

De middenmanager en verandering



Onderzoek naar de invloed van de competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn op de veranderbereidheid van de middenmanager

Masterthesis Managementwetenschappen
Afstudeervariant: Implementation and Change Management
Open Universiteit Nederland
Faculteit Managementwetenschappen
Engelstalige titel: *The middle manager and change. Study into the influence of the competencies analyse, decisiveness and communication skills on the willingness to change of the middle manager*

Student: Erik Gort
Studentnummer: 850533053
Begeleider/examinator: Drs. B.J Albronda
Medebeoordelaar: Lic. M.J.H. Coun

Hooglanderveen, januari 2011.

Even though as far as physical cause and effect are concerned, it is the machine gunner and not the major who fights the battles, the major is likely to have a greater influence upon the outcome of a battle than any single machine gunner.

Herbert Simon (1947)

Voorwoord

Tijdens mijn uitzending naar Uruzgan (Afghanistan, 2007) realiseerde ik mij weer eens dat zelfontwikkeling de basis vormt voor zelfontplooiing. Dit resulteerde na terugkomst in het inschrijven voor de studie Managementwetenschappen om mijzelf zo verder te kunnen ontwikkelen en ontplooien.

Na bijna drie jaar van hard werken, uitdagingen, plezier, frustraties en eenzame momenten samen met mijn computer op zolder ligt hier het resultaat, mijn scriptie. Deze scriptie dient ter afsluiting van mijn afstudeerrichting *Implementation and Change Management*.

Zoals gezegd was het niet gemakkelijk. In deze drie jaar ben niet alleen ik veranderd, maar is er ook veel veranderd. Tussen het betrekken van onze eerste nieuwbouwwoning, het trouwen met mijn super lieve vrouw, was de geboorte van onze dochter Lisa toch een absoluut hoogtepunt. Het vinden van een juiste balans tussen een gezinsleven, het werken, sporten en studeren vormde misschien wel een grotere uitdaging dan het schrijven van deze scriptie. Ik ben dan ook blij dat ik dit heb kunnen afronden, aangezien er weer een periode van slapeloze nachten, poepluiers, maar vooral genieten, zal aanbreken.

Voor mij was dit oprecht een nuttige, leerzame en plezierige periode. Maar ook een drukke periode. Ik heb het in ieder geval als erg leerzaam ervaren. Eén van de belangrijkste dingen die ik geleerd heb is dat steun van mensen uit je omgeving noodzakelijk is. Deze steun heb ik gelukkig gekregen en hiervoor wil ik een aantal mensen bedanken.

Als eerste mijn vrouw Linda die mij menig avond heeft moeten missen en mij altijd maar bleef adviseren en motiveren om door te gaan. Ik wil haar bedanken voor haar advies, geduld en begrip. Daarnaast wil ik mijn (schoon)familie en vrienden bedanken voor hun begrip, wanneer ik weer eens aangaf te moeten studeren. Verder wil ik de medewerkers van het Kenniscentrum Grondgebonden Manoeuvre en in het bijzonder Marcel van Luit bedanken voor het geven van ruimte om te kunnen studeren en de mogelijkheid om het onderzoek te kunnen doen. *Last but not least* wil ik Bé Albronda bedanken voor het begeleiden, bekritisieren, motiveren en het bijbenen van mijn studietempo.

Ik wens iedereen veel plezier met het lezen van deze scriptie

Erik Gort

Hooglanderveen, januari 2011.

Samenvatting

In de praktijk van organisatieverandering blijkt dat de ene veranderingsmanager effectiever is in het implementeren van veranderingen dan de andere. Hoe kan het nu dat de ene middenmanager beter in staat is een verandering te bewerkstelligen dan de andere? Daarnaast roept verandering vaak weerstand op. Hoe moet er worden omgegaan met deze verminderde veranderbereidheid? Dit onderzoek wil aan het bovenstaande een bijdrage leveren. De centrale vraag daarbij is:

In welke mate zijn de (van sensemaking afgeleide) competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn bij de middenmanager van invloed op zijn veranderbereidheid?

De middenmanager heeft een centrale plaats in de organisatie. Vanuit deze positie onderhoudt hij op verschillende manieren contacten die hij kan aanwenden om een verandering te laten slagen. Het middenmanagement wordt gevormd door de groep leidinggevenden die niet tot het strategisch management behoort en niet tot het uitvoerend niveau, maar zich tussen beide niveaus in bevindt. Het succes of falen van een verandering is sterk afhankelijk van de interactie, interpretatie en de houding van de middenmanager.

Het *sensemaking*-proces door de middenmanager is bij verandering van groot belang (Gioia en Chittipeddi, 1991; Balogun, 2007). Elke verandering die door het hogere management wordt geïnitieerd, moet uiteindelijk door het middenmanagement worden ingevoerd (Balogun, 2007). *Sensemaking* is hierin het proces waarbij de middenmanager betekenis geeft aan een ervaring en deze deelt met anderen om het veranderproces te beïnvloeden. Volgens Stoker (2000) moet elke middenmanager zowel een harde zakelijke kant, als een zachte sociale kant hebben om effectief te kunnen zijn bij optredende veranderingen. De "zachte" kant heeft te maken met conversationele en sociale competenties (Gephart, 1993). De harde kant wordt onder andere gevormd door analyseren en het besluitvaardig zijn. Beide kanten van *sensemaking* zijn belangrijk. Naar de zachte kant van *sensemaking* is al relatief veel onderzoek gedaan (Gioia en Chittipeddi, 1991; Balogun, 2004, 2005; et al.). In dit onderzoek wordt met name de harde kant belicht. Vandaar dat er gekozen is voor twee harde competenties, analyseren en besluitvaardig zijn, en één zachte, communicatief vaardig zijn. Dit ondanks de realisatie dat deze drie competenties slechts een deelaspect van *sensemaking* vormen, aangezien ook andere competenties zoals hierboven verwoord (onder andere empathie en luistervaardigheid) van belang zijn indien er *sensemaking* door de middenmanager plaatsvindt.

De houding bepaalt of iemand open staat voor verandering of niet. Dit wordt ook wel veranderbereidheid genoemd. Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een middenmanager ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen. De invloed van de veranderbereidheid van de middenmanager op die van zijn medewerkers geeft richting aan de effectiviteit van de verandering. Dit onderzoek beperkt zich

echter tot de analyse van de veranderbereidheid van de middenmanager. De veranderbereidheid van de middenmanager kan worden gezien als een voorwaarde voor het effectief doorvoeren van een verandering, maar zegt op zichzelf niets over de effectiviteit van een verandering zelf. Om de intentie van de veranderingsbereidheid van een persoon te meten, wordt in dit onderzoek het Dinamo-model gebruikt.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er een enkelvoudige casestudy uitgevoerd binnen het Kenniscentrum Grondgebonden Manoeuvre (KCGM) van de Koninklijke Landmacht (KL). Het onderzoek bestond uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. De competenties zijn gemeten aan de hand van een 360°-methode en semigestructureerde interviews. De veranderbereidheid van de middenmanager is gemeten door middel van de Dinamo-vragenlijst. In totaal richtte het onderzoek zich op elf sectiehoofden binnen het KCGM. Alles bij elkaar zijn er 55 vragenlijsten uitgezet (en bruikbaar geretourneerd) en 11 interviews gehouden.

De resultaten tonen een opvallend beeld. Alle drie de gemeten competentieniveaus van de sectiehoofden zijn afgezet tegen de veranderbereidheid. Hieruit blijkt dat voor alle drie de competenties geldt dat naar mate het competentieniveau afneemt ook de veranderbereidheid afneemt. De afname is het sterkst bij Communicatief vaardig zijn en het minst sterk bij Analyseren.

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat indien een middenmanager over een hoog competentieniveau beschikt, hij beter in staat is om betekenis te geven aan een ervaring en deze te delen met anderen om zo het veranderproces te beïnvloeden. De resultaten uit het onderzoek, voor wat betreft de drie gemeten competenties, leveren een bijdrage aan de invulling van de taartpunt van *sensemaking*. Indien de middenmanager, door gebruik te maken van de competenties, zich een goed beeld van de verandering heeft kunnen vormen, beschikt hij tevens over een hoge mate van veranderbereidheid. Een hoge mate van veranderbereidheid kan als voorwaarde worden gezien voor het effectief zijn van de middenmanager. Indien de manager achter de verandering staat zullen zijn werknemers ook eerder geneigd zijn om mee te gaan in de verandering.

Inhoudsopgave

Voorwoord	
Samenvatting	
Inhoudsopgave	
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding en achtergrond	1
1.2 Relevantie	1
1.3 Centrale begrippen	2
1.4 Doelstelling	2
1.5 Vraagstelling	3
1.6 Leeswijzer	4
2. Theoretisch kader	5
2.1 De middenmanager	5
2.2 De middenmanager als verandermanager	6
2.3 <i>Sensemaking</i>	7
2.4 Competenties: analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn	9
2.5 Veranderbereidheid	10
2.6 Conceptueel model	12
2.7 Hypotheses	13
3. Methode	14
3.1 Onderzoeksmethode	14
3.2 Onderzoeksinstrumenten	14
3.2.1 360°-methode	15
3.2.2 Het interview	16
3.2.3 Dinamo-vragenlijst	17
3.2.4 Analyse	17
3.3 Onderzoekscasus	18
3.4 Kwaliteit van de instrumenten	19
3.4.1 Validiteit	19
3.4.2 Betrouwbaarheid	19
4. Onderzoeksresultaten	21
4.1 Onderzoekswijze en respondenten	21
4.2 Resultaten	22
4.2.1 Casus	22
4.2.2 360°-methode	22
4.2.3 Interviews	23
4.2.4 Veranderbereidheid	25
4.3 Hypothesetoetsing	27
5. Conclusie, discussie en aanbeveling	31
5.1 Conclusie	31
5.2 Discussie	32
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	33
Literatuurlijst	35
Bijlagen	42
Bijlage 1 Organogram Kenniscentrum Grondgebonden Manoeuvre	42
Bijlage 2 Leidraad interview	43
Bijlage 3 Introductiebrief Sectiehoofd	48
Bijlage 4 Vragenlijst Sectiehoofd	49

Bijlage 5	Vragenlijst Leidinggevende.....	62
Bijlage 6	Vragenlijst Medewerker.....	74
Bijlage 7	Vragenlijst Collega	86
Bijlage 8	Dinamo-vragenlijst.....	98
Bijlage 9	Leeftijd, ervaring en scholing sectiehoofd	102
Bijlage 10	Resultaten 360°-methode (1).....	103
Bijlage 11	Resultaten Dinamo-vragenlijst.....	107
Bijlage 12	Resultaten totaal.....	108
Bijlage 13	Resultaten 360°-methode (2).....	109
Bijlage 14	Analysecriteria Interviews	110
Bijlage 15	Resultaten interviews	112
Bijlage 16	Namenlijst geïnterviewden	115
Bijlage 17	Confidentiële bijlage met gespreksverslagen.....	116

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en achtergrond

In de praktijk van organisatieverandering blijkt dat de ene veranderingsmanager effectiever is in het implementeren van veranderingen dan de andere. Hoe kan het nu dat de ene middenmanager beter in staat is een verandering te bewerkstelligen dan de andere? Daarnaast roept verandering vaak weerstand op. Hoe moet er worden omgegaan met deze verminderde veranderbereidheid?

In de theorie is een grote groep auteurs die wil aantonen dat het middenmanagement een essentiële rol speelt bij het implementeren van veranderingen (Ritzen, 1993; Huy 2001; Balogun en Johnson, 2004, 2005; et al.). Het middenmanagement moet zorgen dat er daadwerkelijk een verandering tot stand komt. De middenmanager kent daarbij verschillende rollen. Eén van de rollen die de middenmanager vaak krijgt toebedeeld is het betekenis vormen en geven aan een verandering en de communicatie rond een verandering. De Engelse term *sensemaking* typeert dit het beste. Welke rol speelt dit begrip en hoe vindt deze plaats? Met wie communiceert de middenmanager? In welke competenties van de middenmanager uit zich dit? Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan de theorie op het gebied van *sensemaking* door de middenmanager en zijn veranderbereidheid bij veranderingen.

1.2 Relevantie

Volgens Balogun en Johnson (2004) zal de rol van de middenmanager bij veranderingstrajecten alleen nog maar gaan toenemen, omdat bedrijven complexer worden en meer geografisch verspreid raken. Zelfs als het strategisch management al een strategische richting heeft uitgerold, is het de middenmanager die de verandering tot uitvoer brengt. Dit onderzoek wil hier verder op inspelen en kent verschillende belangen.

Ten eerste zal het onderzoek een bijdrage leveren aan theorievorming op het gebied van *sensemaking* door de middenmanager en de invloed hiervan op de veranderbereidheid van de middenmanager. Er is in de bestaande theorie aandacht voor de rol van de middenmanager (Huy, 2001; Balogun en Johnson, 2004), *sensemaking* (Weick, 1995, 2001; Balogun en Johnson, 2004) en de veranderbereidheid van de middenmanager (Metselaar en Cozijnsen, 1997, 2005). Er is echter een kennislacune op het gebied van de koppeling tussen deze aspecten. Hoofdzakelijk de integratie van de literatuur is in dit onderzoek belangrijk. Het onderzoek levert een bijdrage aan de theorie van onder andere Rouleau (1993, 2005), Huy (2001), Berge en de Groot (2000), Balogun (2004, 2005, 2006, 2007), et al. voor wat betreft de rol van de middenmanager en de theorie van Balogun (2003, 2004, 2005) en Weick (1995, 2001) voor wat betreft *sensemaking*. Het onderzoek draagt bij aan theorie voor wat betreft de koppeling tussen *sensemaking* (en de daarvan afgeleide competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn) en veranderbereidheid. De afleiding van de competenties uit *sensemaking* wordt in hoofdstuk 2 verder toegelicht.

Ten tweede dient dit onderzoek een praktisch c.q. maatschappelijk belang. Door de rol van *sensemaking* en veranderbereidheid bij het middenmanagement te

onderzoeken wordt een bijdrage geleverd aan het profiel van effectieve verandermanagers binnen het middenmanagement. Het onderzoek gaat in op het verband tussen de competenties en de veranderbereidheid van middenmanagers. Hiermee wordt mogelijk een bijdrage geleverd aan managementopleidingen en beroepen waarbij een hoge mate van verandering van toepassing is, zoals projectmanagement. Het onderzoek richt zich specifiek op de middenmanager en in die hoedanigheid zal er tevens een bijdrage worden geleverd aan de profilering van managers op het middenniveau. Daarnaast is het van belang de rol van interpretatie, betekenisgeving en vertaling van veranderingen te benadrukken. Voor het topmanagement is het relevant om te weten hoe de middenmanager zijn of haar boodschap interpreteren en communiceren.

