernemend gedrag wordt beïnvloed door het al dan niet aanwezig zijn van de juiste structuur. De optimale structuur bevindt zich tussen enerzijds een formele structuur en anderzijds het ontbreken van enige vorm van structuur. In een organisatie met een formele hiërarchische structuur is de vrijheid van medewerkers beperkt. Vrijheid is juist nodig voor ondernemend gedrag. Echter, het ontbreken van structuur maakt dat er niet doelgericht wordt gehandeld en dat resultaten uitblijven. De derde randvoorwaarde is 'klimaat'. Is er een veilige omgeving of is er juist veel onrust. Veiligheid is belangrijk om ondernemend te zijn, omdat de gevolgen van het ondernemende gedrag voor de persoon zelf dan beperkt zijn. Een te veilige omgeving kan echter ook verstikkend werken. De vierde randvoorwaarde is 'cultuur'. Ook hiervoor geldt weer dat voor ondernemerschap een cultuur noodzakelijk is die zich bevindt tussen enerzijds alles samen willen doen en anderzijds alles alleen willen doen. Ondernemende mensen hebben andere mensen nodig om hun doelen te bereiken, maar zijn ook prima in staat individueel keuzes te maken. Wat bij de vier randvoorwaarden het optimum is verschilt van situatie tot situatie. Het model maakt duidelijk dat voor het beïnvloeden van ondernemerschap, leiderschap, structuur, klimaat en cultuur belangrijke randvoorwaarden zijn. Het model is in figuur 4 vormgegeven.



Figuur 4. Factoren die ondernemerschap beïnvloeden met bijbehorend spanningsveld (Aalfs and Boheemen 2004)

In bovenstaande zijn vier modellen beschreven die elk op hun eigen manier de invloed van bepaalde randvoorwaarden op ondernemerschap beschrijven. Kijkende naar deze modellen valt het op dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen drie niveaus van randvoorwaarden die ondernemerschap beïnvloeden. Zo zijn er de randvoorwaarden op het niveau van de externe omgeving, op het niveau van de interne organisatie en op het niveau van het individu. Op het niveau van de externe omgeving zijn variabelen te benoemen die een relatie hebben met de mate waarin ondernemerschap tot zijn recht kan komen. Zo kwam bijvoorbeeld ondernemerschap beter tot zijn recht in een organisatie die goed in staat is zich aan te passen aan de continue veranderende politieke omgeving. Op het niveau van de interne organisatie komen de variabelen voor die te maken hebben met het karakter van de organisatie. Ondernemerschap wordt het beste ondersteund in een organisatie die qua karakter aansluit bij dergelijk gedrag. Variabelen als type leiderschap, soort cultuur, maar ook de meer ‘hardere’ variabelen als structuur en beloningssystemen zijn daarbij van belang. Tot slot is er het niveau van het individu. Ondernemerschap wordt het beste ondersteund als het individu beter in staat is om ondernemend te zijn. Variabelen als kennis, kwaliteiten en persoonlijkheid zijn hierbij van belang.

Wanneer in een organisatie ondernemend gedrag ontwikkeld moet worden zijn alle drie de niveaus van randvoorwaarden van belang. Elk van de drie niveaus heeft zijn aandeel in de mate waarin ondernemend gedrag in de betreffende organisatie tot stand kan komen.

2.4 Gedragsverandering komt uit het individu

Nu we weten wat we in dit onderzoek onder ondernemend gedrag verstaan en nu we weten wat belangrijke randvoorwaarden zijn die noodzakelijk zijn om ondernemend gedrag tot uiting te laten komen, ontstaat de vraag of ondernemend gedrag ook daadwerkelijk tot stand komt als de randvoorwaarden gunstig zijn. In hoofdstuk 2.3 kwam uit diverse literatuur naar voren dat het individu één van de drie randvoorwaarden was die ondernemend gedrag positief dan wel negatief kon beïnvloeden. Uit de literatuur blijkt dat dit afhankelijk is van o.a. de persoonlijke kwaliteiten, de kennis, de ervaring en de persoonlijkheid van het individu (de Jong, Wennekers 2008). Verder komt uit de literatuur naar voren dat o.a. leiderschap, het werkklimaat en de organisatiecultuur invloed heeft op het gedrag van het individu.

Het idee om meer ondernemend gedrag bij medewerkers te stimuleren is, gezien de positieve relatie tussen ondernemend gedrag en betere prestaties, een goed idee. Maar ook al zijn de randvoorwaarden voor ondernemend gedrag gunstig en ook al zijn er goede argumenten om ondernemend gedrag te

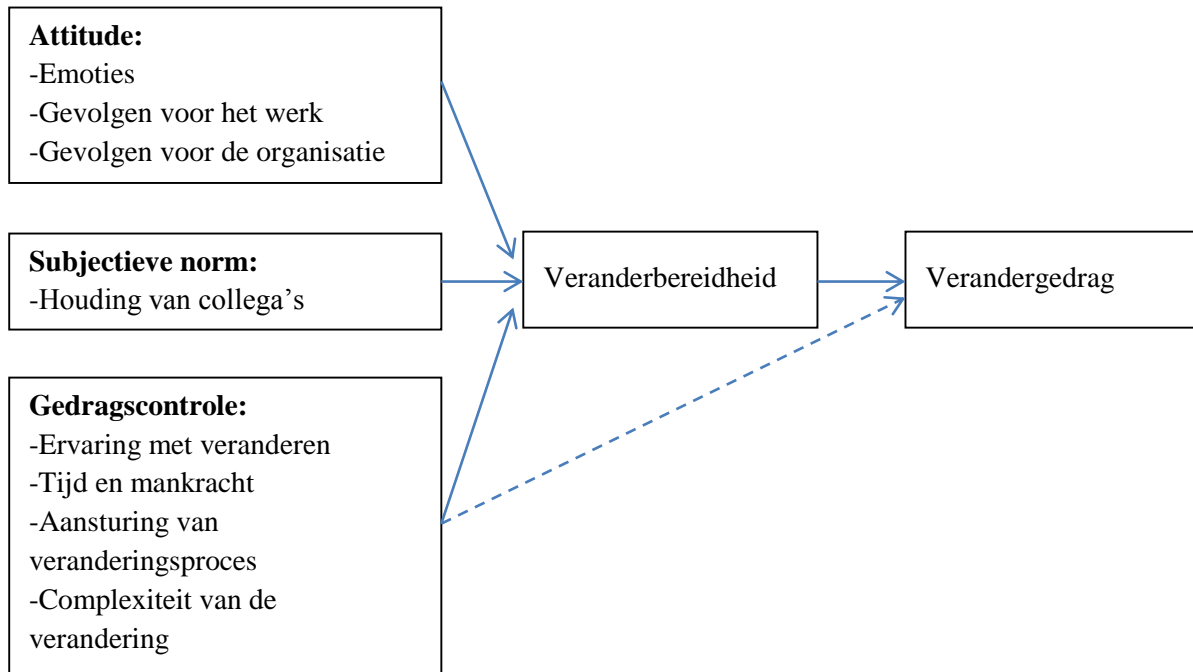
stimuleren, het wil nog niet zeggen dat ondernemend gedrag dan ook daadwerkelijk tot stand komt. Steijn en Groeneveld (2009) stellen dat ‘ook al is het veranderidee gebaseerd op een goede diagnose van de huidige situatie en een onderbouwde analyse van de te volgen strategie, het is niet de inhoud die medewerkers verleidt zich in te zetten voor de verandering’. Met andere woorden: ondernemend gedrag kan nog zo’n goed idee zijn en ook de randvoorwaarden kunnen positief zijn, uiteindelijk zijn het de medewerkers die het moeten doen en die worden niet overtuigd door alleen maar inhoudelijke argumenten.

Uit de theorie over verandermanagement blijkt dat een cruciaal element bij veranderingen de bereidheid is van de medewerkers om te veranderen, in dit geval ondernemend gedrag te vertonen. Of een medewerker daadwerkelijk ondernemend gedrag zal gaan vertonen heeft te maken met de veranderbereidheid. Veranderbereidheid is dus een andere belangrijke randvoorwaarde om tot ondernemend gedrag te komen. Onder veranderbereidheid wordt verstaan ‘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 veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen’ Steijn Groeneveld (2009).

De bereidheid om te veranderen hangt af van drie dingen. ‘Wil’ ik veranderen, ‘kan’ ik veranderen en ‘moet’ ik veranderen. Deze drie vragen sluiten aan bij de eerder genoemde randvoorwaarden die ondernemend gedrag beïnvloeden. De vraag ‘wil’ ik veranderen heeft te maken met de persoonlijkheid van het individu. Is de betreffende medewerker gemotiveerd én heeft hij het karakter om te veranderen. De vraag ‘kan’ ik veranderen heeft een relatie met de kwaliteiten, kennis en ervaring die de betreffende medewerker bezit. Ook al zou de consultant willen veranderen, hij moet het wel kunnen. De vraag ‘moet’ ik veranderen heeft te maken met de manier waarop collega’s en management tegen de verandering aankijken. Stimuleren de collega’s en het management de verandering of werken ze juist tegen. Het ‘moeten’ veranderen heeft een relatie met randvoorwaarden als leiderschap, klimaat en cultuur.

Om veranderbereidheid te meten en te verklaren ontwikkelde Metselaar en Cozijnsen het zogenaamde DINAMO model. In dit model is het ‘willen’, ‘moeten’, en ‘kunnen’ vertaald naar respectievelijk ‘attitude’, ‘subjectieve norm’ en ‘gedragscontrole’. Met de ‘attitude’ wordt gemeten of iemand een positieve houding heeft ten opzichte van de verandering. Met de ‘subjectieve norm’ wordt gemeten of collega’s een positieve houding hebben ten opzichte van de verandering en indirect of zij dus stimuleren dat je ondernemend gedrag vertoont. Met de ‘gedragscontrole’ wordt gemeten of de omstandigheden dusdanig zijn dat je ook kunt veranderen. De veranderbereidheid van de medewerker is het grootst wanneer aan alle drie de voorwaarden wordt voldaan.

Het model is vormgegeven in figuur 5.



Figuur 5. Het Dinamo-model voor veranderbereidheid (Metselaar en Cozijnsen 2005)

2.5 Ondernemend gedrag in de publieke sector

In hoofdstuk 2.3 en 2.4 is besproken wat de randvoorwaarden zijn om ondernemend gedrag tot uiting te laten komen. Kearney, Hisrich and Roche (2009) stellen dat ondernemerschap in de publieke sector met andere realiteiten te maken heeft dan in de private sector. In de publieke sector is een grotere diversiteit en meervoudigheid aan doelen, er is meer centrale aansturing en controle, minder mogelijkheid tot het nemen van autonome beslissingen, er zijn meer vaste procedures en minder financiële beloningen, er is minder commitment en werktevredenheid. Volgens Kearney, Hisrich and Roche (2009) zijn dit stuk voor stuk elementen die een negatieve invloed hebben op de aanwezigheid van ondernemend gedrag. Het lijkt er dus op dat ondernemend gedrag per definitie moeilijker tot uiting komt in de publieke sector.

Naast het feit dat ondernemend gedrag in de publieke sector moeilijker tot uiting komt, heeft de publieke sector te maken met andere normen en waarden dan de private sector. Een goed openbaar bestuur heeft meer belangen dan alleen het behalen van resultaten. Een goed openbaar bestuur moet ook democratisch zijn, rechtmatig handelen, integer zijn en zowel doeltreffend als doelmatig handelen (Bovens e.a. 2012-34). Deze vereisten van goed bestuur leveren op sommige momenten een spanningsveld op. Zo kan doelmatigheid haaks staan op rechtmatigheid. Bovens e.a. stellen dat 'de kwaliteit en de legitimiteit van het openbaar bestuur afhankelijk zijn van de mate waarin politici, bestuurders en ambtenaren erin slagen in deze spanningsvelden overeind te blijven. Met andere woorden: evenwichtskunst te bedrijven'.

Ambtenaren dienen met deze spanningsvelden rekening te houden. Wanneer zij ondernemend gedrag vertonen dient ten alle tijden rekening te worden gehouden dat ondernemend gedrag past in de eisen die aan goed bestuur worden gesteld. Met de competenties innovatief vermogen en risico nemen moet dan ook zorgvuldig worden omgegaan.

Ambtenaren kunnen nog zulke goede ideeën hebben, de ideeën moeten wel rechtmatig en integer zijn. Ook het nemen van risico is een competentie die lastig te plaatsen is in de diversiteit aan waarden en normen die het openbaar bestuur kent. Ambtenaren kunnen geen risico's nemen die grote financiële of politieke gevolgen hebben, ook al zou dit wel beter zijn voor het bereiken van de resultaten. Op basis hiervan is het dus niet alleen moeilijker om ondernemend gedrag te vertonen doordat de randvoorwaarden minder geschikt zijn, maar dienen ambtenaren ook rekening te houden met andere belangrijke normen en waarden.

2.6 Theoretisch kader en onderzoeksmodel

Ondernemerschap heeft in de regel een positief effect op de resultaten. Op basis daarvan is het begrijpelijk dat een organisatie ondernemende medewerkers wil. Ondernemende medewerkers zijn medewerkers die innovatief zijn, risico's durven nemen en proactief zijn. Dergelijk gedrag komt beter tot zijn recht in organisaties die zich snel aan een veranderende omgeving kunnen aanpassen. Om ondernemend gedrag te bevorderen is de organisatie en het individu cruciaal. O.a. de manier van leiding geven, de cultuur, de structuur en de kwaliteiten van het individu zijn belangrijke randvoorwaarden die aan moeten sluiten bij het ontwikkelen van ondernemend gedrag. Ook al zijn de randvoorwaarden gunstig voor het tot stand komen van ondernemend gedrag, ten alle tijden is het het individu, die bereid moet zijn om te veranderen. Als het gaat om ondernemend gedrag in de publieke sector dient rekening gehouden te worden met de waarden en normen die gelden voor goed openbaar bestuur. Dat betekent dat ondernemend gedrag o.a. rechtmatig, integer en doeltreffend moet zijn.

In het kader van dit onderzoek waarbij het gedrag van consultants centraal staat wordt, rekening houdend met bovenstaande bevindingen, ondernemend gedrag als volgt gedefinieerd:

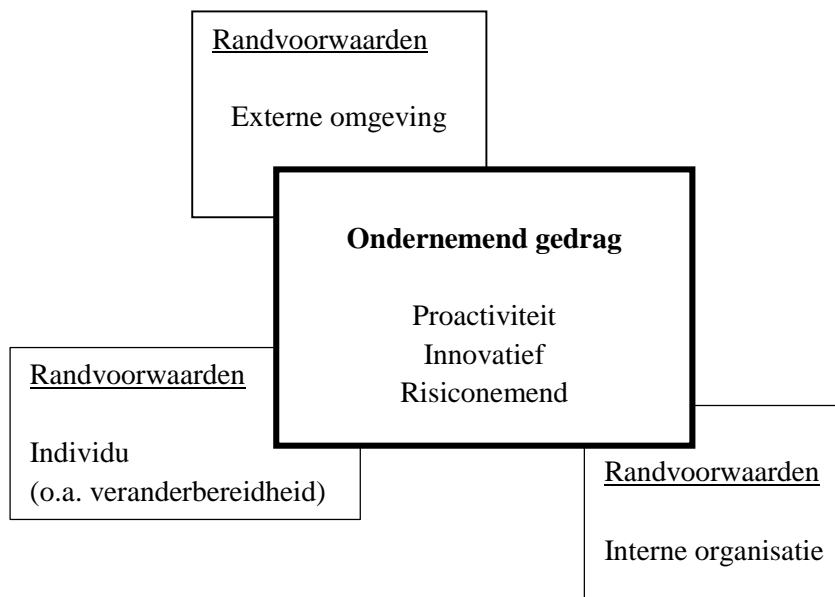
'We spreken van ondernemend gedrag wanneer men proactief is door verantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van resultaten, innovatief is door te denken in nieuwe manieren om resultaten te behalen en risico nemend is door ook bij weerstand proactief en innovatief te handelen.

Het onderzoek betreft een toetsing van de theorie in de praktijk. Met behulp van theorie is onderzocht wat kan worden verstaan onder ondernemend gedrag en er is onderzocht wat belangrijke randvoorwaarden zijn om het ondernemende gedrag tot uiting te laten komen. Het theoretisch kader is in figuur 6 vormgegeven.

Centraal in het model staat het ondernemende gedrag. Zoals uit de literatuur blijkt, kan ondernemend gedrag worden opgesplitst in proactiviteit, innovatief en risico nemen.

Rondom het 'ondernemende gedrag' staan de elementen die als belangrijke randvoorwaarden dienen om tot ondernemend gedrag te komen. De elementen kunnen in drie niveaus worden uitgesplitst. Op het niveau van de externe omgeving, op het niveau van de interne organisatie en op het niveau van het individu.

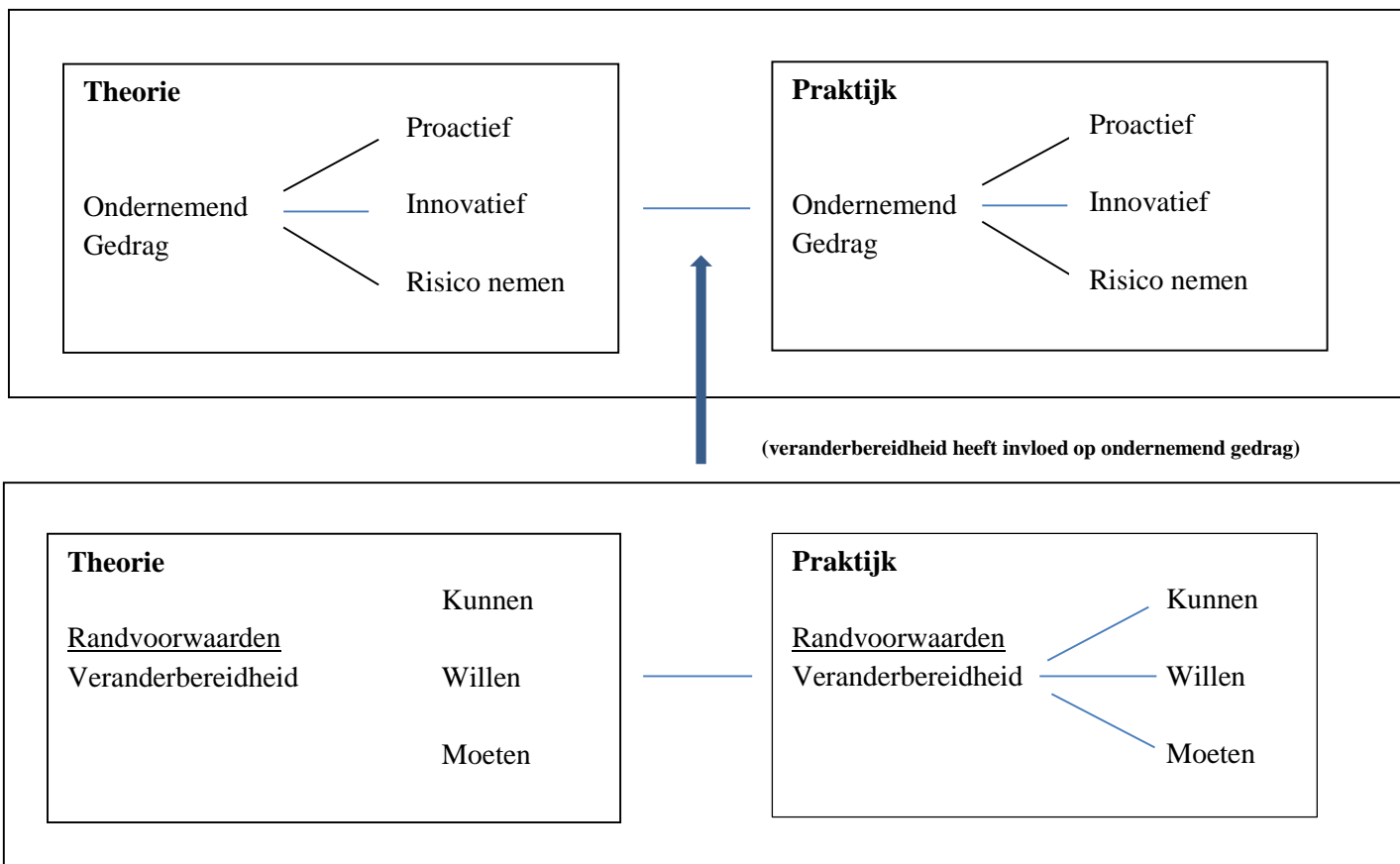
Uit de theorie blijkt dat een belangrijk randvoorwaarde met betrekking tot het individu, te maken heeft met de veranderbereidheid. Veranderbereidheid is de basis om te zorgen dat gedrag verandert. Voor veranderbereidheid zijn de elementen willen, moeten en kunnen van belang.



Figuur 6. Theoretisch kader

In het theoretisch kader staan drie niveaus waarop de randvoorwaarden tot uiting komen die van invloed zijn op ondernemend gedrag. Het niveau van de externe omgeving, het niveau van de interne organisatie en het niveau van de individuele medewerker. Veel van de randvoorwaarden uit het niveau van de externe omgeving zijn randvoorwaarden die niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn door de interne organisatie. Hierbij valt o.a. te denken aan het politiek klimaat en / of de dynamiek. Daarnaast zijn een aantal randvoorwaarden, waarvan ook zonder onderzoek bekend is dat dergelijke randvoorwaarden wel of niet aanwezig zijn. Hierbij valt o.a. te denken aan de elementen beloningssysteem en structuur van de organisatie. Onderzoek naar de randvoorwaarden die nauwelijks beïnvloedbaar zijn of waarvan reeds bekend is dat ze wel of niet aanwezig zijn is van beperkte toegevoegde waarde. Daarnaast heeft dit onderzoek een beperkte omvang. Daarom is gekozen om het onderzoek toe te spitsen op het ondernemend gedrag en een belangrijke randvoorwaarde op het niveau van de individuele medewerker (de veranderbereidheid). Hierbij gaat het om het ‘willen’, ‘kunnen’ en ‘moeten’ veranderen. Het ‘willen’, ‘kunnen’ en ‘moeten’ heeft ook een relatie tot andere randvoorwaarden op het niveau van de interne organisatie, zoals leiderschap, cultuur, klimaat en persoonlijkheid.

Het onderzoeksmodel betreft het verschil tussen theorie en praktijk van ondernemend gedrag bij de consultants en het verschil tussen theorie en praktijk van de veranderbereidheid van deze consultants. De veranderbereidheid heeft invloed op het ondernemende gedrag. Wil je het verschil tussen theorie en praktijk ten aanzien van ondernemend gedrag verkleinen, dan is daar veranderbereidheid voor noodzakelijk. Hoe groter de veranderbereidheid, hoe eenvoudiger het is om ondernemend gedrag verder te ontwikkelen. Het onderzoeksmodel is in figuur 7 weergegeven.



Figuur 7. Onderzoeksmodel

3. Operationalisatie

3.1 Operationalisatie van ondernemend gedrag

Ondernemend gedrag bestaat uit proactiviteit, innovatief vermogen en risico nemen. Aan de hand van de theorie zijn per onderdeel de variabelen en de indicatoren vormgegeven. De drie onderdelen zijn hieronder verder uitgewerkt.

Het eerste onderdeel is proactiviteit.

Proactiviteit gaat over de bereidheid verantwoordelijkheid te nemen voor mogelijk falen. Proactieve mensen nemen initiatief om falen tegen te gaan en gaan tot actie over. (Bateman and Crant, 1993) in (Kearney, Hisrich en Roche, 2007). Op basis hiervan kent proactief gedrag twee stadia. Het eerste stadium is initiatief nemen voor het behalen van resultaten. Het tweede stadium is daadwerkelijk tot actie overgaan. Proactiviteit kan worden gemeten met de 'proactiviteit personality scale' van (Bateman and Crand 1993). Deze schaal bestaat uit 17 vragen die betrekking hebben op proactief gedrag. Met behulp van deze vragen zijn de indicatoren per variabele vormgegeven.

Initiatief nemen is de basis voor proactiviteit. Je kunt niet gericht initiatief nemen wanneer niet bekend is waarop je initiatief moet nemen. De eerste twee indicatoren gaan daarom over de bekendheid met

de te behalen doelen en over het inzicht in de huidige resultaten. Wanneer men weet wat het doel is en wat de stand van zaken ten aanzien van het doel is, kan men indien nodig bijsturen. Om bij te kunnen sturen moet je de status quo bediscussiëren en vervolgens de mogelijkheden bekijken waarop bijgestuurd kan worden

De derde indicator geeft inzicht of daadwerkelijk wordt bijgestuurd. Ook al gaan dingen goed, er is altijd ruimte voor verbetering. De laatste indicator bij de variabele ‘initiatief’ gaat over het bezig zijn met deze verbeteringen.

Na het initiatief nemen komt de fase om daadwerkelijk tot actie over te gaan. De initiatieven moeten worden opgevolgd anders gebeurt er niets. Initiatieven worden opgevolgd als problemen daadwerkelijk worden aangepakt, als nieuwe projecten worden gestart en als men continu bezig is met verbeteren. Dit alles moet leiden tot constructieve veranderingen.

Aan de hand van de vragen uit de ‘proactiviteit personality scale’ van Bateman and Crand 1993, resulteert bovenstaande in de onderstaande variabelen en indicatoren behorende bij het onderdeel ‘proactiviteit’.

Onderdeel	Variabelen	Indicator
Proactiviteit	Initiatief nemen	<ul style="list-style-type: none"> - Bekendheid met de doelen - Inzicht huidige resultaten - Status quo uitdagen - Mogelijkheden identificeren
	Tot actie overgaan	<ul style="list-style-type: none"> - Problemen worden aangepakt - Nieuwe projecten starten - Continu bezig zijn met verbeteren - Aantal constructieve veranderingen

Het tweede onderdeel is het innovatief vermogen.

Innovatie gaat over het creëren en implementeren van nieuwe combinaties. (Schumpeter; 1934) in (De Jong, 2006). Het gaat hierbij dus niet alleen om nieuwe ideeën genereren, maar ook om het implementeren van deze ideeën. Een innovatie start meestal met een ontdekking van een mis-match tussen de feitelijke en wenselijke prestaties. Vervolgens wordt voor deze mis-match een oplossing gegenereerd. Wanneer een oplossing gevonden is moet voor de oplossing nog wel draagvlak gecreëerd worden, om vervolgens de oplossing te implementeren (Kanter, 1988; Van de Ven, 1986; Amabile, 1988; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000) in de (De Jong, 2006). Op basis van bovengenoemde kan innovatief gedrag worden uitgesplitst in 4 fases. Fase 1 is ‘het verkennen van mogelijkheden voor nieuwe ideeën’, fase 2 is ‘het genereren van ideeën’, fase 3 is ‘het promoten van de ideeën’ en fase 4 is ‘het implementeren van de ideeën’. In het onderzoek van De Jong en Den Hartog (2010) is met behulp van eerder onderzoek een vragenlijst samengesteld hoe innovatief gedrag te meten. Met behulp van deze vragenlijst zijn de indicatoren per variabele vormgegeven.

De eerste variabele gaat over het creëren van mogelijkheden voor nieuwe ideeën. Ideeën komen voort uit inzichten die iemand op doet. Inzichten worden vooral opgedaan door met andere mensen in

contact te komen. De indicatoren die bij het ‘creëren van mogelijkheden’ behoren, geven inzicht in de mate waarin men contacten heeft die tot nieuwe ideeën kunnen leiden.

Wanneer men de contacten heeft, is het belangrijk gedrag te vertonen dat er voor zorgt dat deze contacten ook daadwerkelijk tot nieuwe ideeën leiden. Indicatoren die hiermee verband houden zijn: je afvragen hoe dingen verbeterd kunnen worden, het onderzoeken van nieuwe werkmethodes, suggesties doen voor verbetering en energie steken in ontwikkeling van nieuwe werkmethoden.

Alvorens nieuwe ideeën geïmplementeerd kunnen worden, moet er draagvlak voor zijn. Het creëren van draagvlak kan inzichtelijk worden gemaakt door te onderzoeken of men steun mobiliseert voor nieuwe ideeën, of toestemming wordt verworven voor nieuwe ideeën en of belangrijke mensen enthousiast worden gemaakt voor nieuwe ideeën.

Of ideeën daadwerkelijk geïmplementeerd worden blijkt uit werkgroepen die worden gestart en pilots die worden uitgerold.

Samengevat zijn met behulp van de vragenlijst uit het onderzoek van De Jong en Den Hartog (2010) de volgende indicatoren per variabelen vormgegeven:

Onderdeel	Variabelen	Indicator
Innovatief	Mogelijkheden voor ideeën	<ul style="list-style-type: none"> - Bezoeken van conferenties, beurzen etc. - Spreken van mensen uit andere bedrijven - Contact onderhouden met kennisinstututen - Aandacht besteden aan niet dagelijks werk
	Ideeën genereren	<ul style="list-style-type: none"> - Afvragen hoe dingen verbeterd kunnen worden - Onderzoeken van nieuwe werkmethode - Suggesties doen voor verbetering werkwijze - Energie steken in ontwikkeling van nieuwe dingen
	Promoten van ideeën	<ul style="list-style-type: none"> - Steun mobiliseren voor nieuwe ideeën - Toestemming verwerven voor nieuwe ideeën - Enthousiast maken van belangrijke mensen
	Implementeren van ideeën	<ul style="list-style-type: none"> - Werkgroepen starten - Pilots uitrollen

Tot slot is risico nemen nog een onderdeel van ondernemend gedrag. Risico nemen gaat over het nemen van het risico om te winnen of te verliezen. (Since Cantillon, 1734) in (Antoncic en Hisrich, 2003). Het gaat er dus om een handeling te doen, waarbij je kan winnen of verliezen. Het winnen of verliezen uit de definitie van Cantillon zit hem in dit onderzoek vooral in de rationele en/of arbeidsvoorwaardelijke sfeer. Als je dingen doet die anderen niet willen kan dit schadelijk zijn voor de

relatie of voor je arbeidsomstandigheden. Om dan toch actie te ondernemen kan gezien worden als risico nemen. Op basis hiervan kan risico nemen worden omschreven als: de bereidheid om acties te ondernemen ook al kan dit tot weerstand leiden en nadelig zijn voor je onderlinge relaties en/of arbeidsomstandigheden. De indicatoren die worden gebruikt om te bepalen of iemand risico's neemt hebben te maken met het ondernemen van acties waarbij de kans bestaat dat er weerstand ontstaat in de groep. Acties die tot weerstand kunnen leiden zijn: het nemen van beslissingen terwijl je niet weet of de beslissing positief uitpakt, het innemen van een standpunt dat controversieel is, de aandacht opeisen binnen een groep, afwijken van standaard procedures. Voor de variabele 'risico nemen' zijn de volgende indicatoren geformuleerd:

Onderdeel	Variabelen	Indicator
Risico nemen	Bereidheid actie te ondernemen ondanks weerstand	<ul style="list-style-type: none"> - Beslissen op basis van onvolledige informatie - Controversieel standpunt in de groep - Profileren in de groep - Afwijken van standaardprocedures

3.2 Operationalisatie van veranderbereidheid

Veranderbereidheid kan middels een beproefde methode worden gemeten. Deze methode is afgeleid van het DINAMO model en meet het 'willen', 'kunnen', en 'moeten' van de verandering. Met de methode worden drie onderdelen onderzocht die een relatie hebben met de veranderbereidheid. Dit zijn de onderdelen 'willen', 'moeten' en 'kunnen'. In de methode zijn deze onderdelen omschreven als 'attitude', 'subjectieve norm' en 'gedragscontrole'. De drie onderdelen worden hieronder verder uitgewerkt in variabelen en indicatoren per element.

Het eerste onderdeel is de 'attitude' (willen).

Met de 'attitude' wordt bedoeld de houding die iemand heeft ten opzichte van de verandering.

De houding wordt beïnvloed door de variabele 'emoties' die iemand voelt ten opzichte van de verandering, het idee dat iemand heeft over 'de gevolgen van de verandering voor zijn werk' en het idee dat iemand heeft over de 'gevolgen van de verandering voor de organisatie'.

Emoties spelen een rol bij de besluiten die we nemen, dus ook bij het besluit om mee te werken aan de verandering. Veranderingen kunnen uitdagend maar ook bedreigend zijn. Andere gevoelens die met veranderingen gepaard gaan zijn: logisch of onlogisch, verfrissend of benauwd en positief of negatief. Een pessimistisch beeld van de verandering leidt tot weerstand. Een optimistisch beeld zorgt voor veranderbereidheid.

Gevolgen voor het werk is een tweede belangrijke variabele die een relatie heeft met de veranderbereidheid. Veranderingen kunnen de inhoud van het werk ingrijpend doen veranderen. Wanneer dit het geval is zal de neiging van veel mensen zijn om tegengas te bieden en dit is de basis voor weerstand. Een verandering die positieve gevolgen heeft voor het werk zal daarentegen een goede basis zijn voor de veranderingsbereidheid.

Veranderen kost energie. Men moet het de moeite waard vinden om deze energie er in te steken, want op voorhand is niet altijd duidelijk of de verandering zal slagen. De verandering moet daarom een bepaalde meerwaarde hebben, anders is men niet bereid de noodzakelijke energie er in te stoppen. Wanneer men de meerwaarde niet ziet, is dat een bron van weerstand. Ziet men daarentegen de meerwaarde wel, dan is dat bevorderlijk voor de veranderbereidheid.

(Metselaar, Van der Kolk, Wortelboer, 1996)

Bovenstaande resulteert in de onderstaande variabelen en indicatoren behorende bij het onderdeel 'attitude (willen)'.

Onderdeel	Variabelen	Indicator
Attitude (willen)	Emoties	- Uitdagens - Logische verandering - Verfrissend - Positief
	Gevolgen voor werk	- Kwaliteit van het werk - Werkdruk - Verantwoordelijkheid - Loopbaankansen
	Gevolgen organisatie	- Meerwaarde organisatie - Beter imago - Beter resultaat - Betere positie

Het tweede onderdeel is de 'gedragscontrole' (kunnen).

Met de 'gedragscontrole' wordt bedoeld hoe de medewerkers uiteindelijk omgaan met de verandering. Welk gedrag gaan ze vertonen. Positief gedrag ten opzichte van de verandering wordt beïnvloed door de 'ervaring die iemand heeft met veranderingen', 'de tijd en capaciteit' die iemand heeft voor de verandering en de 'manier waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd'.

Als iemand positieve ervaringen heeft gehad met veranderingen is iemand sneller bereid positief gedrag ten opzichte van de verandering te vertonen. Wanneer men al vaker een verandering heeft meegemaakt heeft dit invloed op het idee grip te hebben op wat komen gaat.

Als iemand voldoende tijd en ruimte ervaart om aan de verandering te werken heeft dit een positief effect op het gedrag dat iemand ten opzichte van een verandering heeft. Veranderingen kosten tijd en moeten in de regel tussen het gewone werk door gedaan worden. Wanneer er ruimte voor veranderingen wordt gereserveerd heeft dit een positieve invloed op de veranderbereidheid.

De laatste variabele die van invloed is op het gedrag dat iemand vertoont ten opzichte van een verandering wordt beïnvloed door de manier waarop het veranderingsproces is aangestuurd. Een heldere fasering, doelgerichte aansturing, realistische planning en een goede informatieverstrekking

zijn indicatoren die gedrag ten opzichte van veranderingen positief beïnvloeden. Voor het onderdeel ‘gedragscontrole’ (kunnen), zijn de volgende indicatoren vastgesteld.

(Metselaar, Van der Kolk, Wortelboer, 1996)

Bovenstaande resulteert in de onderstaande variabelen en indicatoren behorende bij het onderdeel ‘Gedragscontrole (kunnen)’.

Onderdeel	Variabelen	Indicator
Gedragscontrole (kunnen)	Ervaring met veranderen	<ul style="list-style-type: none"> - Goede ervaringen - Vakinhoudelijke bijdrage - Collega’s met goede ervaringen - Betrokken bij veranderingen
	Tijd en mankracht	<ul style="list-style-type: none"> - Tijd voor verandering - Collega’s tijd voor verandering - Rustige / stabiele periode - Volledige bezetting
	Aansturing veranderproces	<ul style="list-style-type: none"> - Heldere fasering - Doelgerichte aansturing - Realistische planning - Goede informatieverstrekking

Het laatste onderdeel dat betrekking heeft op de veranderbereidheid is de ‘subjectieve norm’ (moeten).

Tot slot kent de veranderbereidheid nog de ‘subjectieve norm’. Hiermee wordt bedoeld het gevoel dat iemand heeft over de mate waarin de verandering door de omgeving wordt ondersteund. Een individuele medewerker zal zich doorgaans aansluiten bij de algemeen heersende opvatting over de verandering. Wanneer men het idee heeft dat de omgeving de verandering niet belangrijk vindt zal de medewerker minder snel geneigd zijn te veranderen. Zien de overige organisatie leden geen meerwaarde in de verandering dan is dat een bron voor weerstand. Zijn de overige organisatieleden echter positief over de verandering dan heeft dat een gunstig effect op de veranderingsbereidheid.

(Metselaar, Van der Kolk, Wortelboer, 1996)

Bovenstaande resulteert in de onderstaande variabelen en indicatoren behorende bij het onderdeel ‘subjectieve norm (moeten)’.

Onderdeel	Variabelen	Indicator
Subjectieve norm (moeten)	Houding van collega’s	<ul style="list-style-type: none"> - Steunt directie de verandering - Steunt u zelf de verandering

- Staan collega's achter de verandering
- Staan managers achter de verandering

3.3 Methode van onderzoek

Zoals uit hoofdstuk 2 is gebleken bestaat ondernemend gedrag uit proactief, innovatief en risico nemen. Een belangrijke randvoorwaarde die noodzakelijk is voor ondernemend gedrag is de veranderbereidheid van de consulent ten aanzien van ondernemend gedrag. Belangrijk is of de consulent ondernemend gedrag 'wil' vertonen, 'kan' vertonen en 'moet' vertonen.

Om de aanwezigheid van ondernemend gedrag en de veranderbereidheid richting ondernemend gedrag te onderzoeken zijn verschillende technieken mogelijk. Verschuren, Doorewaard 2010 : 230 spreken over de technieken voor de ontsluiting van bronnen. In dit specifieke onderzoek gaat het over de bronnen 'personen' en 'werkelijkheid'. Hiervoor zijn de technieken ondervraging, observatie, meetinstrumenten en inhoudsanalyse bruikbaar.

Voor dit onderzoek is gekozen om vragenlijsten uit te zetten, interviews te houden en observaties te doen. Middels de schriftelijke vragenlijst ontstaat een beeld van de mening van consulenten, over de aanwezigheid van de indicatoren voor ondernemend gedrag en of zij bereid zijn ondernemend gedrag te vertonen. Het grote voordeel van een vragenlijst is dat je in relatief korte tijd een grote groep consulenten kunt bereiken en op die manier een beeld krijgt wat de algemene mening is van de groep consulenten.

Naast de vragenlijst wordt er tevens gebruik gemaakt van een andere vorm van ondervraging: het interview. Voor het interview is gekozen om meer gevoel te krijgen bij de antwoorden die zijn gegeven in de vragenlijsten. Door de interactie tijdens de interviews krijgt de onderzoeker een beeld van de context waarbinnen de vragenlijsten zijn ingevuld en waarbinnen consulenten hun werk moeten doen. Het algemene beeld is belangrijk, de context waarbinnen dit algemene beeld is ontstaan is ook belangrijk. Maar uiteindelijk gaat het er om wat er feitelijk gebeurt en gaat het niet om meningen. Middels observaties wordt het feitelijke gedrag inzichtelijk gemaakt. Door deze drie manieren van onderzoek toe te passen op dezelfde vraag ontstaat er een betrouwbaar beeld van de ondernemendheid van de consulenten en de veranderbereidheid richting ondernemend gedrag.

Aan de hand van twee separate vragenlijsten worden aan de consulenten vragen gesteld. De eerste vragenlijst gaat over de aanwezigheid van ondernemend gedrag. In deze vragenlijst worden vragen gesteld die een relatie hebben met proactief, innovatief en risico nemen. De vragen hebben betrekking op de indicatoren die voortvloeien uit de operationalisatie. De tweede vragenlijst gaat over veranderbereidheid. In deze vragenlijst wordt onderzocht of consulenten 'willen', 'kunnen' en 'moeten' veranderen richting ondernemend gedrag. Ook in deze vragenlijst worden vragen gesteld die overeenkomen met de indicatoren uit de operationalisatie. In bijlage A is de vragenlijst met betrekking tot 'ondernemend gedrag' weergegeven. In bijlage B is de vragenlijst met betrekking tot 'veranderbereidheid' weergegeven.

Door vragen te stellen over indicatoren die een afgeleide zijn van ondernemend gedrag en veranderbereidheid, ontstaat er een beeld wat de mening van de consulent is over welke indicator wel

of niet aanwezig is. Hierdoor kan je op indicatoren niveau uitspraken doen over de mening van de consultants, of de indicator wel of niet aanwezig is en kan je vervolgens uitspraken doen welke variabelen nog verder ontwikkeld moeten worden om ondernemend gedrag en veranderbereidheid beter tot uiting te laten komen. Voor de vragenlijst wordt gebruik gemaakt van vijf keuze mogelijkheden. Variërend van 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal' (niet eens / niet oneens), 'oneens', 'helemaal oneens'. Omdat het in het onderzoek gaat over het wel of niet toepassen van 'gedrag', of het bereid zijn om te veranderen, is er voor gekozen geen keuzemogelijkheid 'n.v.t.' toe te passen. Immers, bij elke indicator geldt, of je doet het of je doet het niet.

Naast de vragenlijsten worden er ook interviews afgenomen. Met behulp van interviews kan wat dieper op de vragen worden ingegaan. Door tijdens de interviews de verschillende onderdelen van ondernemend gedrag en veranderbereidheid te bespreken, maar niet letterlijk alle vragen uit de vragenlijst te herhalen ontstaat er de ruimte om wat langer bij sommige items stil te staan. Dit helpt om de antwoorden uit de vragenlijst in een perspectief te plaatsen. In de interviews worden niet alle indicatoren beproefd. Ten aanzien van de 'veranderbereidheid' worden een aantal vragen in het interview niet meer behandeld, omdat veranderbereidheid vooral een 'mening' is van iemand en deze mening goed uit de vragenlijsten te halen is.

Omdat het bij een vragenlijst en de interviews om een mening gaat kan men niet met zekerheid zeggen of de antwoorden in de praktijk ook op die manier tot uiting komen. Om dit te toetsen en de antwoorden op de vragenlijst op waarde te kunnen inschatten wordt gebruik gemaakt van observaties. Door in de praktijk bij het dagelijks werk te kijken of en op welke manier de indicatoren tot uiting komen ontstaat bij de onderzoeker een beeld over enerzijds de betrouwbaarheid van de antwoorden op de vragenlijst en anderzijds een beeld van ondernemend gedrag en veranderbereidheid in de praktijk. Niet alle variabelen voor het onderzoek zijn te observeren. Het 'willen' veranderen is bijvoorbeeld een variabele die moeilijk is waar te nemen. In de observaties worden daarom ook niet alle variabelen meegenomen.

Het onderzoek is uitgevoerd in de week van half september t/m half november. Om het onderzoek uit te voeren is contact opgenomen met 8 teammanagers. Dit betreft 4 teammanagers van Matching en 4 teammanagers van Prematching. Aan deze teammanagers was het verzoek om aan te mogen sluiten bij het werkoverleg, een vragenlijst uit te delen en een aantal medewerkers te mogen interviewen danwel diverse werksituaties te mogen observeren. Niet van alle teams was er evenveel respons. Dit had o.a. te maken met vakanties en te drukke werkzaamheden.

Vooraf is niet exact bepaald hoeveel interviews en observaties gedaan moesten worden. E.e.a. was vooral afhankelijk van hoe snel er een duidelijk beeld ontstond om tot betrouwbare uitspraken te komen en wat de respons was bij de medewerkers om interviews, dan wel observaties te mogen doen. Daarnaast betreft het onderzoek een bepaalde omvang.

Kijken we naar het totaal beeld, dan heeft deze aanpak er toe geleid dat er 80 vragenlijsten zijn uitgedeeld over het onderwerp 'ondernemend gedrag' en 40 vragenlijsten over het onderwerp 'veranderbereidheid', elk met een respons van 75%. Dat, ten behoeve van de observaties, 6 keer een teamoverleg is bijgewoond, waarvan 2 keer volledig en dat 3 gesprekken met een consultant / cliënt en 1 groepsgesprek is bijgewoond. Naast de vragenlijsten en observaties zijn er tevens 5 interviews gehouden.

Wanneer we de teams afzonderlijk beschouwen dan zien we dat bij de teams Matching 43 vragenlijsten zijn ingevuld over ondernemend gedrag en 23 over veranderbereidheid. Dat 3 interviews

zijn gehouden, 4 teamoverleggen deels zijn bijgewoond, 3 gesprekken met een consultant / cliënt is bijgewoond.

Bij de teams Prematching zijn 17 vragenlijsten over ondernemend gedrag ingevuld en 7 over veranderbereidheid. Verder zijn er 2 teamoverleggen bijgewoond en een groeps gesprek.

Het onderzoek is gedaan bij de consultants van de afdeling 'Werk'. De teams Matching en Prematching werken gezamenlijk aan hetzelfde proces, hebben beide veelvuldig contact met cliënten, werken in dezelfde omgeving en zijn onderling uitwisselbaar.

Uitgangspunt bij de beantwoording van de onderzoeksvraag is: ondernemend gedrag en veranderbereidheid van de consultants bij de afdeling 'werk'.

Doordat het onderzoek gedaan is bij verschillende teams is er zowel data beschikbaar voor de teams van de afdeling Matching als voor de teams bij de afdeling Prematching. Dit geldt in elk geval voor de data die voortkomt uit de vragenlijsten. Bij de analyse van de resultaten wordt waar mogelijk, naast het totaal beeld, ook het beeld per team Matching en Prematching gegeven.

Door de combinatie van vragenlijsten, observaties en interviews is er een beeld ontstaan wat t.a.v. ondernemend gedrag en veranderbereidheid op indicatoren niveau bij de afdelingen gebeurt. In dit onderzoek gaat het om het grotere geheel. Er kunnen conclusies worden getrokken over het beeld dat per indicator is ontstaan en daarmee in het verlengde wat het beeld is per variabele. Doordat alle respondenten de vragenlijst over 'ondernemend gedrag' hebben ingevuld en een willekeurig deel van de respondenten de vragenlijst over 'veranderbereidheid', kan in algemene zin iets worden gezegd over de aanwezigheid van de indicatoren ten aanzien van veranderbereidheid en de bereidheid van de respondenten om te veranderen. Over ondernemend gedrag of veranderbereidheid kunnen geen uitspraken worden gedaan op persoonlijk niveau van de medewerkers, omdat de interviews en de observaties niet zijn gekoppeld aan de vragenlijsten. Met andere woorden: er is niet onderzocht wat de respondent zei in de vragenlijst, het interview en de observatie.

De onderzoeksresultaten zijn alleen geldig voor de specifieke groep mensen waar het onderzoek bij is uitgevoerd. Tegelijkertijd is het aannemelijk dat, gezien de grootte van het onderzoek, de resultaten generaliseerbaar zijn voor alle consultants binnen dezelfde afdeling. De resultaten zijn niet generaliseerbaar naar andere onderdelen van de organisatie, omdat de context waarbinnen men werkt anders kan zijn.

Om tot uitspraken te komen worden alle antwoorden die de respondenten per vraag hebben gegeven in een cirkeldiagram weergegeven. Op deze manier ontstaat een beeld wat de mening is van de respondenten per vraag. Vervolgens wordt per vraag gekeken wat er uit de interviews naar voren is gekomen en wat tijdens de observaties is geconstateerd.

Door de data uit de vragenlijst, het interview en de observatie te combineren kan een deelconclusie per vraag worden getrokken. Dit resulteert uiteindelijk in de eindconclusie.

Het onderzoek heeft 60 ingevulde vragenlijsten over ondernemend gedrag en 30 ingevulde vragenlijsten over veranderbereidheid opgeleverd. In eerste instantie heeft de ene helft van de consultants de vragenlijst over ondernemend gedrag ingevuld en de andere helft de vragenlijst over veranderbereidheid en waren er 31 ingevulde vragenlijsten over ondernemend gedrag en 30 ingevulde vragenlijsten over veranderbereidheid. Uitgangspunt was dat, wanneer de helft van de consultants een vragenlijst heeft ingevuld, dit een afspiegeling is van de totale groep consultants. Om de consultants te ontlasten bij het invullen van de vragenlijst is er daarom voor gekozen dat een ieder maar 1 vragenlijst in hoefde te vullen. Dit leverde echter data op die wel een goed beeld gaven over

ondernemend gedrag en over veranderbereidheid, maar doordat dit verschillende respondenten waren kon er geen relatie gelegd worden. Om toch de relatie te leggen tussen ondernemend gedrag en de veranderbereidheid is er nogmaals een vragenlijst uitgezet.

Omdat de vragenlijsten anoniem waren ingevuld, zodat men zich vertrouwder voelde om geen sociaal wenselijke antwoorden te geven, was het lastig om te achterhalen wie wat had ingevuld. Om onduidelijkheid te voorkomen heeft iedereen de vragenlijst over ondernemend gedrag nogmaals ingevuld. Tevens is er een item aan toegevoegd met de vraag of men de vragenlijst al eens had ingevuld. Uit de reacties bleek dat de meesten het niet meer wisten. Daarom is besloten dat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van alle nieuw ingevulde vragenlijsten. Hierdoor is de situatie ontstaan dat de antwoorden afkomstig zijn van consulenten die de vragenlijst over ondernemend gedrag twee maal hebben ingevuld en van consulenten die hem voor het eerst hebben ingevuld.

Omdat het hoofdonderwerp van dit onderzoek over ondernemend gedrag gaat, is tevens besloten dat ten aanzien van veranderbereidheid geen nieuwe vragenlijsten ingevuld hoefde te worden. Doordat de helft van de respondenten beide vragenlijsten heeft ingevuld kon in elk geval de relatie gelegd worden tussen ondernemend gedrag en veranderbereidheid. Hierbij is er vanuit gegaan, dat ondanks dat de helft van de consulenten de vragenlijst over veranderbereidheid heeft ingevuld, deze een goed beeld geven van de totale veranderbereidheid van alle respondenten.

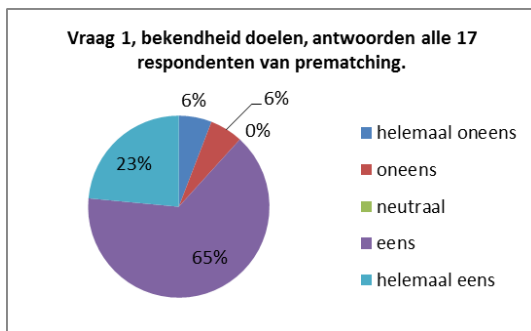
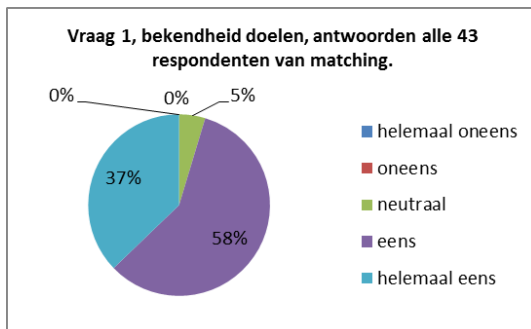
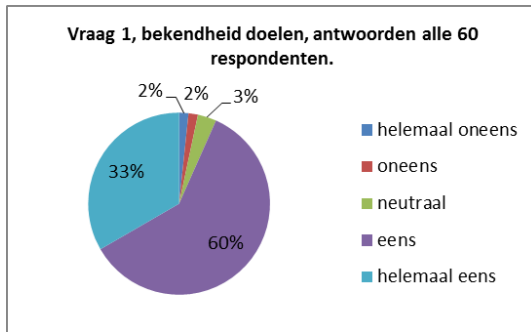
4. Het onderzoek

4.1 Onderzoeksresultaten en analyse ondernemend gedrag

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten ten aanzien van ondernemend gedrag per indicator toegelicht en geanalyseerd. De resultaten van het onderzoek zijn per indicator weergegeven, zodat op het niveau van de indicator inzicht wordt verkregen in de aanwezigheid van de indicator bij het cluster Werk & Inkomen. De vragen zijn gerangschikt per onderdeel, per variabele en vervolgens per indicator. Per variabele wordt er iedere keer een deelconclusie getrokken. Desgewenst, kan men het hoofdstuk op verschillende manieren bestuderen. Men kan het gehele hoofdstuk doornemen zodat een uitgebreid inzicht ontstaat over alle indicatoren. Men kan alleen de deelconclusies doornemen zodat men op geaggereerd niveau inzicht krijgt, of men kan er voor kiezen slechts enkele onderdelen of variabelen te bestuderen. Per vraag staat benoemd welk onderdeel, variabele en indicator het betreft.

Vraag 1 t/m 8 heeft betrekking op het onderdeel 'proactiviteit'. Vraag 9 t/m 21 heeft betrekking op het onderdeel 'innovatie' en vraag 22 t/m 25 heeft betrekking op het onderdeel 'risico nemen'.

Vraag 1. Onderdeel: proactiviteit. Variabele: initiatief nemen. Indicator: bekendheid doelen.



In de 1e vraag uit de vragenlijst die betrekking hebben op ondernemend gedrag wordt gevraagd naar de bekendheid met de doelen van de organisatie en van de afdeling. Bekendheid met de doelen is van belang om effectief initiatief te kunnen nemen. Van de 60 respondenten, bestaande uit medewerkers van zowel Matching als Prematching, hebben 56 respondenten (93%) aangegeven dat zij bekend zijn met de doelen van de organisatie en de afdeling. Van de 56 respondenten waren 36 het eens met de vraag en 20 waren het er helemaal mee eens. In de 1^e grafiek is het totaal beeld weergegeven van de antwoorden op vraag 1. In de 2^e en 3^e grafiek zijn de antwoorden die de medewerkers van Matching en Prematching op de 1^e vraag hebben gegeven afzonderlijk beschouwd. In deze grafieken is te zien dat 41 van de 43 respondenten (95%) van Matching bekend is met de doelen van de organisatie en de afdeling en dat geen enkele respondent niet bekend is met de doelen van de organisatie en de afdeling. Voor wat betreft Prematching is te zien dat 15 van de 17 respondenten (88%) bekend zijn met de doelen en dat 2 van de 17 (12%) niet bekend zijn met de doelen.

Op basis van de antwoorden uit de vragenlijst kan gesteld worden dat het grootste gedeelte van de

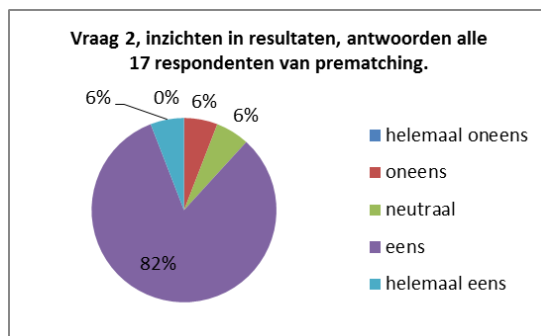
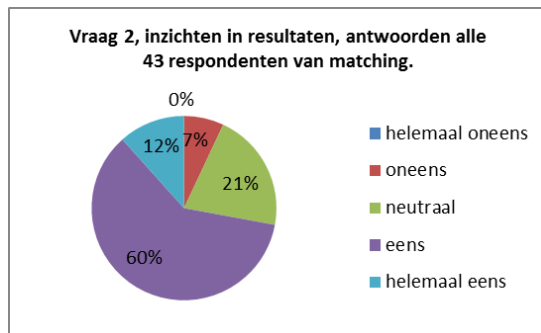
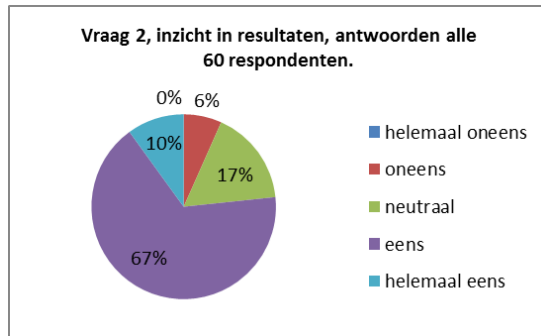
medewerkers, zowel van Matching als Prematching, bekend zijn met de doelen van de organisatie en de afdeling en dat een klein gedeelte van Prematching niet bekend is met de doelen.

Uit de interviews blijkt dat men werkt met doelen die de medewerker moet realiseren. Dit blijkt o.a. uit citaten als *'ik zal zeggen dat de targets op dit moment niet haalbaar zijn'*, *'het wel of niet halen van de targets heeft vooral te maken met de kwaliteit van de werkzoekende'*, *'om je targets te behalen ben je afhankelijk van goede instroom en van de aangeboden vacatures'*, *'ik heb targets'*.

Uit de observaties bij de teamoverleggen blijkt dat men in de praktijk met 'targets' werkt. Bij zowel de teamoverleggen van Matching als Prematching was de voortgang van de targets onderdeel van de agenda.

Uit de data welke via de vragenlijst, de interviews en de observaties tot stand zijn gekomen kan worden gesteld dat de medewerkers op individueel niveau afspraken hebben gemaakt over de te behalen resultaten en dat deze afspraken bij de medewerkers bekend zijn.

Vraag 2. Onderdeel: proactiviteit. Variabele: initiatief nemen. Indicator: inzicht in resultaten.



In de 2e vraag uit de vragenlijst wordt gevraagd naar het inzicht dat men heeft in de resultaten van de organisatie en van de afdeling. Inzicht in de resultaten is van belang om effectief bij te kunnen sturen. Van de 60 respondenten hebben 46 respondenten (77%) aangegeven dat zij inzicht hebben in de behaalde resultaten van de organisatie en de afdeling. Van de 46 respondenten waren 40 het eens met de vraag en 6 waren het er helemaal mee eens. 4 van de 60 medewerkers gaven aan dat ze geen inzicht in de resultaten van de afdeling en organisatie hadden. In de 1^e grafiek is het totaal beeld weergegeven van de antwoorden op vraag 2.

In de 2^e en 3^e grafiek zijn Matching en Prematching afzonderlijk beschouwd. In deze grafieken is te zien dat 31 van de 43 respondenten (72%) van Matching inzicht heeft in de resultaten van de organisatie en de afdeling en dat 3 respondenten (7%) aangeeft dit inzicht niet te hebben. Bij Prematching is te zien dat 15 van de 17 respondenten (88%) aangeeft inzicht te hebben in de resultaten en dat 1 van de 17 (6%) geen inzicht heeft in de resultaten.

Op basis van de antwoorden op vraag 2 kan gesteld worden dat het grootste gedeelte van de medewerkers, zowel van bij Matching als Prematching, inzicht

hebben in de resultaten van de organisatie en de afdeling. Wat opvalt is dat de respondenten van Prematching iets vaker ‘eens / helemaal eens’ scoren, namelijk 88% tegen 72% en dat de respondenten van Matching vaker ‘neutraal’ scoren, namelijk 21% tegen 6%.

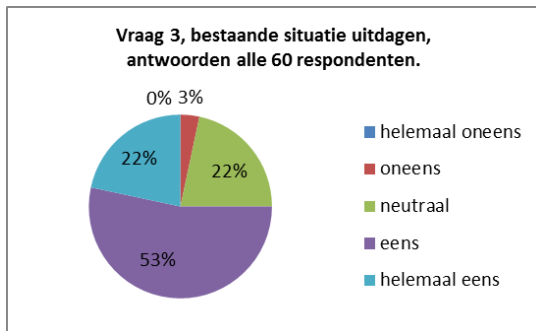
Uit de observaties bij de teamoverleggen blijkt dat tijdens het overleg aandacht wordt besteed aan de huidige stand van zaken met betrekking tot de resultaatafspraken. Bij 3 van de 4 teamoverleggen gaat dat op een informele manier waarbij iedereen gevraagd wordt wat de stand van zaken is. Hierbij moet men zelf aangeven of men voor of achterloopt op de resultaatafspraken. In één van de teamoverleggen bij Prematching gaat dat een stuk formeler. Daar wordt gebruikt gemaakt van een overzicht van de behaalde resultaten en op basis van dit overzicht wordt het gesprek gevoerd. Dit team werkt met de zogenaamde LEAN SIGMA systematiek en is heel erg bezig met het behalen van de individuele targets, maar ook met de teamtargets.

Ook uit de interviews blijkt dat men inzicht heeft in de resultaten, dit blijkt o.a. uit het volgende citaat:

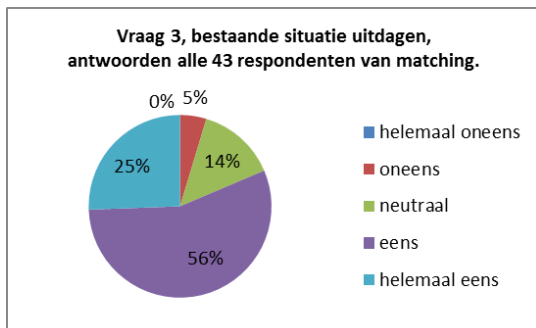
‘Binnen het team zijn de targets heel transparant en bespreekbaar. We bespreken ze iedere vrijdag’.

Op basis van bovenstaande gegevens kan gesteld worden dat men voor een groot gedeelte inzicht heeft in de resultaten. Uit de observaties blijkt dat dit voor alle teams geldt ten aanzien van het behalen van de individuele resultaten en dat dit in één team bij Prematching ook geldt voor de teamresultaten.

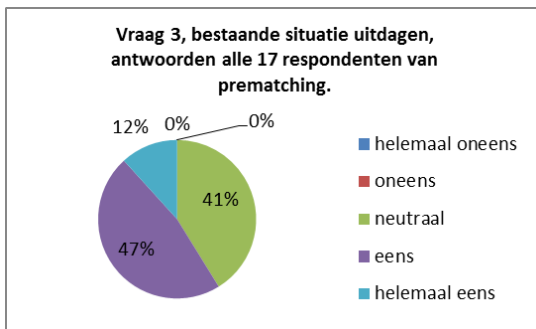
Vraag 3 Onderdeel: proactiviteit. Variabele: initiatief nemen. Indicator: situatie uitdagen.



In vraag 3 wordt gevraagd of de respondent de bestaande situatie uitdaagt als men denkt dat het beter kan. Met deze vraag wordt inzicht verkregen of men zich neerlegt bij situaties of niet. Van de 60 respondenten geven 43 respondenten (75%) aan dat inderdaad te doen. Van de 43 respondenten waren 32 het 'eens' met de vraag en 13 waren het er 'helemaal mee eens'. 2 van de 60 medewerkers gaven aan dat ze de bestaande situatie niet uitdagen ook al denken ze dat het beter kan. In de 1^e grafiek is het totaal beeld weergegeven van de antwoorden op vraag 3.



In de 2^e grafiek is te zien dat bij Matching 35 van de 43 respondenten (81%) aangeeft dat zij de bestaande situatie uitdagen en dat 2 respondenten (5%) dat niet doet. Bij Prematching (3e grafiek) is te zien dat 10 van de 17 respondenten (59%) aangeeft de bestaande situatie uit te dagen. Wat verder opvalt dat 7 respondenten (41%), de vraag met 'neutraal' heeft beantwoord.



Op basis van de antwoorden op de vragenlijst is te zien dat driekwart van alle respondenten de bestaande situatie uitdaagt als zij denken dat het beter kan. Opvallend hierbij is het verschil in percentage tussen Matching (81%) en Prematching (59%).

Uit de interviews komen de volgende citaten:

'Ik heb best wel wat problemen gehad met het feit dat ik mijn netwerk heb aangesproken en die accounts in beheer heb. Want eigenlijk hoort dat bij een andere afdeling te liggen. Ik heb bewust er voor gekozen mijn kont tegen de krib te gooien en te zeggen; nee, daar blijf je van af, want het loopt goed'.

'Als ik naar mijn team kijk dan zijn we redelijk rebels. Niet allemaal, maar de meesten wel. Dat moet ook wel wil je dat Matching voor de volle 100% staat. Allemaal roepen we dingen in de vergadering. We hopen dat dingen worden verbeterd of anders gemaakt, gebracht of uitgewerkt. Wat dat betreft zijn het mondige ambtenaren'.

'Het grootste gedeelte van het bestand is gewoon niet matchbaar met werk. Het is cherry-picking wat je constant moet blijven doen. Die mensen moet je er uit zien te vissen en die dan bemiddelen. De

grootste groep eigenlijk moet je bezig gaan houden. Die hebben zoveel multiproblematiek dat je daar in eerste instantie niet veel mee kan'.

'Het wel of niet halen van de targets heeft vooral te maken met de kwaliteit van de werkzoekende die je tegenkomt. De ene keer heb je gewoon een betere kwaliteit. Ik vind echt dat het behalen van de targets van de instroom afhangt'.