1.3 Centrale begrippen

In dit onderzoek spelen een aantal begrippen een centrale rol. Deze zullen hier kort worden toegelicht. In hoofdstuk 2 zullen de begrippen uitgebreider worden behandeld.

Middenmanagement: Het middenmanagement wordt gevormd door de groep leidinggevendenden die niet tot het strategisch management behoort en niet tot het uitvoerend niveau, maar zich tussen beide niveaus in bevindt (Ruiter, 1979; Stoker, 2003 en Reijnders, 2006).

Sensemaking: *Sensemaking* is het proces waarbij de middenmanager betekenis geeft aan een ervaring en deze deelt met anderen om het veranderproces te beïnvloeden (Balogun en Johnson, 2004, 2005).

Veranderbereidheid: Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen (Metselaar en Cozijnsen, 2005).

Analyseren: Ontleden van situaties of een hoeveelheid informatie in hoofd- en bijzaken. Zien van onderlinge verbanden en doordringen tot de kern.

Besluitvaardig: Doeltreffend en op de juiste momenten beslissingen nemen.

Communiceren: Schriftelijk of mondeling uitwisselen van ideeën en informatie zodanig dat beide kanten elkaar begrijpen. Rekening houden met en handelen van signalen van gesprekspartners.

1.4 Doelstelling

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de vraag:

“Wat onderscheidt een effectieve veranderingsmanager op het middenniveau in organisaties van een minder effectieve bij het implementeren van veranderingen?”.

De middenmanager speelt een cruciale rol bij het vertalen en betekenis geven aan de verandering die vaak is ingezet door het topmanagement (Balogun en

Johnson, 2004). Daarnaast vindt er omgekeerd wederom een vertaling plaats door de boodschap van de werkvloer te vertalen, van een betekenis te voorzien en door te geven aan het hogere management. In de theorie wordt dit *sensemaking* genoemd (Balogun en Johnson, 2004). Het senior management maakt de blauwdruk voor de verandering, maar de daadwerkelijke verandering vindt plaats door de interpretatie en het *sensemaking*-proces van de middenmanager: "*Senior managers may be institutionally empowered to introduce novel templates in an attempt to redirect understandings, but their hegemony may be constrained by alternative recipient narratives* (Brown and Humphreys, 2003)".

Dat de middenmanager een belangrijke rol speelt bij veranderingsprocessen blijkt uit zowel de theorie (Huy, 2001; Balogun en Johnson, 2004) als de praktijk. Het probleem van de verandermanager op het middenniveau is de koppeling tot stand brengen tussen wat het topmanagement wil en de mogelijkheden op het niveau 'onder' hem: de mensen en middelen die hem of haar ter beschikking staan. De verandermanager op het middenniveau bevindt zich in de trechter in het midden van de organisatie. Hij wil steun krijgen en houden van de opdrachtgever en draagvlak creëren en behouden van de werkvloer. Daarnaast fungeert hij als spin in het web ten opzichte van laterale relaties: het verkrijgen en behouden van steun vanuit andere delen van de organisatie of zelfs daarbuiten. Bij al deze relaties (zowel naar boven, beneden als lateraal) zal de middenmanager een vertaling moeten maken van dat wat gaande is om zijn doelen te bereiken (ten Berge en de Groot, 2000).

1.5 Vraagstelling

De centrale vraag van dit onderzoek is:

In welke mate zijn de (van sensemaking afgeleide) competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn bij de middenmanager van invloed op zijn veranderbereidheid?

Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag moet er antwoord worden gevonden op onderstaande deelvragen:

1. Wat wordt er verstaan onder middenmanager, veranderbereidheid, *sensemaking* en de daarvan afgeleide competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn?
2. Wat is de samenhang tussen *sensemaking* en de competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn?
3. Wat is de samenhang tussen de competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn en de veranderbereidheid van de middenmanager?

Door middel van literatuur en empirisch onderzoek zal een antwoord worden geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag. Het onderzoek wordt gedaan binnen een onderdeel van de Koninklijke Landmacht. Het onderzoek zal worden uitgevoerd door middel van een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De methode zal in hoofdstuk 3 verder worden toegelicht.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader geschetst. Het gaat onder andere dieper in op de rol van de middenmanager bij veranderingsprocessen. Het begrip *sensemaking* en de daarvan afgeleide competenties (analyseren, besluitvaardig en communicatie) zullen uitgebreid worden behandeld. Verder zal ook de veranderbereidheid van de middenmanager de revue passeren. Als laatste zullen in dit hoofdstuk het conceptueel model en de hypothesen worden geschetst.

Hoofdstuk 3 bevat de wijze waarop en waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd. Er zal worden ingegaan op zowel de onderzoeksmethode, de onderzoeksinstrumenten, de onderzoekscasus, en de kwaliteit van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 zal de theorie worden getoetst aan de gegevens uit de praktijk aan de hand van het uitgevoerde onderzoek en zullen de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd.

In het laatste hoofdstuk zal er een antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvragen. Daarnaast zullen in dit hoofdstuk de discussie en aanbevelingen worden behandeld.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische basis gelegd voor het onderzoek. Aan de hand van relevante literatuur welke al is gepubliceerd, zullen de centrale begrippen in een theoretisch kader worden geplaatst. In paragraaf 2.1 zal de middenmanager worden beschreven. Paragraaf 2.2 zal de rol van de middenmanager bij verandertrajecten weergegeven. In paragraaf 2.3 zal er aandacht worden besteed aan het begrip *sensemaking*. Paragraaf 2.4 richt zich op de van *sensemaking* afgeleide competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn. Vervolgens zal in paragraaf 2.5 de veranderbereidheid worden behandeld en in paragraaf 2.6 zal het conceptueel model naar aanleiding van de literatuurstudie worden gepresenteerd. In paragraaf 2.7 zullen ten slotte de hypotheses worden behandeld.

2.1 De middenmanager

De middenmanager staat hiërarchisch tussen het hoogste beleidsbepalende niveau en het laagste uitvoerende niveau (Ritzen, 1993). Het middenmanagement kan uit meerdere lagen bestaan (Keuning en Eppink, 1998) en hoeft niet altijd direct contact te hebben met de directie. Een middenmanager heeft talent voor management, focust zich op resultaat, neemt graag de verantwoordelijkheid op zich, weet dat mensen niet altijd doen wat hij zegt, maar wat hij ook doet hij houdt van zijn mensen (Schreuder, 2009). In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd: het middenmanagement wordt gevormd door de groep leidinggevenden die niet tot het strategisch management behoort en niet tot het uitvoerend niveau, maar zich tussen beide niveaus in bevindt (Ruiter, 1979; Stoker, 2003 en Reijnders, 2006).

Zoals de naam al doet vermoeden, heeft de middenmanager een plaats midden in de organisatie. Op verschillende wijzen heeft hij contacten die hij kan aanwenden om een verandering te laten slagen. Door onderhandelingen en interpretatie (Floyd en Wooldridge, 1997) is hij degene die de juiste verbindingen moet leggen tussen strategische en operationele activiteiten (Ten Berge en de Groot, 2000). Het werk is complex, hij moet zich snel aanpassen aan nieuwe situaties en voelt de druk vanuit verschillende kanten (Ruiter, 1979). Volgens Ritzen (1993) kenmerkt een middenmanager zich door het volgende:

1. Hij geeft leiding aan mensen die zelf ook leiding geven;
2. Hij kan het personeel waarmee hij moet werken niet zelf uitzoeken;
3. In een relatief korte tijd neemt hij veel beslissingen;
4. De besluiten worden door hem mondeling aan de medewerkers meegedeeld;
5. Het topmanagement verwacht van hem dat hij hun opdrachten direct doorgeeft;
6. De leidinggevenden waaraan hij leiding geeft, verwachten hulp en ondersteuning;
7. Het managementgedrag van de middenmanager is meer een mentaliteitskwestie, die bepaald wordt door zijn persoonlijke houding, dan een organisatorische taak.

In de jaren zeventig en tachtig werden middenmanagers gezien als inflexibele, fantasieloze bureaucraten (Huy, 2001) en soms zelfs als ontregelaars van verandertrajecten (Stoker en de Korte, 2001). Vanaf het begin van de jaren negentig werd de rol van het middenkader steeds belangrijker in de

veranderende omgeving van nieuwe technologieën, informatiesystemen en complexe en veranderende markten. De middenmanager werd gezien als de uitvoerder van veranderingsprojecten en projecten om werkwijzen en organisaties te wijzigen (Metselaar, 1997). De middenmanager begon een essentiële rol in deze veranderende omgeving te spelen (Huy, 2001).

Organisaties en de mensen binnen die organisaties moeten zich aanpassen aan de weerbarstig en complexe omgeving (Werkman, Boonstra en Elving, 2005). Een wereld waarin continue verandering en flexibiliteit een steeds grotere rol zijn gaan spelen, heeft verandering gebracht in de rol van middenmanager. Niet zo zeer in het veranderen van kennis of gedrag, maar in het teweeg brengen van een verandergerichte houding bij medewerkers in alle lagen van de organisatie (Koeleman, 1997).

2.2 De middenmanager als verandermanager

De uitdaging van de verandermanager op het middenniveau is om de koppeling tot stand te brengen tussen wat het topmanagement wil en de mogelijkheden op het niveau 'onder' hem: de mensen en middelen die hem of haar ter beschikking staan. Hij wil steun krijgen en houden van de opdrachtgever en draagvlak creëren en behouden van de werkvloer (Ten Berge en de Groot, 2000). Daarnaast fungeert hij als spin in een web van laterale relaties: het verkrijgen en behouden van steun vanuit andere delen van de organisatie of daarbuiten. Bij al deze relaties zal de middenmanager zich moeten afvragen wat er gebeurt en een vertaling moeten maken van wat gaande is om zijn doelen te bereiken (Ritzen, 1993).

Uit onderzoek blijkt dat de middenmanager bij verandering de weg vormt naar succes (Floyd en Wooldridge, 1994, 1997; Huy, 2001; Balogun, 2003, 2004, 2005 en 2006). De middenmanager is creatief en heeft de rol van sluis, onderhandelaar en tolk/vertaler, zowel *topdown* als *bottom-up* (Ten Berge en De Groot, 2000; Balogun, 2003; Koeleman, 2006). Van de middenmanager wordt onder andere verwacht dat hij bij verandering de mensen motiveert, draagvlak creëert om weerstand te voorkomen, er voor zorgt dat de dagelijkse processen blijven lopen en steun en middelen krijgt van het hogere management voor het doorvoeren van de verandering (Huy, 2001; Balogun, 2003; Valentino, 2004).

Kanter (2004, 2005) verwoordt dit zeer pakkend door te stellen dat het topmanagement briljante ideeën kan hebben, maar als het middenkader die ideeën niet adopteert, komt er niets van die briljantheid terecht. Naast het ondergaan van persoonlijke verandering kent de middenmanager een aantal belangrijke rollen (Huy, 2001; Balogun, 2003; Valentino, 2004; Rouleau, 2005):

1. Anderen helpen te veranderen door onder andere de rol van *communicator*, het "sense" maken en het inspelen op het emotionele welzijn van de werknemers;
2. Het implementeren van de noodzakelijke verandering binnen de afdeling;
3. Het werk gaande houden en de juiste balans vinden tussen verandering en continuïteit.

Kort gezegd is de middenmanager een veranderingsintermediair die veranderingen "aan de praat krijgt" door te motiveren, te analyseren, te vertalen, beeld te vormen, betekenis te geven, te interpreteren, te onderhandelen en te communiceren (Kanter, Stein en Jick, 1992; Balogun, 2003;

Balogun en Johnson, 2005; Balogun, 2006). Hij doet dit meestal voortreffelijk omdat hij de bestaande werkwijzen kent (Huy, 2001).

2.3 Sensemaking

Is de wereld op zich betekenisvol en kunnen wij deze waarnemen? Of is de wereld betekenisloos en ontstaat betekenis in het proces dat onze waarnemingen vormt, dus in ons hoofd (van Baak, 2007)? Volgens recente theorie rond het begrip "sensemaking" wordt betekenis geconstrueerd door mensen (de Sonnaville, 2006; Balogun, 2007). Het is voor de middenmanager essentieel om een beeld te vormen en betekenis te creëren bij veranderingen. In het Engels wordt dit *sensemaking* genoemd. Een goede vertaling van het woord *sensemaking* is lastig te formuleren. Beeldvorming, betekenis maken of creatie komen nog het dichtst in de buurt, maar zijn geen goede Nederlandse woorden. *Sensemaking* is meer dan betekenisgeving of interpreteren. *Sensemaking* heeft betrekking op het proces waarin mensen hun wereld 'maken' en tegelijkertijd interpreteren (de Sonnaville, 2006). Door het proces van *sensemaking* kunnen mensen een situatie op waarde schatten en proberen te ontdekken wat men al weet en denkt. Tegelijkertijd handelen mensen en dat heeft weer effect op dat wat men al denkt en weet. Daarom wordt in dit onderzoek het onvertaalde begrip *sensemaking* gebruikt. De betekenis van *sensemaking* zal hieronder verder worden toegelicht.

Er 'is' geen betekenis, maar mensen vinden die betekenis uit, construeren haar in hun handelen, waarbij er steeds een wisselwerking is tussen datgene wat de mensen in de wereld tot stand brengen en wat zij daar vervolgens van waarnemen (Weick, 1995; Dervin 2003). Uit onderzoek weten we dat *sensemaking*, cognitie en interpretatie van veranderplannen en hoe deze interpretaties worden bemiddeld door de context, manieren van denken en interacties met anderen, de belangrijkste aspecten vormen voor succesvolle veranderingen (Bartunek en Moch, 1987; Poole et al., 1989; Isabella, 1990; Gioia en Chittipeddi, 1991; Gioia et al., 1994; Brown, 1995; Barr, 1998; Labianca et al., 2000; Brown en Humphreys, 2003; Balogun en Johnson, 2004). *Sensemaking* is een gemotiveerde, ononderbroken inspanning om verbindingen te leggen tussen mensen, plaatsen en gebeurtenissen, en deze te begrijpen, in goede banen te leiden en effectief te laten handelen (Balogun, 2004; Klein et al., 2006). Om een beeld te vormen en betekenis te kunnen geven aan gebeurtenissen kunnen managers gebruik maken van *sensemaking* mechanismen. Dit zijn standaarden en regels voor het waarnemen, geloven, interpreteren en handelen (Sackman, 1991; Weick, 1995). *Sensemaking* start zodra prikkels zorgen voor een verstoring, waarna mensen kunnen beslissen in situaties waarmee ze worden geconfronteerd (Weick, 1995). Het gaat hierbij om het begrijpen van situaties waarmee iemand wordt geconfronteerd en het nemen van beslissingen in deze situaties, waarbij er een relatie wordt gelegd tussen een moment in het heden en het verleden (Weick, 1995; Balogun en Johnson, 2004). Kortom: "*Understanding how to deal with the situation at hand*" (Jensen, 2009).