'De medewerkers van het WSPR zijn degenen die de vacatures moeten binnenhalen. Als zij geen vacatures hebben, kunnen wij niet plaatsen. En dan stopt het voor mij, want mijn werk is vacatures vervullen'.

Op basis van de interviews kan worden opgemerkt dat de geïnterviewden wel tijdens het werkoverleg zaken aankarten, maar tegelijkertijd ook aangeven dat men er weinig invloed op heeft.

Uit de observaties blijkt dat men op verschillende manieren bezig is met de bestaande situatie uit te dagen. In de vergaderingen komt dat vooral naar voren door verbeteropmerkingen te doen. Een team maakte zelfs gebruik van een aparte ruimte waar een storyboard stond en vrijwel iedereen in de loop van de week briefjes had opgeplakt met verbeteropmerkingen. Onder leiding van de teammanager werden deze voorstellen besproken. Bij de andere overleggen werd hier minder formeel aandacht aan besteed, maar was er wel ruimte om voorstellen te doen. De verschillende overleggen kenmerkten zich door hun levendigheid. Te zien was dat veel medewerkers mee deden tijdens de vergadering en input leverden op allerlei onderwerpen.

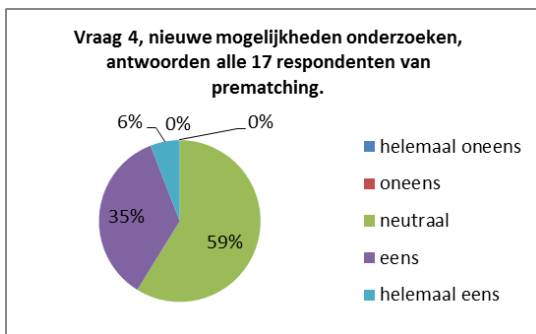
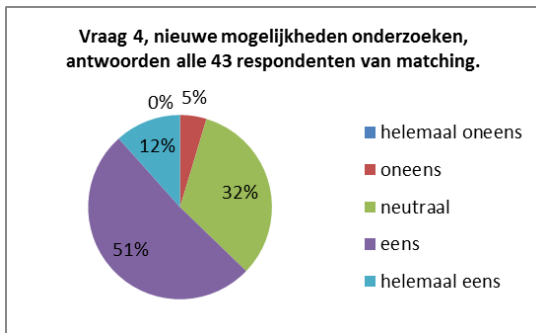
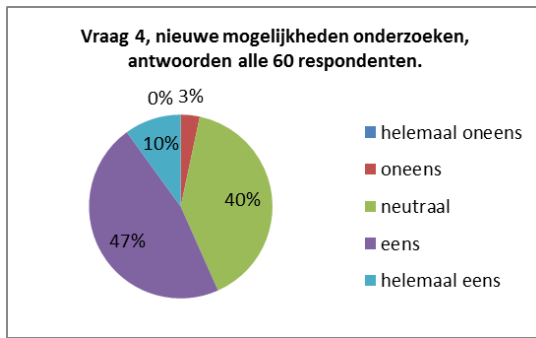
Tijdens de observaties van de gesprekken met consultants / cliënten kwam 'de situatie uitdagen' ook naar voren. Doel van de gesprekken was om de cliënten aan het werk te krijgen. Consultants gingen met de cliënten in gesprek, gaven ze de ruimte om hun verhaal te doen, maar probeerden vervolgens de cliënten extra stappen te laten maken richting het zoeken of aannemen van werk.

Uiteindelijk als cliënten echt niet in beweging komen is er altijd wel de mogelijkheid om te korten op de uitkering.

In de vragenlijst geven de medewerkers aan dat zij de bestaande situatie uitdagen. Dit gebeurt meer bij Matching dan bij Prematching. Tijdens het werk overleg gebeurt dit voornamelijk op het niveau van 'de bestaande werkprocessen' en in gezamenlijk overleg. Bij de gesprekken tussen consultant en cliënt gebeurt dit vooral op het niveau 'de situatie uitdagen waar de betreffende cliënt in zit'. Dit geldt voornamelijk voor de gesprekken die de consultant Matching heeft. De consultant Prematching zit in een eerdere fase van het proces, waarbij de gesprekken met de cliënt in een verkennende fase zitten.

Gesteld kan worden dat er binnen het teamoverleg ruimte wordt gemaakt om situaties aan te kaarten en dat hiervan gebruik wordt gemaakt. Tegelijkertijd heerst wel de opvatting dat het behalen van de targets afhankelijk is van factoren waar men zelf geen invloed op heeft. Naast het teamoverleg dagen de consultants van Matching ook de cliënten uit om iets aan hun arbeidssituatie te doen. Dit geldt minder voor de consultants van Prematching.

Vraag 4. Onderdeel: proactiviteit. Variabele: initiatief nemen. Indicator: onderzoeken mogelijkheden.



In de 4e vraag uit de vragenlijst wordt gevraagd of men continu bezig is met het zoeken naar nieuwe mogelijkheden liggen. Dit vanuit de gedachte dat je de resultaten wilt behalen. Van de 60 respondenten hebben 34 respondenten (57%) aangegeven dat zij dat inderdaad doen. Van de 34 respondenten waren 28 het eens met de vraag en 6 waren het er helemaal mee eens. 2 van de 60 medewerkers gaven aan dat ze dat niet deden. In de 1^e grafiek is het totaalbeeld weergegeven van de antwoorden op vraag 4.

In de 2^e grafiek is te zien dat bij Matching 27 van de 43 respondenten (63%) aangeven dat zij onderzoeken naar nieuwe mogelijkheden liggen en dat 2 respondenten (5%) dat niet doen. Bij Prematching (3^e grafiek) is te zien dat 7 van de 17 respondenten (41%) aangeven dit te doen. De overige respondenten (49%), hebben de vraag met 'neutraal' beantwoord.

Op basis van de antwoorden op de vragenlijst is te zien dat iets meer dan de helft (57%) van alle respondenten continu zoekt naar nieuwe mogelijkheden. Opvallend hierbij is het verschil in percentage tussen Matching (63%) en Prematching (41%). Op basis van de vragenlijst zijn de medewerkers van Matching meer bezig met onderzoeken naar mogelijkheden dan de medewerkers van de afdeling Prematching.

Deze vraag ligt in het verlengde van de vorige vraag. Bij het uitdagen van de situatie hoort ook het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Uit de observaties blijkt dat het teamoverleg het centrale punt is waar nieuwe mogelijkheden worden besproken en waaruit vervolgens de acties worden gecoördineerd. De teammanager heeft hier een belangrijk aandeel in. Zoals bij vraag 3 te zien werkt er zelfs één team met een storyboard conform het LEAN systeem.

'Op het moment dat je de targets niet haalt, wordt er gekeken wat de reden daar voor is en gekeken hoe dit kan worden opgelost'.

'Ik zal zeggen dat de targets op dit moment niet haalbaar zijn. Om het toch te proberen te realiseren, gaan we onderling met elkaar in gesprek'.

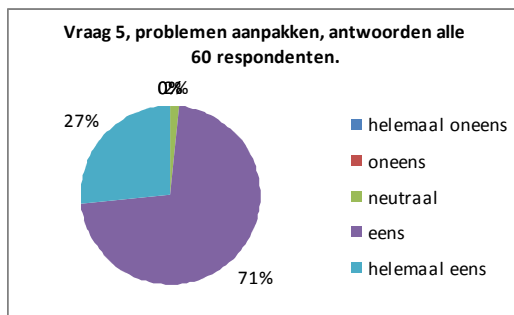
Consulenten Matching zoeken gezamenlijk met hun cliënten naar nieuwe mogelijkheden om aan het werk te gaan, maar dit is tot een bepaalde hoogte. Het contact met de cliënten loopt middels een vastgestelde procedure, hierbij komt de cliënt steeds in een verdere fase, waarbij uiteindelijk de cliënt een tegenprestatie moet gaan leveren voor zijn uitkering als er geen uitzicht op werk is.

Deelconclusie vraag 1 t/m 4.

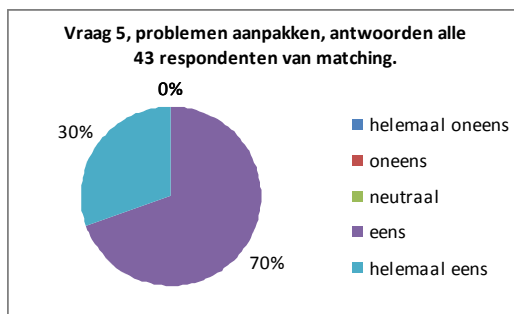
Op basis van de vragen 1 t/m 4 kan gesteld worden dat medewerkers persoonlijke doelen hebben en dat deze doelen in de verschillende teamoverleggen worden besproken en de voortgang wordt bewaakt. Bij het ene team gebeurt dit formeler dan bij het andere team. Cliënten worden uitgedaagd om aan het werk te gaan, maar het uitdagen van de resultaten door de consultants is beperkt. Hiervan vinden de cliënten dat deze te afhankelijk zijn van externe factoren.

Het uitdagen van de bestaande situatie bij cliënten, geldt meer voor de consultants bij Matching dan bij Prematching omdat de cliënten bij Prematching nog in de verkennende fase zitten. Gedurende het proces worden de cliënten bij Matching uitgedaagd om te gaan werken. Dit gaat echter via een min of meer vastgelegde procedure. Na elke stap komt een cliënt verder in de procedure, met uiteindelijk een verplichte tegenprestatie voor de uitkering. Het bespreken van nieuwe manieren om toch de targets te halen gebeurt in onderling overleg.

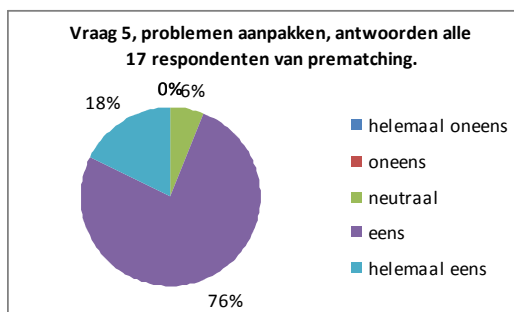
Vraag 5. Onderdeel: proactiviteit. Variabele: tot actie overgaan. Indicator: problemen aanpakken.



In vraag 5 wordt gevraagd of de respondent problemen in het werk aanpakt. Met uitzondering van 1 respondent antwoorden alle 60 respondenten (98%) positief op de vraag of zij problemen in het werk aanpakken. Het verschil tussen Matching en Prematching is de stelligheid waarmee geantwoord is. Bij Matching geeft 30% aan dat zij het 'helemaal eens' zijn tegen 18% bij Prematching. 1 respondent bij Prematching antwoordt neutraal.



Uit de observaties blijkt dat problemen in het werk wel worden aangepakt en dat dit via het teamoverleg gebeurt. Medewerkers brengen hier de punten in waar ze tegen aan lopen. Vervolgens wordt er via interactie met de teammanager en de collega's gekeken naar een oplossing.



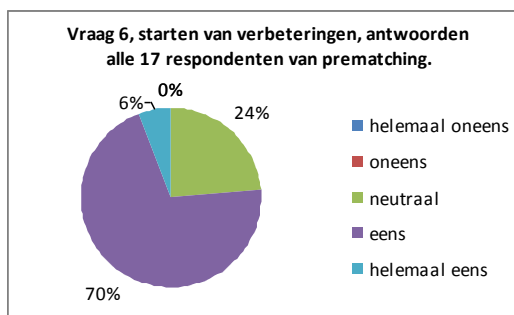
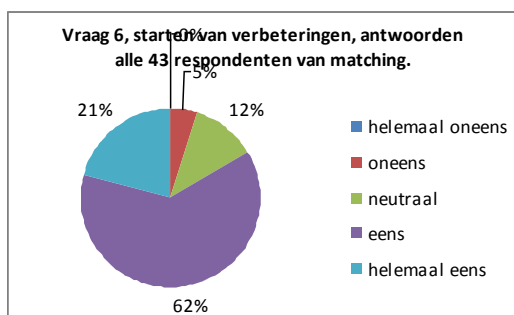
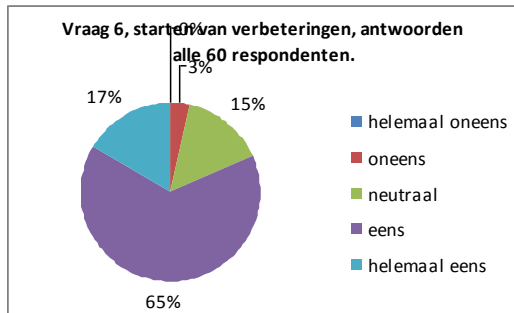
Dat het op deze manier wordt aangepakt blijkt ook uit de interviews.

'De verbeteringen komen van onderuit. Als er werkplekken te weinig zijn, dan is dat een 'waste', dat zet je dan op het storyboard en de teammanager pakt het op en regelt het'.

'We kijken wel hoe dingen beter kunnen, problemen waar we tegenaan lopen bespreken we dan in ons teamoverleg'.

Uit de observaties blijkt dat de manier om problemen aan te pakken is door ze in te brengen in het werkoverleg. Doordat dit een laagdrempelige manier is en de consultants in de regel mondig genoeg zijn wordt hier ook gebruik van gemaakt’.

Vraag 6. Onderdeel: proactiviteit. Variabele: tot actie overgaan. Indicator: verbeteringen starten.



Op de vraag of respondenten nieuwe initiatieven starten om het werk te verbeteren gaven 49 van de 60 respondenten (82%) aan dat zij inderdaad nieuwe initiatieven starten. 2 van de 60 respondenten (3%) geven aan dat ze dit niet doen.

Bij Matching en Prematching komt min of meer hetzelfde beeld naar voren. Bij Matching geven 36 van de 43 respondenten (83%) aan dat ze nieuwe initiatieven starten tegen 13 van de 17 respondenten (76%) bij Prematching. Verder geven 2 respondenten (5%) bij Matching aan dat zij geen initiatieven starten tegen 0% bij Prematching.

Uit de observaties blijkt dat de verbeteringen worden aangedragen door de medewerkers, maar dat het voornamelijk de rol van de teammanager of daarvoor speciaal aangewezen medewerkers om de verbeteringen ook daadwerkelijk door te voeren. Dit wordt ook ondersteund door de volgende citaten:

‘De verbeteringen komen van onderuit. Als er werkplekken te weinig zijn, dan is dat een ‘waste’, dat zet je dan op het storyboard en de teammanager pakt het op en regelt het’ citaat komt al eerder voor.....

‘..... is onze kwaliteitsmedewerker. Hij zorgt er voor dat de instrumenten waar we mee moeten werken en de trajecten die we moeten inzetten allemaal kloppen’.

‘ik zelf niet, maar de teamchefs zijn wel dagelijks bezig met processen verbeteren’

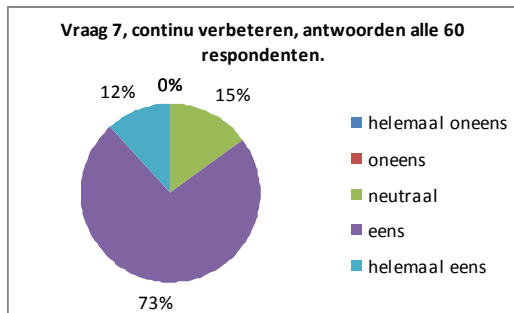
‘Je hebt altijd de mogelijkheid om aan te geven als je een idee hebt. De teammanager zal hier aandacht aan besteden of hier iets mee te doen’

De teammanagers nemen de leiding in de verbeteringen. Dit is te zien doordat zij tijdens de overleggen de regie nemen. Het kan zijn dat consultants aan de slag gaan met een verbetering, maar vaak neemt de teammanager hierin de leiding. Zie ook onderstaande citaat:

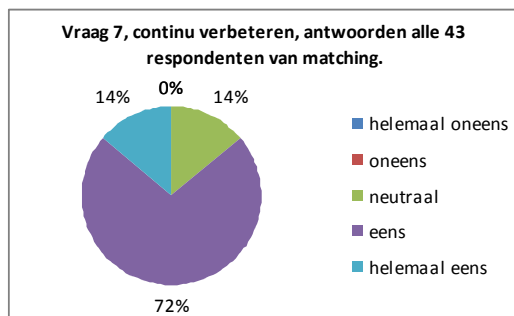
‘Problemen waar we tegen aan lopen die in ons eigen team kunnen worden opgelost, lossen we zelf op, team overstijgende problemen lost de teammanager op’.

Omdat bij het werkproces veel teams zijn betrokken, zijn veel problemen teamoverstijgend en worden daarom opgelost via de teammanager. Uit de observaties is wel gebleken dat consultants betrokken worden bij verbeteringen of zelfs een opdracht hebben gehad om ergens mee aan de slag te gaan. Het 'instrumentenboek' is daar een voorbeeld van.

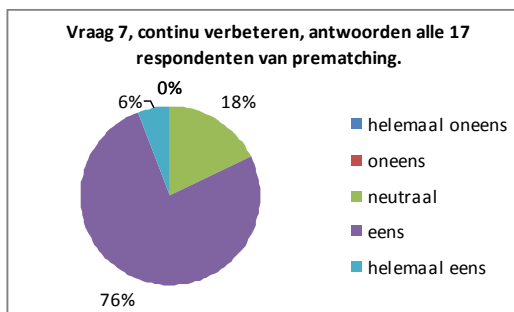
Vraag 7. Onderdeel: proactiviteit. Variabele: tot actie overgaan. Indicator: continu verbeteren.



Op de vraag of respondenten continu bezig zijn met het verbeteren van hun werk geven 51 van de 60 respondenten (85%) aan dat zij dat doen. 9 van de 60 respondenten (15%) antwoordt neutraal en geen van de respondenten antwoordt negatief. De scores bij Matching en Prematching zijn min of meer gelijk. Een iets groter percentage medewerkers bij Matching (14% vs 6%) beantwoordt de vraag met "helemaal eens".

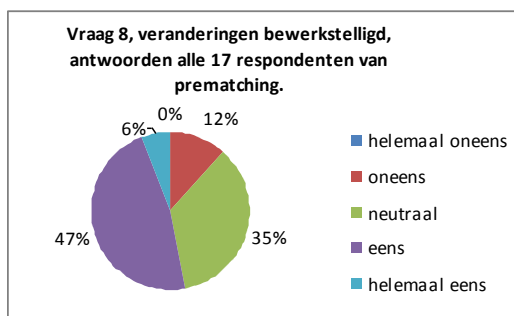
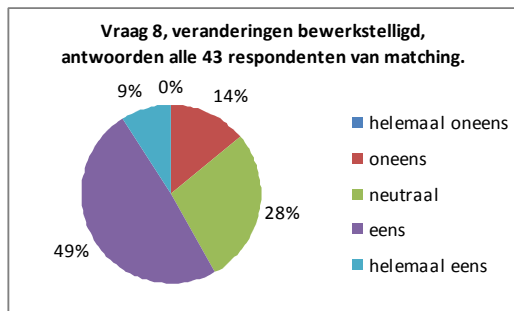
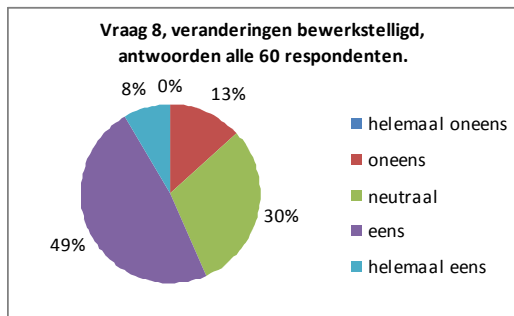


Het antwoord op vraag 7 sluit aan bij de vorige antwoorden. De consultants zijn bezig met verbeteringen, maar voornamelijk met het aandragen van verbeteringen en het niet daadwerkelijk zelf uitvoeren van de verbeteringen. Dat continu aandacht wordt besteed aan verbeteringen blijkt uit het onderstaande citaat:



'Er is 1 keer in de drie maanden een bijeenkomst. Daar komen alle medewerkers van een sector samen. Door middel van een training wordt gekeken naar de resultaten en hoe we die kunnen verbeteren. Door oefeningen proberen ze nieuwe ideeën te ontwikkelen.'

Vraag 8. Onderdeel: proactiviteit. Variabele: tot actie overgaan. Indicator: veranderingen bewerkstelligd.



Op basis van de antwoorden op vraag 8 blijkt dat 34 van de 60 respondenten (57%) vinden dat zij constructieve veranderingen hebben bewerkstelligd. Ongeveer 1/3 van de respondenten antwoordt 'neutraal' en 8 van de 60 respondenten (13%) geeft aan dat ze geen constructieve veranderingen hebben bewerkstelligd. Zowel Matching als Prematching hebben de vraag vrijwel op dezelfde manier beantwoord.

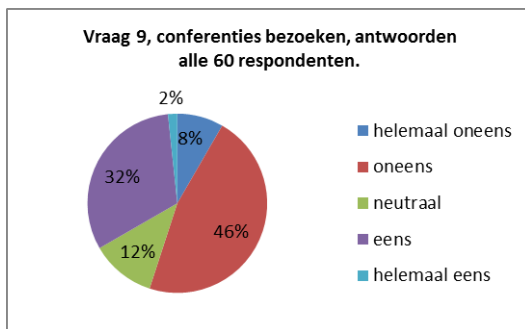
Deelconclusie vraag 5 t/m 8.

Op basis van vraag 5 t/m 8 kan worden gesteld dat binnen de organisatie problemen worden gesignaleerd, verbeteringen worden doorgevoerd en hier continu aandacht voor is. Dit proces komt echter veel meer tot stand via allerlei personen, dan dat dat op de conto van één iemand geschreven kan worden. Zoals het in de praktijk gaat zijn het voornamelijk de consultants die in het dagelijks werk de problemen signaleren en dit via de werkoverleggen inbrengen. Afhankelijk van het soort probleem gaat er iemand mee aan de slag, dit proces wordt voornamelijk aangestuurd door de leidinggevende en vaak is het ook de leidinggevende of een speciaal daarvoor aangestelde of aangewezen medewerker die de verbetering doorvoert, waarna de consultants er mee kunnen gaan werken. Dit proces is

bij zowel Matching als Prematching hetzelfde. In de observaties zijn ook geen duidelijke verschillen geconstateerd.

Vraag 9 t/m 21 gaan over innovatief zijn. Het gaat over het creëren en implementeren van nieuwe ideeën. Vraag 9 t/ 12 gaan over het verkennen van nieuwe ideeën, vraag 13 t/m 16 over het genereren van nieuwe ideeën, vraag 17 t/m 19 gaan over het promoten van nieuwe ideeën en tot slot gaan vraag 20 t/m 21 over het implementeren van nieuwe ideeën.

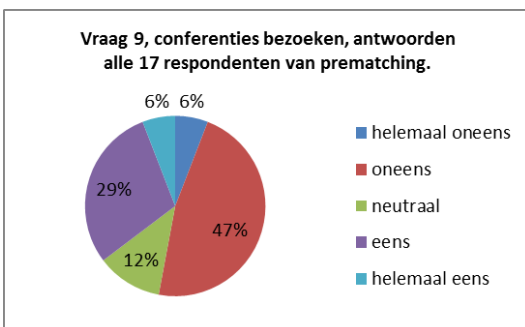
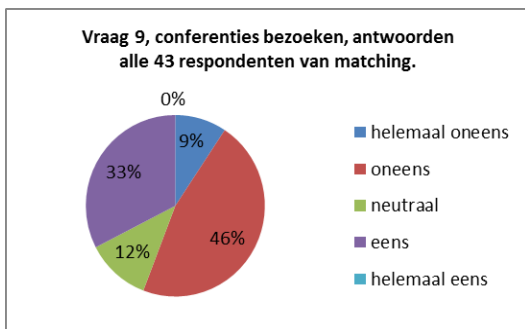
Vraag 9. Onderdeel: innovatief. Variabele: ontdekken mogelijkheden nieuwe ideeën. Indicator: conferenties bezoeken.



In vraag 9 wordt gevraagd of de respondenten conferenties en beurzen bezoeken voor hun werk. Van de 60 respondenten gaven 20 respondenten (34%) aan dat zij inderdaad beurzen en conferenties bezoeken. 33 respondenten (54%) gaven aan dat ze dat niet deden.

Er is maar een beperkt gedeelte van de respondenten (12%) die de vraag met 'neutraal' beantwoordt.

Kijken we naar het verschil tussen Matching en Prematching, dan is te zien dat beiden deze vraag ongeveer gelijk beantwoorden. Bij Matching geven 14 van de 43 respondenten (33%) aan dat ze conferenties en beurzen bezoeken voor hun werk en 24 van de 43 respondenten (55%) geven aan dat ze dat niet doen. Bij Prematching is de verhouding over de 17 respondenten 35% die wel beurzen en conferenties bezoeken en 53% die dat niet doen.



Uit de interviews komt naar voren dat er niet of nauwelijks naar conferenties wordt gegaan. Er vinden wel bijeenkomsten plaats, waar medewerkers naar toe gaan, maar die worden door de leiding georganiseerd. Ook geven de meeste respondenten in de vragenlijst aan dat ze niet naar conferenties gaan. Citaten uit de interviews zijn:

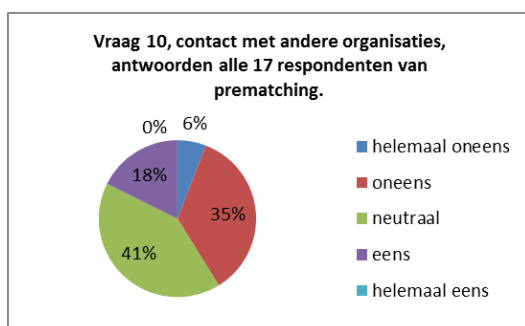
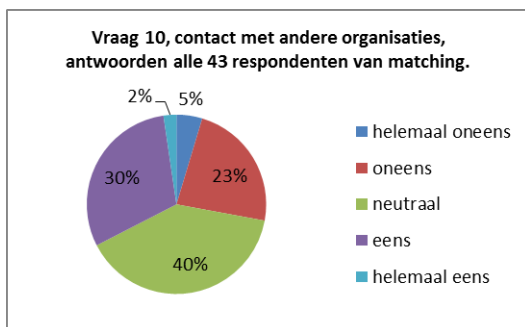
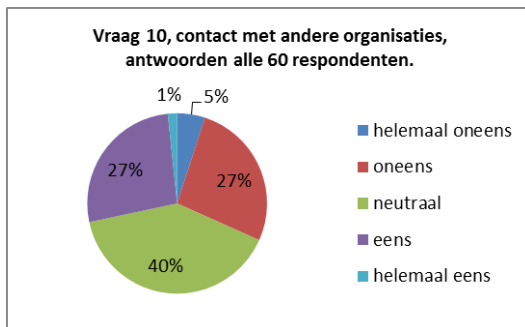
'Ik bezoek heel weinig beurzen of bedrijven'. 'Door trainingen en mail blijf ik op de hoogte'.

'Nee, ik ga te weinig naar netwerkbijeenkomsten en beurzen. Ook heb ik geen contact met kennis instituten. We zijn meer zelf bezig hoe we het werk beter kunnen doen. Wel krijgen we soms mailtjes toegezonden met de meest recente informatie, maar daar kom ik eigenlijk nauwelijks aan toe om deze te lezen'.

'Afgelopen week hadden we een bijeenkomst over kansen en mogelijkheden in de zorg. Ik dacht: daar zitten dus kansen en zo kun je die pakken' Met dit soort informatie wordt je gevoed. Het ontbreekt ons aan de tijd om zelf de informatie op te halen'.

Gesteld kan worden dat er wel naar bijeenkomsten wordt gegaan, maar dat dit beperkt is en georganiseerd door het management. Informatie komt naar de respondenten toe en wordt niet proactief opgehaald. Dit komt overeen met de grafieken, waarin toch een groot gedeelte van de respondenten aangeeft dat zij geen beurzen en conferenties bezoeken.

Vraag 10. Onderdeel: innovatief. Variabele: ontdekken mogelijkheden nieuwe ideeën. Indicator: contact andere organisaties.



Naast de vraag of men beurzen en conferenties bezoekt, wordt in vraag 10 gevraagd of men veel contacten heeft met mensen uit andere bedrijven. Van de 60 respondenten geven 17 respondenten (28%) aan dat dit inderdaad zo is. 19 respondenten (32%) geven aan dat dit niet zo is. Het grootste gedeelte van de respondenten (40%) antwoordt 'neutraal'. Kijken we naar de verschillen tussen Matching en Prematching, dan is nog steeds te zien dat het grootste gedeelte met 'neutraal' antwoordt. 40% voor Matching en 41% voor Prematching. Wel is er een verschil te zien in het aantal dat 'positief' en 'negatief' antwoord geeft op de vraag. 14 van de 43 respondenten (32%) bij Matching antwoorden positief tegen 3 van de 17 respondenten (18%) bij Prematching. Verder antwoorden 12 van de 43 respondenten (28%) bij Matching negatief tegen 7 van de 17 respondenten (41%) bij Prematching. Hieruit kan geconcludeerd worden dat men bij Matching meer contact heeft met andere organisaties dan bij Prematching.

Het beeld dat Matching meer contact heeft met andere organisaties blijkt ook uit onderstaande citaten:

'Door mijn contacten uit mijn eigen netwerk, hoor ik wat de tendens op dat moment is. Vaak zie je bij

uitzendbureaus dat dat een voorbode is van wat de markt gaat doen' (Matching)

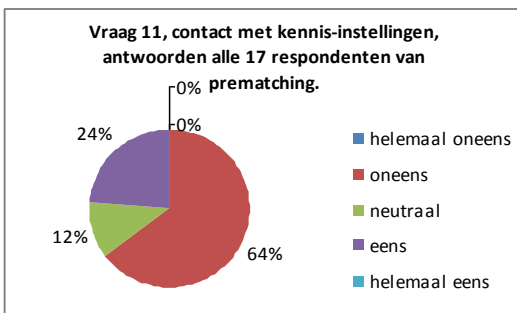
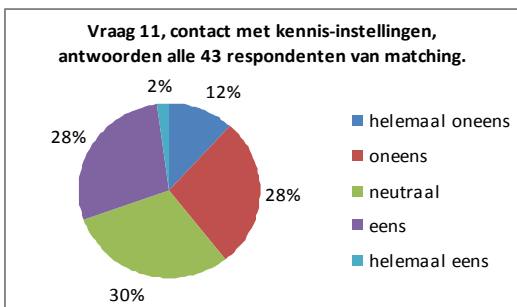
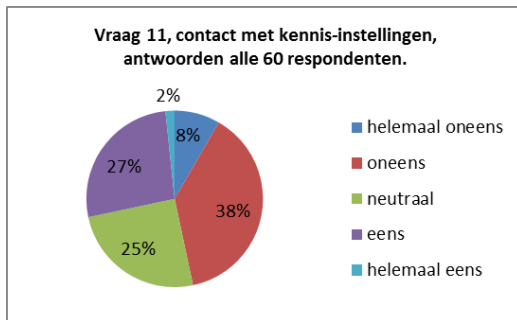
'Als een bedrijf tegen mij zegt dat ze mensen nodig hebben met 2 jaar recente werkervaring dan zeggen we aan de voorkant al dat we die niet hebben' (Matching)

'Het onderhouden van het netwerk met andere partners ligt bij de teammanager en de kwaliteitsmedewerker'. "Wij houden ons alleen bezig met het basis proces' (Prematching)

Ook uit de observaties komt naar voren dat de medewerkers van Matching meer contact hebben met andere organisaties. In gesprek met cliënten informeren ze soms ter plaatse bij bedrijven over plaatsingsmogelijkheden maar ook over afgewezen sollicitatiebrieven.

Gesteld kan worden dat er contact is met andere organisaties, maar dan vooral met de organisaties waar cliënten al dan niet geplaatst kunnen worden. Dit contact vloeit voort uit de werkzaamheden die voortkomen bij het plaatsingsproces van de cliënten. Om die reden hebben de consultants van Matching ook meer contact met andere organisaties.

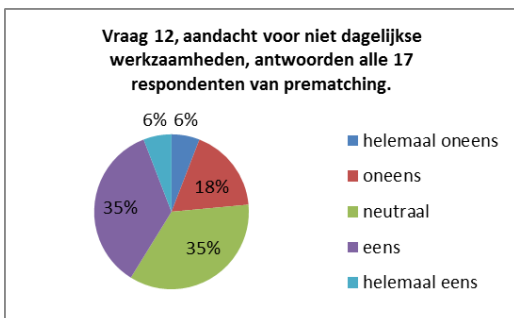
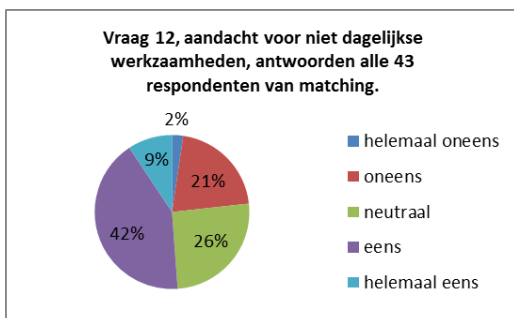
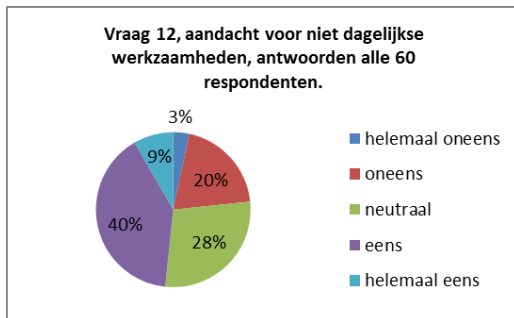
Vraag 11. Onderdeel: innovatief. Variabele: ontdekken mogelijkheden nieuwe ideeën. Indicator: contact kennisinstellingen.



Hebben de respondenten contacten met kennisinstellingen. Van de 60 respondenten geven 17 respondenten (29%) aan dat dit het geval is. 28 respondenten (46%) geven aan dat dit niet het geval is. Net als bij vraag 10 is ook bij deze vraag een verschil te ontdekken tussen Matching en Prematching. 30% van de 43 respondenten bij Matching en 23% van de 17 respondenten bij Prematching geven aan dat zij contact hebben met kennisinstellingen. Daarnaast geeft 40% van de 43 respondenten bij Matching en 65% van de 17 respondenten bij Prematching aan dat ze geen contact hebben met kennisinstellingen. Ook ten aanzien van vraag 11 kan op basis van de vraag geconcludeerd worden dat in de regel medewerkers bij Matching, meer contact hebben dan medewerkers van Prematching.

Voor het contact met de kennisinstellingen geldt hetzelfde als voor het contact met andere organisaties. De contacten die er zijn, zijn voornamelijk gerelateerd aan het werkproces en vloeien voort uit de werkzaamheden die voortkomen bij het plaatsingsproces van de cliënten. Om die reden heeft Matching ook meer contact met kennisinstellingen dan de respondenten van Prematching.

Vraag 12. Onderdeel: innovatief. Variabele: ontdekken mogelijkheden nieuwe ideeën. Indicator: aandacht niet alledaagse dingen.



Van de 60 respondenten vinden 29 respondenten (49%) dat zij aandacht schenken aan niet alledaagse dingen. 14 respondenten (23%) geven aan dat zij dat niet doen.

Wanneer we Matching en Prematching afzonderlijk beschouwen dan zien we dat beiden de vraag min of meer gelijk hebben beantwoord. Het percentage respondenten dat de vraag positief heeft beantwoord is 51% voor Matching en 41% voor Prematching. Het percentage respondenten dat de vraag negatief beantwoordt is 23% voor Matching en 24% voor Prematching. Op basis van de vraag kan geconcludeerd worden dat Matching zich iets meer bezighoudt met 'niet dagelijkse werkzaamheden'.

Uit de observaties blijkt dat men zich voornamelijk bezighoudt met het standaard werkproces. Dit proces bestaat uit gesprekken voeren met cliënten, de gesprekken administreren en overleggen met collega's en het team.

Ook in de interviews komen dergelijke signalen naar voren. Dit blijkt o.a. uit onderstaande citaat:

'ik heb het druk. Iedereen heeft het hier druk. Met name de administratieve druk. Er moet van alles geadministreerd worden. In de regel ben je alleen maar

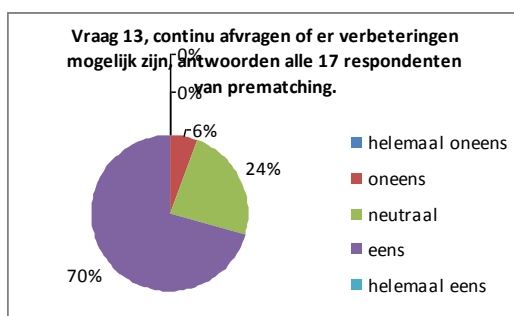
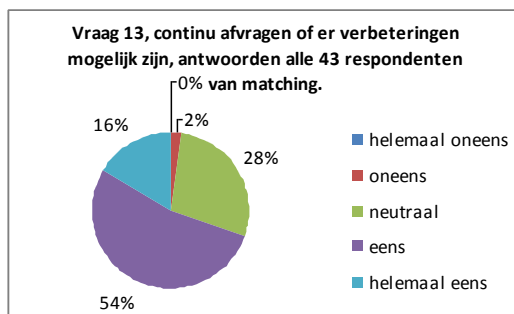
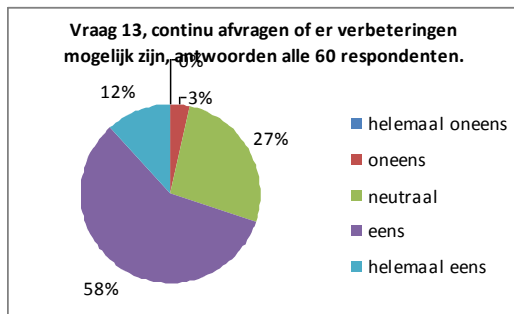
uitvoerend bezig en kan je niet de stap terug doen om te reflecteren en na te denken waar je mee bezig bent en hoe het beter kan'

'Ik heb het idee, dat ik niet helemaal tot mijn recht kan komen, Als er meer ruimte was dan zou ik tijd nemen om de plannen en ideeën die ik heb uit te werken. Het liefst met een paar collega's zodat we ook echt met een goed plan kunnen komen. Ook zou ik meer ruimte nemen om op mijn manier de werkzoekende te coachen. Nu heb ik meer het idee dat ik op mijn klok moet kijken'.(Prematching)

Deelconclusie vraag 9 t/m 12.

Wanneer we alle data combineren dan blijkt dat de consultants maar beperkt de mogelijkheid nemen of krijgen om nieuwe ideeën en inzichten op te doen. De consultants van Matching hebben wel contact met andere organisaties, maar dat komt vooral tot stand vanuit het dagelijks werk. Bijeenkomsten waar wel kennis kan worden opgedaan worden voornamelijk georganiseerd voor de consultants. Wat vooral naar voren komt is een gebrek aan tijd om naast het huidige werkproces met dergelijke zaken bezig te zijn.

Vraag 13. Onderdeel: innovatief. Variabele: nieuwe ideeën genereren. Indicator: continu afvragen of verbeteringen mogelijk zijn.



Vraag 13 staat in het teken van het continu afvragen of er mogelijkheden zijn om te verbeteren. Hierbij gaat het om nieuwe werkmethodes. Van de 60 respondenten hebben 42 respondenten (70%) de vraag positief beantwoord en 2 respondenten (3%) hebben deze negatief beantwoord*. Bekijken we de Matching en Prematching afzonderlijk dan zien we in het 2^e en 3^e figuur dat beiden min of meer gelijke scores hebben.

Bij Matching geven 30 van de 43 respondenten (70%) aan dat zij continu bezig zijn met het afvragen waar verbeteringen mogelijk zijn tegen 1 van de 43 (2%) die aangeeft dat zij dat niet doen. Ook bij Prematching geeft 70% van de respondenten (12 van de 17) aan dat zij zich continu afvragen waar verbeteringen mogelijk zijn tegen 1 van de 17 (6%) die dat niet doet. Op basis van deze vraag is er weinig verschil te zien tussen de twee afdelingen.

Uit de observaties blijkt dat er veel aandacht wordt besteed aan verbeteringen. Met name het teamoverleg of speciaal hiervoor georganiseerde bijeenkomsten worden hiervoor gebruikt. In de teamoverleggen gaat het voornamelijk om procesverbeteringen, waarbij het in georganiseerde bijeenkomsten ook meer over methodes gaat.

Zie ook de volgende citaten:

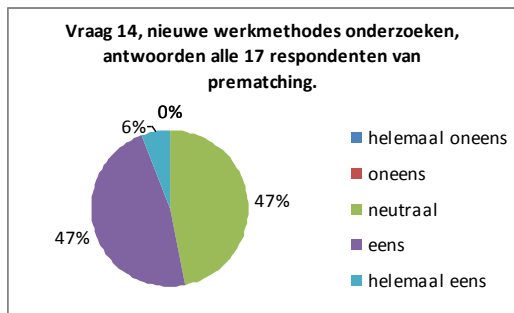
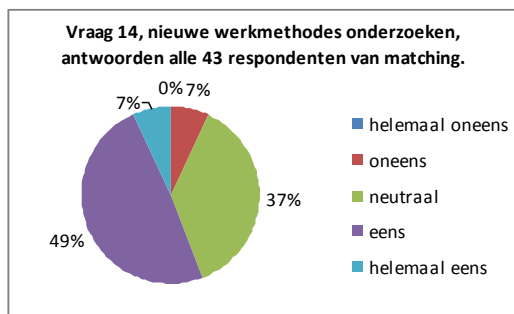
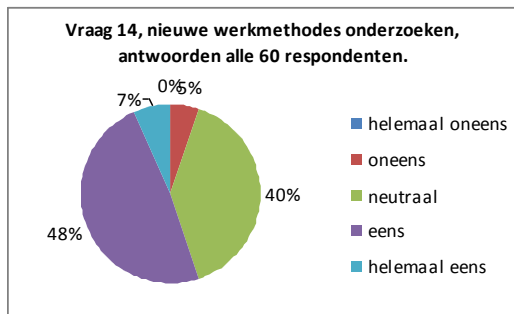
'mijn teammanager zegt altijd: blij roepen, blij verbetervoorstellen doen op een positieve manier en blij positief kritisch naar de dingen die niet goed lopen, want nog niet alles loopt 100%'

'Er is 1 keer in de drie maanden een bijeenkomst. Daar komen alle medewerkers van een sector samen. Door middel van een training wordt gekeken naar de resultaten en hoe we die kunnen verbeteren. Door oefeningen proberen ze nieuwe ideeën te ontwikkelen.'

*Uit de vraagstelling is niet duidelijk naar voren gekomen dat het hier gaat om verbeteringen ten aanzien van nieuwe werkmethodes. De resultaten die daardoor uit de vragenlijst komen kunnen daardoor een verkeerde indruk geven. Uit de observaties en interviews blijkt dat de consultants niet zozeer bezig zijn met nieuwe werkmethodes, maar wel met verbetering van de huidige werkwijze. Zie tevens onderstaande citaat:

'De projecten en de pilots komen van productontwikkeling. Zij verzinnen de nieuwe methodes.'

Vraag 14. Onderdeel: innovatief. Variabele: nieuwe ideeën genereren. Indicator: onderzoeken nieuwe werkmethodes.



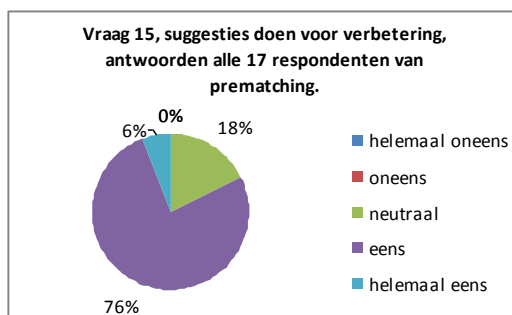
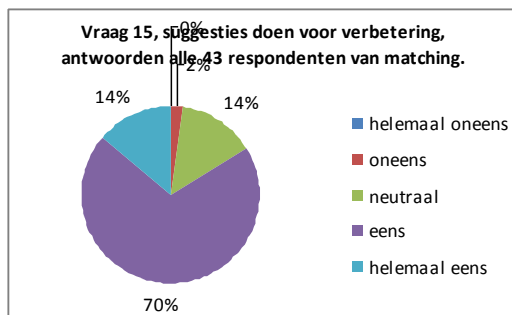
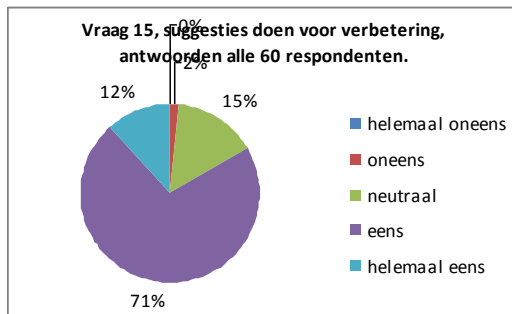
Bij vraag 14 geven 33 van de 60 respondenten (55%) aan dat zij nieuwe werkmethodes onderzoeken. 5% van de respondenten geeft aan dat niet te doen en 40% van de respondenten beantwoordt de vraag met neutraal. Bij beiden is het percentage respondenten dat aangeeft dat zij nieuwe werkmethodes onderzoeken min of meer gelijk. 56% van de respondenten voor Matching en 53% van de respondenten voor Prematching. Bij Matching geven vervolgens nog 3 respondenten (7%) aan dat zij geen nieuwe werkmethodes onderzoeken.

Op basis van de vragenlijst kan grofweg gesteld worden dat 55% van de respondenten aangeeft dat zij nieuwe werkmethodes onderzoeken en dat de overige respondenten met uitzondering van een enkele respondent de vraag met 'neutraal' hebben beantwoord.

Uit de observaties komt naar voren dat er qua nieuwe werkmethodes veel gebeurt. Dit blijkt o.a. uit een mail van één van de teammanagers waarin staat beschreven dat het onderzoek de medewerkers niet te veel belasten, want men start per 1 oktober met een nieuwe werkmethode. Ook in andere teamoverleggen is men bezig met het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden. Dit wordt echter vanuit het collectief aangestuurd. De

consulenten gaan met deze methodes aan de slag.

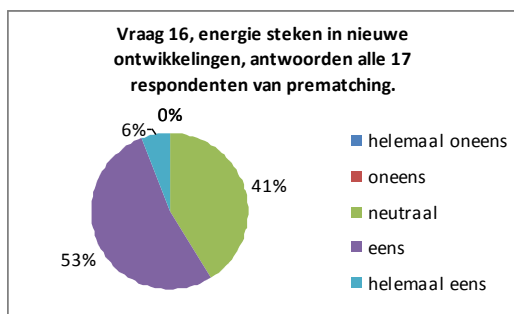
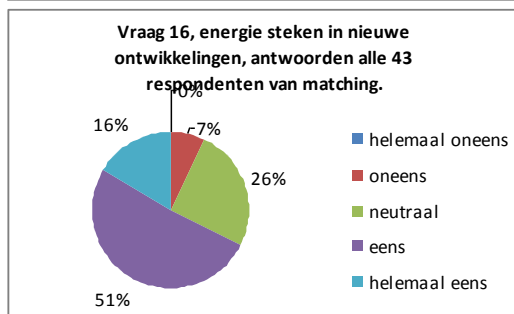
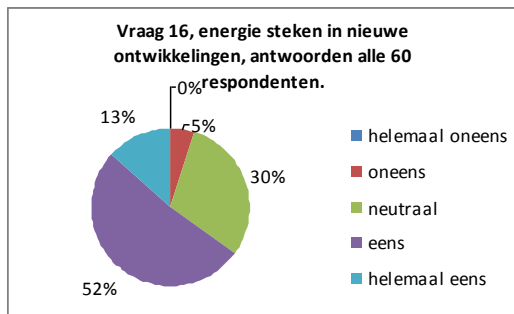
Vraag 15. Onderdeel: innovatief. Variabele: nieuwe ideeën genereren. Indicator: suggesties voor verbeteringen.



Op de vraag of de respondenten suggesties doen voor verbeteringen gaven 50 van de 60 respondenten (83%) aan dat zij suggesties doen voor verbeteringen. 1 respondent (2%) geeft aan dat niet te doen. Zowel voor Matching als Prematching komen de percentages overeen. Bij Matching geven 36 van de 43 respondenten (84%) aan dat zij suggesties doen voor verbetering, tegen 14 van de 17 respondenten (82%) bij Prematching.

Nieuwe werkmethode worden uitgevoerd door de consultants. Vanuit de toegepaste nieuwe werkmethode doet men suggesties voor verbeteringen.

Vraag 16. Onderdeel: innovatief. Variabele: nieuwe ideeën genereren. Indicator: energie steken in nieuwe ontwikkelingen.



Bij vraag 16 wordt gesteld of respondenten energie steken in nieuwe ontwikkelingen. 39 van de 60 respondenten (65%) geven aan dat zij dit doen. 3 van de 60 respondenten (5%) geven aan dit niet te doen. Het 2^e en 3^e figuur laten de antwoorden van de afdeling Matching en Prematching afzonderlijk zien. In deze figuren is te zien dat van de 43 respondenten bij Matching, 29 respondenten (67%) de vraag positief beantwoordt en 3 respondenten (7%) de vraag negatief. Bij Prematching hebben 10 van de 17 respondenten (59%) positief en 0 respondenten de vraag negatief beantwoordt.

'De projecten en pilots komen van product ontwikkeling. Zij verzinnen de nieuwe methodes' er zijn dan waarschijnlijk berichten geweest vanuit de uitvoering. De verbeterpunten komen van onderop'.

'De tot standkoming van trajecten en samenwerkingsverbanden met bedrijven komen voornamelijk van bovenaf'.

'Zoals ik nu meemaak binnen ons team zie ik niet dat er nieuwe ideeën worden besproken. Dat komt meer van bovenaf'.

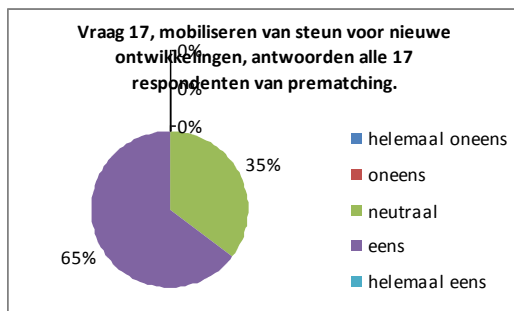
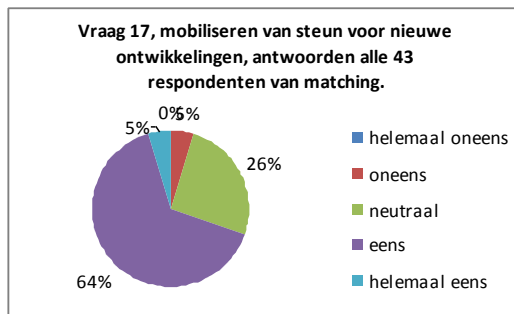
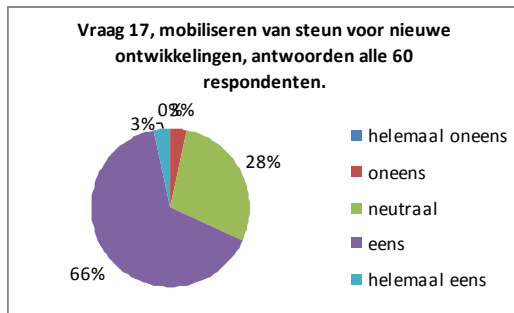
Deelconclusie vraag 13 t/m 16.

Uit de antwoorden op de vragen blijkt dat een grote groep medewerkers continu bezig is met het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden. Uit de interviews en de observaties blijkt dat dit ten dele klopt. De organisatie is op dit moment volop in beweging en men is op zoek naar nieuwe manieren van werken. De consulenten helpen hier vanuit hun eigen rol aan mee. Dit betekent met name dat zij vanuit hun expertise gevraagd en ongevraagd input leveren, waarmee vervolgens de teammanagers en beleidsmedewerkers aan de slag gaan. In dit proces is geen duidelijk verschil geconstateerd tussen de consulenten van Matching en die van Prematching.

Vraag 17 t/m 19 gaat over het promoten van nieuwe ideeën.

Uit voorgaande vragen blijkt dat respondenten feitelijk niet zelf echt grote ontwikkelingen doorvoeren. Het mobiliseren van steun, toestemming regelen en enthousiasmeren wordt in die context dan ook niet gedaan. Hierdoor krijgen de antwoorden op de vragen een andere betekenis.

Vraag 17 Onderdeel: innovatief. Variabele: promoten ideeën. Indicator: mobiliseren steun.

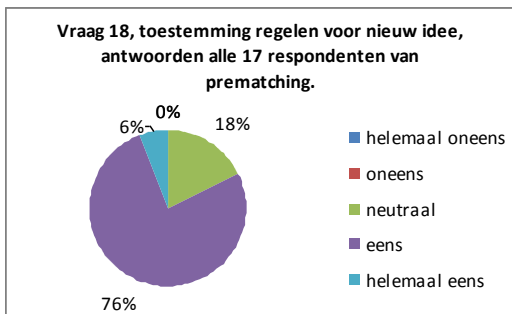
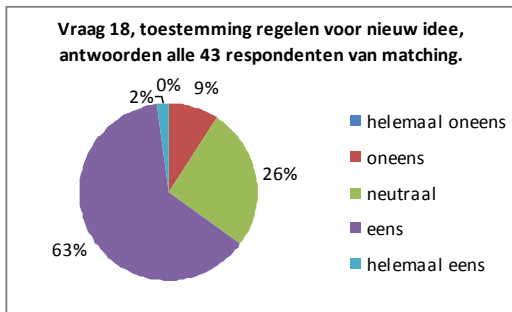
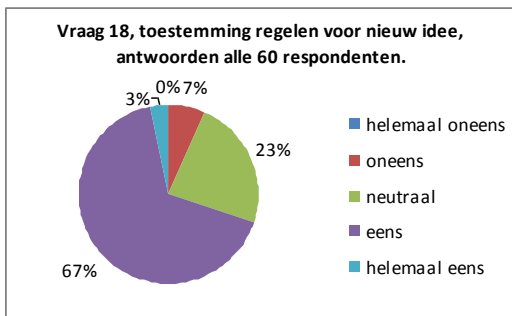


Op de vraag of de respondenten steun mobiliseren als ze een nieuw idee hebben, hebben 41 van de 60 respondenten (69%) positief geantwoord. Op 2 respondenten na (3%) hebben de overige respondenten 'neutraal' geantwoord. Eenzelfde beeld is te zien bij zowel Matching als Prematching, als we deze afzonderlijk beschouwen. 30 van de 43 respondenten (69%) van Matching en 11 van de 17 respondenten (65%) van Prematching hebben positief geantwoord. De overige respondenten, met uitzondering van 2 respondenten bij Matching hebben negatief geantwoord.

Uit de scores op de vragenlijst is waar te nemen dat 2/3 van de respondenten zowel bij Matching als bij de Prematching steun mobiliseren voor nieuwe ontwikkelingen. Uit de observaties blijkt dat het hier dan gaat over het idee inbrengen in het werkoverleg. Dit blijkt ook uit één van de citaten:

'Als ik een idee heb, creëer ik draagvlak door het in het teamoverleg te bespreken. Er is een open cultuur om dit soort dingen te bespreken. Als het een goed idee is, maar het past niet in de werkwijze, dan zal het minder snel worden meegenomen dan wanneer het een praktisch idee is dat direct kan worden uitgevoerd'.

Vraag 18. Onderdeel: innovatief. Variabele: promoten ideeën. Indicator: toestemming regelen.



Op de vraag of de respondenten toestemming regelen voor een nieuw idee geven 42 van de 60 respondenten (70%) aan dat zij dat inderdaad doen. 4 respondenten (7%) gevenaan dit niet te doen*.

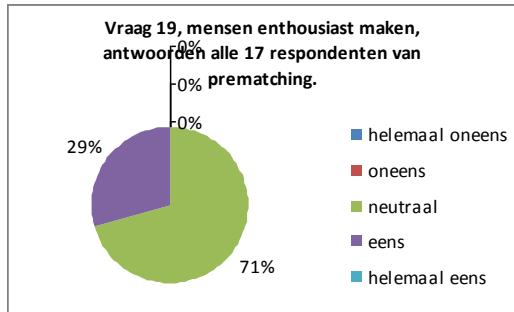
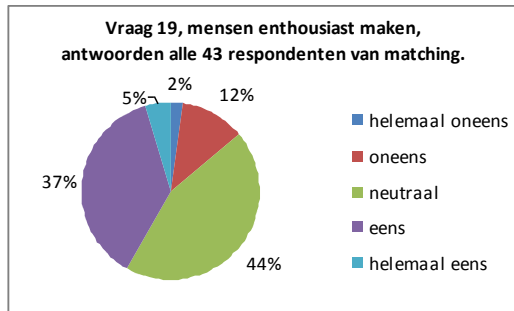
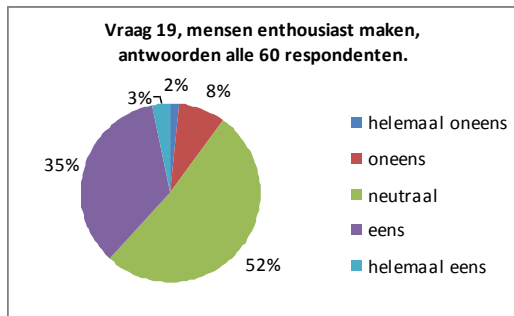
Bij Matching geven 28 van de 43 respondenten (65%) aan dat zij toestemming regelen tegen 14 van de 17 respondenten (82%) bij Prematching. Daarnaast geven 4 respondenten (9%) van Matching aan dat zij geen toestemming regelen voor nieuwe ideeën.

Er is beperkt verschil te zien tussen Matching en Prematching. Op basis van de antwoorden kan gesteld worden dat de consultants van Prematching vaker toestemming regelen.

*Het idee achter deze vraag is, dat als men een goed idee heeft daar alles aan zal gaan doen om dit voor elkaar te krijgen. Uit de vragenlijst is dit echter niet op deze manier overgekomen. De verwachting is dan ook dat respondenten dit hebben ingevuld met het idee 'ik vraag toestemming of ik iets mag doen'. Vanuit deze invalshoek kan gesteld worden dat men maar beperkt werkt op eigen initiatief en dat veel zaken via de hiërarchische lijn gaan. Uit de vragenlijst komt naar voren dat men bij Matching iets vrijer is of kan zijn dan

bij Prematching.

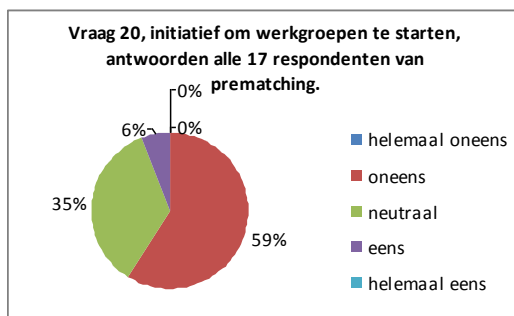
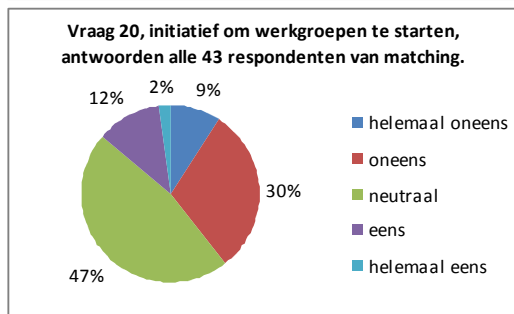
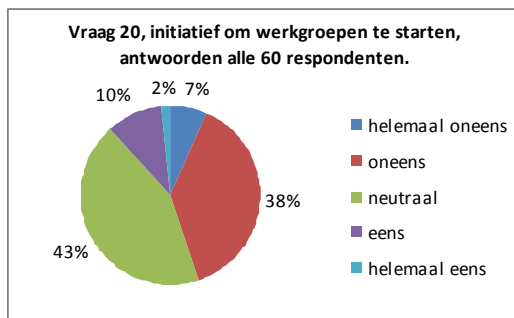
Vraag 19. Onderdeel: innovatief. Variabele: promoten ideeën. Indicator: enthousiasmeren.



Bij vraag 19 wordt gevraagd of respondenten mensen enthousiast maken voor hun nieuwe ideeën. Van de 60 respondenten geven 23 respondenten (38%) aan dat zij mensen enthousiast maken voor hun ideeën. 6 van de 60 respondenten (10%) geven aan dat zij dat niet doen en een groot gedeelte (52%) beantwoordt de vraag met 'neutraal'. In de 2^e en 3^e figuur is een verschil in beantwoording van de vraag te zien bij Matching en Prematching. Bij Matching geven 18 van de 43 respondenten (42%) aan dat zij mensen enthousiast maken en 6 van de 43 respondenten (14%) geven aan dit niet te doen. Bij Prematching geven 5 van de 17 respondenten (24%) aan dit te doen en beantwoorden de overige respondenten (71%) de vraag met 'neutraal'.

Uit de vragenlijst is te zien dat een groot gedeelte de vraag met 'neutraal' beantwoordt. Men is derhalve niet zeker of ze mensen wel of niet enthousiast maken. Uit de observaties komt niet naar voren dat de consultants dat doen. Nieuwe ontwikkelingen komen ook niet van de consultants af. De noodzaak om mensen te enthousiasmeren is dan ook beperkt.

Vraag 20. Onderdeel: innovatief. Variabele: implementeren. Indicator: werkgroepen starten.



Neem je het initiatief om nieuwe werkgroepen te starten. Van de 60 respondenten gaven 7 respondenten (12%) aan dat zij inderdaad dit initiatief nemen. 27 van de 60 respondenten (45%) geven aan dat zij dat niet doen.

Bij Matching geven 6 van de 43 respondenten (14%) aan dat zij initiatief nemen om werkgroepen te starten tegen 17 van de 43 respondenten (39%) die aangeven dat niet te doen. Bij Prematching geeft 1 van de 17 respondenten (6%) aan dat ze initiatief nemen om werkgroepen te starten en 10 van de 17 respondenten (59%) doen dat niet.

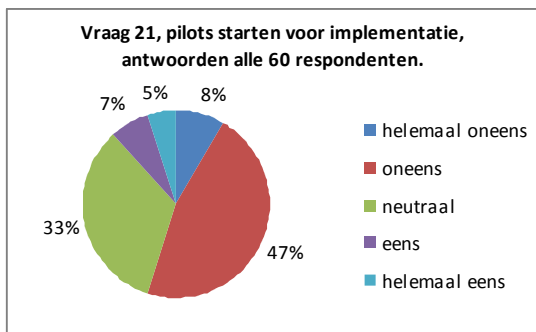
Uit de interviews blijkt het initiatief van werkgroepen voornamelijk van bovenaf komt.

'Gisteren is de manager met een werkgroepje van een aantal medewerkers in gesprek gegaan over het werkpakket.. Het initiatief hiervoor lag bij de manager'.

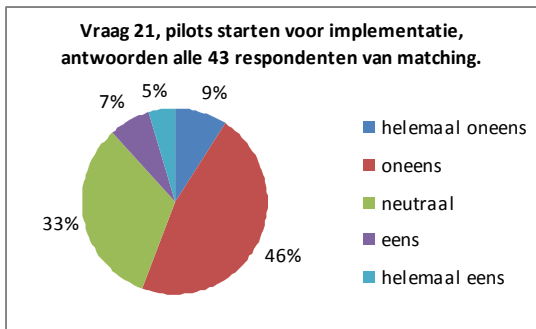
Uit de observaties blijkt dat er werkgroepen zijn waar consultants in werkzaam zijn. Niet duidelijk komt naar voren of zij zelf het initiatief hier toe genomen hebben. Uit de vragenlijst blijkt dat dit meer gebeurt bij Matching dan bij Prematching. Een mogelijke

verklaring is dat Prematching toch iets meer in een keurslijf zit.

Vraag 21. Onderdeel: innovatief. Variabele: implementeren. Indicator: pilots starten.

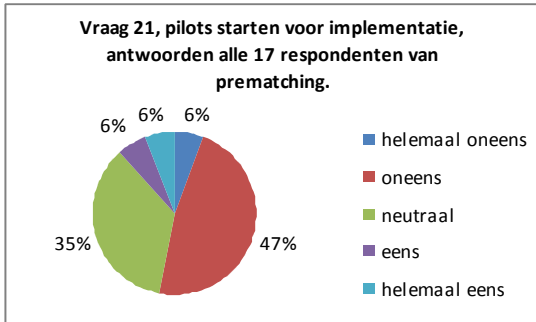


Ben je bezig om pilots te starten. Van de 60 respondenten beantwoorden 7 respondenten (12%) de vraag positief. 33 respondenten (55%) beantwoorden de vraag negatief. Wanneer we beide afdelingen Matching en Prematching afzonderlijk beschouwen dan komt daar hetzelfde beeld uit. In het 2^e en 3^e figuur is te zien dat procentueel gezien beide afdelingen vrijwel hetzelfde hebben geantwoord.