Weick (2001) koppelt hierbij het denken aan het handelen; het creëren van een beeld en dat beeld toepassen. *Sensemaking* is een creatief proces, voortkomend uit de interpretatie van wat mensen waarnemen en acties die mensen ondernemen (Gioia, 1986; Sutherland en Dawson, 2002). Contact tussen

mensen leidt tot *sensemaking*. Daarnaast is *sensemaking* een voortdurend en cyclisch proces. Mensen beïnvloeden zelf wat ze waarnemen, door wat ze geloven, wat ze doen en hoe ze zichzelf voelen op een bepaald moment (Balogun en Johnson, 2005).

Er bestaat een verschil in het creëren van een beeld en het verspreiden van een beeld. Toch kunnen beide aspecten niet los van elkaar worden gezien, doordat een geconstrueerd beeld door de middenmanager wordt uitgedragen om van invloed te zijn op het veranderproces. *Sensemaking* komt tot stand wanneer iemand voor zichzelf kan verklaren wat er gaande is en wat iets inhoudt (Ericson, 2001). Het proces, waarbij managers een betekenis voor anderen proberen te beïnvloeden, wordt *sensegiving* genoemd. De manager probeert dan niet meer de situatie voor zichzelf te verhelderen, maar hij doet dit door een werkbare interpretatie te geven voor degenen die door zijn acties worden beïnvloed (Gioia, 1986; Gioia en Chittipeddi, 1991; Gioia en Mehra, 1996). Het resultaat van het *sensemaking* proces is de basis voor *sensegiving*: het proces waarbij de middenmanager steun zoekt voor zijn geconstrueerde werkelijkheid (Ericson, 2001). Enkelen (Gioia en Chittipeddi, 1991; Ericson, 2001) maken een heldere scheiding tussen het creëren (*sensemaking*) en het handelen en communiceren (*sensegiving*) van betekenis. De meeste auteurs vatten echter zowel het beeld creëren als het beeld verspreiden onder de noemer *sensemaking*. Zoals verwoord kan het creëren en verspreiden van een beeld niet los worden gezien. In dit onderzoek worden dan ook alle aspecten gevangen in deze definitie: *Sensemaking* is het proces waarbij de middenmanager betekenis geeft aan een ervaring en deze deelt met anderen om het veranderproces te beïnvloeden (Balogun en Johnson, 2004, 2005).

Het *sensemaking*-proces door de middenmanager is bij verandering van groot belang (Gioia en Chittipeddi, 1991; Balogun, 2007). Elke verandering die door het hogere management wordt geïnitieerd, moet uiteindelijk door het middenmanagement worden ingevoerd (Balogun, 2007). De middenmanager heeft hierbij de rol van veranderingsintermediair; hij zet plannen om in actie (Balogun, 2003). Door *sensemaking* wordt er een nieuwe werkelijkheid geconstrueerd. De intensiteit waarmee dit gebeurt is afhankelijk van de inbreuk op vertrouwelijke werkelijkheidsbeelden (Weick, 1995). De mate waarin de middenmanager weerstand heeft ten opzichte van de verandering is afhankelijk van zijn positie, de ervaring met eerdere verandering en de toegang tot informatie (Homan, 2005). Voor de middenmanager is het belangrijk, dat er betekenis wordt gevormd en deze als een uitvoerbare interpretatie aan hen die door de acties worden beïnvloed wordt gegeven (Bennis, 1989; Valentino, 2004; Balogun, 2007). Hoe bouwt de middenmanager een beeld en begrip over wat de nieuwe structuur betekent voor hem, zijn werk, de rollen en de verantwoordelijkheid? En hoe communiceert hij dit? Deze vraag verwoordt de rol van *sensemaking* door de middenmanager bij verandering. Om *sensemaking* succesvol te kunnen toepassen, zal de middenmanager over een combinatie van kennis, vaardigheden en houding moeten beschikken, welke zich zal uiten in zichtbaar gedrag. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

2.4 Competenties: analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn

Een competentie is een diepe basale eigenschap van de persoonlijkheid dat gedrag voorspelt in een functie vervulling (Spencer en Spencer, 1993). Er bestaan in de literatuur veel verschillende definities van een competentie, maar over het algemeen bevat de omschrijving meestal een standaard waartegen kan worden bepaald wie goed en minder goed presteert (competentieniveau). Binnen defensie (2009) wordt bijvoorbeeld de volgende definitie gehanteerd: Een competentie is een unieke combinatie van *kennis*, *vaardigheden* en *houding* die tot uiting komt in zichtbaar *gedrag*, waardoor de persoon succesvol is in de uitoefening van zijn functie of rol. Het gedrag om succesvol te zijn verschilt per rol of functie.

Volgens Stoker (2000) moet elke middenmanager zowel een harde zakelijke kant, als een zachte sociale kant hebben om effectief te kunnen zijn bij optredende veranderingen. Als we dit koppelen aan *sensemaking*, wordt de zachte kant gevormd door de sociale processen, waarbij competenties als empathie, luistervaardigheid en inter-persoonlijke sensitiviteit van belang zijn. Meer specifiek heeft *sensemaking* in deze betekenis te maken met conversationele en sociale competenties (Gephart, 1993). De harde kant wordt onder andere gevormd door analyseren en het besluitvaardig zijn. Beide kanten van *sensemaking* zijn even belangrijk. Naar de invloed van zachte competenties is al relatief veel onderzoek gedaan (Gioia en Chittipeddi, 1991; Balogun, 2004, 2005; et al.). In dit onderzoek wordt met name de harde kant belicht. Vandaar dat er gekozen is voor twee harde competenties, analyseren en besluitvaardig zijn, en één zachte, communicatief vaardig zijn. Dit ondanks de realisatie dat deze drie competenties slechts een deelaspect van *sensemaking* vormen, aangezien ook andere competenties zoals hierboven verwoord (onder andere empathie en luistervaardigheid) van belang zijn indien er *sensemaking* door de middenmanager plaatsvindt.

Het begrip *sensemaking* onderscheidt Weick's visie (1979, 1995, 2001) op de overheersende opvatting dat besluitvorming de kern is van organisaties. Bij besluitvorming zijn de vragen duidelijk, en ligt het probleem in het antwoord: wat is het beste besluit? *Sensemaking* impliceert dat het kernprobleem in organisaties is te onderkennen door te bepalen welke vragen ertoe doen. De vraag naar wat zinnig is, gaat aan de besluitvorming vooraf. Middenmanagers worden bij veranderingen betrokken bij roddels, onderhandelingen en wisselen verhalen, geruchten en ervaringen uit, zoeken informatie en nemen notie van fysieke tekenen, zoals tekens, signalen en symbolen en geven hier betekenis aan (Poole et al., 1989; Isabella, 1990; Gioia en Thomas, 1996; Labianca et al., 2000). De middenmanager moet hier "soep" van maken, om te bepalen wat zinnig is. Het kunnen stellen van een juiste diagnose (analyseren), overdragen en beslissingen nemen (besluitvaardig zijn) en opbouwen van een relatie van open communicatie (communicatief vaardig zijn) zijn allen belangrijke fasen voor een manager bij verandering (Buchanan en Boddy, 1992; Burger en van Staveren, 2002). Door middel van de iteratieve fasen: analyseren, beslissen en communiceren, zal de middenmanager "sense" maken. Volgens de visie van Weick (1979, 1995, 2001) vindt er eerst *sensemaking* plaats alvorens een besluit

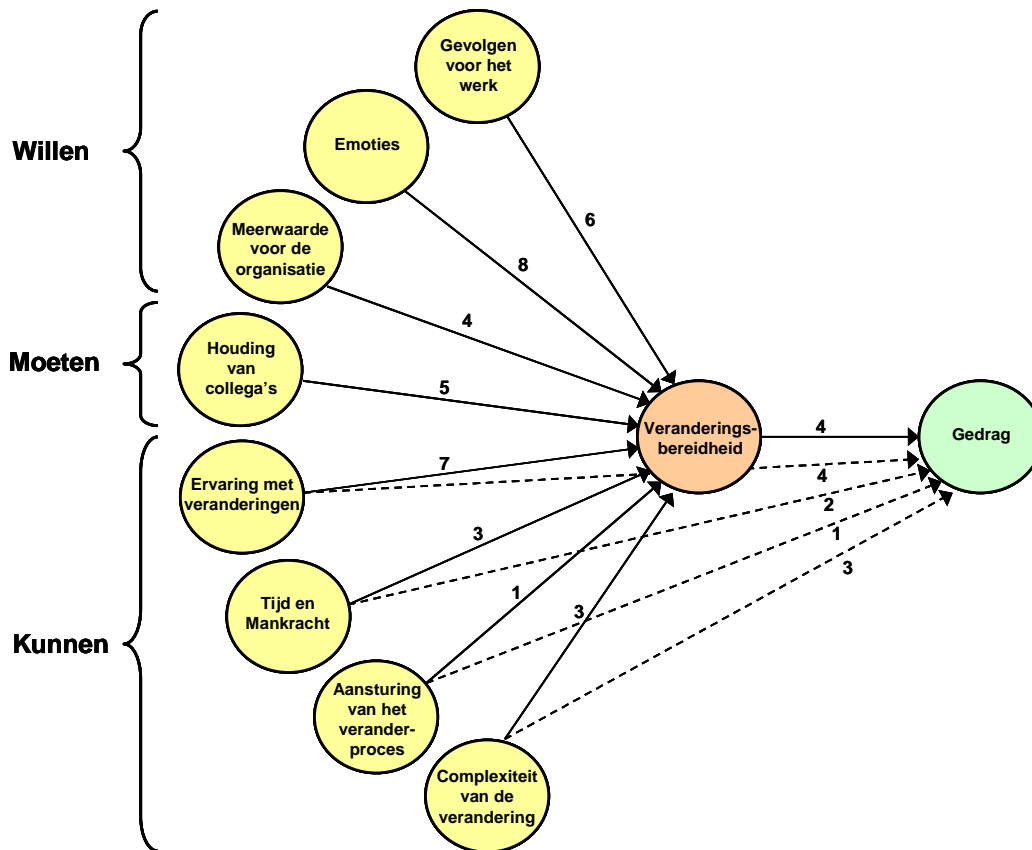
wordt genomen. Als onderdeel van *sensemaking* vindt er echter ook besluitvorming plaats in het hoofd van de middenmanager. Besluitvorming vindt in een wisselwerking met analyseren en communicatie plaats binnen *sensemaking*. Zo zal de middenmanager na zijn analyse besluiten wat en hoe hij communiceert, zodat hij steun kan krijgen voor zijn geconstrueerde werkelijkheid. Verandering is een proces van interpretatie. De communicatie daarbij heeft meer te doen met het genereren van nieuwe kennis en gemeenschappelijke betekenissen die benodigd zijn voor strategische transformatie, dan de recht door zee omzetting van informatie (Balogun, 2006). De middenmanager moet zorgen voor beeldvorming over de wijze van verandering, beleidsboodschappen vertalen, instrueren (creëren van gedrag dat nodig is voor de verandering) en acceptatie bij de werknemers te weeg brengen (Koeleman, 1997; van Gils, 2003). Vanwege de onderzoekbaarheid worden de drie competenties van elkaar los gezien, ondanks de realisatie dat dit volgens Weick (1979, 1995, 2001) niet kan.

2.5 Veranderbereidheid

Volgens Boonstra (2000) gaat het in ruim zeventig procent van de veranderingsinitiatieven in Nederlandse organisaties al in een vroeg stadium mis. Twee factoren zijn belangrijk om te bepalen of een verandering effectief is: De prestatie van de organisatie of de houding van de persoon ten opzichte van de verandering (Schein, 1987; Nutt, 1998). Of iemand open staat voor de verandering of weerstand vertoont kan worden herkend door wat mensen zeggen, doen en nalaten (gedrag). Maar ook de manier waarop ze dat doen, hun houding, spreekt soms boekdelen. De houding bepaalt of iemand open staat voor verandering. Dit wordt ook wel veranderbereidheid genoemd. In dit onderzoek wordt de definitie van Metselaar en Cozijnsen (2005) gehanteerd: Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een manager ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de manager om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen. De invloed van de veranderbereidheid van de middenmanager op die van zijn medewerkers geeft richting aan de effectiviteit van de verandering. Dit onderzoek beperkt zich echter tot de analyse van de veranderbereidheid van de middenmanager. De veranderbereidheid van de middenmanager kan worden gezien als een voorwaarde voor het effectief doorvoeren van een verandering, maar zegt op zichzelf niets over de effectiviteit van een verandering zelf.

Volgens Ajzen (1980, 1991) bepalen drie variabelen de intentie van de veranderingsbereidheid van een persoon om bepaald gedrag te gaan vertonen, namelijk de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag, de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag en de controle die de persoon ervaart over het gedrag. Metselaar en Cozijnsen (1997, 2005) geven aan dat veranderingsbereidheid een begrip is waarmee gedrag van mensen kan worden verklaard. Zij zien de vorming van veranderingsbereidheid als een proces waarin de verwachte uitkomsten van de verandering, het veranderklimaat en de mogelijkheden om te kunnen veranderen een rol spelen en vertalen dat naar drie variabelen: willen (attitude), moeten (subjectieve vorm) en kunnen (gedragscontrole). Onder attitude wordt verstaan: De uitkomst die de medewerker verwacht van het veranderingsproces. De waargenomen subjectieve

norm is de houding van collega's en leidinggevenden tegenover het veranderingsproces. De component controle geeft de hoeveelheid controle die de medewerker over het veranderingsproces ervaart weer. Deze drie krachten ten opzichte van de verandering bepalen samen de veranderbereidheid (Ajzen, 1988; Metselaar en Cozijnsen, 2005). Mensen zouden 'moeten' willen veranderen. Dit moet door training, overtuigen, etc. worden omgezet in 'willen' veranderen. Als mensen uiteindelijk willen veranderen, 'kunnen' ze ook veranderen. Deze drie stappen vinden deels achtereenvolgens, maar ook parallel aan elkaar plaats.



Figuur 1: Het Dinamo-model voor het meten van veranderbereidheid.