Op basis van de antwoorden op de vraag kan geconcludeerd worden dat maar een beperkt aantal respondenten zich bezighoudt met implementatie.

Uit de interviews blijkt echter dat pilots van ‘bovenaf’ komen.

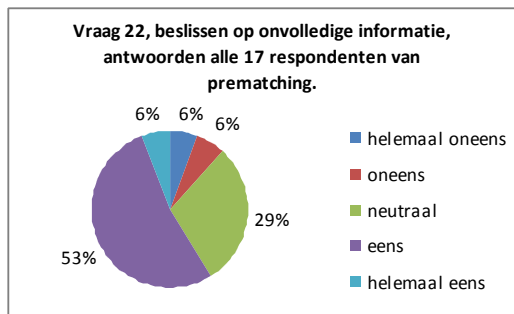
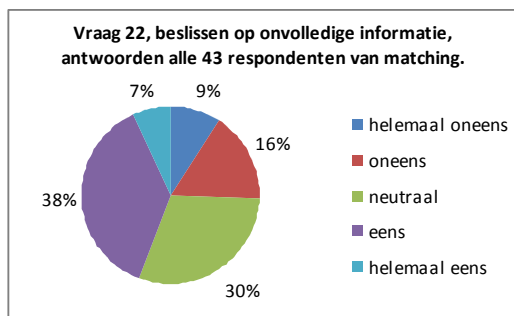
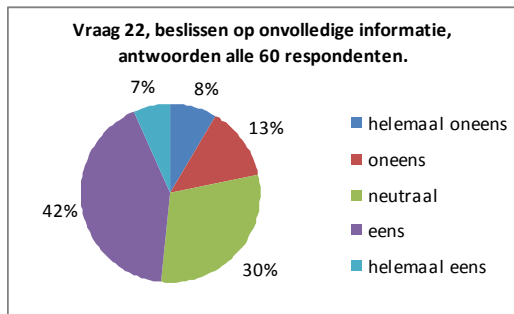


‘De projecten en de pilots komen van productontwikkeling. Zij verzinnen de nieuwe methodes. Er zijn dan waarschijnlijk berichten geweest uit de uitvoering. De verbeterpunten komen van onderop’.

Het merendeel van de respondenten antwoordt dat zij geen pilots starten of initiatief nemen voor een werkgroep. Wat naar voren komt is dat men wel zitting heeft in werkgroepen en dat er pilots worden gestart, maar dat hiervoor het initiatief bij de leiding ligt. Respondenten participeren wel in werkgroepen.

Vraag 22 t/m 25 gaan over 'risico nemen'. De indicatoren die worden gebruikt om te bepalen of iemand risico's neemt hebben te maken met het ondernemen van acties waarbij de kans bestaat dat er weerstand ontstaat in de groep. Acties die tot weerstand kunnen leiden zijn: het nemen van beslissingen terwijl je niet weet of de beslissing positief uitpakt, het innemen van een standpunt dat controversieel is, de aandacht opeisen binnen een groep, afwijken van standaard procedures

Vraag 22. Onderdeel: risico nemen. Variabele: actie ondernemen bij weerstand. Indicator: beslissen op onvolledige informatie.



Van de 60 respondenten geven 29 respondenten (49%) aan dat ze beslissingen durven nemen op basis van onvolledige informatie. 13 respondenten (21%) doen dat niet. De overige 18 respondenten (30%) antwoorden neutraal.

Bij de afdeling Matching (2^e figuur) geven 19 van de 43 respondenten (45%) aan dat ze beslissingen nemen op basis van onvolledige informatie en 11

respondenten (25%) geven aan dat niet te doen. Bij de afdeling Prematching (3^e figuur), geven 10 van de 17 respondenten (59%) aan dat ze beslissingen nemen op basis van onvolledige informatie en 2 van de 17 respondenten (12%) geven aan dat niet te doen.

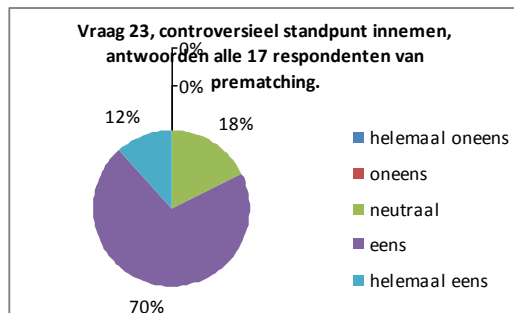
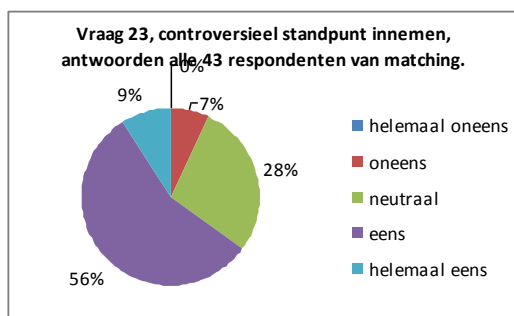
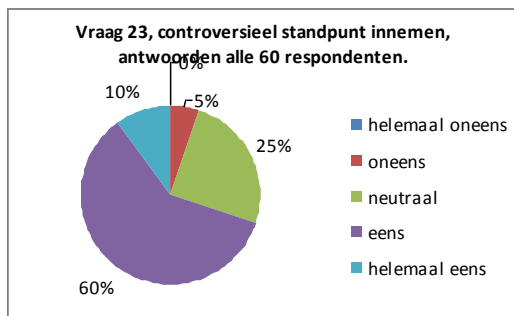
Op basis van de antwoorden op deze vraag is een verschil te zien tussen de afdeling Matching en de afdeling Prematching. Bij de afdeling Prematching geeft 14% meer respondenten aan dat zij beslissingen nemen op basis van onvolledige informatie en geeft 13% minder respondenten aan dat zij beslissingen nemen op basis van onvolledige informatie.

Uit de observaties blijkt dat de beslissingen die consulenten moeten nemen voornamelijk te maken hebben met het oordeel dat zij moeten geven over een

cliënt. Ondanks dat er standaardprocedures zijn, moeten zij voortdurend afwegingen maken die van invloed zijn op de situatie van de cliënt. Het is niet altijd in het belang van de cliënt dat zij alles vertellen, dus alleen daardoor al zal de consulent beslissingen nemen die niet altijd gebaseerd zijn op volledige informatie.

Uit de grafiek blijkt dat men bij Prematching vaker beslissingen neemt op basis van onvolledige informatie. Een verklaring kan zijn dat bij Prematching het contact met de cliënt start en de contact momenten beperkter zijn. Consulenten moeten daarom eerder besluiten wat men gaat doen.

Vraag 23. Onderdeel: risico nemen. Variabele: actie ondernemen bij weerstand. Indicator: controversieel standpunt innemen.



Op de vraag of de respondenten een controversieel standpunt in durven nemen geven 42 van de 60 respondenten (70%) aan dat zij dat durven. 3 van de 60 respondenten (5%) geven aan dat zij dat niet doen. Er is een verschil in antwoorden te signaleren tussen Matching en Prematching. Bij Matching geven 28 van de 43 respondenten (65%) aan dat zij een controversieel standpunt in durven nemen tegen 14 van

de 17 respondenten (82%) bij Prematching. Verder geven 3 van de 43 respondenten (7%) bij Matching aan dat ze geen controversieel standpunt in durven nemen. Bij Prematching geeft geen van de respondenten aan dat ze geen controversieel standpunt innemen.

Of men een controversieel standpunt inneemt is uit de observaties niet naar voren gekomen. Uit de interviews is echter naar voren gekomen dat het innemen van een controversieel standpunt niet zo vanzelfsprekend is. Dit blijkt uit de volgende citaten:

'We zijn ambtenaren en dan doe je wat er van je wordt verwacht'.

'Ik kan heel moeilijk met weerstand omgaan. Als ideeën worden afgekapt dan ervaar ik dat als

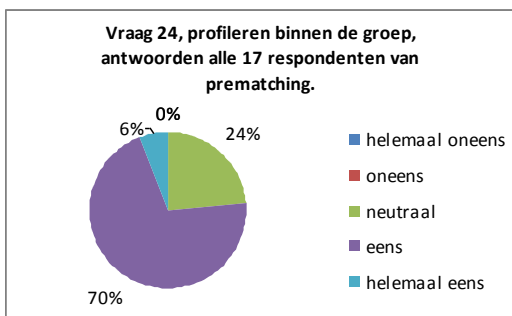
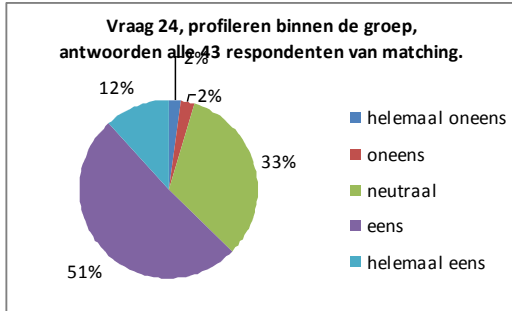
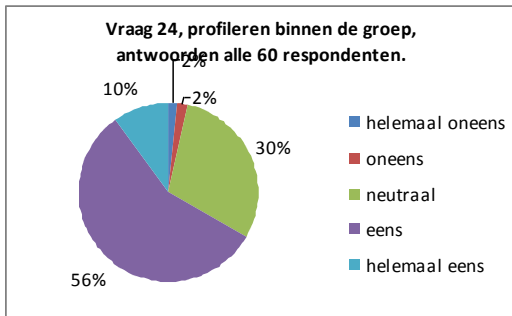
weerstand en dan denk ik, zoek het maar uit'.

'Ik vind het moeilijk dat iedereen één kant op loopt, maar we zijn geen mensen die zwaar in discussie gaan met elkaar'.

'Op het moment dat er weerstand is voor mijn ideeën, ben ik eerder geneigd om mij aan te passen'.

Uit de antwoorden op de vragen blijkt dat veel consultants een standpunt in durven te nemen. Uit de reacties in de interviews blijkt echter dat men wellicht wel een standpunt durft in te nemen, maar dat bij weerstand men zich toch liever aanpast.

Vraag 24. Onderdeel: risico nemen. Variabele: actie ondernemen bij weerstand. Indicator: profileren.



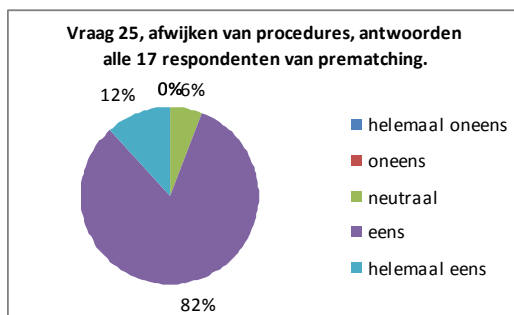
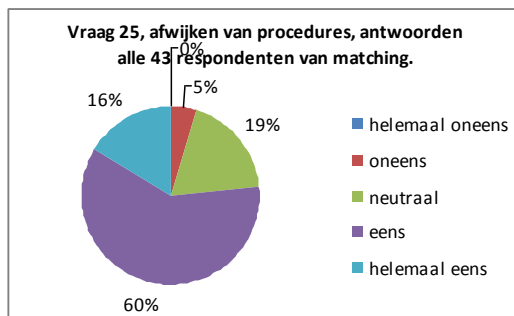
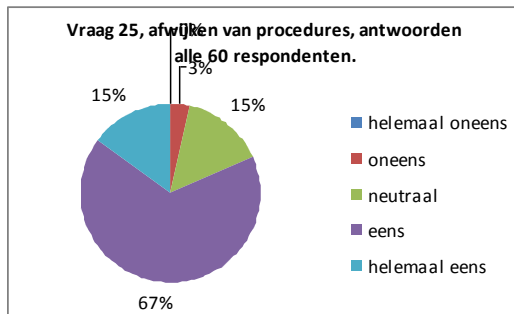
Bij vraag 24 wordt gevraagd of de respondenten zich profileren binnen de groep. Van de 60 respondenten geven 40 respondenten (66%) aan dat ze dit doen. Met uitzondering van 2 respondenten, antwoorden de overige respondenten neutraal. Bij Matching antwoorden 27 van de 43 respondenten (63%) positief tegen 13 van de 17 respondenten (76%) bij Prematching. Met uitzondering van 2 respondenten bij Matching, beantwoorden de overige respondenten 'neutraal'. Op basis van de vragen kan geconcludeerd worden dat de respondenten zich bij Prematching iets meer profileren.

Uit de observaties is geen duidelijk verschil naar voren gekomen tussen Matching en Prematching. Wat wel uit de observaties naar voren komt is dat een behoorlijk deel van de medewerkers niet bang is om zijn stem te laten horen. Een medewerker uit het interview formuleert het als volgt:

Als ik naar mijn team kijk dan zijn we redelijk rebels. Niet allemaal, maar de meesten wel. Dat moet ook wel wil je dat Matching voor de volle 100% staat. Allemaal roepen we dingen in de vergadering. We hopen dat dingen worden verbeterd of anders gemaakt, gebracht of uitgewerkt. Wat dat betreft zijn het mondige

ambtenaren' (medewerker Matching).

Vraag 25. Onderdeel: risico nemen. Variabele: actie ondernemen bij weerstand. Indicator: afwijken van procedures.



De laatste vraag die een relatie heeft met ‘ondernemend gedrag’ is de vraag of respondenten afwijken van procedures. Van de 60 respondenten geven 49 respondenten (82%) aan dat zij afwijken van bestaande procedures. 2 van de 60 respondenten (3%) geven aan dat niet te doen. Wanneer we Matching en Pre-matching afzonderlijk beschouwen, dan zien we dat bij Matching 33 van de 43 respondenten (76%) aangeven af te wijken van de procedures en dat bij Pre-matching 16 van de 17 respondenten (94%) aangeven dat te doen.

Uit de observaties blijkt dat consultants inderdaad afwijken van procedures als dit noodzakelijk is. Dit afwijken ligt met name in het dagelijkse werkproces dat sterk is gestandaardiseerd.

Een medewerker formuleerde dat als volgt toen ze de opdracht had om ingekochte trajecten te vullen met kandidaten.

‘Voor mij is het een uitdaging om aan deze behoefte te voldoen, maar tegelijkertijd te denken in het belang van de werkzoekende. Ik ga niet iemand plaatsen die niet op zijn plek zit. Ik doe dat gewoon niet en ik denk en handel vanuit het welzijn van de werkzoekende’.

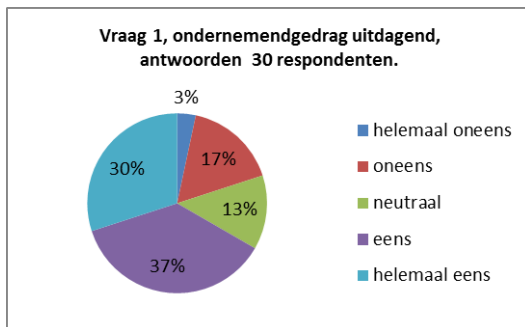
Deelconclusie vraag 22 t/m 25.

Op basis van de antwoorden op vraag 22 t/m 25 kan gesteld worden dat een groot gedeelte van de consultants mondig zijn en zich durven te laten horen in een groep. Men durft een controversieel standpunt in te nemen, maar wanneer dat te veel weerstand opleverd past men zich aan. Binnen hun eigen werkveld durven ze beslissingen te nemen ook al weten ze niet alles van de client. Indien de situatie daar om vraagt wijkt men af van de procedures.

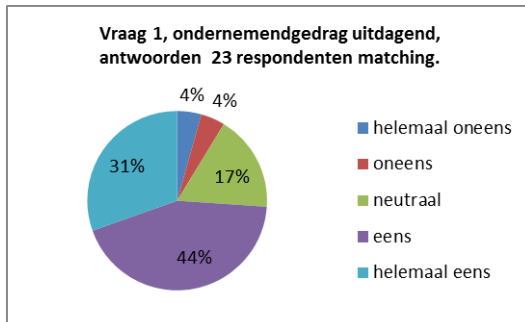
4.2 Onderzoeksresultaten en analyse van randvoorwaarde ‘veranderbereidheid’.

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten ten aanzien van veranderbereidheid per indicator toegelicht en geanalyseerd. De resultaten van het onderzoek zijn per indicator weergegeven, zodat op het niveau van de indicator inzicht wordt verkregen in de aanwezigheid van de indicator bij het cluster Werk & Inkomen. De vragen zijn gerangschikt per onderdeel, per variabele en vervolgens per indicator. Per variabele wordt er iedere keer een deelconclusie getrokken. Desgewenst kan men het hoofdstuk op verschillende manieren bestuderen. Men kan het gehele hoofdstuk doornemen, zodat een uitgebreid inzicht ontstaat over alle indicatoren. Men kan alleen de deelconclusies doornemen, zodat men op geaggereerd niveau inzicht krijgt, of men kan er voor kiezen slechts enkele onderdelen of variabelen te bestuderen. Per vraag staat benoemd welk onderdeel, variabele en indicator het betreft. Vraag 1 t/m 12 heeft betrekking op het onderdeel ‘willen’ veranderen. Vraag 13 t/m 24 heeft betrekking op het onderdeel ‘kunnen’ veranderen en vraag 25 t/m 28 heeft betrekking op het onderdeel ‘moeten’ veranderen.

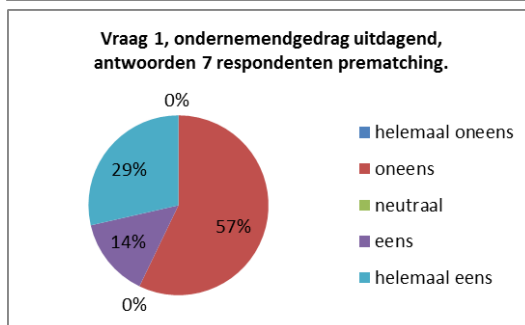
Vraag 1. Onderdeel: willen. Variabele: emoties. Indicator: ondernemend gedrag is uitdagend.



In de 1^e vraag over veranderbereidheid wordt gevraagd of de respondenten ondernemend gedrag uitdagend vinden. 20 van de 30 respondenten (67%) geven aan dat zij dat inderdaad vinden. 6 van de 30 respondenten vinden dat niet. In de 1^e grafiek zijn de antwoorden verwerkt van alle 30 respondenten.

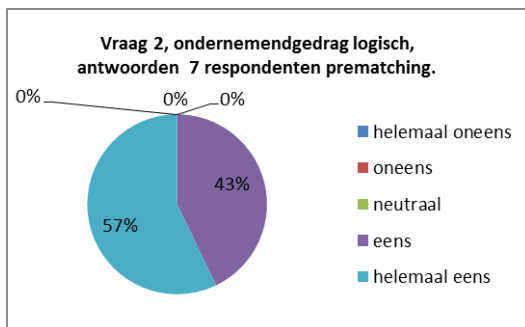
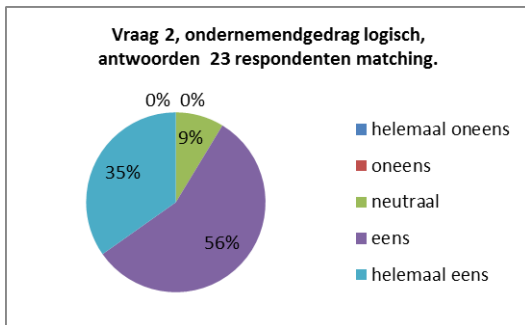
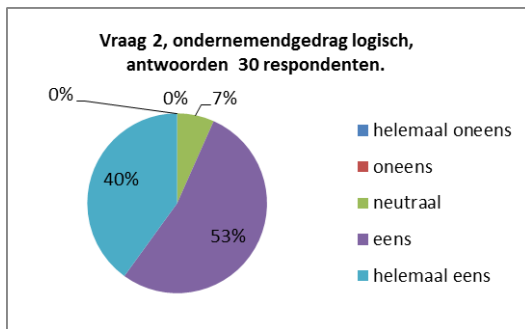


In de 2^e grafiek zijn de antwoorden van de teams Matching weergegeven. 17 van de 23 respondenten (75%) vinden ondernemend gedrag uitdagend, 2 van de 23 respondenten (8%) vinden dat niet. Bij de respondenten van Prematching (grafiek 3) vinden 3 van de 7 respondenten (43%) ondernemend gedrag uitdagend en 4 van de 7 (57%) niet.



Op basis van de antwoorden kan je stellen dat bij de consulenten, 67% van de respondenten ondernemend gedrag uitdagend vindt. Maar dat er een verschil is tussen de consulenten bij de teams Matching (75%) en de teams Prematching (43%)

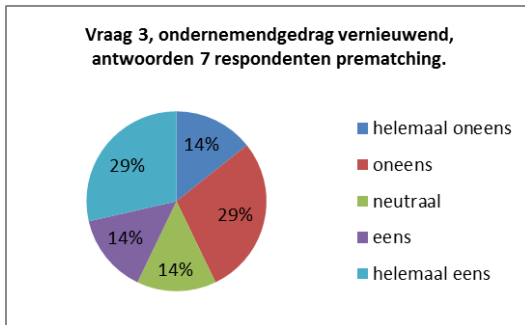
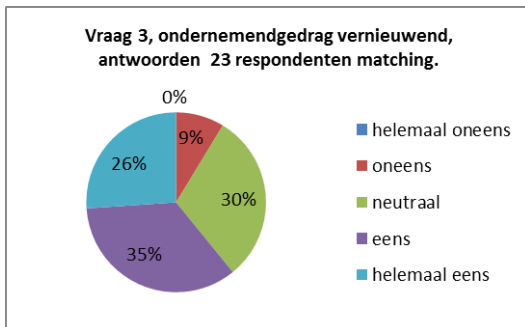
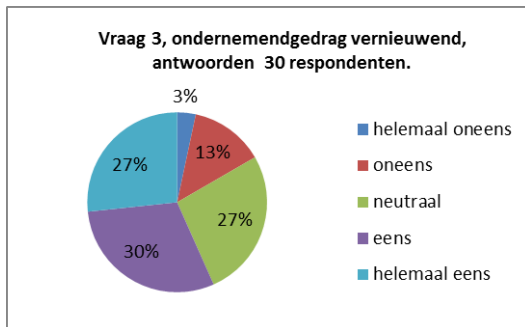
Vraag 2. Onderdeel: willen. Variabele: emoties. Indicator: ondernemend gedrag is logisch.



Bij de 2^e vraag wordt gevraagd of de respondenten het toepassen van ondernemend gedrag logisch vinden. Van de 30 respondenten geven 28 respondenten (93%) aan dat zij dat inderdaad logisch vinden. Dit is te zien in het 1^e figuur. In het 2^e figuur is te zien dat bij de teams Matching 21 van de 23 (91%) respondenten ondernemend gedrag logisch vinden en in figuur 3 is zelfs te zien dat bij de teams Prematching 7 van de 7 (100%) van de respondenten ondernemend gedrag logisch vinden.

Op basis van de antwoorden kan gesteld worden dat vrijwel alle respondenten het toepassen van ondernemend gedrag logisch vinden. Dit geldt zowel bij de teams Matching als bij de teams Prematching.

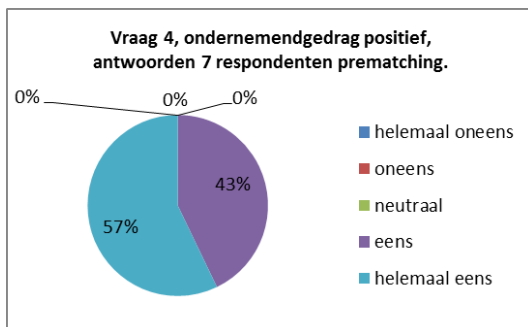
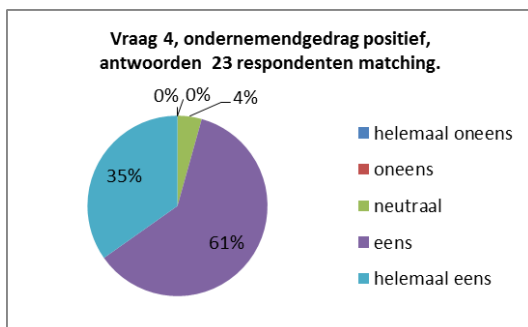
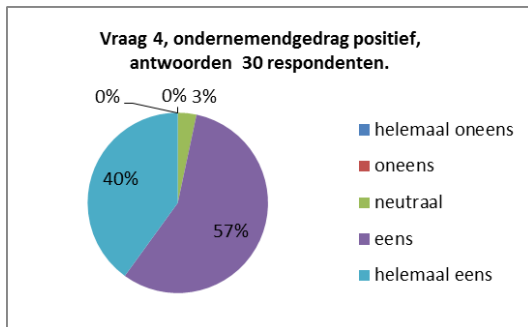
Vraag 3. Onderdeel: willen. Variabele: emoties. Indicator: ondernemend gedrag is vernieuwend.



Vinden de respondenten ondernemend gedrag vernieuwend. Dat is de 3^e vraag die is gesteld. Van de 30 respondenten hebben 17 respondenten (57%) aangegeven dat zij het inderdaad vernieuwend vinden en 5 respondenten (16%) hebben aangegeven dit niet vernieuwend te vinden. Bij de afdeling Matching blijken 14 van de 23 respondenten (61%) ondernemend gedrag vernieuwend te vinden en 2 respondenten (9%) blijken dit niet te vinden. Bij de afdeling Prematching is in het 3^e figuur te zien dat 3 van de 7 respondenten (43%) ondernemend gedrag vernieuwend vinden en dat tevens 3 van de 7 respondenten (43%) ondernemend niet vernieuwend vinden.

57% van de respondenten vindt ‘ondernemend gedrag’ vernieuwend, maar er is een verschil te constateren tussen de teams Matching (61%) en teams Prematching (43%). Een dergelijk verschil komt overeen met de 1^e vraag, waarbij te zien is dat de respondenten van de teams Prematching ondernemend gedrag als minder uitdagend beschouwen dan de respondenten van de teams Matching.

Vraag 4. Onderdeel: willen. Variabele: emoties. Indicator: ondernemend gedrag is positief.



Op de vraag of de respondenten ondernemend gedrag als iets positief ervaren antwoorden 29 van de 30 respondenten (97%) positief. Zoals in de 2^e figuur te zien beantwoorden bij Matching 22 van de 23 respondenten (96%) positief. In het 3^e figuur is te zien dat bij Prematching 7 van de 7 respondenten (100%) de vraag positief beantwoorden.

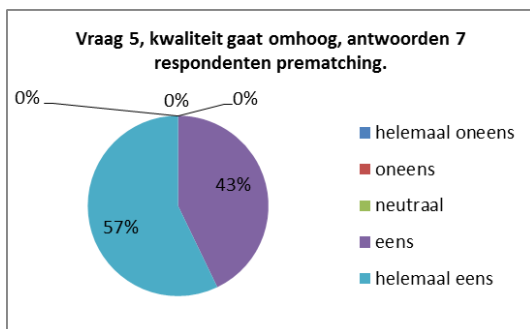
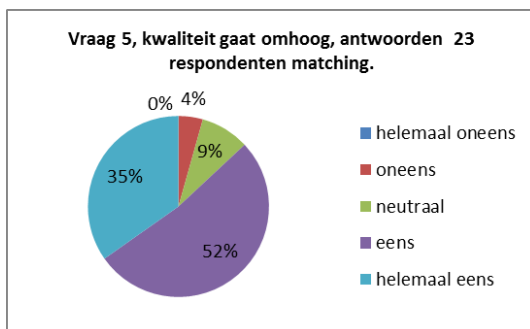
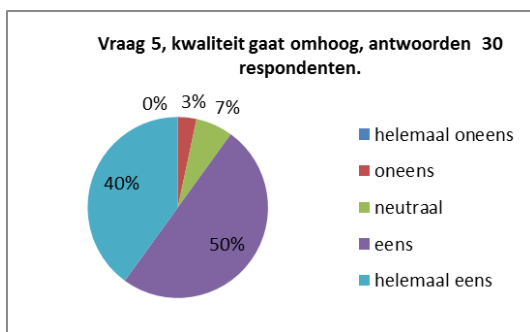
Op basis van de antwoorden op vraag 4 kan gesteld worden dat vrijwel alle respondenten, zowel bij Matching als Prematching ondernemend gedrag als iets positiefs ervaren.

Deelconclusie vraag 1 t/m 4.

Wanneer we de antwoorden op vraag 1 t/m 4 beschouwen, dan kan de conclusie worden getrokken dat de respondenten positieve emoties tonen als het gaat om ondernemend gedrag. Men vindt de toepassing van ondernemend gedrag logisch en positief. Hoewel het merendeel van alle respondenten ondernemend gedrag als iets uitdagends en vernieuwends zien, is op deze indicatoren een opvallend verschil te constateren. Bij Matching vinden de respondenten ondernemend gedrag uitdagender en vernieuwender dan bij Prematching. Dit kan, bij de respondenten van Prematching, effect hebben op de motivatie om ondernemend gedrag verder te ontwikkelen.

Vraag 5 t/m 8 gaan over de variabelen ‘gevolgen voor het werk’. Welk gevoel heeft de respondent ten aanzien van de impact van ondernemend gedrag op de kwaliteit van het werk, de werkdruk, de toename van verantwoordelijkheid en de toename van kansen.

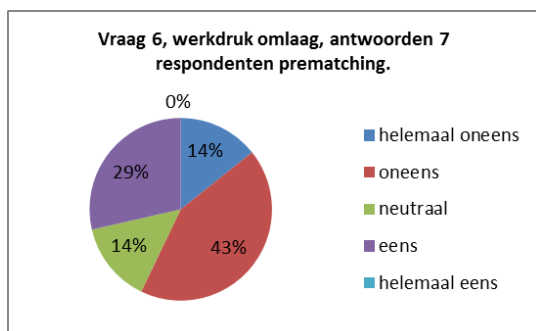
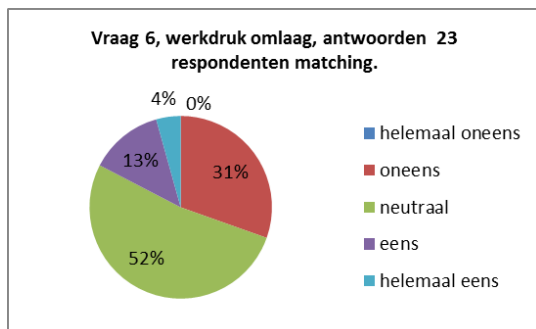
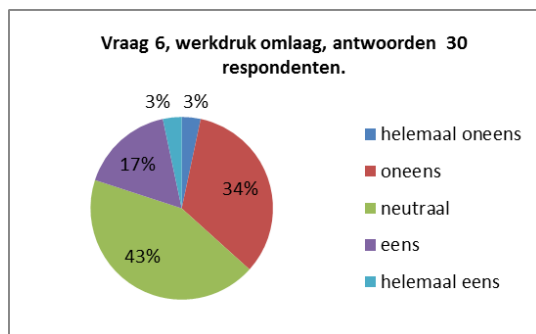
Vraag 5. Onderdeel: willen. Variabele: gevolgen voor werk. Indicator: toename kwaliteit.



Verwachten de respondenten dat de kwaliteit van het werk omhoog gaat door ondernemend gedrag. Deze vraag wordt in vraag 5 gesteld. Van de 30 respondenten reageren 27 respondenten (90%) positief op deze vraag en 1 respondent negatief. Kijkende naar de respondenten van Matching, reageren 20 van de 23 respondenten (87%) positief en bij Prematching reageren 7 van de 7 respondenten (100%) positief. E.e.a. is te zien in het 2^e en 3^e figuur behorende bij deze vraag.

Op basis van de gegeven antwoorden kan worden gesteld dat vrijwel iedereen bij zowel Matching als Prematching het idee heeft dat de kwaliteit van het werk toeneemt door het toepassen van ondernemend gedrag.

Vraag 6. Onderdeel: willen. Variabele: gevolgen voor werk. Indicator: afname werkdruk.