Op basis van het model van Ajzen hebben Metselaar en Cozijnsen (1997) het Dinamo-model (*Diagnostic Inventory for the Assessment of the willingness to change among Managers in Organizations*) ontwikkeld om de veranderbereidheid te kunnen meten (zie figuur 1). Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) kan veranderingsbereidheid worden gezien als een gedragsintentie, waardoor de drie factoren ook gebruikt kunnen worden om gedrag van medewerkers in een veranderingsproces te verklaren. Om de veranderbereidheid te kunnen bepalen heeft Metselaar (1997) acht factoren vastgesteld die de drie krachten van Ajzen bepalen. De variabele 'willen veranderen' valt uiteen in drie componenten:

- Verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker;
- Emoties die de verandering oproept bij de medewerker;
- Verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie;

In een organisatie wordt de subjectieve norm bepaald door directe collega's, adviseurs, leidinggevend en het strategisch management. Zij oefenen druk uit op de medewerker en bepalen hoe sterk hij het gevoel heeft dat hij 'moet veranderen':

- De houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het attitude object;

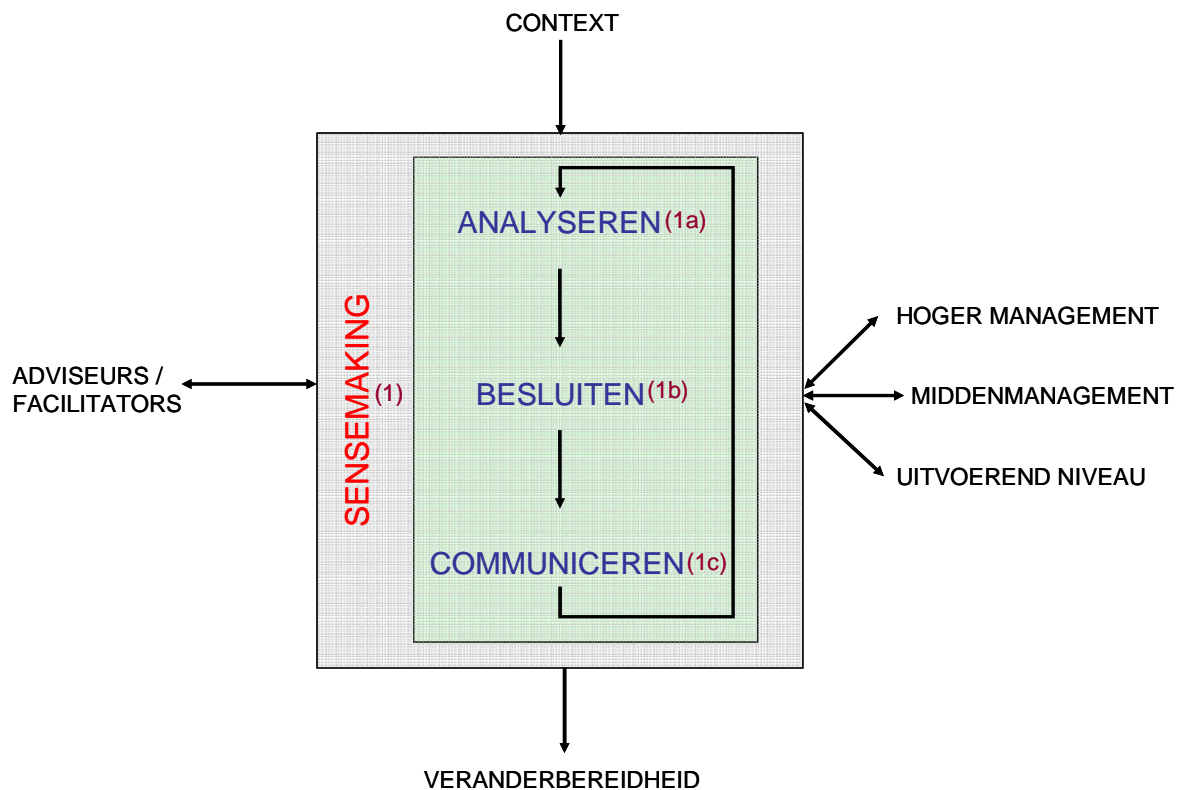
De controle die een medewerker ervaart ('kunnen') is afhankelijk van vier factoren:

- Zijn of haar kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen;
- De middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren (tijd en mankracht);
- De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd;
- De complexiteit van de verandering.

De vier factoren van gedragscontrole zijn volgens Metselaar en Cozijnsen (2005) niet alleen van invloed op de veranderbereidheid, maar ook op het gedrag. Deze relaties worden in het model weergegeven met een stippellijn.

Naast houding en gedrag, spelen personeuseigenschappen, zoals het karakter van een persoon, een grote rol. In dit onderzoek zal hier niet verder op worden ingegaan. Dit onderzoek beperkt zich tot de houding van een persoon ten opzichte van een verandering.

2.6 Conceptueel model



Figuur 2: Conceptueel model

Figuur 2 geeft het conceptueel model weer. Onder context wordt onder andere verstaan het type verandering, de kenmerken van de onderzoeksorganisatie of de strategie van het management. De context wordt in dit onderzoek gevormd door één case met één type verandering. De verandering is gebaseerd op de invoering van een ICT-systeem binnen een deel van de Koninklijke Landmacht. De invoer van het systeem is bepalend voor de houding van de medewerkers ten opzichte van de verandering. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.3.

De middenmanager bevindt zich 'middenin' de organisatie. Vanuit die positie heeft hij naast laterale relaties, relaties naar boven en naar onderen. Het *sensemaking*-proces van de middenmanager vormt de onafhankelijke variabele. In dit onderzoek vormen de competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn als iteratieve fasen de basis van *sensemaking*. De veranderbereidheid ten slotte vormt in het onderzoek de afhankelijke variabele. In het onderzoek wordt het verschil in veranderbereidheid in kaart gebracht in relatie tot de *sensemaking* activiteiten van de middenmanager uitgedrukt in de competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn.

2.7 Hypotheses

In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat *sensemaking* het proces is waarbij de manager betekenis geeft aan een ervaring en deze deelt met anderen om het veranderproces te beïnvloeden. Om het veranderproces positief te kunnen beïnvloeden, moet de middenmanager een positieve grondhouding hebben ten opzichte van de verandering. Deze wordt bepaald door het willen, moeten en kunnen veranderen van een manager. De houding ten opzichte van een verandering wordt bepaald door het beeld dat een manager creëert over de verandering en de betekenis die hij daar aan geeft (*sensemaking*). Dit beeld wordt gevormd door de analyse van, en de besluitvorming en communicatie over een verandering. Om in een verandering te willen meegaan, wordt er vanuit gegaan dat een middenmanager over een bepaald competentieniveau beschikt. In paragraaf 3.2.1 worden de niveaus verder toegelicht. De bevindingen uit de literatuur zullen in dit onderzoek worden getoetst aan de bevindingen die in het empirische gedeelte van het onderzoek zijn gevonden. Op grond van de beschreven literatuur zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1: Indien een middenmanager over een hoog niveau op alle drie de competenties (van *sensemaking*) beschikt is hij meer veranderbereid dan dat hij over een laag niveau beschikt.

Hypothese 1a: Indien een middenmanager in sterke mate beschikt over de competentie "Analyseren" is hij meer veranderbereid dan dat hij over een lager niveau beschikt.

Hypothese 1b: Indien een middenmanager in sterke mate beschikt over de competentie "Besluitvaardig" is hij meer veranderbereid dan dat hij over een lager niveau beschikt.

Hypothese 1c: Indien een middenmanager in sterke mate beschikt over de competentie "Communiceren" is hij meer veranderbereid dan dat hij over een lager niveau beschikt.

Bij deze hypothesen wordt een hoog niveau of sterke mate gekwantificeerd als een competentieniveau van Professional of Expert. Met een laag niveau wordt een competentieniveau van Competent of lager bedoeld.

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de empirische onderzoeksmethode beschreven. Empirisch houdt in dat door waarneming kan worden vastgesteld wat zich in werkelijkheid (empirie) afspeelt (Baarda en de Goede, 2001). Het onderzoek kan worden getypeerd als een enkelvoudige casestudy. In paragraaf 3.1 zal de onderzoeksmethode worden belicht. In paragraaf 3.2 zal de onderzoekscasus worden beschreven. Paragraaf 3.3 richt zich op de onderzoeksinstrumenten die in dit onderzoek zullen worden gebruikt. In paragraaf 3.4 zal ten slotte de wijze waarop de kwaliteit van het onderzoek zal worden gegarandeerd worden belicht.

3.1 Onderzoeksmethode

Binnen organisatieonderzoek zijn er twee verschillende typen onderzoek te onderscheiden: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Een combinatie van beide vormen komt ook voor en wordt triangulatie genoemd. Kwalitatief onderzoek richt zich op het waarom, wat en hoe van een eigenschap. Kwantitatief onderzoek richt zich op de mate waarin een eigenschap voorkomt (Maso, 1987; Wester, 1995). Om een compleet beeld te kunnen vormen van het competentieniveau van de middenmanager worden beide onderzoeksvormen toegepast.

Dit onderzoek kan zowel worden getypeerd als beschrijvend en verklarend. Bij beschrijvend onderzoek gaat het om een nauwkeurige beschrijving van kenmerken van onderzoekseenheden aan de hand van een vooraf gegeven systematiek zonder nadere aanduiding van relaties of verklaringen. Verklarend onderzoek is onderzoek waarbij er wordt geprobeerd om vast te stellen of een bepaald gebeuren een goede verklaring is voor een bepaalde verandering (Baarda en de Goede, 2001). Het gaat in dit onderzoek om de samenhang tussen de van *sensemaking* afgeleide competenties en de veranderbereid van de middenmanagers. Dit wordt beschreven, gemeten en verklaard. De uitkomsten van het onderzoek worden getoetst aan de hypothesen, zoals beschreven in paragraaf 2.7.

Het onderzoek is te typeren als een enkelvoudige casestudy. Een casestudy is een methode waarbij de beschrijving van een praktijkgeval (een gebeurtenis of situatie) als materiaal wordt gehanteerd om van te leren (Den Hartog en Van Sluijs, 2000). Een casestudy wordt vooral gebruikt bij beschrijvend, exploratief en verklarend onderzoek en is geschikt om hypothesen te toetsen. (Yin, 1984; Van der Zwaan, 1984). Volgens Yin (1984) kunnen twee typen casestudy's worden onderkend: single en multiple case. Er wordt in dit geval één organisatiedeel bestudeerd, vandaar de omschrijving: enkelvoudige casestudy. Er zal geen vergelijking worden gedaan met andere organisatiedelen, aangezien de in de case besproken verandering slechts van toepassing is op dit enkele organisatieonderdeel.

3.2 Onderzoeksinstrumenten

De dataverzameling in dit onderzoek zal op verschillende wijzen plaatsvinden. De competenties zullen worden gemeten aan de hand van de 360°-methode en semigestructureerde interviews (Lap en Reijn, 1998; Guiver-Freeman, 2004). De veranderbereidheid zal worden gemeten door gebruik te maken van de Dinamo-vragenlijst (zie tevens paragraaf 2.5). Er zijn diverse methoden om competenties

te meten, zoals persoonlijkheidsvragenlijsten, casus, rollenspel, postvakoefening, tweegesprek, groepsdiscussie, presentatie en capaciteitentesten (Guiver-Freeman, 2004). De meest gebruikte en meest effectieve methodes zijn echter de 360°-methode en het interview (Lap en Reijn, 1998).

3.2.1 360°-methode

De 360°-methode is ontwikkeld om mensen te confronteren en inzicht te geven in hun eigen inzichten. De methode is een zogenaamd "*Multi-rater*" instrument, aangezien de informatie op basis van de dagelijkse omgang met de middenmanager wordt verkregen van leidinggevendenden, collega's, onderschikten en eventueel klanten (Lap en Reijn, 1998; Tillema, 2001; De Guiver-Freeman, 2004). Op deze wijze wordt een realistisch beeld gegeven van het competentieniveau. De methode kent een aantal voordelen. Ten eerste geeft de methode een gemiddeld oordeel v.w.b. de sterke en zwakke kanten. Ten tweede geeft de methode inzicht in de percepties van anderen. Ten derde geeft de methode inzicht in de mate waarin de middenmanager zichzelf onder- of overschat (Smit, Verhoeven en Driessen, 2006).

Om competenties te meten wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van vragenlijsten waarbij een (meestal overdreven) standpunt wordt voorgelegd (Brinkman, 1990; Swanborn, 1991). De voor de 360°-methode gebruikte vragenlijsten (zie bijlage 4-7) zijn gebaseerd op veelvuldig gebruikte competentiegerichte selectievragen (Smid en van der Woude, 2002; Ijzendoorn, et al., 2009; Louwers, 2009; Defensie, 2009). De respondent moet aangeven in welke mate hij het eens is met het standpunt of in hoeverre de situatiebeschrijving op hem van toepassing is. Het doel van de vragenlijst is inzicht te verwerven in het feitelijke en dus zichtbare handelen van de manager. De mate waarin de stelling van toepassing is wordt gemeten aan de hand van een Likert-schaal (Brinkman, 1990). In dit onderzoek is gekozen voor een 6-puntsschaal om te vermijden dat respondenten geneigd zijn het "veilige" midden te kiezen en meer inzicht te geven in de variatie tussen de respondenten.

In totaal zullen er voor elke van de drie competenties (analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn) 30 standpunten of situatiebeschrijvingen worden getoetst. Per standpunt zijn er als het ware 0-5 punten te "verdienen". De totale score bepaald de mate waarin een competentie aanwezig is (zie figuur 3). Dit wordt ook wel het competentieniveau genoemd. Met de term 'competentieniveau' wordt de mate waarin een medewerker een competentie bezit of toepast bedoeld. Voor dit onderzoek worden de competentieniveaus van Vernhout (2004) gebruikt.

NIVEAU	OMSCHRIJVING	SCORE
Beginner	Medewerker heeft geen ervaring.	0-30
Gevorderd beginner	Medewerker heeft enige ervaring en vertoont onder begeleiding effectief werkgedrag.	31-60
Competent	Medewerker heeft ruime ervaring en vertoont effectief werkgedrag, grotendeels zelfstandig en op eigen initiatief.	61-90
Professional	Medewerker heeft veel ervaring en vertoont effectief werkgedrag, zelfstandig en op eigen initiatief en stimuleert anderen hetzelfde te doen.	91-120
Expert	Medewerker heeft veel ervaring en vertoont effectief werkgedrag, zelfstandig en op eigen initiatief, stimuleert anderen hetzelfde te doen en creëert een omgeving waarin medewerkers optimaal hun competenties kunnen ontwikkelen.	121-150

Figuur 3: Omschrijving competentieniveaus met scores.

Naast zes algemene introductievragen, 90 stellingen c.q. situatiebeschrijvingen worden er nog vier vragen gesteld om het inzicht in de competenties te vergroten. Ten eerste wordt de respondent gevraagd om aan de hand van 27 competenties aan te geven welke competenties hij sterk c.q. zwak vindt indien hij wordt geconfronteerd met een grote verandering. Dit geeft inzicht in hoeverre de drie van *sensemaking* afgeleide competenties een rol spelen bij het doorvertalen van de verandering aan het personeel door de middenmanager. Ten tweede wordt de respondent een tweetal vragen voorgelegd op basis van vijftien kernwoorden. Hiermee kan inzicht worden verkregen in welke van de drie competenties in meer of mindere mate een rol speelt indien de respondent zich een beeld moet vormen bij een grote verandering. Als laatste wordt de respondent gevraagd om een keuze te maken tussen twee kernwoorden. Hierdoor kan worden bepaald welke van de drie competenties in meer of mindere mate een rol spelen indien de respondent zich een beeld moet vormen van een verandering en deze aan zijn personeel moet doorvertalen.

Aan de hand van de stellingen en de vier gecombineerde vragen kan een beeld worden gevormd van de mate waarin een middenmanager beschikt over de drie competenties. Voor de collega, ondergeschikte en leidinggevende is vraag 99 en 100 niet van toepassing, aangezien deze vragen alleen door de middenmanager zelf kunnen worden beantwoord.

3.2.2 Het interview

Elke middenmanager wordt gevraagd mee te werken aan een semigestructureerd interview. Het doel van het interview is het vaststellen van een definitief competentieniveau. Het interview wordt gezien als de meest betrouwbare methode om informatie over competenties te vergaren (Lap en Reijn, 1998; Baarda en de Goede, 2001). Door middel van een interview kan veel informatie worden verzameld en inzicht worden verkregen in afwegingen en intenties. Het interview kent verschillende voordelen. Ten eerste is het een zeer efficiënte methode, aangezien in korte tijd veel met een middenmanager kan worden besproken. Ten tweede kan er op verschillende terreinen gemakkelijk informatie worden ingewonnen (Smit, et al., 2006). Ten derde is de methode geschikt voor moeilijke of ingewikkelde vragen. Ten vierde is er controle op dat wat wordt gevraagd (Baarda en de Goede, 2001).

De interviews worden individueel gehouden en zijn semigestructureerd. Het voordeel van een semigestructureerd interview is dat er wordt gewerkt vanuit een specifieke "sfeer", waardoor door open communicatie veel informatie, toch gestructureerd kan worden ingewonnen (Baarda en de Goede, 2001). De basis voor het interview wordt gevormd door de ingevulde competentievragenlijsten en verschillende voorbeeldvragen (zie bijlage 2). Deze vragen zijn gebaseerd op competentiegerichte selectievragen welke veelvuldig worden gebruikt tijdens selectie-interviews (Smid en van der Woude, 2002; Ijzendoorn, et al., 2009; Louwers, 2009; Defensie, 2009). Om een goed beeld te krijgen van de competenties zal er worden gevraagd naar concrete gebeurtenissen aan de hand van de STAR-methode (Emans, 1990; Guiver-Freeman, 2004). Bij de STAR-methode wordt gevraagd naar de **S**ituatie, **T**aak, **A**ctie en **R**esultaat van de respondent (Smit, et al., 2006).

3.2.3 Dinamo-vragenlijst

In paragraaf 2.5 is veranderbereidheid al uitvoerig besproken. Op basis van het model van Azjen hebben Metselaar en Cozijnsen (1997) een model gemaakt om de veranderbereidheid te kunnen meten (zie figuur 1). Er wordt aangenomen dat de veranderbereidheid wordt voorgesteld als een positieve gedragsintentie en dat weerstand wordt gezien als een negatieve gedragsintentie. Metselaar en van der Kolk (2007) geven aan dat het Dinamo-model zeventig procent van de variatie in veranderbereidheid verklaard. Het instrument is gebaseerd op 45 vragen en is reeds in de praktijk gevalideerd. De Dinamo-vragenlijst (zie bijlage 8) zal worden toegepast om inzicht te krijgen in de veranderbereidheid van de middenmanager. De vragenlijst levert een gewogen eindscore op. Hoe hoger het gewicht van één van de acht variabelen, des te meer invloed de variabele uitoefent op de veranderbereidheid van de manager. Een lage eindscore staat voor een lage veranderbereidheid. Het gaat hierbij om de bereidheid c.q. intentie tot gedrag en niet het daadwerkelijke gedrag.

3.2.4 Analyse

Analyse heeft ten doel om uit ruw materiaal deugdelijk en relevant materiaal te verzamelen, door ze te schiften, samen te vatten en met elkaar in verband te brengen (De Leeuw, 1990; Boeije, 2005). De uitkomsten van de interviews geven samen met de uitkomsten van het 360°-onderzoek een oordeel over het competentieniveau van de middenmanager. Het veranderbereidheidsonderzoek levert een score voor wat betreft de veranderbereidheid op. Het vergelijken van de vragenlijsten uit het 360°-onderzoek en het veranderbereidheidsonderzoek is relatief eenvoudig. Er vindt een vergelijking plaats op basis van scores. Het analyseren van de interviews is lastiger, aangezien deze niet kunnen worden afgezet tegen vooraf vastgestelde waardes.

De interviews hebben ten doel meer diepgang te creëren en het bevestigen dan wel ontkrachten van het competentieniveau uit de 360°-methode. Indien er een verschil zit tussen de uitkomsten van de beide methodes geeft het oordeel van de interviews de doorslag. Hier is voor gekozen, aangezien door middel van de interviews meer diepgang kan worden verkregen. Nadat de interviews zijn afgenomen worden deze eerst uitgewerkt in gespreksverslagen. Om de verschillende interviews met elkaar te kunnen vergelijken en analyseerbaar te maken wordt er gebruikgemaakt van het open coderen. Dit betekent dat alle

gegevens die zijn verzameld zorgvuldig worden gelezen en in fragmenten ingedeeld, waarna de relevante fragmenten worden gelabeld (Baarda en de Goede, 2001; Boeije, 2005). De labels worden vergeleken met de gewenste gedragsvoorbeelden uit bijlage 14. Hieraan worden vervolgens scores verbonden. De labels en scores vormen uiteindelijk de bouwstenen voor de verdere analyse: het structuren en vinden van patronen. Onder patroonherkenning wordt het herkennen van een specifiek patroon in data verstaan. Na het structuren volgt de vergelijking met de literatuur en de interpretatie van de ontstane data. Deze stappen moeten leiden tot een gefundeerde analyse.

3.3 Onderzoekscasus

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zal er een onderzoek worden uitgevoerd binnen de Koninklijke Landmacht (KL). Meer specifiek gaat het hier om het Kenniscentrum Grondgebonden Manoeuvre (KCGM) van het Opleiding- en Trainingscentrum Manoeuvre (OTCMan). In de verdere tekst zal de afkorting KCGM worden gehanteerd. Er is nog betrekkelijk weinig onderzoek gedaan naar de rol van *sensemaking* binnen een krijgsmacht in het algemeen en het Nederlandse leger in het bijzonder. Er heeft slechts verkennend onderzoek plaatsgevonden binnen de strijdkrachten van de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Zweden (Jensen, 2009; *Final report 'Sensemaking symposium'*, 2001). *Sensemaking* speelt een belangrijke rol bij het verkrijgen van *Situational Awareness* (Endsley, 1995). *Situational Awareness* is voor de militair van levensbelang om te kunnen overleven op een veranderend gevechtveld. Er is binnen de Nederlandse krijgsmacht een kennislacune op het gebied van *sensemaking*, terwijl dit een aspect is wat een grote rol speelt binnen het militaire besluitvormingsproces.

Het KCGM fungeert als orgaan van deskundigheid op het gebied van de grondgebonden manoeuvre. Binnen het KCGM wordt doctrine ontwikkeld, *lessons learned* geïdentificeerd en geïmplementeerd en wordt er vanuit de gebruikerskant een bijdrage geleverd aan materieelverwervingsprojecten. Het personeelbestand van het KCGM varieert tussen de 40-60 werknemers (dit is afhankelijk van vacatures en tijdelijke werkverbanden of projectteams), bestaat uit 13 verschillende secties (zie bijlage 1) en kent een groot middenkader. De sectiehoofden voldoen aan het criterium (zoals genoemd in paragraaf 2.1) om te worden getypeerd als middenmanager. Zij hebben op één na allen de rang van kapitein of majoor. Het KCGM speelt een centrale rol bij veranderingen binnen de Koninklijke Landmacht, maar is zelf ook onderwerp van verandering. In het afgelopen jaar is er een nieuwe commandant aangesteld en is er een nieuwe planningssystematiek voor kennisproductie geïmplementeerd. In het kort komt het er op neer dat aan de hand van budgetten (gemeten in werkuren) en *milestones* voor de opgeleverde kennisproducten per kwartaal per sectie een planning wordt gemaakt. Aan de hand van het tijdschrijven wordt een kwartaal geanalyseerd en een volgend kwartaal gepland. De verandering is voor een groot deel vanuit het hogere niveau geïnitieerd, maar daarbij is altijd de leiding van het KCGM betrokken. De nieuwe systematiek voorziet in managementinformatie voor de commandant en sturingsinformatie voor de staf en de commandant van het OTCMan. Op het moment van schrijven wordt deze systematiek geïmplementeerd bij nog eens vier onderdelen van het OTCMan waar kennisproductie plaatsvindt.

In totaal richt het onderzoek zich op elf middenmanagers binnen het KCGM. Zij krijgen ruim voor het interview zowel de competentie- als de Dinamo-vragenlijst uitgereikt. Een eventuele achteraf verstrekking zou de resultaten te veel "gekleurd" kunnen maken. Voor de verstrekking heeft een testmeting plaatsgevonden om zo te kunnen vaststellen of alle vragen werden begrepen en tevens kon de tijdsduur voor het invullen worden vastgesteld. Dit heeft geleid tot het bijstellen van een viertal stellingen. De middenmanagers wordt gevraagd één vragenlijst aan een ondergeschikte te verstrekken en één aan een collega sectiehoofd. Ondanks de kans dat de vragenlijsten aan een "bevooroordeelde" collega wordt gegeven, is hier toch voor gekozen, zodat in ieder geval iemand wordt benaderd die een voldoende beeld over de middenmanager kan schetsen. De competentievragenlijsten voor de commandant van het KCGM worden rechtstreeks verstrekt.

3.4 Kwaliteit van de instrumenten

Om de resultaten van een instrument te kunnen gebruiken moet het instrument voldoen aan een aantal kwaliteitscriteria. De criteria die gebruikelijk zijn voor het bepalen van de kwaliteit van een instrument zijn de interne en externe validiteit en betrouwbaarheid (Van der Zwaan, 1984; Maso, 1987; Marchall en Rossman, 1989; de Leeuw, 1990; Smaling en van Zuuren, 1992; Baarda en de Goede, 2001). De aspecten zullen kort worden toegelicht in relatie tot dit onderzoek.

3.4.1 Validiteit

De validiteit bepaalt de mate waarin het instrument meet wat het moet meten op basis van de objectiviteit en controleerbaarheid. De objectiviteit in dit onderzoek wordt geborgd door vragenlijsten te gebruiken die al door andere onderzoekers zijn gebruikt (Dinamo). Daarnaast zijn de vragenlijsten en interviewvragen gebaseerd op vragen en gedragsindicatoren uit literatuur die gebruikt wordt voor het meten van competenties. Deze vragen en gedragsindicatoren zijn al door meerdere onderzoeksinstituten gebruikt. De controleerbaarheid wordt gewaarborgd door zorgvuldig en nauwkeurig te werken en een helder verband aan te brengen tussen de onderzoeksbegrippen en de verbanden er tussen goed te beschrijven.

De externe validiteit is de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere situaties dan die in het onderzoek. Gezien het exploratieve karakter van onderzoek, levert het geen algemeen geldende uitspraken op. Er vindt namelijk slechts één meting plaats binnen één organisatie (de KL). Toch hebben de resultaten van het onderzoek tot op zekere hoogte een betekenis voor andere non-profit organisaties en geeft het voldoende richting voor eventueel vervolgonderzoek.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid kan worden gezien als de technische voorwaarde voor een juiste meting. Het gaat hierbij om het vertrouwen dat er correct wordt gehandeld. Betrouwbaar wil zeggen dat de onderzoeksresultaten zo min mogelijk van toevalligheden (zoals situatie, interviewer, vragenlijst of geïnterviewde) afhankelijk zijn. Het is dan ook van groot belang dat het onderzoeksinstrument openbaar en gestructureerd is zodat het onderzoek opnieuw kan worden uitgevoerd. Dit wordt ook wel herhaalbaarheid genoemd.

Dit onderzoek is met uitzondering van de confidentiële bijlage, niet beperkt qua verspreiding en zowel de gebruikte schriftelijke vragenlijsten als de structuur van de interviews zijn inzichtelijk zodat het onderzoek nogmaals in een andere context kan worden uitgevoerd.

Door gebruik te maken van de combinatie tussen de 360°-methode en de interviews wordt zowel de betrouwbaarheid als de validiteit vergroot. Dezelfde vragen zijn in de vragenlijsten net iets anders geformuleerd (Brinkman, 1994). Deze net iets anders geformuleerde vragen meten in principe hetzelfde, waardoor de antwoorden grotendeels overeen moeten komen, ofwel sterk moeten samenhangen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van de interviews wordt gegarandeerd door zo veel mogelijk dezelfde vragen te gebruiken en zo snel mogelijk na het houden van de interviews deze te verwerken.

4. Onderzoeksresultaten

In de centrale vraag van dit onderzoek is aangegeven dat er wordt onderzocht in welke mate de (van *sensemaking* afgeleide) competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn bij de middenmanager van invloed zijn op zijn veranderbereidheid. In dit hoofdstuk wordt de empirische toetsing van de theorie beschreven. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en de populatie waaronder het onderzoek is gedaan. Paragraaf 4.2 geeft een overzicht van de resultaten uit het onderzoek. Als laatste zal in paragraaf 4.3 de hypothesetoetsing plaatsvinden.

4.1 Onderzoekswijze en respondenten

Het onderzoek is uitgevoerd onder diverse sectiehoofden binnen het KCGM van het OTCMan, welke direct leiding geven aan uitvoerenden. De sectiehoofden bevonden zich in de leeftijd tussen de 31 en 55 jaar en hebben tussen de 6 en 40 jaar voor Defensie gewerkt (de meerderheid tussen de 16 en 30 jaar). Veruit de meeste sectiehoofden hebben een Havo/Vwo-opleiding genoten en zijn daarna binnen Defensie verder geschoold (zie bijlage 9). Uiteindelijk zijn er 11 uit een potentie van 13 sectiehoofden benaderd om mee te werken aan het onderzoek. De sectiehoofden van de secties Publicaties en Doctrine zijn niet benaderd, vanwege een te geringe bezetting van de sectie dan wel het niet hebben van een sectiehoofd. Wel heeft het hoofd van de sectie Doctrine geparticipeerd in het invullen van enkele collega-vragenlijsten.