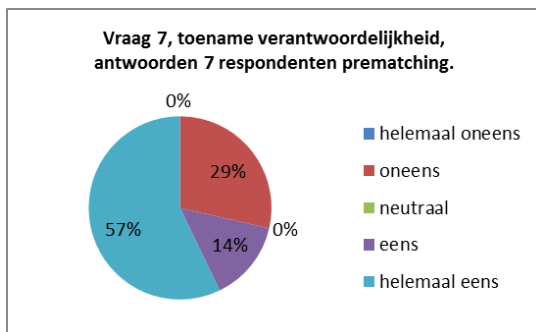
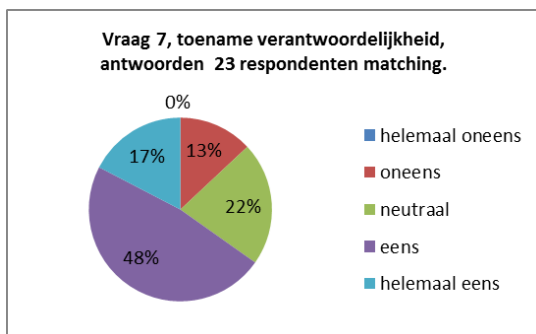
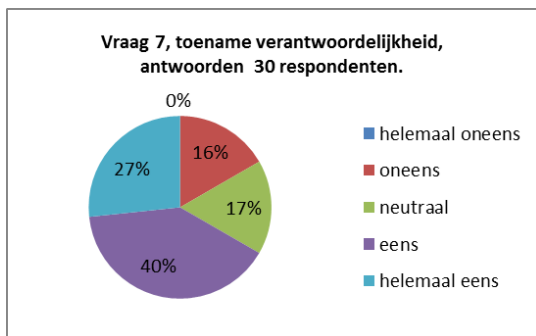


Vraag 6 gaat over de verwachting dat de werkdruk omlaag gaat, wanneer men ondernemend gedrag gaat toepassen. 6 van de 30 respondenten (20%) zijn van mening dat de werkdruk omlaag gaat. 11 van de 30 respondenten (37%) denken dat de werkdruk juist toeneemt. 13 respondenten (43%) heeft niet het idee dat de werkdruk gaat toenemen, maar ook niet afnemen. Bij Matching (2^e figuur), geven 4 van de 23 respondenten (17%) aan te denken dat de werkdruk afneemt, tegen 7 van de 23 respondenten die denken dat de werkdruk juist toeneemt. 12 van de 23 respondenten (52%) geeft aan dat ze denken dat de werkdruk niet toeneemt of afneemt. Bij Prematching denken 2 van de 7 respondenten (29%), dat de werkdruk omlaag gaat en 4 van de 7 respondenten (57%), denken dat de werkdruk omhoog gaat.

Uit de antwoorden kan worden opgemaakt dat de respondenten verdeeld zijn over de vraag of de werkdruk omlaag gaat, als ondernemend gedrag wordt toegepast. Opvallend is te zien dat verhoudingsgewijs, veel meer respondenten van Matching denken dat de werkdruk niet zal toenemen of afnemen, dan bij de respondenten van Prematching. Verder denkt 1/3 van de respondenten bij Matching en meer dan de helft van de respondenten bij Prematching dat de werkdruk zal toenemen.

Behoorlijk wat respondenten hebben het idee dat de werkdruk zal toenemen. Dit heeft een drukkend effect op de motivatie om met ondernemend gedrag aan de slag te gaan.

Vraag 7. Onderdeel: willen. Variabele: gevolgen voor werk. Indicator: toename verantwoordelijkheid.



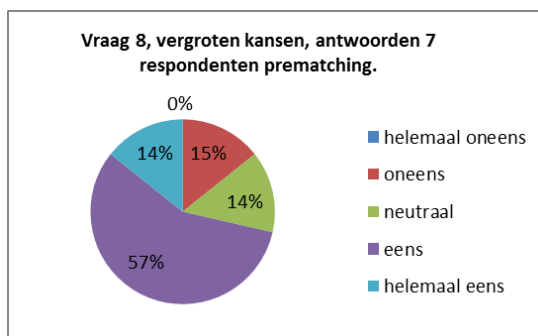
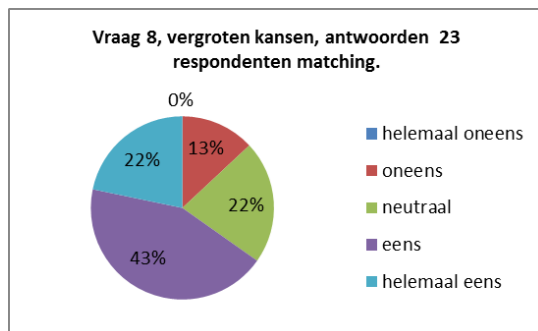
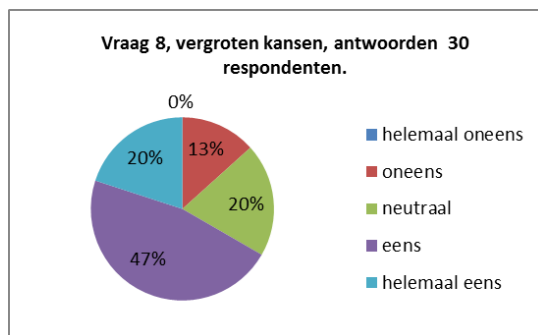
In vraag 7 wordt gevraagd of men denkt dat je meer verantwoordelijkheid krijgt als je ondernemend gedrag toepast. 20 van de 30 respondenten (67%), denken dat dit inderdaad zo is, tegen 5 van de 30 respondenten (16%) die denken dat dat niet zo is.

Bij Matching zijn 15 van de 23 respondenten (65%) van mening dat zij meer verantwoordelijkheid krijgen, tegen 3 van de 23 (13%) die denken dat dat niet zo is.

In het 3^e figuur is te zien, dat bij Prematching 5 van de 7 respondenten (71%) van mening zijn dat ze meer verantwoordelijkheid krijgen en de resterende 2 respondenten (29%) aangeven die verantwoordelijkheid niet te krijgen.

Gesteld kan worden dat zowel bij Matching als bij Prematching ongeveer 2/3^e van de respondenten denkt meer verantwoordelijkheid te krijgen. Bij de respondenten van Prematching is zelfs te zien dat van die 2/3^e aan respondenten die positief geantwoord hebben, het merendeel zelfs zeer positief heeft geantwoord.

Vraag 8. Onderdeel: willen. Variabele: gevolgen voor werk. Indicator: vergroten kansen.



Denken de respondenten dat hun loopbaankansen toenemen, wanneer zij ondernemend gedrag vertonen. Van de 30 respondenten, denken 20 respondenten (67%) dat dit inderdaad het geval is. 4 van de 30 respondenten (13%) denken dat dit niet het geval is. Het totale beeld van alle respondenten bij elkaar, komt overeen met de afzonderlijke beelden van de teams bij Matching en Prematching. Zie het 2^e en 3^e figuur. Bij beiden verwacht 2/3 van de respondenten dat hun loopbaankansen toenemen door ondernemend gedrag te vertonen.

Deelconclusie vraag 5 t/m 8.

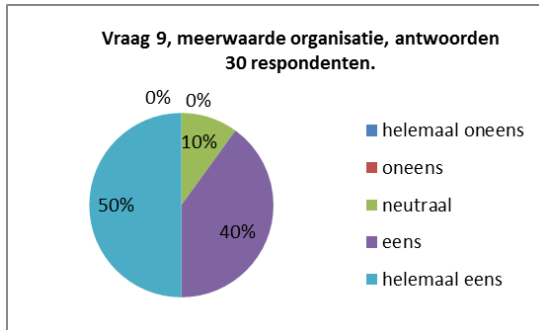
Kijkende naar de vraag 5 t/m 8, kan geconcludeerd worden dat zowel bij Matching als Prematching de verwachting is dat de kwaliteit van het werk toeneemt. Tevens verwacht 2/3 van de respondenten van beide afdelingen dat de loopbaan kansen toenemen en dat hun verantwoordelijkheid toeneemt wanneer men ondernemend gedrag vertoont.

Ten aanzien van de werkdruk zijn zowel Matching als Prematching minder positief. 1/3 van de respondenten van Matching en zelfs meer dan de helft van de respondenten bij Prematching denkt dat de werkdruk toeneemt. Bij een verandering richting ondernemend gedrag kan een gebrek aan motivatie ontstaan omdat men het idee heeft dat de werkdruk zal toenemen.

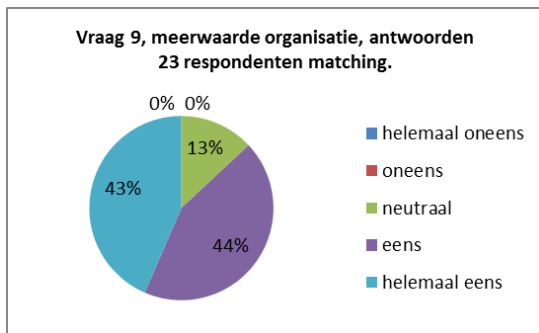
Daarnaast kan bij ongeveer 1/3 van de medewerkers gebrek aan motivatie ontstaan doordat ze niet het idee hebben dat het hun kansen vergroot en/of meer verantwoordelijkheid oplevert.

Vraag 9 t/m 12 gaan over de variabelen 'gevolgen voor de organisatie'. Welk gevoel heeft de respondent ten aanzien van de impact van ondernemend gedrag op de organisatie.

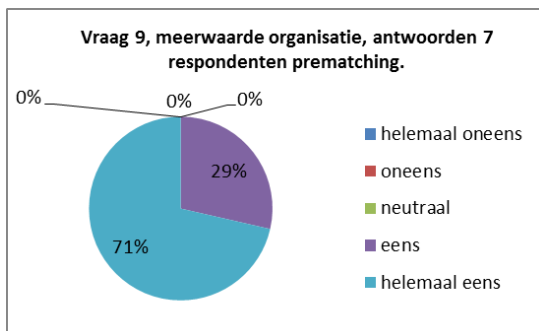
Vraag 9. Onderdeel: willen. Variabele: gevolgen voor organisatie. Indicator: meerwaarde voor organisatie.



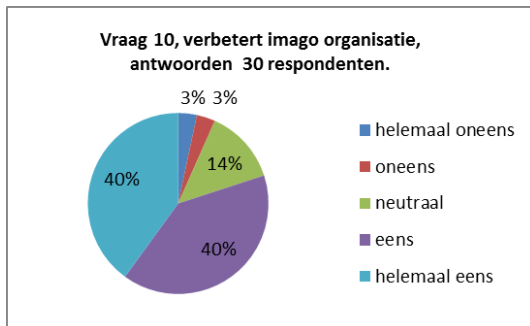
Is het toepassen van ondernemend gedrag een meerwaarde voor de organisatie. 27 van de 30 respondenten (90%) is van mening dat dit inderdaad zo is. Niemand is van mening dat dat niet zo is. Bij de afdeling Matching antwoorden 20 van de 23 respondenten (87%) positief en bij de afdeling Prematching antwoorden alle respondenten positief.



Uit bovenstaande kan worden opgemaakt dat zowel bij Matching als Prematching ondernemend gedrag als een meerwaarde voor de organisatie kan worden gezien.

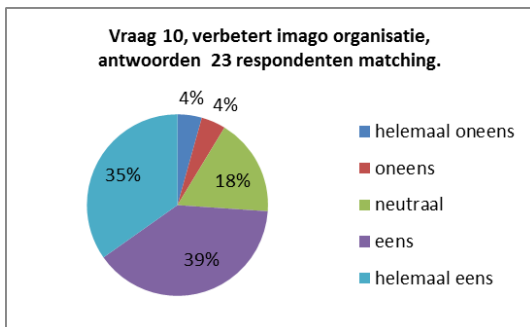


Vraag 10. Onderdeel: willen. Variabele: gevolgen voor organisatie. Indicator: verbetert imago organisatie.

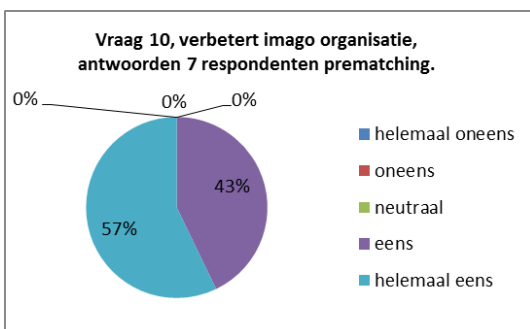


24 van de 30 respondenten (80%) antwoorden positief op de vraag of door ondernemend gedrag het imago van de organisatie verbetert. 2 van de 30 respondenten (6%) hebben het idee, dat dat niet zo is.

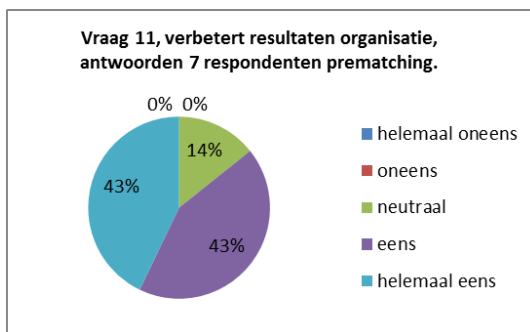
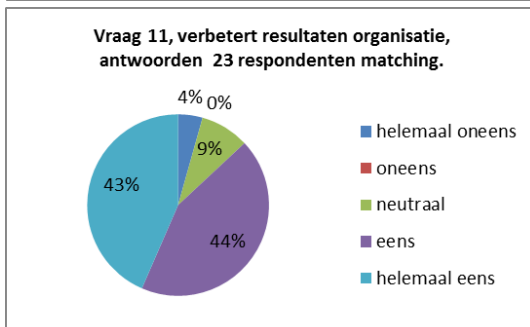
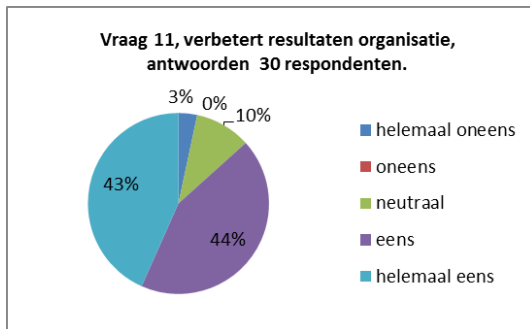
Bij de afdeling Matching antwoorden 17 van de 23 respondenten (74%) positief en 2 van de 23 (8%) negatief. Bij de afdeling Prematching hebben alle respondenten (100%) de vraag positief beantwoord.



Uit bovenstaande kan worden opgemaakt dat vrijwel het grootste gedeelte van de respondenten het idee heeft dat het imago van de organisatie verbetert bij toepassing van ondernemend gedrag.



Vraag 11. Onderdeel: willen. Variabele: gevolgen voor organisatie. Indicator: verbetert resultaten organisatie.



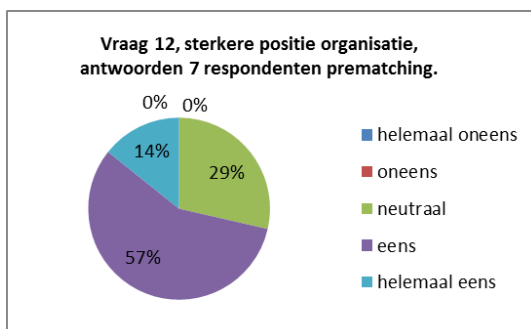
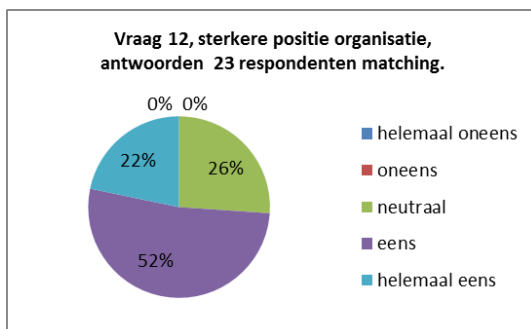
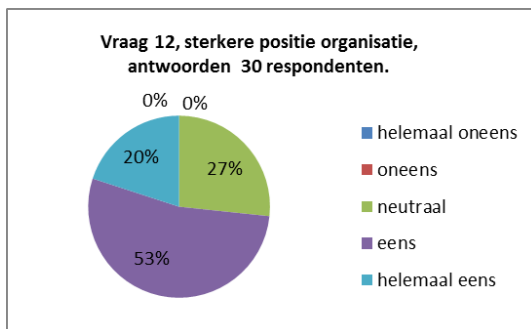
Vraag 11 gaat over de resultaten die verbeteren door ondernemend gedrag. 26 van de 30 respondenten (87%) geven aan het idee te hebben dat de resultaten zullen verbeteren. 1 van de 30 respondenten (3%) geeft aan dat de resultaten niet zullen verbeteren.

Bij de afdeling Matching denken 20 van de 23 respondenten (87%) dat de resultaten verbeteren en 1 van de 23 respondenten (4%) denkt van niet.

Bij de afdeling Prematching verwachten 6 van de 7 respondenten (86%) dat de resultaten zullen verbeteren.

Ook voor vraag 11 geldt dat vrijwel alle respondenten het idee hebben dat door ondernemend gedrag de resultaten verbeteren.

Vraag 12. Onderdeel: willen. Variabele: gevolgen voor organisatie. Indicator: versterkt positie organisatie.



De laatste vraag die betrekking heeft op het ‘willen’ veranderen, gaat over de verwachting die men heeft ten aanzien van het versterken van de positie van de organisatie. Van de 30 respondenten geven 22 respondenten (73%) aan dat zij inderdaad verwachten dat het de positie van de organisatie verbetert. Niemand geeft aan dat het de positie niet verbetert.

Bij de afdeling Matching geven 17 van de 23 respondenten (74%) aan dat zij verwachten dat de positie van de organisatie verbetert. Ook bij de afdeling Matching verwacht niemand dat dat niet zo is. Tot slot verwachten 5 van de 7 respondenten (71%) van de afdeling Prematching dat de positie van de organisatie verbetert.

Deelconclusie vraag 9 t/m 12.

Vraag 9 t/m 12 zijn vragen die betrekking hebben op de gevolgen van ondernemend gedrag voor de organisatie. Geconcludeerd kan worden dat zowel de respondenten van de afdeling Matching als de afdeling Prematching ondernemend gedrag zien als iets positiefs voor de organisatie. Op alle onderdelen scoorde zowel Matching als Prematching boven de 75% procent. Dit betekent dat 75% van de respondenten de vragen positief hebben beantwoord. De overige respondenten beantwoordden de vragen vrijwel allemaal met ‘neutraal’.

Conclusie vraag 1 t/m 12

Vraag 1 t/m 12 zijn vragen over een indicator die een relatie heeft met het ‘willen’ veranderen naar ondernemend gedrag.

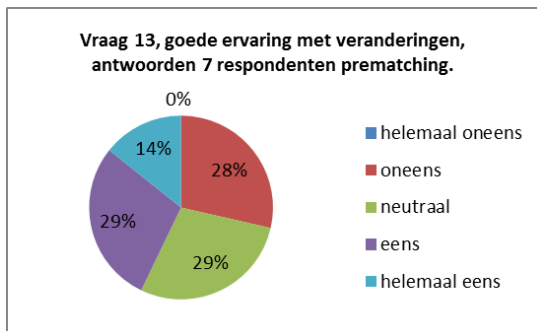
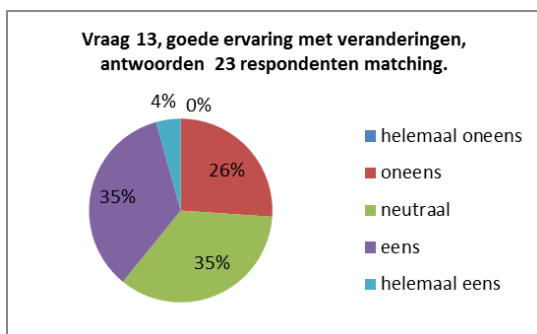
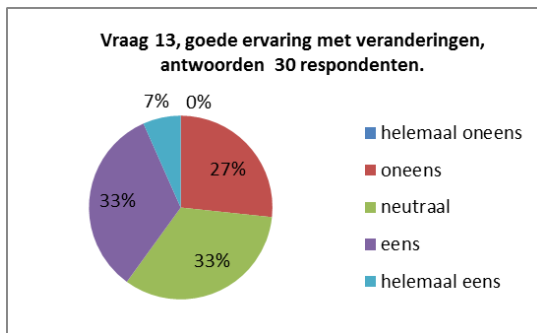
Er kan geconcludeerd worden dat de respondenten van zowel Matching als Prematching positief staan tegenover het begrip ‘ondernemend gedrag’ en dat men van mening is dat dat zowel persoonlijk als voor de organisatie een goede verandering zou zijn.

Hierbij dient te worden opgemerkt, dat de verwachting is dat de werkdruk toeneemt door ondernemend gedrag. De werkdruk is dan ook een item waar rekening mee gehouden moet worden wil men een verandering doormaken richting ondernemend gedrag. Deze kanttekening geldt zowel voor de teams bij Matching als Prematching. Voor beiden geldt ook dat 1/3 van de respondenten niet het idee heeft dat hun loopbaankansen of verantwoordelijkheid zal toenemen. Dit heeft voor die respondenten een drukkend effect op de motivatie om te veranderen. Tot slot geeft ongeveer de helft van de respondenten bij Prematching aan dat ondernemend gedrag niet uitdagend en / of vernieuwend is. Ook dit kan een drukkend effect op de motivatie hebben.

Wanneer men een ontwikkeling wil doormaken richting ondernemend gedrag is het wenselijk om kritisch te kijken naar de toename van de werkdruk, het bieden van perspectief ten aanzien van verantwoordelijkheid en loopbaankansen en het vernieuwende en uitdagende karakter van de verandering.

Vraag 13 t/m 24 hebben een relatie met het onderdeel ‘kunnen’ veranderen, richting ondernemend gedrag. Variabelen die van toepassing zijn, zijn ‘ervaringen met veranderen’, ‘tijd en mankracht’ en ‘aansturing veranderproces’. Vraag 13 t/m 16 gaan over de eerst genoemde variabele, ‘ervaringen met veranderen’.

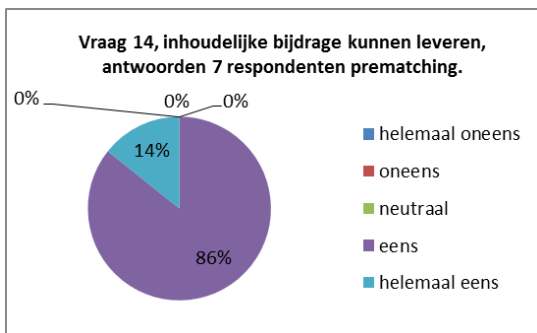
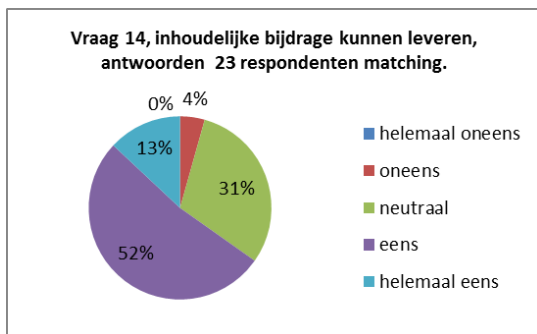
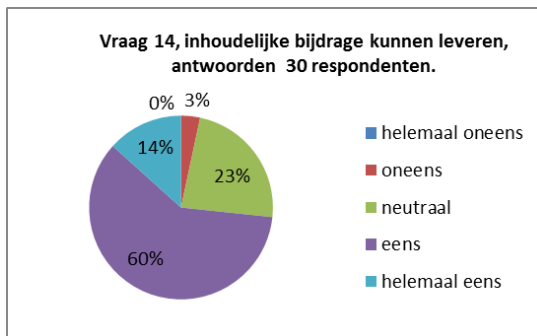
Vraag 13. Onderdeel: kunnen. Variabele: ervaring met veranderen. Indicator: goede ervaringen.



De 1^e vraag die betrekking heeft op het ‘kunnen’ veranderen is vraag 13. Hierin wordt de vraag gesteld of de respondenten goede ervaringen hebben met organisatieveranderingen. 12 van de 30 respondenten (40%) geven aan dat zij goede ervaringen hebben met organisatie veranderingen. 8 van de 30 respondenten (27%) geven aan dat zij dat niet hebben. Bij Matching geven 9 van de 23 respondenten (39%) aan dat zij goede ervaringen hebben met organisatieveranderingen en 8 van de 23 respondenten (26%) geven aan dat zij dat niet hebben. Verhoudingsgewijs geven de respondenten van Prematching hetzelfde aan. 3 van de 7 (43%) hebben positieve ervaringen en 2 van de 7 (28%) hebben geen positieve ervaring.

Het algehele beeld is dat zowel bij Matching als Prematching iets meer dan 1/3 positieve ervaringen heeft, iets minder dan 1/3 geen positieve ervaringen heeft en 1/3 neutraal antwoordt. Derhalve is het beeld dus heel wisselend. Goede ervaringen met veranderingen zijn belangrijk om uiteindelijk ook positief naar nieuwe veranderingen te kunnen kijken.

Vraag 14. Onderdeel: kunnen. Variabele: ervaring met veranderen. Indicator: bijdrage kunnen leveren.



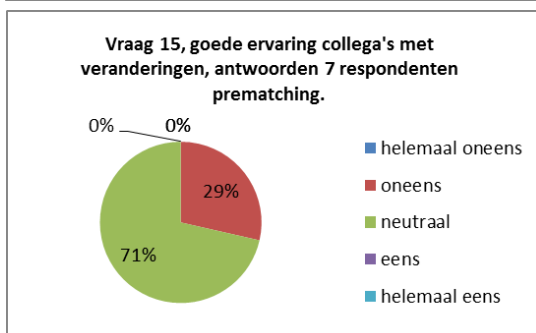
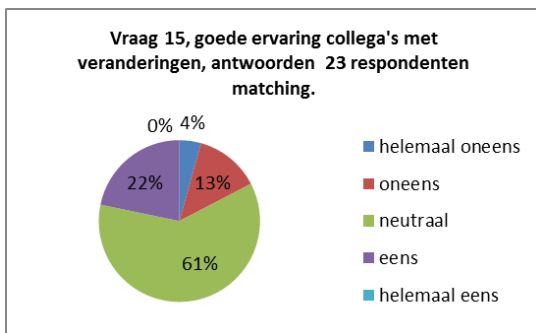
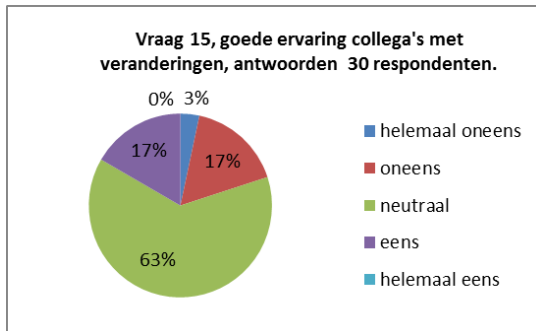
Bij vraag 14 wordt gevraagd of de respondenten in staat zijn een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de organisatieverandering. 22 van de 30 respondenten (74%) geven aan dat zij in staat zijn een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de verandering. 1 respondent geeft aan dit niet te kunnen. Bij Matching geven 15 van de 23 respondenten (65%) aan dat zij in staat zijn een inhoudelijke bijdrage te leveren en 1 respondent

geeft aan dit niet te kunnen. Bij Prematching geven alle 7 respondenten aan in staat te zijn een inhoudelijke bijdrage te leveren.

Uit de antwoorden blijkt dat ruim 2/3 van de respondenten aangeeft een inhoudelijke bijdrage te kunnen leveren.

Wanneer je de teams Matching en Prematching met elkaar vergelijkt, dan is er iets meer overtuiging bij Prematching over de inhoudelijke bijdrage die zij kunnen leveren tijdens veranderingen dan bij de Matching.

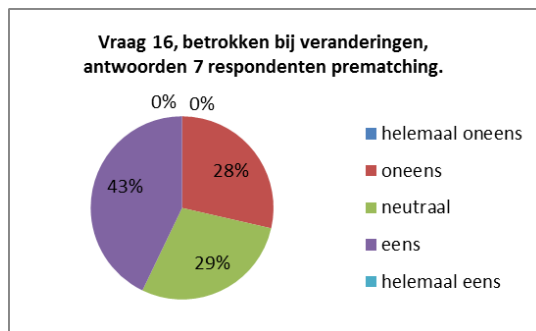
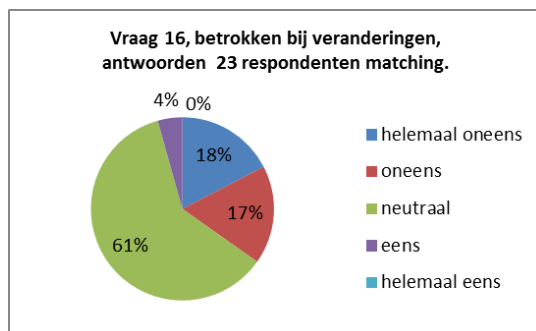
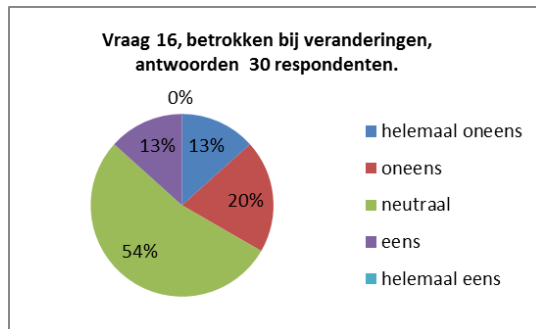
Vraag 15. Onderdeel: kunnen. Variabele: ervaring met veranderen. Indicator: goede ervaringen collega's.



Op de vraag of collega's goede ervaringen met veranderingen hebben, heeft een groot gedeelte van de respondenten neutraal gereageerd. 5 van de 30 respondenten (17%) geven aan dat collega's wel goede ervaringen hebben met veranderingen en 6 van de 30 respondenten (20%) geeft aan dat dit niet het geval is. Bij Matching komt dit beeld sterk overeen. Ook hier beantwoorden het grootste gedeelte van de respondenten (61%) de vraag met neutraal. Bij Prematching beantwoorden zelfs 71% de vraag met 'neutraal'. De overige respondenten geven aan dat collega's geen goede ervaringen hebben

Uit de antwoorden blijkt dat bij zowel Matching als Prematching niet een duidelijk beeld is over wat de ervaringen zijn van collega's ten aanzien van organisatieveranderingen. Ook zou het antwoord kunnen betekenen dat collega's geen positieve, maar ook geen negatieve ervaringen hebben met organisatie veranderingen. Door deze onduidelijkheid is het antwoord maar beperkt van waarde.

Vraag 16. Onderdeel: kunnen. Variabele: ervaring met veranderen. Indicator: betrokken bij veranderingen.



In vraag 16 wordt gevraagd of men betrokken wordt bij organisatie veranderingen. 4 van de 30 respondenten (13%) reageren positief. Zij geven aan dat ze inderdaad betrokken worden. 10 van de 30 respondenten (33%) reageren negatief. Zij geven aan niet betrokken te worden bij organisatieveranderingen. Wanneer we Matching en Prematching afzonderlijk beschouwen zien we dat de 1 van de 23 respondenten

(4%) bij Matching aangeeft betrokken te worden bij organisatieveranderingen en dat 8 van de 23 respondenten (35%) aangeven dat niet te worden. 61% antwoordt neutraal. Zij geven hiermee aan dat ze de ene keer wel betrokken worden en de andere keer niet.

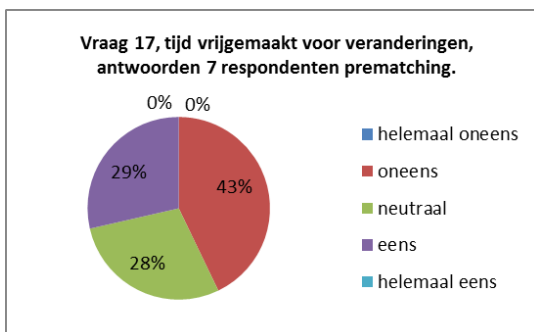
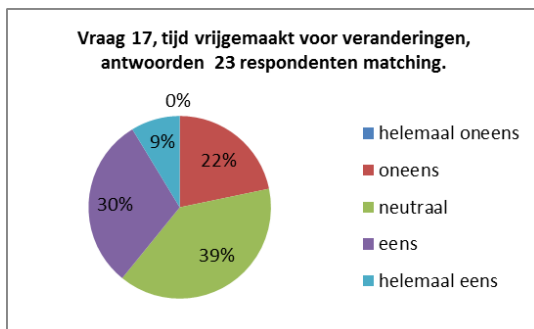
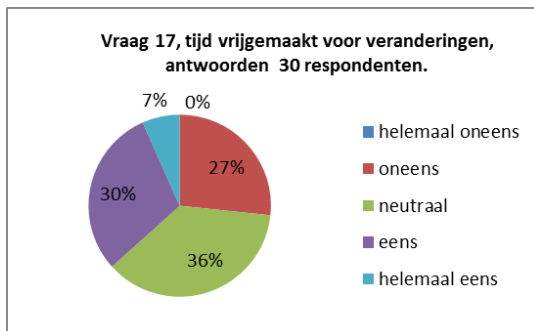
Bij Prematching geven 3 van de 7 respondenten (43%) aan dat zij betrokken worden bij organisatieveranderingen. 2 van de 7 respondenten (28%) geven aan dat zij niet betrokken worden. Geconcludeerd kan worden dat gemiddeld het grootste gedeelte van de respondenten wisselend betrokken worden bij organisatieveranderingen. Hierbij is een verschil te zien tussen Matching en Prematching. De respondenten van Prematching antwoorden positiever op de vraag. Zij geven vaker aan dat zij betrokken worden bij organisatieveranderingen.