Uiteindelijk hebben alle sectiehoofden hun medewerking verleend. In totaal zijn er 55 vragenlijsten uitgezet: 44 voor de 360°-methode (11 voor de sectiehoofden, 11 voor de medewerkers, 11 voor de collega's en 11 voor de commandant van het KCGM) en 11 voor het meten van de veranderbereidheid van de sectiehoofden. Bij aanvang van het onderzoek zijn er aan de sectiehoofden drie sets vragenlijsten verstrekt met het verzoek om één set te verstrekken aan een medewerker, één aan een collega sectiehoofd en één set zelf in te vullen. De commandant van het KCGM heeft zijn 11 vragenlijsten rechtstreeks ontvangen. Via de interne post zijn de gesloten enveloppen met vragenlijsten naar de auteur gestuurd. In totaal zijn alle vragenlijsten binnen vijf weken geretourneerd, waarbij bleek dat alle vragenlijsten goed bruikbaar waren. Voornamelijk de commandant van het KCGM heeft een belangrijke rol gespeeld in het op tijd en met kwaliteit retour ontvangen van de vragenlijsten.

Naast het beantwoorden van de vragen hebben alle sectiehoofden hun medewerking verleend aan een semigestructureerd interview. Voor aanvang van het interview heeft er een analyse plaatsgevonden van de competentievragenlijst van de geïnterviewde. In vijf weken tijd zijn alle interviews één-op-één gehouden. De interviews duurden tussen de 35 en 45 minuten. Bij het afnemen van de interviews is gebruik gemaakt van aantekeningen en een dictafoon (bij één sectiehoofd is de dictafoon niet gebruikt, aangezien hij hier bezwaar tegen had).

4.2 Resultaten

In paragraaf 4.2.1 vindt een korte terugkoppeling plaats op de ingezette verandering binnen het KCGM. Paragraaf 4.2.2, 4.2.3 en 4.2.4 richten zich op respectievelijk de 360°-methode, de interviews en het meten van de veranderbereidheid.

4.2.1 Casus

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden heeft het onderzoek zich gericht op een specifieke verandersituatie binnen het KCGM. Voor wat betreft de casus vallen een aantal dingen op. De verandering binnen het KCGM werd niet als complex ervaren. De meeste sectiehoofden hadden vrij snel door wat de verandering inhield en een besluit genomen hoe zij met de verandering wilden omgaan. De hiërarchie, welke zeer rigide binnen Defensie wordt toegepast, heeft hier zeker aan bijgedragen (opdracht is opdracht). Ook heeft het overgrote deel van de sectiehoofden begrip voor het feit dat de commandant managementinformatie wil hebben om te kunnen sturen. De sectiehoofden van de secties die zich meer een "buitenbeentje" voelden toonden minder begrip voor de verandering. In het bijzonder gaven de wat oudere geïnterviewden aan dat zij vaker met een vergelijkbare verandering zijn geconfronteerd. Zij waren sceptischer ten opzichte de verandering.

4.2.2 360°-methode

Direct nadat de vragenlijsten werden ontvangen door de auteur, zijn deze gekwantificeerd door scores op te hangen aan de verschillende stellingen. Hieruit kon een totaalscore per respondent en per competentie worden opgemaakt. Dit werd voor alle vragenlijsten op dezelfde wijze gedaan (sectiehoofd, werknemer, leidinggevende en collega) en leidde tot een gewogen gemiddelde (zie bijlage 4-7 en 10). Elke vragenlijst leverde een ¼ bijdrage aan de totaalscore. Hier is voor gekozen omdat alle vier de visies als even belangrijk worden ervaren voor het totaalbeeld. De scores per competentie resulteerden in een competentieniveau conform figuur 3 per competentie per sectiehoofd.

Uit de 360°-methode blijkt dat 8 van de 11 sectiehoofden beschikken over een analyserend competentieniveau Competent en 3 over het niveau Professional. Voor wat betreft het competentieniveau voor besluitvaardigheid resulteert dit in 6 maal het niveau Competent en 5 maal Professional. Voor de competentie communicatief vaardig zijn blijkt dit 9 maal Competent op te leveren en 2 maal Professional.

Slechts één maal kreeg een sectiehoofd de score van Beginnend Gevorderd. Verder werden 52 maal de score van Competent toegekend, 71 keer Professional en 8 maal Expert. Gemiddeld werken de sectiehoofden al 22 jaar bij Defensie en hebben een gemiddelde leeftijd van 42 jaar (zie bijlage 9). Deze ervaring en leeftijd verklaren deels de hoogte van de scores.

Indien er een doorsnee wordt gemaakt van de sectiehoofden van het KCGM valt opvallend genoeg op dat op alle drie de competenties het niveau Professional wordt gescoord. Verder valt het op dat zowel de sectiehoofden zichzelf, als elkaar, gemiddeld hoger beoordelen op alle competenties dan dat de medewerkers en leidinggevende dat deden. Uit de antwoorden blijkt verder dat

uit alle competenties die Defensie hanteert, analyseren, besluitvaardig en mensgericht als het sterkst worden getypeerd indien een sectiehoofd wordt geconfronteerd met een grote verandering binnen zijn werkomgeving (zie vraag 97 in bijlage 10 en 13). De competenties beïnvloeden, kostenbewust en organisatiegericht werden hierbij als het zwakst getypeerd. De competentie analyseren is het meest van toepassing op het sectiehoofd van de drie competenties, indien hij wordt geconfronteerd met een grote verandering en hij zich daar een beeld van moet vormen (zie resultaat vraag 98 en 99 in bijlage 10). De competentie communicatief vaardig zijn is het meest van toepassing op de sectiehoofden als zij worden geconfronteerd met een verandering en zij deze aan het personeel moet overbrengen (zie resultaat vraag 100 in bijlage 10).

4.2.3 Interviews

De vragenlijsten van de 360°-methode vormden de basis voor het interview met het sectiehoofd. Bij aanvang van het interview was in ieder geval de vragenlijst van het sectiehoofd voor handen, maar vaak waren er al meerdere vragenlijsten geretourneerd, zodat ook deze als input konden dienen. Hier is voor gekozen om tijdens het interview gericht te kunnen doorvragen naar opvallendheden uit de vragenlijsten. De interviews waren semigestructureerd en afhankelijk van het verloop werden er vragen gesteld. Er werd voornamelijk gezocht naar voorbeeldsituaties, waarin de houding, het gedrag, de actie van de geïnterviewde en de uitkomst van een voorbeeldsituatie een rol speelde met betrekking tot de drie competenties.

Direct na het afnemen van de interviews zijn de gesprekken uitgewerkt in gespreksverslagen (binnen 24 uur) en zijn de beoordelingsformulieren opgemaakt op basis van de analysecriteria (zie bijlage 14). De beoordeling is opgemaakt op basis van de labels welke uit de gespreksverslagen zijn gedestilleerd. Deze labels zijn vervolgens vergeleken met de gedragsvoorbeelden en daar zijn scores aan opgehangen (zie bijlage 15). De scores varieerden van 0-5 punten per gedragsvoorbeeld. Soms waren er gedragsvoorbeelden niet te beoordelen omdat deze tijdens het interview niet duidelijk naar voren zijn gekomen. Deze zijn gekenmerkt als "ntb" (= niet te beoordelen).

Alle sectiehoofden waren zeer bereidwillig om mee te werken. Dit heeft er toe geleid dat er veel bruikbare voorbeelden (sommige zelfs van zeer persoonlijke aard) naar voren zijn gekomen. Er is een duidelijk beeld ontstaan van de situatie, de gevolgen, de actie, het gedrag en de rol van de geïnterviewde. Hierdoor is er veel data met hoge kwaliteit verkregen.

Op basis van de interviews zijn er een aantal trends te ontdekken met betrekking tot de drie onderzochte competenties.

Ten eerste analyseren:

- Problemen waarbij mensen zijn betrokken of als er een persoonlijke relatie is, worden als het meest complex ervaren door de sectiehoofden;
- Hoe meer elementen, des te complexer het vraagstuk;
- De analyse van een vraagstuk vindt over het algemeen plaats door schriftelijk en mondeling informatie te verzamelen, dit te verwerken tot een concept en dit te laten spiegelen.

Ten tweede besluitvaardig:

- Er worden veelvuldig beslissingen overgelaten aan het personeel van het KCGM ondanks dat zij vinden dat zij in hun ogen niet degenen zouden moeten zijn die de beslissing zou moeten nemen;
- Er worden veelvuldig anderen (experts of collega's) betrokken bij te nemen beslissingen;
- Over het algemeen heeft men geen moeite met het nemen van beslissingen;
- De meest lastige beslissingen, zijn beslissingen waarbij het gaat om mensen.

Ten derde communicatief vaardig zijn:

- Er is niet langdurig gediscussieerd tussen de werknemers en de sectiehoofden voor wat betreft de verandering binnen het KCGM;
- Veelvuldig werd de verandering binnen het KCGM als een opdracht gecommuniceerd;
- Over het algemeen vinden de geïnterviewden zich mondeling sterker dan schriftelijk;
- Structuur en opbouw in beleidsstukken worden als het meest lastig ervaren bij het schrijven van stukken;
- De MDV (Middelbare Defensie Vorming) wordt als positief ervaren voor de ontwikkeling van schriftelijke en mondelinge uitdrukkingsvaardigheden.

De gespreksverslagen zijn opgenomen in de confidentiële bijlage. Hier is voor gekozen om schade te voorkomen voor Defensie en de geïnterviewden. De geïnterviewden hebben zich kwetsbaar opgesteld en waardeoordelen gegeven over lopende projecten, operaties of collega's. De werkrelaties binnen het KCGM en Defensie moeten worden beschermd en daarom is het niet wenselijk om de inhoud van de interviews op voorhand bekend te stellen aan derden. Er zullen dan ook, behoudens een lijst met geïnterviewden, verder geen namen worden genoemd in dit onderzoek. De sectiehoofden zullen met een nummer worden aangeduid (bijvoorbeeld: manager 4). Voor een eventueel vervolgonderzoek zijn de gegevens onder bepaalde voorwaarden beschikbaar.

De 360°-methode vormde zoals gezegd de basis voor de interviews. Een consequentie van deze methode is dat het resulteert in een gewogen gemiddelde. De interviews daarentegen gaven de ruimte om meer diepgang te creëren. De interviews hebben dan ook veel waardevolle informatie opgeleverd, wat na de beoordeling heeft geleid tot grotere verschillen tussen de sectiehoofden. Bij het bepalen van het eindoordeel voor het competentieniveau hebben de interviews de doorslag gegeven (indien er een verschil zat tussen de 360°-methode en de uitkomsten van de interviews). Hier is voor gekozen, aangezien door middel van de interviews meer diepgang is verkregen. Wel is de stelregel gehanteerd dat het competentieniveau van de interviews niet meer dan één niveau hoger c.q. lager mocht zijn ten op zichte van de uitkomst van de 360°-methode. Dit om de waarde van de 360°-methode niet te laten dalen.

Ondanks dat de verschillen veel groter zijn tussen de sectiehoofden op basis van de interviews, kan indien er een doorsnee wordt gemaakt van het sectiehoofd binnen het KCGM, deze op alle drie de competentieniveaus worden gewaard als Professional. Dit is overigens gelijk aan de waardering op basis van de 360°-methode.

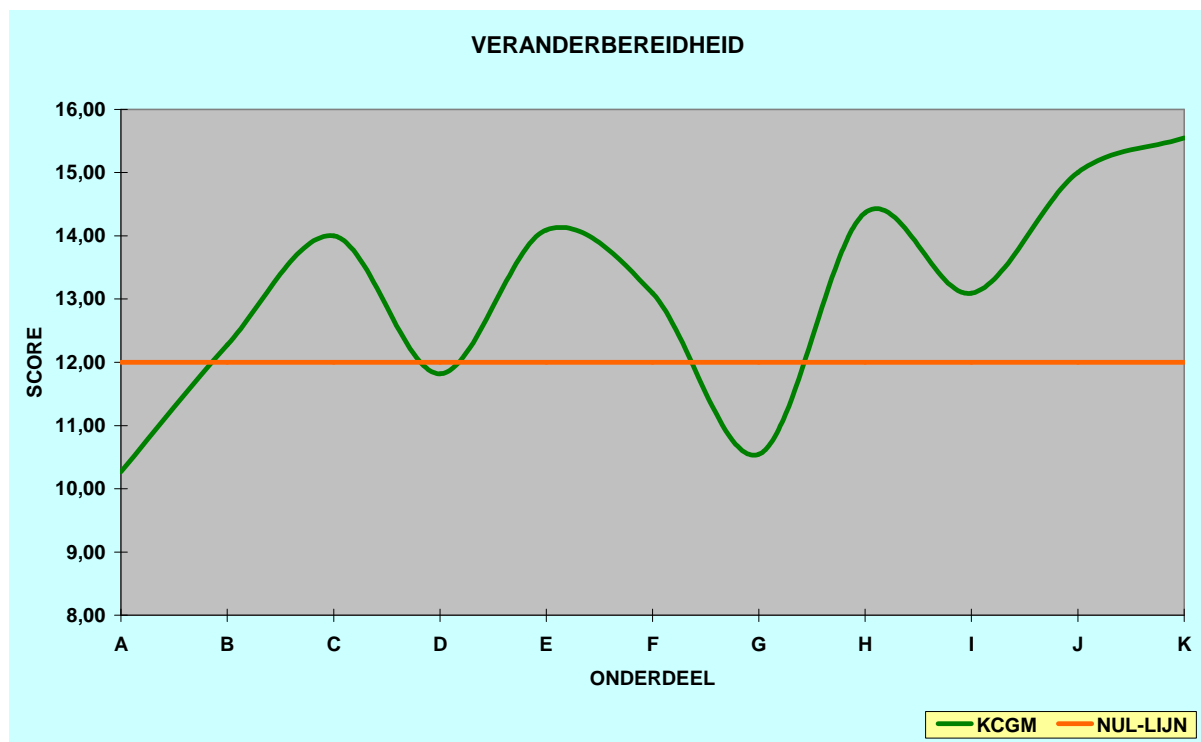
4.2.4 Veranderbereidheid

Het sectiehoofd binnen het KCGM wordt veelvuldig geconfronteerd met veranderingen. Zo is in het afgelopen jaar een nieuwe commandant aangesteld en is er een nieuwe planningsystematiek voor kennisproductie geïmplementeerd. Aan de hand van vragenlijsten hebben de sectiehoofden een oordeel gegeven over hun eigen verandervermogen gebaseerd op de veranderingen binnen het KCGM.