Deelconclusie vraag 13 t/m 16.

Vraag 13 t/m 16 zijn vragen die een relatie hebben met de betrokkenheid bij een organisatieverandering en zijn een indicator voor het 'kunnen' veranderen. Geconcludeerd kan worden dat de ervaringen met organisatieveranderingen bij zowel Matching als Prematching wisselend zijn. Respondenten van zowel Matching als Prematching zijn in staat een inhoudelijke bijdrage te leveren aan veranderingen, waarbij opgemerkt moet worden dat de respondenten van Prematching overtuigender op deze vraag hebben geantwoord. De mate waarin medewerkers betrokken worden bij organisatieveranderingen verschilt. Bij zowel Matching als Prematching geeft ongeveer 1/3 aan dat ze niet betrokken worden. Daarnaast geeft bij Matching het grootste gedeelte van de overige respondenten aan dat zij soms wel en soms niet betrokken worden. Bij Prematching geeft het grootste gedeelte van de overige respondenten aan dat zij wel betrokken worden. Gezien de antwoorden op 'goede ervaringen' en 'betrokkenheid' is het aannemelijk om te stellen dat een behoorlijk deel van de respondenten belemmeringen ervaart in het 'kunnen' veranderen, door eerdere ervaringen.

Vraag 17 t/m 20 gaan over de variabelen, 'tijd en mankracht'.

Vraag 17. Onderdeel: kunnen. Variabele: tijd en mankracht. Indicator: tijd vrijmaken.

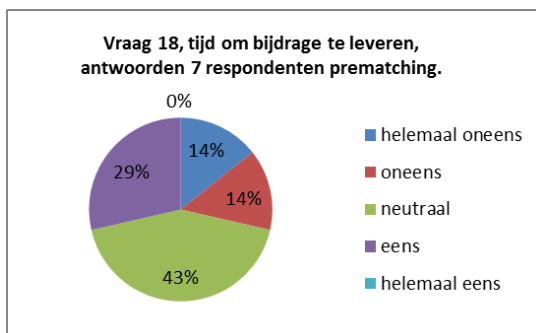
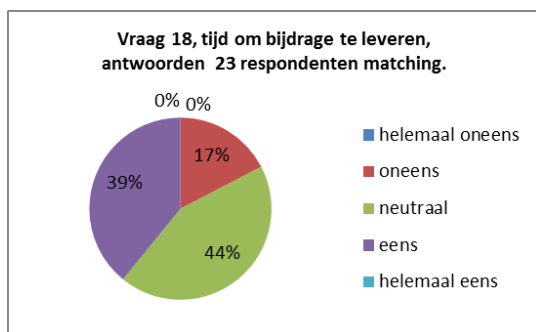
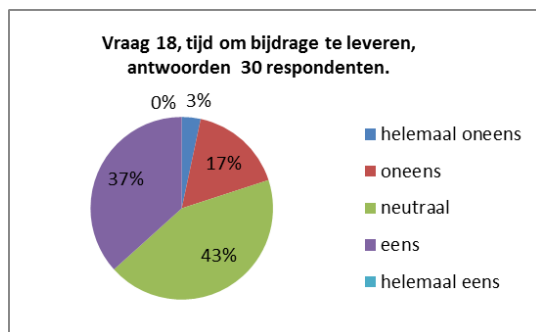


Bij vraag 17 wordt gevraagd of de respondenten vinden dat er tijd wordt vrijgemaakt voor veranderingen. Van de 30 respondenten geven 11 respondenten (37%) aan dat dit inderdaad zo is. 8 respondenten (27%) geven aan dat dat niet zo is.

Bij Matching (2^e figuur) zijn 9 van de 23 respondenten (39%) van mening dat er tijd wordt vrijgemaakt voor verandering en geven 5 van de 23 respondenten (22%) aan dat zij vinden dat er geen tijd wordt vrijgemaakt. De respondenten van Prematching (3^e figuur) laten een iets negatiever beeld zien. Van de 7 respondenten vinden 2 respondenten (29%) dat er tijd wordt vrijgemaakt en 3 (43%) dat dit niet het geval is.

De meningen of er tijd wordt vrijgemaakt zijn bij zowel Matching als bij Prematching sterk verdeeld. Te zien is dat respondenten bij Matching iets positiever antwoorden op de vraag.

Vraag 18. Onderdeel: kunnen. Variabele: tijd en mankracht. Indicator: tijd voor bijdrage.



Op de vraag of men denkt dat collega's tijd hebben om een bijdrage te leveren aan organisatieveranderingen antwoorden 11 van de 30 respondenten (37%) positief en 6 van de 30 respondenten (20%) negatief. Kijkende naar Matching en Prematching afzonderlijk is te zien dat bij Matching 9 van de 23 respondenten (39%) positief antwoorden en 4 van de 23 (17%) negatief. Bij Prematching antwoorden 2 van de 7 respondenten (29%) positief en eveneens 2 van de 7 respondenten negatief.

Net als bij de vorige vraag, zijn ook bij deze vraag de meningen sterk verdeeld. Tegelijkertijd is ook hier weer te zien dat Matching de vraag iets positiever beantwoordt.

Onderstaande citaten geven een verdere indruk van de tijd die aanwezig is om een bijdrage te leveren.

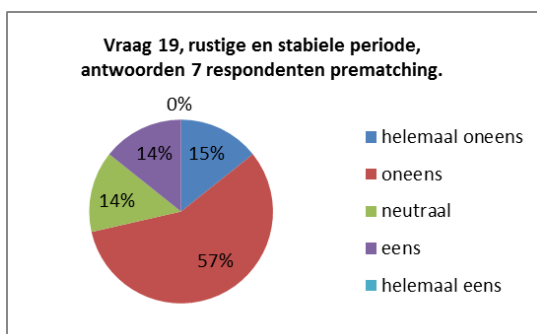
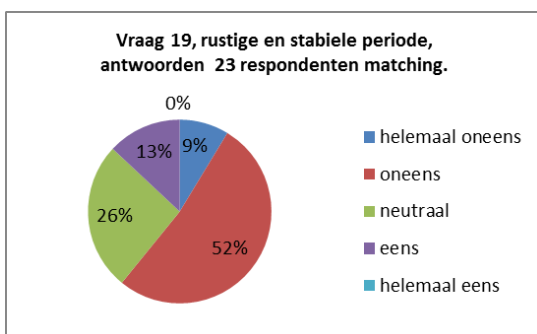
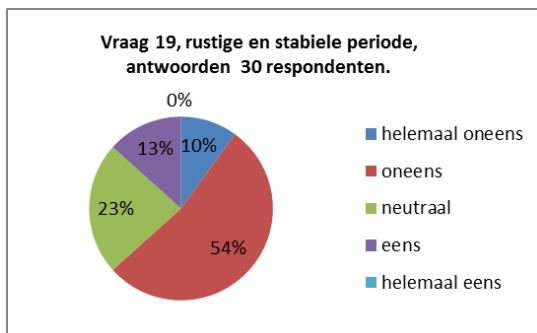
'Als je een caseload hebt van 30 a 40 cliënten en je moet die iedere 2 weken spreken kom je op zo'n 5 gesprekken per dag. Dan hou je 3 uur over voor administratie. Dat is pittig'.

'Ik heb het druk. Iedereen heeft het hier druk. Met name de administratieve druk. Er moet van alles

geadministreerd worden. In de regel ben je alleen maar uitvoerend bezig en kan je niet de stap terug doen om te reflecteren en na te denken waar je mee bezig bent en hoe het beter kan'.

'De werkdruk is goed te handelen. In het begin werd gezegd dat we 5 gesprekken per dag moest houden. Dit bleek niet haalbaar. Dat is teruggeschroefd naar 4 gesprekken. Een dagdeel gesprekken en een dagdeel uitwerken'.

Vraag 19. Onderdeel: kunnen. Variabele: tijd en mankracht. Indicator: rustige en stabiele periode.



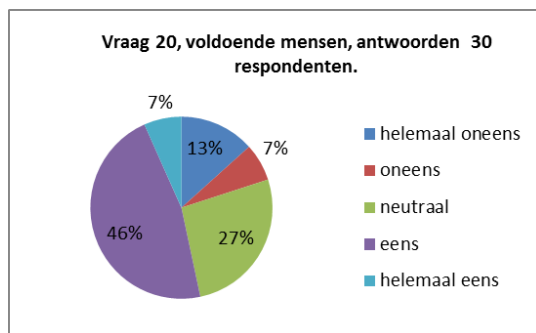
In vraag 19 wordt gevraagd of de respondenten de periode waarin men zit als rustig en stabiel ervaren. Van de 30 respondenten geven 4 respondenten (13%) aan dat zij de periode op dit moment als rustig en stabiel ervaren en 19 van de 30 respondenten (64%) geven aan dat dit niet het geval is. Bij Matching vinden 3 van de 23 respondenten (13%) het een rustig en stabiele periode en 14 van de 23 (61%) vinden dat niet. Bij Prematching vindt 1 van de 7 respondenten (14%) het een rustige en stabiele periode en 5 van de 7 (72%) vinden dat niet.

Over het geheel genomen is 2/3 van de respondenten van mening dat het geen stabiele en rustige periode is. Hierbij scoort Prematching nog iets negatiever dan Matching.

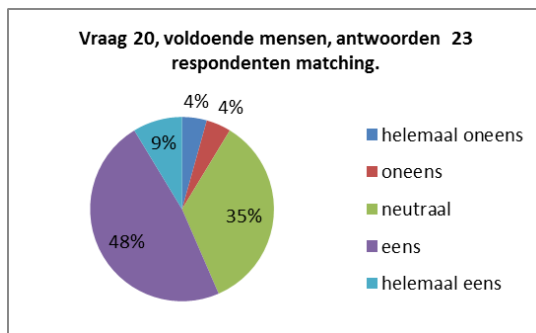
Een medewerker formuleert het als volgt:

'Ik werk hier nu ongeveer 15 jaar bij de dienst en één ding dat ik wel weet is dat je nooit weet wat je over 2 maanden te wachten staat. Soms worden veranderingen tijdig aangegeven, maar het kan ook zijn dat er binnen een week iets gebeurt'.

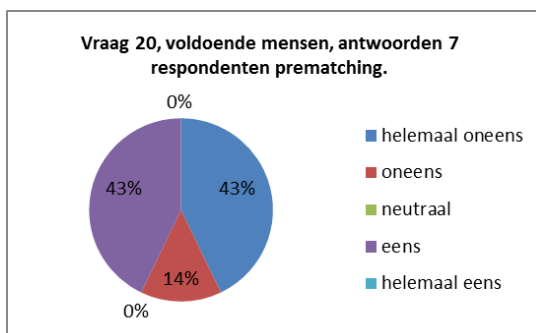
Vraag 20. Onderdeel: kunnen. Variabele: tijd en mankracht. Indicator: voldoende mensen.



Zijn er op dit moment voldoende mensen om het werk uit te voeren. 16 van de 30 respondenten (53%) geven aan dat er voldoende mensen zijn. 6 van de 30 respondenten (20%) geven aan dat er niet voldoende mensen zijn. Bij Matching vinden 13 van de 23 respondenten (57%) dat er voldoende mensen zijn en 2 van de 23 respondenten (8%) vinden dat niet. Hier is een groot verschil te constateren met Prematching. Bij



Prematching vinden 3 van de 7 respondenten (43%) dat er voldoende mensen zijn, maar 4 van de 7 respondenten (57%) vinden van niet.



Wat bij deze vraag duidelijk opvalt is het verschil in antwoorden tussen Matching en Prematching. Bij Prematching geeft meer dan de helft van de respondenten aan dat er niet voldoende mensen zijn, terwijl bij Matching maar 8% van de respondenten vindt dat er niet voldoende mensen zijn.

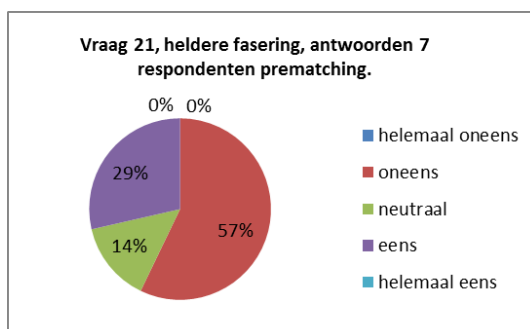
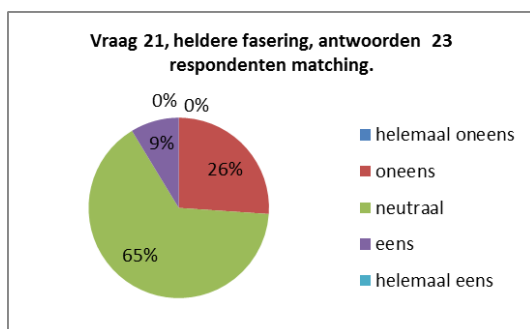
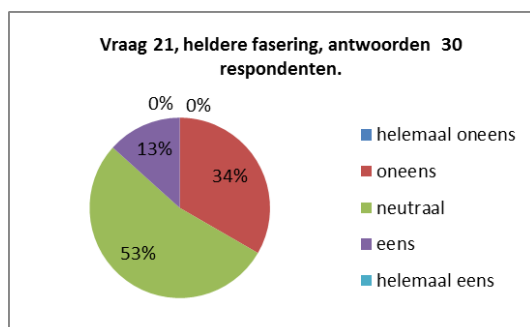
Deelconclusie vraag 17 t/m 20.

Zowel bij Matching als Prematching is het op dit moment geen rustige en stabiele periode. Ten aanzien van 'tijd wordt vrijgemaakt voor veranderingen' en 'er is tijd om een bijdrage te leveren' antwoorden respondenten van zowel Matching als Prematching wisselend. Wel is te zien dat bij beide vragen Prematching hier negatiever scoort dan Matching. Dat Prematching op deze vragen negatiever scoort dan Matching lijkt logisch gezien de antwoorden op vraag 20. Hier is duidelijk te zien dat bij Prematching niet voldoende mensen zijn om het werk te doen. Het lijkt logisch dat dit invloed heeft op de antwoorden in vraag 17 en 18 welke gaan over de bijdrage die men kan leveren bij veranderingen en de tijd die vrijgemaakt kan worden.

Op basis van de antwoorden kan geconcludeerd worden dat het voor de veranderbereidheid belangrijk is dat gekeken wordt naar de periode waarin men de verandering wil doorvoeren, maar ook wordt gekeken naar het aantal mensen dat het werk moet verrichten en de mogelijkheden die worden geboden om naast te werk een bijdrage te kunnen leveren aan de verandering.

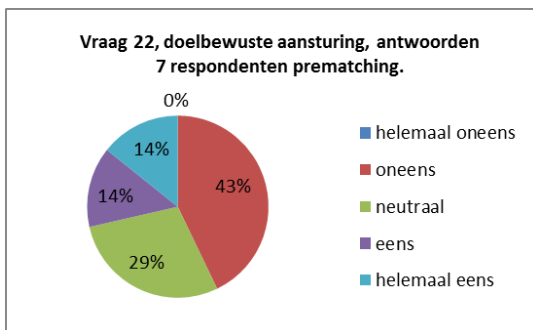
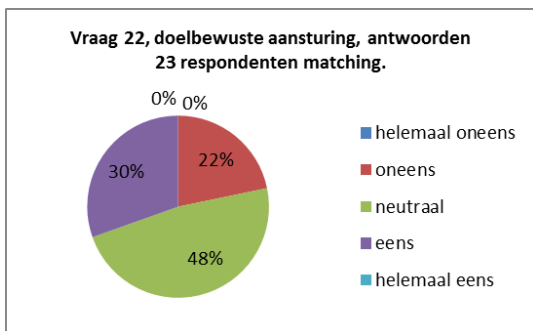
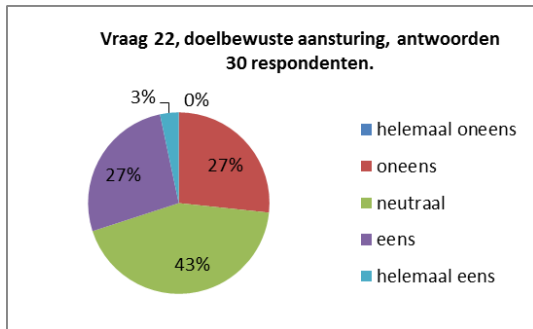
Vraag 21 t/m 24 gaan over de variabele, ‘aansturing van het veranderproces’.

Vraag 21. Onderdeel: kunnen. Variabele: aansturing van het veranderproces. Indicator: heldere fasering.



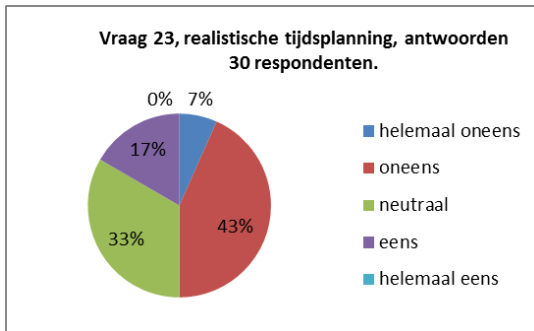
In vraag 21 wordt gevraagd of de respondent vindt dat veranderprocessen bij het cluster Werk & Inkomen helder gefaseerd zijn. Van de 30 respondenten geven 4 respondenten (13%) aan dat veranderprocessen helder gefaseerd zijn. 10 van de 30 respondenten (34%) geven aan dat dit niet het geval is. Meer dan de helft van de respondenten (53%) antwoordt ‘neutraal’. Bij Matching antwoorden 2 van de 23 respondenten (9%) positief en 6 van de 23 respondenten (26%) negatief. Een groot gedeelte (65%) antwoordt ‘neutraal’. Bij Prematching is een duidelijk verschil ten opzichte van Matching te zien. Bij Matching antwoorden 2 van de 7 respondenten (29%) positief tegenover 4 van de 7 respondenten (57%) die negatief antwoorden. Bij beiden antwoordt een klein gedeelte positief op de vraag. Hierbij is Matching minder positief dan Prematching. Er is een duidelijk verschil te signaleren in de mate waarop de respondenten ‘negatief’ hebben geantwoord. Namelijk 26% bij Matching en 57% bij Prematching.

Vraag 22. Onderdeel: kunnen. Variabele: aansturing van het veranderproces. Indicator: doelbewuste aansturing.

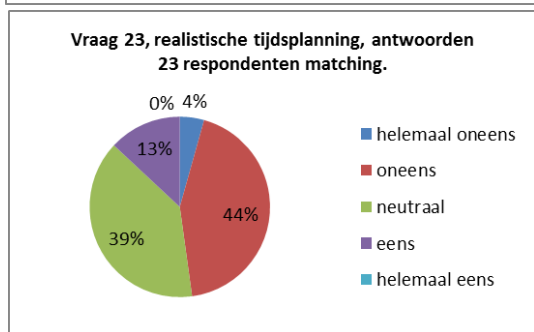


Vraag 22 gaat over het doelbewust aansturen van veranderprocessen. Van de 30 respondenten gaven 9 respondenten (30%) aan dat veranderprocessen doelbewust worden aangestuurd. 8 respondenten (27%) geven aan dat dit niet het geval is. De meningen zijn hier duidelijk verdeeld. Kijkende naar Matching en Prematching afzonderlijk, dan is te zien dat bij beiden de meningen verdeeld zijn. Te zien is dat bij Matching meer respondenten ‘neutraal’ hebben geantwoord (48%) en dat bij Prematching meer respondenten ‘negatief’ hebben geantwoord (43%).

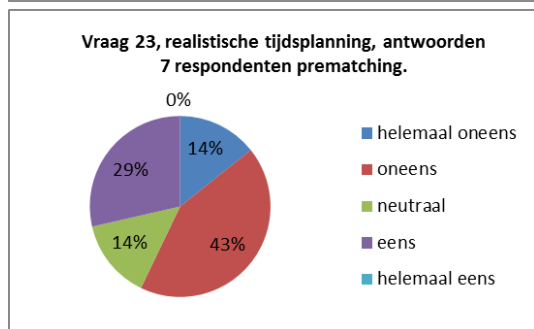
Vraag 23. Onderdeel: kunnen. Variabele: aansturing van het veranderproces. Indicator: realistische planning.



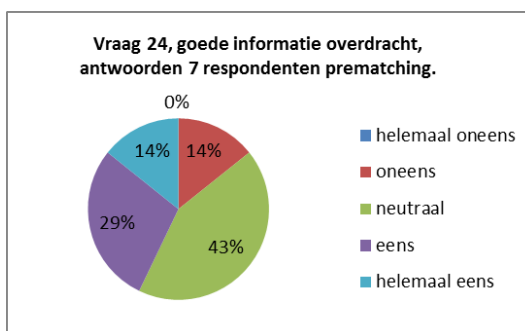
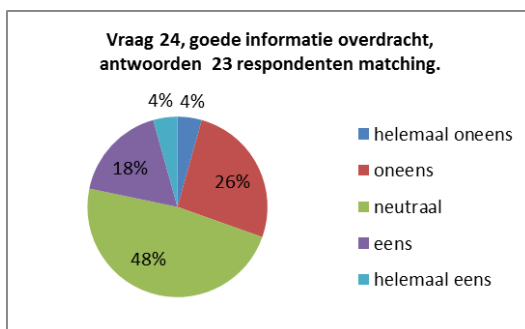
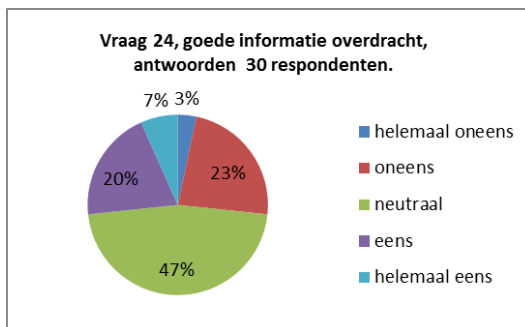
Op de vraag of veranderprocessen bij Werk & Inkomen een realistische tijdsplanning hebben, antwoorden 5 van de 30 respondenten (17%) positief en 15 van de 30 respondenten (50%) negatief.



Bij Matching antwoorden 4% van de respondenten positief en 44% van de respondenten negatief. Bij Prematching antwoorden 29% van de respondenten positief en 57% van de respondenten negatief. Wat opvalt is dat Matching minder positief, maar ook minder negatief de vraag heeft beantwoord. De respondenten van Prematching zijn net als bij vraag 21 en 22 uitgesprokener in hun antwoorden.



Vraag 24. Onderdeel: kunnen. Variabele: aansturing van het veranderproces. Indicator: goede informatie overdracht.



De laatste vraag die over het ‘kunnen’ veranderen gaat is vraag 24. Hierin wordt aan de respondenten gevraagd of ze tijdens veranderprocessen goed geïnformeerd worden. Van de 30 respondenten geven 8 respondenten (27%) aan dat ze goed geïnformeerd worden en eveneens 8 respondenten geven aan dat ze niet goed geïnformeerd worden.

Bij Matching zijn 5 van de 23 respondenten (22%) van mening dat ze goed worden geïnformeerd en 7 van de 23 (30%) geven aan dat dit niet het geval is. Bij Prematching vinden 3 van de 7 respondenten (43%) dat ze goed geïnformeerd worden en 1 van de 7 (14%) geeft aan dat dit niet zo is.

Over de mate van informatievoorziening is men sterk verdeeld. De respondenten van Prematching zijn hier positiever over dan de respondenten bij Matching. Respectievelijk 43% vs. 22%.

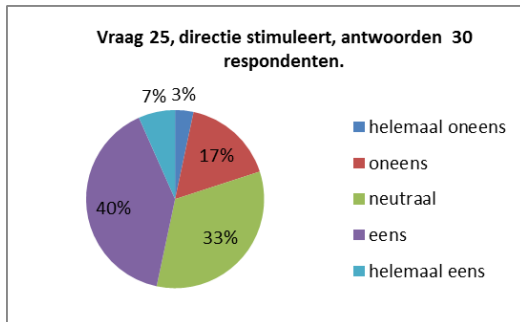
Deelconclusie vraag 21 t/m 24.

De antwoorden op de indicatoren die betrekking hebben op de variabele ‘aansturing veranderproces’ zijn sterk wisselend, maar men in de regel vaker negatief dan positief. Dit geldt, met uitzondering van de vraag over informatie overdracht, nog eens extra voor de teams Prematching. Om de respondenten mee te krijgen in de verandering is het noodzakelijk aandacht te besteden aan de aansturing van het proces. Dit geldt voor alle indicatoren.

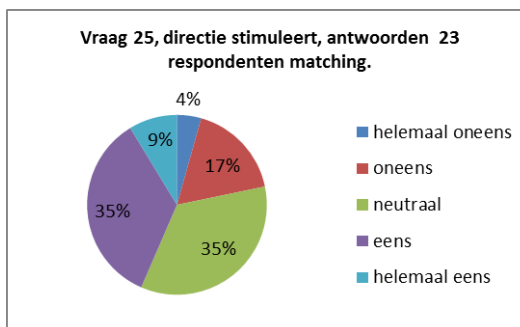
Ten aanzien van het onderdeel ‘kunnen’ kan geconcludeerd worden dat het belangrijk is bij de verandering rekening te houden met het feit dat respondenten van mening zijn dat de betrokkenheid bij én goede ervaringen met veranderingen beperkt zijn. Daarnaast dient men rekening te houden met de aanwezige mankracht en de tijd die voor veranderingen moet worden ingeruimd. Dit geldt zeker voor de teams Prematching. Tot slot is aandacht noodzakelijk voor de aansturing van het veranderproces.

De laatste vier vragen over veranderbereidheid (vraag 25 t/m 28) gaan over het onderdeel ‘moeten’. Hierbij staat de vraag centraal of de respondenten het gevoel hebben dat ze ‘moeten’ veranderen.

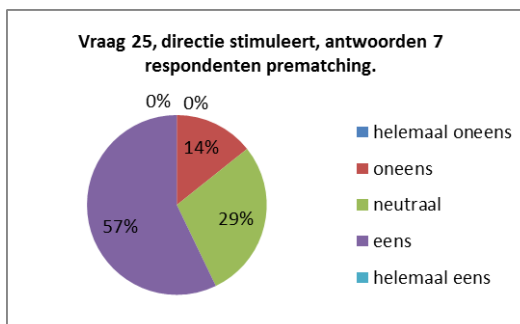
Vraag 25. Onderdeel: moeten. Variabele: houding collega's. Indicator: directie stimuleert.



In vraag 25 wordt gevraagd of de directie ondernemend gedrag stimuleert. 14 van de 30 respondenten (47%) geven aan dat de directie inderdaad ondernemend gedrag stimuleert. 6 van de 30 respondenten (20%) is van mening dat dit niet zo is.

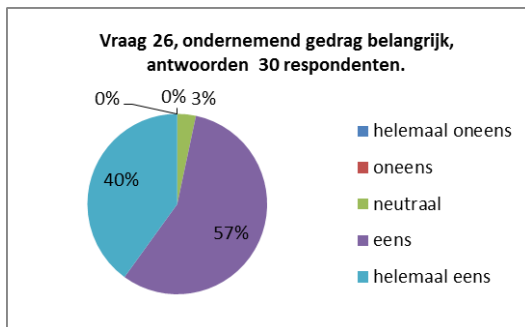


In het 2^e figuur is te zien dat bij Matching 10 van de 23 respondenten (44%) vinden dat de directie ondernemend gedrag stimuleert. 5 van de 23 respondenten (21%) geven aan dat de directie dergelijk gedrag niet stimuleert. Bij Prematching is in het 3^e figuur te zien dat 4 van de 7 respondenten (57%) vinden dat de directie ondernemend gedrag stimuleert en dat 1 van de 7 respondenten (14%) vindt dat dit niet gebeurt.



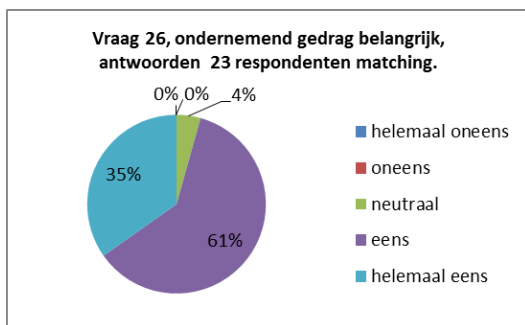
Iets minder dan de helft van de respondenten bij Matching en iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat de directie ondernemend gedrag stimuleert. Er is echter nog een flink gedeelte die nog niet overtuigd is of de directie dat inderdaad doet. Een beperkt gedeelte bij zowel Matching als Prematching geeft aan dat de directie ondernemend gedrag niet ondersteunt.

Vraag 26. Onderdeel: moeten. Variabele: houding collega's. Indicator: ondernemend gedrag belangrijk.

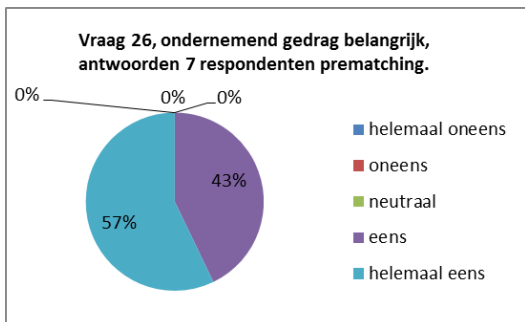


Vraag 26 gaat over de vraag of respondenten zelf ondernemend gedrag belangrijk vinden. Van de 30 respondenten geven 29 respondenten (97%) aan dat zij zelf ook ondernemend gedrag belangrijk vinden.

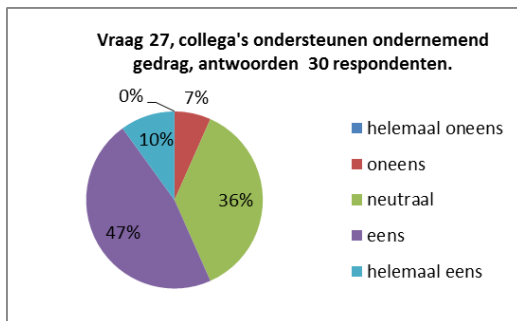
Verdeeld over Matching en Prematching vinden 22 van de 23 respondenten (96%) bij Matching ondernemend gedrag belangrijk en alle 7 respondenten (100%) bij Prematching vinden ondernemend gedrag belangrijk.



Vrijwel alle respondenten vinden ondernemend gedrag belangrijk en dit zou dan ook stimuleren dat zij van zichzelf ook dit gedrag 'moeten' vertonen.

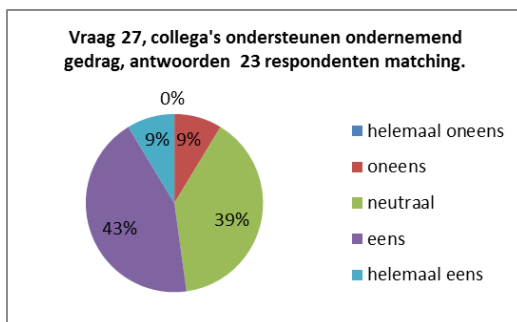


Vraag 27. Onderdeel: moeten. Variabele: houding collega's. Indicator: collega's ondersteunen ondernemend gedrag.

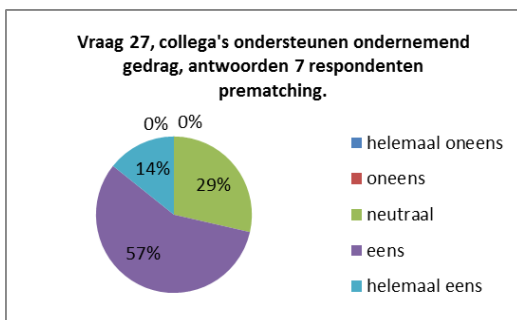


Op de vraag of collega's ondernemend gedrag ondersteunen antwoordden 17 van de 30 respondenten (57%) positief en 2 van de 30 respondenten Van de 23 respondenten (7%) negatief. Bij Matching antwoordden 12 van de respondenten (52%) positief tegenover 2 respondenten (9%) die negatief antwoordden.