De volgende 11 elementen zijn gemeten:

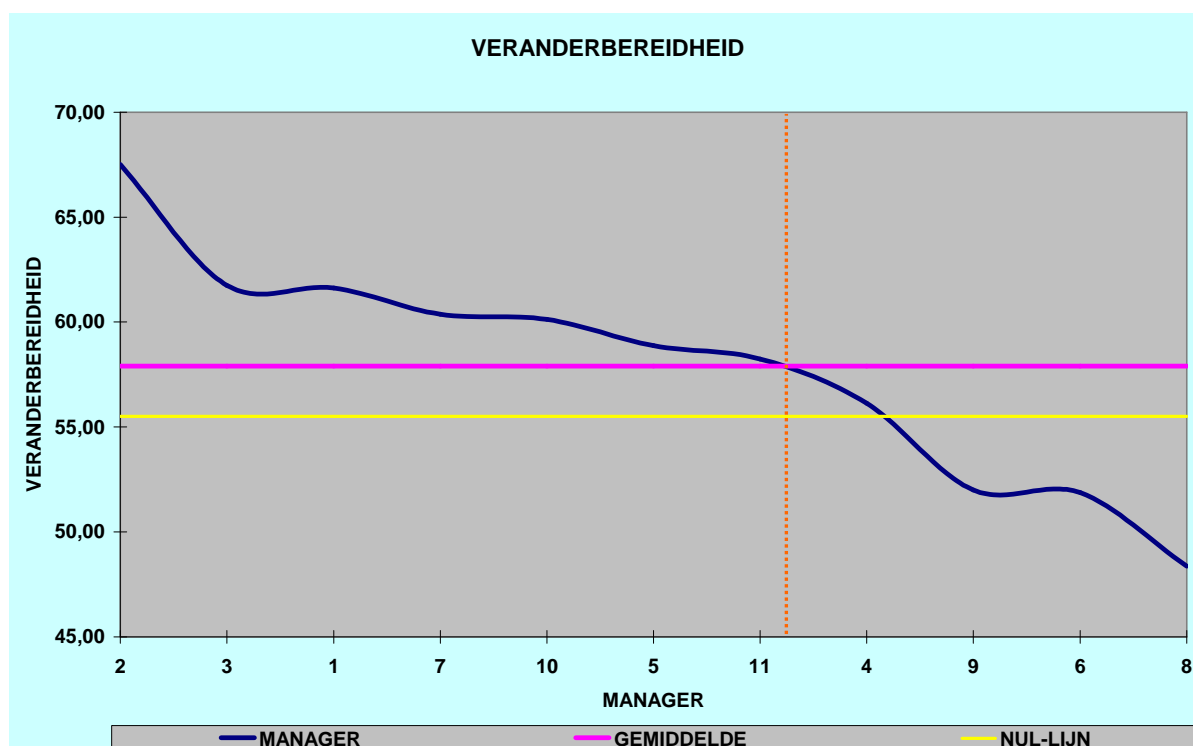
- A. Gevolgen voor het werk;
- B. Emoties die de verandering oproept;
- C. Meerwaarde voor de organisatie;
- D. Emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces;
- E. De houding van anderen;
- F. Ervaringen van u en uw collega's met veranderingen;
- G. Tijd en mankracht;
- H. Aansturing van het veranderingsproces;
- I. Complexiteit van het veranderingsproces;
- J. Timing van het veranderingsproces;
- K. De veranderingsbereidheid.

Naast de acht elementen (A, B, C, E, F, G, H, I) die door Metselaar en Cozijnsen (2005) zijn gedefinieerd, is ook de emotionele betrokkenheid bij het veranderproces (D), de timing van het veranderproces (J) en de mate waarin de sectiehoofden zichzelf veranderbereid vinden (K) gemeten (zie bijlage 8 en 11).



Figuur 4: Uitkomsten Dinamo

In figuur 4 is de gemiddelde score per onderdeel weergegeven. Wat opvalt aan de uitkomsten van het veranderbereidheidsonderzoek is dat er gemiddeld hoger wordt gescoord dan de nullijn. Op het element K (veranderbereidheid) werd het hoogst gescoord. Dit impliceert dat sectiehoofden zichzelf een hoge mate van veranderbereidheid toe dichtten. Dit komt overeen met de uitkomst van de acht elementen die door de Metselaar en Cozijnsen (2005) zijn gedefinieerd. Ook daaruit blijkt dat de veranderbereidheid hoger is dan gemiddeld (zie figuur 4 en bijlage 14). Daarnaast werd er hoog gescoord op de onderdelen C (meerwaarde voor de organisatie), E (de houding van anderen), H (aansturing van het veranderproces) en J (Timing van het veranderproces). De laagste scores werden gemeten op de onderdelen A (Gevolgen voor het werk) en G (Tijd en mankracht). Kortom voor de organisatie wordt de verandering als een grote meerwaarde gezien, staat voornamelijk de leiding en de staf positief ten op zichte van de verandering, is er een goede aansturing van de verandering en komt de verandering op het juiste moment. Daarentegen kost de verandering tijd en zullen de gevolgen voor het werk maar beperkt zijn.



Figuur 5: De veranderbereidheid

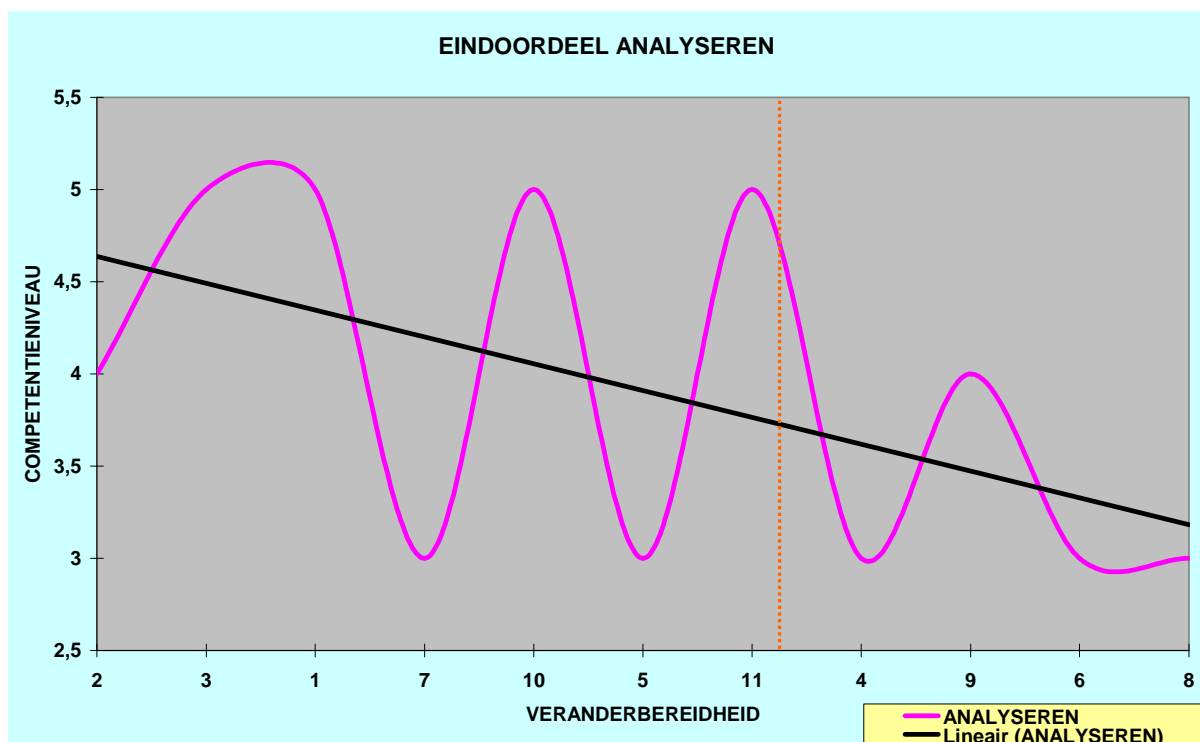
Om een eendoordeel over de veranderbereidheid te kunnen geven is er een totaalscore per sectiehoofd opgesteld door de scores van de Dinamo-elementen te vermenigvuldigen met de wegingsfactoren zoals zijn weergegeven in figuur 5 en bijlage 11 en deze te delen door de acht elementen. Deze scores zijn, naast het gemiddelde en een nullijn weergegeven in figuur 5. 7 sectiehoofden scoorden een hogere dan gemiddelde veranderbereidheid en 4 een lagere dan gemiddelde veranderbereidheid. Helemaal links in figuur 5 staat het sectiehoofd met de hoogste score en helemaal rechts het sectiehoofd met de laagste score.

4.3 Hypothesetoetsing

De bevindingen uit het literatuuronderzoek zullen in deze paragraaf worden getoetst aan het empirisch onderzoek. Dit wordt gedaan aan de hand van de hypothesen uit paragraaf 2.7. Het onderzoek richt zich op de mate waarin de (van *sensemaking* afgeleide) competenties bij de middenmanager van invloed zijn op de effectiviteit van een verandering. Aan de hand van de hypothesen 1a, 1b en 1c zal een antwoord worden geformuleerd op hypothese 1.

Hypothese 1a stelt dat indien de middenmanager in sterke mate (Professional of Expert) beschikt over de competentie "analyseren" hij meer veranderbereid is dan dat hij over een lager niveau (Competent of lager) beschikt. Om dit te kunnen beoordelen zijn de uitkomsten van het competentieonderzoek (eindoordeel in bijlage 12) afgezet tegen de veranderbereidheid (zie figuur 6). Het sectiehoofd met de hoogste score qua veranderbereidheid staat links en het sectiehoofd met de laagste score rechts. De verticale oranje lijn geeft de gemiddelde score qua veranderbereidheid weer.

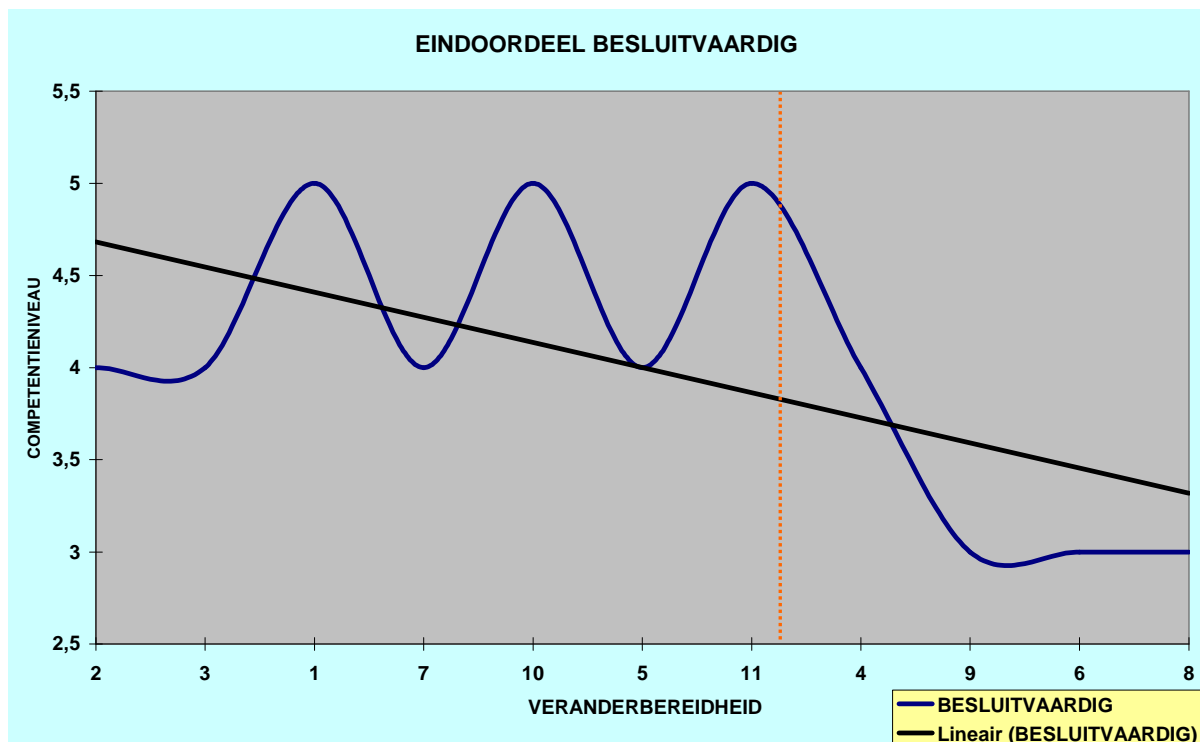
Op basis van figuur 6 kan er worden gesteld dat 5 van de 7 hoger dan gemiddeld scorende sectiehoofden qua veranderbereidheid een analyserend competentieniveau hebben van Professional of Expert. 2 van de 7 hebben een Competent niveau. Van de 4 managers die lager dan gemiddeld scoren qua veranderbereidheid heeft er één het niveau van Professional en 3 een Competent competentieniveau. Hierin valt een trend te ontdekken welke in de grafiek door middel van een trendlijn (zwarte lijn) is weergegeven. Deze lijn geeft de gemiddelde trend van alle sectiehoofden weer. Hierin is een duidelijke afname zichtbaar. Op basis van deze gegevens kan de hypothese worden aanvaard.



Figuur 6: Eindoordeel competentieniveau analyserend versus veranderbereidheid

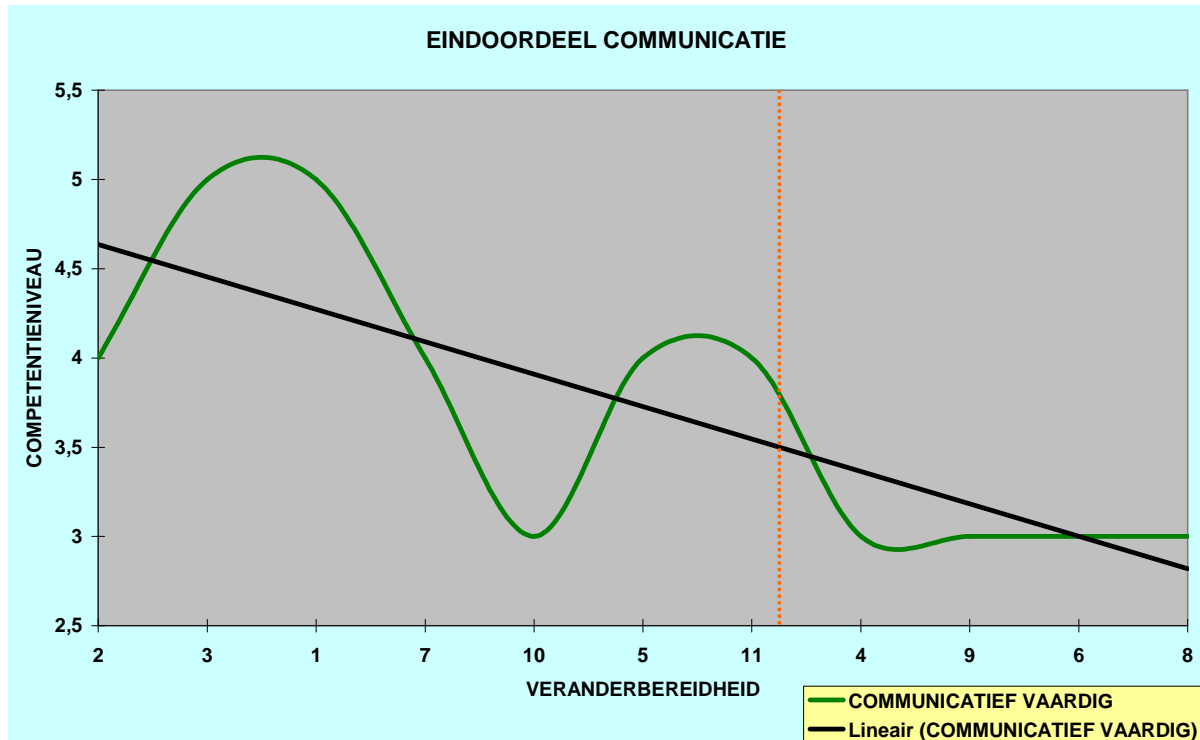
Hypothese 1b geeft aan dat indien de middenmanager in een sterke mate (Professional of Expert) beschikt over de competentie "besluitvaardig" hij meer veranderbereid is dan dat hij over een lager niveau (Competent of lager) beschikt.