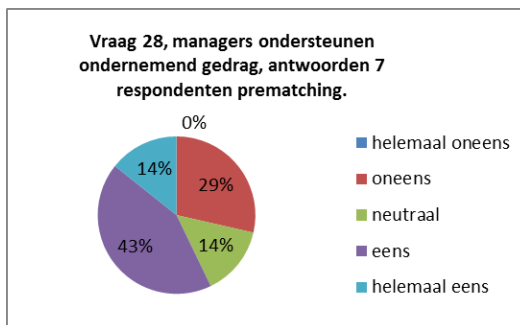
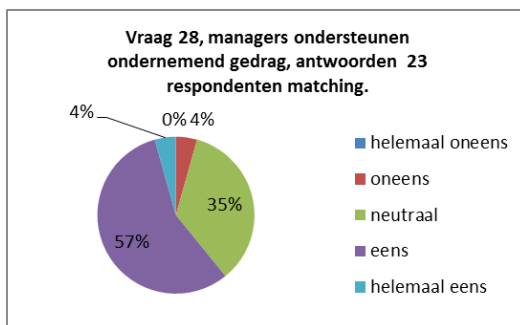
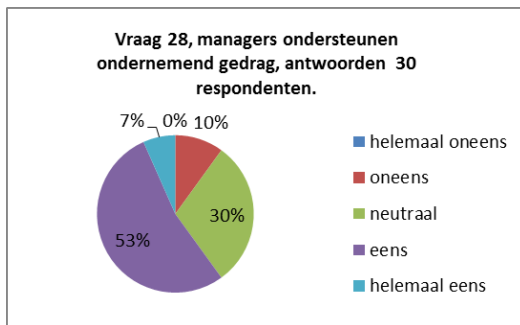
In het 3^e figuur is te zien dat bij Prematching van de 7 respondenten 5 (71%) positief antwoordden en 0 negatief.



Meer dan de helft van de respondenten bij Matching en bijna $\frac{3}{4}$ van de respondenten bij Prematching geven aan dat collega's ondernemend gedrag zouden ondersteunen. Maar een beperkt gedeelte geeft aan dat zij dit niet zouden doen.



Vraag 28. Onderdeel: moeten. Variabele: houding collega's. Indicator: managers ondersteunen ondernemend gedrag.



In de laatste vraag over veranderbereidheid (vraag 28) wordt gevraagd of de managers ondernemend gedrag ondersteunen. Van de 30 respondenten geven 18 respondenten (60%) aan dat managers ondernemend gedrag ondersteunen. 3 van de 30 respondenten (10%) vinden dat de managers dat niet doen.

Bij Matching antwoorden 14 van de 23 respondenten (61%) positief tegen 1 respondent (4%) die negatief antwoordt. Bij Prematching antwoorden 4 respondenten (57%) positief en 2 respondenten (29%) negatief.

Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat teammanagers ondernemend gedrag ondersteunen. Opvallend is dat 1/3 van de respondenten bij Prematching aangeven dat teammanagers dergelijk gedrag niet ondersteunen.

Uit de interviews kwamen de volgende citaten naar voren:

'De kans is groot dat we worden teruggefloten als wij vacatures binnen halen, want dat is niet onze taak'.

'we krijgen ruimte om te ondernemen binnen ons eigen werkveld, maar de tijd is vaak een probleem. We hebben veel gesprekken en we moeten veel in het volgsysteem invullen'

'Mijn teammanager zegt altijd, ik ben van vertrouwen, maar het moet wel binnen de wettelijke kaders. Er is ruimte om flexibel te zijn in de werkwijze en er voor te zorgen dat mensen uitstromen'.

'Ik heb het idee, dat op het moment dat ik met een goed idee naar de leiding ga, dat ze daar voor open staan. Maar de ruimte om ideeën te creëren en uit te werken is er niet'.

'We zijn proactief, maar de targets worden niet gehaald. Ondernemender zijn zou wellicht helpen om de targets te halen, maar dan moeten ze meer ruimte geven'.

Deelconclusie vraag 25 t/m 28.

Gesteld kan worden dat t.a.v. het onderdeel 'moeten', het merendeel van de respondenten bij zowel Matching als Prematching aangeeft dat collega's en teammanagers ondernemend gedrag ondersteunen. Kanttekening hierbij is dat bij Matching ook 1/3 van de respondenten aangeeft dat teammanagers dat niet doen. Vrijwel alle respondenten geven aan ondernemend gedrag belangrijk te vinden. Dit zou een stimulans zijn om dergelijk gedrag vanuit zichzelf te moeten toepassen. Men is iets minder overtuigd of de directie ondernemend gedrag stimuleert.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

De centrale vraag van het onderzoek is:

Welke elementen van ondernemend gedrag en randvoorwaarden voor ondernemend gedrag zijn te constateren bij de consulenten van de afdeling Werk bij het cluster Werk en Inkomen?

Vanuit de theorie is naar voren gekomen dat proactiviteit, innovatief en risiconemend, de elementen voor ondernemend gedrag zijn. Deze elementen zijn in de praktijk onderzocht. Daarnaast is uit de theorie naar voren gekomen dat er meerdere randvoorwaarden zijn die invloed hebben op ondernemend gedrag. Dit zijn randvoorwaarden uit de externe omgeving, de interne omgeving en het individu. Voor dit onderzoek is de randvoorwaarde ‘veranderbereidheid’ in de praktijk onderzocht.

De centrale vraag in ogenschouw genomen kan het volgende worden geconcludeerd.

Ten aanzien van ondernemend gedrag:

Het eerste element van ondernemend gedrag is proactiviteit. Proactiviteit bestaat uit initiatief nemen en tot actie overgaan om de resultaten te behalen.

De organisatie is target gedreven en de consulenten weten wat er van hun wordt verwacht. Tegelijkertijd heerst het gevoel dat de haalbaarheid van targets afhankelijk is van factoren waar men zelf geen invloed op heeft. Men is daardoor maar beperkt bezig met het uitdagen van de situatie ten aanzien van de persoonlijke targets. Het uitdagen van de bestaande situatie manifesteert zich voornamelijk in de gesprekken met de cliënt. In deze gesprekken wordt de situatie van de cliënt uitgedaagd. Men is wel in gezamenlijkheid en onder aanvoering van het management continu bezig met problemen aanpakken en verbeteringen door te voeren.

Het tweede element van ondernemend gedrag is innovatief zijn. Innovatief zijn bestaat uit het opdoen en ontwikkelen van nieuwe ideeën, draagvlak creëren en implementeren.

De taak waar de consulenten voor staan, bestaat niet uit het ontwikkelen van nieuwe werkmethodes. Deze taak is belegd bij de beleidsafdeling. De organisatie zit in een proces van nieuwe ontwikkelingen en hier is veel aandacht voor in het dagelijks werk. Om die reden leveren veel consulenten wel een bijdrage aan nieuwe werkmethodes. Dit doet men o.a. door input te leveren, maar ook door nieuwe methodes uit te proberen in het dagelijks werk. Dit wordt echter aangevoerd door de leiding, een beperkt aantal consulenten ondersteunt bij de implementatie. Het merendeel van de consulenten houdt zich bezig met het reguliere werkproces. En dat is: gesprekken voeren met cliënten en deze gesprekken administreren. Belemmeringen en verbeterpunten worden besproken in de teamoverleggen, waarna andere mensen hier mee aan de slag gaan.

Het derde element van ondernemend gedrag is risico nemen. Risico nemen komt tot uiting wanneer men handelt, ook als er weerstand wordt verwacht.

Het grootste gedeelte van de consultants zijn mondige medewerkers die het management van feedback durven te voorzien en zich laten horen in de teamoverleggen. Echter als het erop aan komt past men zich aan aan de omgeving. De consultants worden alleen geconfronteerd met 'afwijken van procedures' en 'beslissen op onvolledige informatie' binnen de eigen dossiers die zij hebben.

Binnen dit proces, waarbij men zelf verantwoordelijk is, zijn consultants niet bang om af te wijken van procedures als ze daar een reden voor hebben. Ook nemen ze dagelijks beslissingen zonder dat ze alle informatie weten.

Ondernemend gedrag en het gat tussen de theorie en de praktijk:

In dit onderzoek bestaat ondernemend gedrag uit de onderdelen: proactiviteit, innovatie en risico nemen. Uit de conclusie blijkt dat proactiviteit wel in ruime mate aanwezig is, maar dat innovatie nauwelijks aanwezig is in de praktijk. Daardoor heeft het 'risiconemen' dat wel in de praktijk geconstateerd is, geen relatie met de innovatie, maar een relatie met het reguliere werkproces. De consequentie van het ontbreken van de innovatie is dat consultants voor verbetering afhankelijk zijn van andere personen. Veelal zijn dit de teammanagers en de stafafdeling. Het gevaar is aanwezig dat consultants wel signaleren, maar dat deze signalen niet worden opgepakt. Het risico is dan aanwezig dat consultants in het vervolg niet meer signaleren. De kracht van het ondernemende gedrag is dat het signaleren en innoveren bij één persoon is belegd, zodat diegene zelf de regie kan nemen. Doordat het innoveren achterwege blijft, kan het ontwikkelproces tot stilstand komen. Teammanagers en stafafdelingen moeten immers ook keuzes maken waarop zij inzetten. Hierdoor kunnen kansen blijven liggen.

Tussen consultants van Matching en Prematching zijn, in de beantwoording van de vragenlijsten, verschillen geconstateerd. In de observaties en interviews zijn geen duidelijke verschillen geconstateerd. Uit de vragenlijst blijkt dat de verschillen die te constateren zijn, vooral vragen betreft die een relatie hebben met het werkproces. Dit duidt erop dat de consultants van Matching en Prematching qua gedrag niet anders zijn, maar dat de situatie waarin zij hun werk moeten doen er wel voor zorgt dat men in bepaalde omstandigheden anders handelt.

Ten aanzien van veranderbereidheid:

Veranderbereidheid bestaat uit 3 onderdelen. Dit zijn de onderdelen 'willen', 'kunnen' en 'moeten'.

Willen:

In de regel staan de respondenten positief tegenover ondernemend gedrag.

Ze ervaren de verandering naar ondernemend gedrag als logisch en positief. Wel is het zo dat ondernemend gedrag niet door iedereen als iets vernieuwends en uitdagends wordt gezien. Dit kan effect hebben op het enthousiasme waarmee men een verandering in gaat.

De meeste respondenten verwachten dat door het toepassen van ondernemend gedrag hun kansen en verantwoordelijkheid toenemen. Toch is er zo'n 20% van de respondenten die denkt dat dat niet het geval is. Daarnaast denkt 1/3 van de medewerkers bij Matching en 2/3 van de medewerkers bij Prematching dat de werkdruk zal toenemen. Wanneer men er niet persoonlijk beter van wordt zal de animo om te veranderen klein zijn. Derhalve is het belangrijk om de consultants perspectief te bieden maar ook een oplossing te vinden voor de werkdruk.

Vrijwel alle respondenten verwachten dat ondernemend gedrag goed is voor de organisatie.

Kunnen:

De ervaringen die consultants hebben met organisatieveranderingen zijn wisselend. Dit geldt hetzelfde voor de betrokkenheid bij organisatieveranderingen. Respondenten zijn in staat een inhoudelijke bijdrage te leveren bij veranderingen.

Op dit moment ervaren de consultants geen rustige en stabiele periode en ook de tijd om een bijdrage aan veranderingen te leveren is beperkt.

Bij Prematching is de tijd om een bijdrage te leveren nog beperkter, maar waarschijnlijk komt dat ook omdat er niet voldoende mankracht is op dit moment.

Consultants zijn verdeeld over de kwaliteit van aansturing van veranderprocessen. Wel vindt het merendeel van de consultants dat de tijdsplanning niet realistisch is. De consultants van Prematching zijn kritischer over veranderingsprocessen dan de consultants van Matching.

Medewerkers kunnen een inhoudelijke bijdrage leveren. Door ze bij de verandering te betrekken, een bijdrage te laten leveren en ze hiervoor de ruimte te geven met daarbij een realistische planning zal de veranderbereidheid toenemen.

Moeten:

Ongeveer de helft van de respondenten is niet zeker of ondernemend gedrag gestimuleerd wordt door de teammanagers, de directie of de collega's. Dit betekent dat bij die medewerkers de stimulans om ondernemend gedrag te vertonen verminderd. Wanneer de leiding wil dat ondernemend gedrag ontwikkeld wordt, is het belangrijk dat zo veel mogelijk respondenten het gevoel hebben dat de directie en de managers hier veel waarde aan hechten. Derhalve is het noodzakelijk dat het management ondernemend gedrag stimuleert en dit ook actief gaat communiceren.

De antwoorden van zowel Matching als Prematching ontlopen elkaar niet veel. Wel ervaren de consultants bij Prematching meer werkdruk. De vragen die een relatie hebben met werkdruk worden in de regel door de respondenten van Prematching negatiever beantwoord.

Verbinding tussen het geconstateerde ondernemende gedrag en de veranderbereidheid:

Uit de veranderbereidheid blijkt dat men positief is over ondernemend gedrag. Men vindt ondernemend gedrag een logische ontwikkeling. De bezwaren die er zijn om ondernemend gedrag te ontwikkelen hebben vooral een relatie met het implementatieproces en de tijdsdruk die ondernemend gedrag met zich meebrengt. Men mag verwachten dat voor de ontwikkeling richting ondernemend gedrag geen bezwaren bestaan als het gaat om de richting (ondernemend gedrag) waarin men wil veranderen.

De vraag is of de veranderbereidheid daarmee voldoende is om de ontwikkeling tot een succes te maken. Zoals nu blijkt is dat niet het geval, omdat er nog andere interne factoren niet aansluiten bij deze ontwikkeling. Een factor als bijvoorbeeld een juiste structuur ontbreekt. Wel kan men verwachten, dat wanneer de interne factoren zijn opgelost er draagvlak is voor de verandering.

Het gat tussen de theorie en praktijk van ondernemend gedrag is vooral veroorzaakt door organisatorische keuzes. Hierdoor sluiten de interne factoren niet aan op de ontwikkeling van ondernemend gedrag. Door innovatie te beleggen bij teammanagers en stafafdeling hebben consultants hier maar een beperkte rol in. Met veranderbereidheid worden deze organisatorische keuzes niet opgelost. De veranderbereidheid zal daarom alleen een positief effect hebben op het ondernemende gedrag als eerst de interne factoren die van invloed zijn op ondernemend gedrag, zoals structuur, zijn opgelost.

5.2 Discussie

Een belangrijk element bij ondernemend gedrag is ‘innovatief zijn’. Innovatief zijn is het element dat het minste bij de consulenten tot uiting komt. Innovatie ontbreekt echter niet binnen de organisatie. Dit is echter belegd bij de medewerkers van de beleidsafdeling. Dit roept de vraag op, ‘is het, wanneer innovatie ergens anders binnen de organisatie is belegd, noodzakelijk dat consulenten innovatief zijn? en in het verlengde daarvan, ‘is het noodzakelijk dat consulenten ondernemend zijn? Je kunt de vraag ook omdraaien. Als je wilt dat consulenten ondernemend gedrag gaan vertonen, is het dan niet beter om de beleidsafdeling op te heffen en de innovatie bij de consulenten te beleggen?

Niet alle elementen van ondernemend gedrag zijn bij de consulenten aanwezig. Uit onderzoek weten we dat er voor ondernemend gedrag randvoorwaarden noodzakelijk zijn. Hoewel niet expliciet onderzocht, is naar voren gekomen dat bepaalde interne factoren bij Werk & Inkomen belemmerend werken op het ondernemende gedrag van de consulenten. Hierbij moet gedacht worden aan o.a. de structuur en het leiderschap. Wanneer je ondernemend gedrag verder wilt ontwikkelen moet je veranderingen aanbrengen in die belemmerende factoren. Dergelijke wijzigingen zijn ingrijpend en je moet je dan ook afvragen wat het veranderen van de belemmerende factoren oplevert. De vraag is, wat levert het voor meerwaarde op als consulenten ondernemend zijn? En wat heb ik er voor over om dit te realiseren?

In dit onderzoek is beperkt onderscheid gemaakt tussen consulenten van Matching en Prematching. Uit de resultaten bleek dat er verschillen in ondernemend gedrag tot uiting kwamen doordat de context waarbinnen de consulenten hun werk moeten doen anders is. Uit de resultaten blijken geen persoonlijkheidsverschillen tussen consulenten Matching en Prematching. Dit zou wel naar voren kunnen komen als je binnen Matching of Prematching onderzoek gaat doen naar verschillen tussen mannen en vrouwen, arbeidsduur, leeftijd etc. Dit is echter niet meegenomen in het onderzoek. De vraag is echter of dit toegevoegde informatie oplevert, omdat de aanwezigheid c.q. afwezigheid van de juiste interne randvoorwaarden veel meer invloed heeft op ondernemend gedrag.

5.3 Aanbevelingen

Met name ‘innovatie’ is het ontbrekende element ten aanzien van ondernemend gedrag bij de consulenten. Hoewel nog niet expliciet onderzocht, zijn er diverse randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor ondernemend gedrag niet aanwezig. Hierdoor wordt de ontwikkeling richting ondernemend gedrag belemmerd. Dit betekent, dat wanneer men verder wil gaan met de ontwikkeling richting ondernemend gedrag, de juiste randvoorwaarden gecreëerd moeten worden. Alvorens dit traject in te gaan is het belangrijk te beseffen dat uit onderzoeken blijkt dat ondernemend gedrag een verbetering van de prestaties geeft, maar dat dit niet per definitie hoeft te gelden voor de prestaties bij het cluster Werk & Inkomen. Het is daarom aan te bevelen, te onderzoeken of ondernemend gedrag in de context van het cluster Werk & Inkomen leidt tot betere prestaties.

Uit de theorie blijkt dat voor ondernemend gedrag diverse randvoorwaarden noodzakelijk zijn. In dit onderzoek is alleen naar de randvoorwaarde ‘veranderbereidheid’ verder onderzoek gedaan. Over de aanwezigheid van de overige randvoorwaarden zijn wel een aantal speculatieve uitspraken gedaan, maar om echt iets over de aanwezigheid van bijvoorbeeld ‘leiderschap’ of ‘cultuur’ te kunnen zeggen, zal ook voor deze randvoorwaarde aanvullend onderzoek noodzakelijk zijn. Het is aan te bevelen verder onderzoek naar de randvoorwaarden te doen, wanneer uit onderzoek blijkt dat ondernemend gedrag inderdaad een positief effect heeft op de resultaten bij het cluster Werk & Inkomen.

Het wel of niet aanwezig zijn van randvoorwaarden heeft een oorzaak. Om te weten of het haalbaar is om de juiste randvoorwaarden te scheppen, is het noodzakelijk te weten wat de reden is van het wel of niet aanwezig zijn van de randvoorwaarden. Wanneer men weet wat de reden is waarom een bepaalde randvoorwaarde al dan niet aanwezig is, kan men gericht deze benodigde randvoorwaarden ontwikkelen, of men kan er bewust voor kiezen de randvoorwaarden niet verder te ontwikkelen, omdat dat gezien de context niet realistisch is. Het is daarom aan te bevelen te onderzoeken wat de reden is dat sommige randvoorwaarden zich wel of niet manifesteren. Dit is vooral van belang voor de randvoorwaarden die zich niet manifesteren.

Ten aanzien van vervolgonderzoek is het tot slot nog interessant om te onderzoeken welke randvoorwaarden nu echt noodzakelijk zijn om tot ondernemend gedrag te komen. Met deze wetenschap kan immers gericht bepaalde randvoorwaarden worden verbeterd.

Bovengenoemde aanbevelingen gaan vooral over het doen van vervolgonderzoek naar het fenomeen ondernemend gedrag bij het cluster Werk & Inkomen en is noodzakelijk om onderbouwde keuzes te kunnen maken wanneer men kiest voor de verdere ontwikkeling naar ondernemend gedrag. Tegelijkertijd heeft het 'doen' van onderzoek bij het cluster Werk & Inkomen niet alleen inzicht gegeven in onderzochte elementen. Het heeft ook een verder inzicht gegeven in de organisatie zelf. Kijkende naar dit verdere inzicht, is het nog maar de vraag of de ontwikkeling van ondernemend gedrag een logische keuze is. De aard van het werk leent zich er namelijk niet voor. Het gaat toch vooral om repeterend werk, waarin telkens volgens een bepaalde procedure gehandeld moet worden. Het is daarom aanbevelenswaardig om niet zo zeer te focussen op ondernemend gedrag bij consultants, maar veel meer te focussen op consultants die proactief zijn, enthousiast voor hun werk en in staat zijn de juiste signalen de organisatie in te brengen, zodat andere medewerkers met deze signalen aan de slag kunnen gaan. Hierdoor verplaatst het uitgangspunt van een 'ondernemende consultant', veel meer naar het uitgangspunt van een 'ondernemend organisatie'. In de praktijk zal dit ook gemakkelijker vorm te geven zijn, omdat het dan noodzakelijk is dat de elementen van ondernemend gedrag en de randvoorwaarden voor ondernemend gedrag in de organisatie aanwezig moeten zijn, maar niet specifiek bij de consultants.

Indien men besluit verder te gaan met het ontwikkelen van ondernemend gedrag bij consultants helpt de wetenschap dat consultants positief staan tegenover het fenomeen ondernemerschap. Dit blijkt uit het onderzoek dat gedaan is naar de veranderbereidheid. Belangrijk hierbij is te beseffen dat hoewel consultants positief staan tegenover ondernemerschap, zij niet de ruimte ervaren om zich richting ondernemerschap te ontwikkelen. Naast het ontbreken van de reeds besproken randvoorwaarden, was ook de aanwezige tijd en de manier waarop veranderprocessen werden uitgevoerd een belemmering. Voor een serieuze verandering richting ondernemend gedrag is het dan ook noodzakelijk dat voor de verandering, voldoende ruimte en tijd wordt ingeruimd en dat het veranderproces goed wordt vormgegeven.

6. Reflectie

Dit onderzoek is gemaakt ik het kader van de studie Bestuurskunde. Derhalve gaat het hier om een 'leeronderzoek'. Tijdens het proces van onderzoek zijn keuzes gemaakt die achteraf gezien nadelig zijn voor de kwaliteit van het onderzoek, maar die gegeven het doel van het schrijven van een scriptie en de benodigde tijd die noodzakelijk is om sommige keuzes te herstellen niet aangepast worden. Met dit hoofdstuk wil ik reflecteren op deze gemaakte keuzes.

Achteraf gezien zou ik het onderzoek veel kleinschaliger insteken, maar wel gedetailleerder. Ik zou 1 team nemen en bij alle mensen een vragenlijst laten afnemen en deze vragenlijst op personen ook koppelen aan interviews, observaties en documenten onderzoek. Op deze manier kan je over een klein groepje mensen gedetailleerdere uitspraken doen, terwijl het nu over een grote groep mensen oppervlakkigere uitspraken gaat. Het had beter geweest als het gaat om de vraag 'hoe ondernemend zijn consultants'. Het praktische voordeel zou tevens zijn geweest, dat ik maar met 1 team afspraken had moeten maken. Achteraf gezien had deze methode dus betere data opgeleverd en minder moeite gekost.

Een ander belangrijk punt dat ik anders zou hebben gedaan is de scherpte van de vragenlijst. Hoewel in combinatie met de observaties en de interviews toch per vraag een realistisch beeld is ontstaan is, doordat de vraag niet altijd scherp genoeg was geformuleerd, bij sommige vragen uit de vragenlijst een vertekend beeld opgetreden. Daarnaast heb ik in de vragenlijst er voor gekozen geen antwoord 'n.v.t.' toe te voegen. Dit in de veronderstelling dat als er wordt gevraagd of je bepaald gedrag vertoont, dan doe je dat of je doet het niet. Als het n.v.t. is op je functie, dan doe je dat dus niet. Achteraf gezien had een item 'n.v.t.' enerzijds eenvoudig inzicht kunnen geven welke rol de consultants hebben. Nu is dit via de interviews en observaties naar voren gekomen. Anderzijds had dit wellicht de zuiverheid van de antwoorden op de vragenlijst kunnen vergroten, omdat nu de mogelijkheid is ontstaan dat respondenten het antwoord 'neutraal' hebben gebruikt om aan te geven als iets n.v.t. is.

Uit tijdtechnische overwegingen zijn de vragenlijsten, interviews en observaties min of meer gelijktijdig uitgevoerd. Achteraf zou het verstandiger zijn geweest, juist omdat het een grote groep betrof, eerst de vragenlijst uit te zetten, deze te analyseren en op basis van de analyses gericht interviews en observaties af te nemen. Op die manier krijg je op een efficiëntere manier, effectievere data.

Tot slot heeft het praktijkonderzoek noodgedwongen in twee fases plaatsgevonden. Doordat het onderzoek in twee fases is uitgevoerd en doordat respondenten opnieuw de vragenlijst in moesten vullen, heeft dit consequenties voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Op de eerste plaats waren de consultants al op de hoogte van het onderzoek. Er waren immers al interviews en observaties geweest. Daarnaast kan het enthousiasme voor het nogmaals invullen van de vragenlijst afgenomen zijn. Tot slot is het mogelijk dat de context waarin zij de vragenlijst invullen veranderd is ten opzichte van 2 maanden eerder. Al deze zaken hebben hun effect op de antwoorden. Tegelijkertijd kunnen de antwoorden op detailniveau wellicht verschillen, maar is de verwachting dat de conclusies die in dit onderzoek getrokken zijn niet wezenlijk anders zijn als het onderzoek wel in 1 keer had plaatsgevonden. Hiervoor waren de conclusies te duidelijk.

Literatuurlijst

Kearney, C., Hisrich, R.D., & Roche, F. (2007), A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313
(document 1)

Kearney, C., Hisrich, R.D., & Roche, F. (2009), Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46

McGrath, G., & Schneider, A. (1997), Measuring Intranet Return On Investments. *Intranet Communicator*, 632-633
(document 2)

Jong, de J.P.J., Wennekers, S. (2008), Intrapreneurship, conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Scales*
(document 4)

Jong, de J.P.J., Parker, S.K., Wennekers, S., Wu, C., (2011), Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants. *Scales*
(document 5)

Chrisholm, T.A. (1987)., Intrapreneurship and Bureaucracy, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Summer 1987; 52,3; ProQuest, 36-40.
(document 7)

Morse, W.C. (1986), The Delusion of Intrapreneurship, *Long Rang Planning*, Vol. 19, No.6, 92-95
(document 8)

Blekman, T. (2009), Intern ondernemerschap: Juist nu (niet), *Leren in organisaties*, 9^e jaargang, nummer 4, 11-16
(document 9)

Kuratko, D.F. (2007), Corporate Entrepreneurship, *Foundations and Trends in Entrepreneurship* 3(2), 151-203.

Urbano, D., Turró, A. (2013), Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an in(ex)ternal approach, *The International Entrepreneurship and Management Journal* 9, 379-396.

Diefenbach, F.E. (2011), Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value. *Gabler Research*

Metselaar, E.E., Kolk, van der J.M., Wortelboer, F.Q.C. (1996), Werken aan veranderbereidheid: Weerstand tegen organisatieverandering in kaart gebracht en hanteerbaar gemaakt, *Handboek effectief opleiden* 19.2-4

Bateman, T.S., Crant, J. (1993), The proactive component of organizational behaviour; A measure and correlates, *Journal of organizational behaviour*, vol 14, No 2, 103-118.

De Jong, J. and Den Hartog, D. (2010), Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19: 23–36

Bijlagen

Bijlage A. enquête formulier ondernemerschap

Enquête variant B	ondernemerschap
Afdeling	
Team	
Leeftijd	
Dienstjaren bij W&I	

We spreken van ondernemend gedrag bij medewerkers, wanneer zij;

1. **proactief zijn** door verantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van de resultaten,
2. **innovatief zijn** door te denken in manieren om resultaten te behalen,
3. **risico nemend zijn** door ook te handelen bij weerstand.

Neem bij het beantwoorden van de stellingen bovengenoemde omschrijving van ondernemend gedrag als uitgangspunt!

	stellingen	helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
1	Ik ben bekend met de doelen van de organisatie en de afdeling.					
2	Ik heb inzicht in de huidige resultaten van de organisatie en de afdeling.					
3	Ik daag de bestaande situatie uit als ik denk dat het beter kan.					
4	Ik ben continu bezig te onderzoeken waar nieuwe mogelijkheden liggen.					
5	Ik pak problemen in mijn werk aan.					
6	Ik start nieuwe initiatieven om mijn werk te verbeteren.					
7	Ik ben continu bezig mijn werk te verbeteren.					
8	Ik heb constructieve veranderingen bewerkstelligd.					
9	Ik bezoek conferenties, beurzen etc.					
10	Ik spreek veel mensen uit andere bedrijven.					
11	Ik onderhoud contacten met kennis instituten.					
12	Ik besteed aandacht aan dingen die niet tot mijn dagelijkse werk behoren.					

Z.O.Z.						
	stellingen	helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
13	Ik vraag mij continu af hoe dingen verbeterd kunnen worden.					
14	Ik onderzoek nieuwe werkmethodes.					
15	Ik doe suggesties voor het verbeteren van de werkwijze.					
16	Ik steek energie in de ontwikkeling van nieuwe dingen.					
17	Ik mobiliseer steun als ik een nieuw idee heb.					
18	Ik regel toestemming om een nieuw idee dat ik heb toe te passen.					
19	Ik maak mensen, die op belangrijke posities werken, enthousiast voor mijn nieuwe ideeën.					
20	Ik start werkgroepen voor het uitdenken van mijn nieuwe ideeën.					
21	Ik rol pilots uit voor het implementeren van mijn nieuwe ideeën.					
22	Ik neem beslissingen ook wanneer er onvolledige informatie is.					
23	Ik neem een standpunt in, ook als dit standpunt controversieel is binnen de groep.					
24	Ik profileer mij binnen de groep.					
25	Indien ik het noodzakelijk vind, wijk ik af van de standaard procedures.					

Bijlage B. enquête formulier veranderbereidheid

Enquête variant A	ondernemerschap
Afdeling	
Team	
Leeftijd	
Dienstjaren bij W&I	

We spreken van ondernemend gedrag bij medewerkers, wanneer zij;

1. **proactief zijn** door verantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van de resultaten,
2. **innovatief zijn** door te denken in manieren om resultaten te behalen,
3. **risico nemend zijn** door ook te handelen bij weerstand.

Neem bij het beantwoorden van de stellingen bovengenoemde omschrijving van ondernemend gedrag als uitgangspunt!

	stellingen	helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
1	Het toepassen van ondernemend gedrag door mijzelf vind ik een uitdaging.					
2	Het toepassen van ondernemend gedrag in mijn werk vind ik logisch.					
3	Het toepassen van ondernemend gedrag in mijn werk vind ik vernieuwend.					
4	Het toepassen van ondernemend gedrag in mijn werk vind ik positief.					
5	Door ondernemend gedrag toe te passen gaat de kwaliteit van het werk omhoog.					
6	Door ondernemend gedrag toe te passen gaat de werkdruk omlaag.					
7	Door ondernemend gedrag toe te passen krijg ik meer verantwoordelijkheid.					
8	Het toepassen van ondernemend gedrag vergroot mijn loopbaan kansen.					
9	Ik zie ondernemend gedrag als een meerwaarde voor de organisatie.					
10	Ondernemend gedrag verbetert het imago van Werk & Inkomen.					
11	Ondernemend gedrag verbetert de resultaten van Werk & Inkomen.					
12	Ondernemend gedrag zorgt voor een betere positie van Werk & Inkomen.					
Z.O.Z.						

	stellingen	helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
13	Ik heb goede ervaringen met organisatieveranderingen.					
14	Bij organisatieveranderingen ben ik in staat een vakinhoudelijke bijdrage te leveren.					
15	Mijn collega's hebben goede ervaringen met organisatieveranderingen.					
16	Ik word betrokken bij organisatieveranderingen.					
17	In het reguliere werkproces wordt tijd vrijgemaakt voor organisatieveranderingen.					
18	Mijn collega's hebben tijd om een bijdrage te leveren aan organisatieveranderingen.					
19	Op dit moment ervaar ik in mijn werk een rustige en stabiele periode.					
20	Op dit moment hebben we voldoende mensen om het werk uit te voeren.					
21	Veranderprocessen bij Werk & Inkomen zijn helder gefaseerd.					
22	Veranderprocessen bij Werk & Inkomen worden doelbewust aangestuurd.					
23	Veranderprocessen bij Werk & Inkomen hebben een realistische tijdsplanning.					
24	Tijdens veranderprocessen bij Werk & Inkomen word ik goed geïnformeerd.					
25	De directie stimuleert ondernemend gedrag.					
26	Ik vind ondernemend gedrag belangrijk.					
27	Mijn collega's steunen ondernemend gedrag.					
28	Managers stimuleren ondernemend gedrag.					