Alle sectiehoofden die hoger dan gemiddeld scoren qua veranderbereidheid hebben een besluitvaardig competentieniveau van Professional of Expert (zie figuur 7). Van de 4 managers die lager scoren dan gemiddeld qua veranderbereidheid heeft er 1 een competentieniveau Professional en hebben er drie een Competent competentieniveau. Ook in onderstaand figuur wordt dit onderbouwd met een (zwarte) trendlijn. Op basis van deze scores kan de hypothese worden aanvaard.



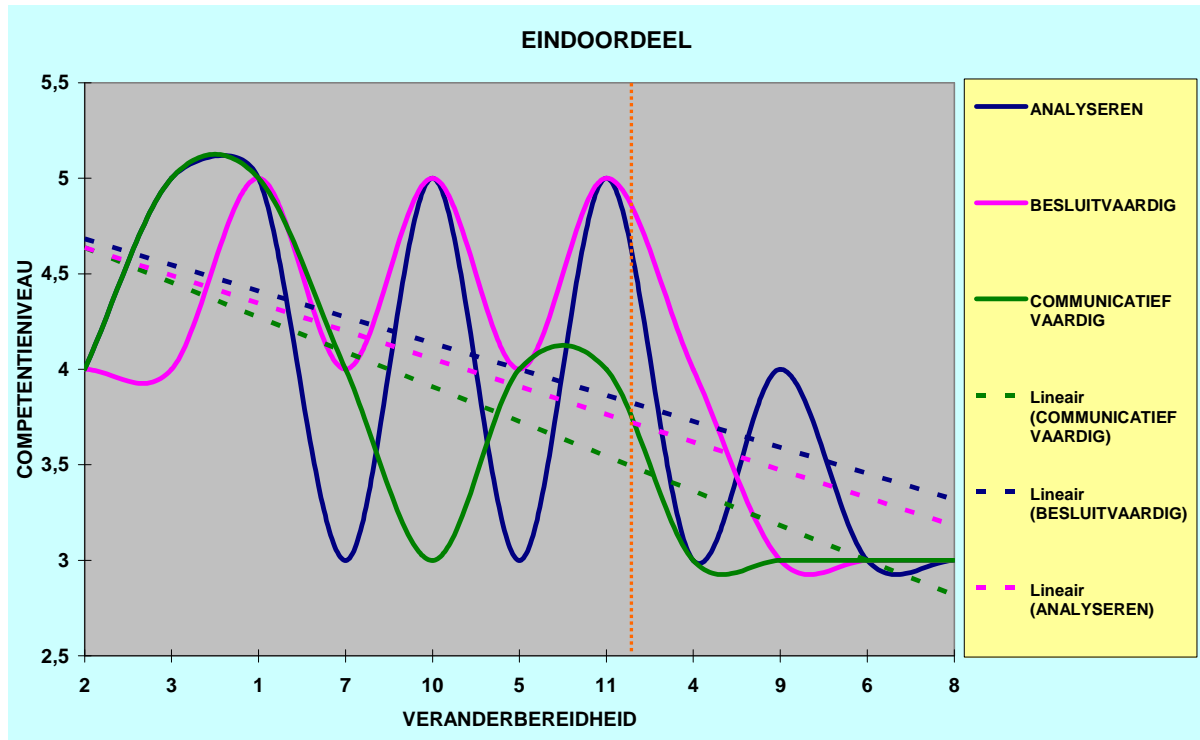
Figuur 7: Eindoordeel competentieniveau besluitvaardig zijn versus veranderbereidheid

Hypothese 1c stelt dat indien de middenmanager in sterke mate (Professional of Expert) beschikt over de competentie "communiceren" hij meer veranderbereid is dan dat hij over een lager niveau (Competent of lager) beschikt.



Figuur 8: Eindoordeel competentieniveau communiceren versus veranderbereidheid

Alle sectiehoofden op één na die hoger dan gemiddeld scoren qua veranderbereidheid hebben een communicatief vaardig competentieniveau van Professional of Expert. Alle sectiehoofden die lager scoren dan gemiddeld qua veranderbereidheid hebben allemaal een Competent competentieniveau voor de competentie communiceren. In bovenstaand figuur 8 wordt dit weergegeven met een groene lijn en verder onderbouwd met een (zwarte) trendlijn. Op basis van deze scores kan de hypothese worden aanvaard.



Figuur 9: Eindoordeel analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn

Het onderzoek richt zich op de mate waarin de van *sensemaking* afgeleide competenties (analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn) bij de middenmanager van invloed zijn op de veranderbereidheid bij een verandering. In figuur 9 zijn alle drie de competenties afgezet tegen de veranderbereidheid. De steilte van de trendlijn, geeft de mate van samenhang tussen de competentie en de veranderbereidheid aan. Hieruit blijkt dat de hypothese het sterkst is voor de "zachte" competentie Communicatief vaardig zijn en het minst sterk voor Analyseren.

Zoals hierboven verwoord is er voor alle drie de competenties een duidelijke trend zichtbaar. Zowel hypothese 1a, 1b als 1c kan dan ook worden gehandhaafd. Dit betekent dat hypothese 1, indien de middenmanager over een hoog niveau van de (van *sensemaking* afgeleide) competenties beschikt, hij meer veranderbereid is dan dat hij over een laag niveau beschikt, kan worden aanvaard.

Ondanks dat de hypothese ten volle kan worden aanvaard dienen er enkele kanttekeningen te worden geplaatst. Ten eerste was het onderzoek gericht op een specifieke verandersituatie binnen het KCGM. Ten tweede zijn slechts de competentieniveaus van 11 middenmanagers bepaald. Ten derde is het competentieniveau naast de 360°-methode slechts gebaseerd op één interview op één moment. Er heeft geen waarneming over een langere periode kunnen plaatsvinden.

5. Conclusie, discussie en aanbeveling

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de hoofd- en deelvragen die de basis vormen van dit onderzoek. In paragraaf 5.1 zullen de conclusies worden weergegeven. Paragraaf 5.2 behandelt de discussie en reflecteert op de betrouwbaarheid en validiteit. Paragraaf 5.3 geeft ten slotte een overzicht van de aanbevelingen.

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de beantwoording van de centrale vraag: "Wat onderscheidt de effectieve verandermanager op het middenniveau in organisaties van een minder effectieve bij de implementatie van veranderingen". Dit moet worden gezien in termen van gedrag, persoonlijkheid of competenties. Dit onderzoek richt zich op de competenties van de middenmanager. Het onderzoek beperkt zich tot de analyse van de veranderbereidheid van de middenmanager. De veranderbereidheid van de middenmanager kan worden gezien als een voorwaarde voor het effectief doorvoeren van een verandering, maar zegt op zichzelf niets over de effectiviteit van een verandering zelf.

De veronderstelling die ten grondslag lag aan dit onderzoek was dat de mate waarin een middenmanager over de (van *sensemaking* afgeleide) competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn beschikt, van invloed is op de veranderbereidheid van de middenmanager.

Het continue blijven ontwikkelen van de betekenis (*sense*) van de verandering en deze te communiceren met de werknemers (*Management of Meaning*) is erg belangrijk voor een middenmanager indien hij wordt geconfronteerd met een verandering. De middenmanager die moet of wil veranderen zal de iteratieve fasen: analyseren, besluiten en communiceren doorlopen, om "sense" te maken. De middenmanager heeft hierbij de rol van veranderingsintermediair en maakt daarbij gebruik van *sensemaking*-competenties om de koppeling tot stand te brengen tussen wat het hogere management wil en wat het niveau 'onder' hem aan mogelijkheden heeft.

Vanuit de theorie kon worden aangenomen dat het hebben van een hoog competentieniveau voor wat betreft de drie competenties een positieve invloed heeft op de veranderbereidheid van de middenmanager bij een verandering. Het onderzoek toont aan dat wat volgens de theorie kon worden aangenomen ook in de praktijk geldend is. Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat indien een middenmanager over een hoog competentieniveau beschikt, hij beter in staat is om betekenis te geven aan een ervaring en deze te delen met anderen om zo het veranderproces te beïnvloeden. De resultaten uit het onderzoek, voor wat betreft de drie gemeten competenties, leveren een bijdrage aan de invulling van de taartpunt van *sensemaking*. Indien de middenmanager, door gebruik te maken van de competenties, zich een goed beeld van de verandering heeft kunnen vormen, beschikt hij tevens over een hoge mate van veranderbereidheid. Een hoge mate van veranderbereidheid kan als voorwaarde worden gezien voor het effectief zijn van de middenmanager. Indien de manager achter de verandering staat zullen zijn werknemers ook eerder geneigd zijn om mee te gaan in de verandering.

5.2 Discussie

De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt. Er is onderzoek gedaan binnen slechts één onderdeel van de Koninklijke Landmacht, namelijk het Kenniscentrum Grondgebonden Manoeuvre. Dit onderzoek levert geen algemeen geldende uitspraken op: er was slechts één meting in één organisatie. Toch hebben de resultaten van het onderzoek tot op zekere hoogte een betekenis voor andere non-profit organisaties en geeft het voldoende richting voor eventueel vervolgonderzoek.

Ondanks dat het onderzoek onder een beperkte doelgroep is uitgevoerd was de respons uitstekend. Alle vragenlijsten zijn ingevuld en bruikbaar retour ontvangen en alle middenmanagers hebben constructief meegewerkt aan de interviews.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is er gebruik gemaakt van triangulatie. Er is gekozen voor een combinatie van een 360°-methode en semigestructureerde interviews. De 360°-methode heeft er voor gezorgd dat er niet te eenzijdig naar een middenmanager is gekeken. Door daarnaast dezelfde stellingen in de vragenlijsten steeds net iets anders te formuleren, is de betrouwbaarheid ook vergroot. De keuze voor een zespuntsschaal, waarbij de veilige haven van de middenoptie ontbrak, heeft er voor gezorgd dat er een goed onderscheid ontstond tussen de verschillende managers.

Tijdens de interviews zijn aantekeningen en bandopnames gemaakt. Door de data zo snel mogelijk na het interview te verwerken, is er voor gezorgd dat er niet onnodig data verloren is gegaan.

De volgende beperkingen van het onderzoek kunnen worden genoemd:

- Het onderzoek is op kleine schaal en binnen één organisatieonderdeel uitgevoerd. Hierdoor is de generalisatie beperkt;
- Geen van de middenmanagers scoorde een eindoordeel dat lager dan Competent was;
- Het onderzoek richtte zich op een specifieke verandersistuatie binnen het KCGM. Dit zegt dan ook niets over andere verandersistuaties;
- Naast houding en gedrag, spelen personele eigenschappen, zoals het karakter van een persoon, een grote rol. Deze zijn in dit onderzoek niet meegenomen;
- In dit onderzoek is slechts aandacht geweest voor drie competenties. De "zachte" kant van *sensemaking*, waarbij competenties als empathie, luistervaardigheid en inter-persoonlijke sensitiviteit van belang zijn, is buiten beschouwing gelaten. Naar de zachte kant van *sensemaking* is al relatief veel onderzoek gedaan. In dit onderzoek wordt met name de "harde" kant belicht. Dit ondanks de realisatie dat dit slechts een deelaspect van *sensemaking* is.

Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke kennis over de middenmanager, veranderingen en de rol van *sensemaking* bij veranderingen. De rol van de middenmanager bij veranderingstrajecten zal de komende tijd alleen nog maar gaan toenemen, omdat bedrijven complexer worden en meer geografisch verspreid raken. Een goed competentieprofiel van

effectieve verandermanagers kan een bijdrage leveren aan de effectiviteit van het middenmanagent. Het is van essentieel belang bij veranderingen om te weten wat mensen denken en doen. Voor het topmanagement is het relevant om te weten hoe haar middenmanagers de boodschap interpreteren en communiceren.

Het onderzoek levert een bijdrage aan de theorie van onder andere Rouleau (1993, 2005), Huy (2001), Berge en de Groot (2000), Balogun (2003, 2004), et al. voor wat betreft de rol van de middenmanager en de theorie van Balogun (2003, 2004, 2005) en Weick (1995, 2001) voor wat betreft *sensemaking*. Het onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de koppeling tussen *sensemaking* (en de daarvan afgeleide competenties analyseren, besluitvaardig zijn en communicatief vaardig zijn) en veranderbereidheid. Tot op heden is hier nog weinig aandacht voor geweest.

5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek zou zich kunnen gaan richten op de resultaten en beperkingen van dit onderzoek. Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gegeven:

- Om (nog grotere) verschillen aan te kunnen tonen tussen effectieve en minder effectieve verandermanagers, moet er specifiek worden gezocht naar een groep managers met een laag competentieniveau voor wat betreft de competenties Analyseren, Besluitvaardig zijn en Communicatief vaardig zijn;
- Er is slechts onderzoek gedaan binnen één organisatieonderdeel met één specifieke verandering onder een beperkte groep middenmanagers. Binnen het organisatiedeel waar onderzoek is gedaan waren slechts middenmanagers van het mannelijke geslacht aanwezig. Onderzoek bij andere (non-profit) organisaties of bedrijven zou het beeld verder kunnen complementeren. Kortom het uitbreiden van het aantal organisaties, het aantal veranderingen en een groter aantal respondenten zou de generaliseerbaarheid kunnen verhogen;
- Dit onderzoek heeft zich hoofdzakelijk gericht op de middenmanagers. Zij zijn in het bijzonder aan het woord geweest. Interviews met de andere respondenten van de 360°-methode zouden het beeld verder kunnen complementeren. Welk beeld hebben zij van de middenmanager?
- In dit onderzoek is de relatie tussen de van *sensemaking* afgeleide competenties en de veranderbereidheid van de middenmanager onderzocht. Het verdient de aanbeveling om de relatie tussen de competenties bij de middenmanager en de veranderbereidheid van de medewerkers van de middenmanager te onderzoeken;
- De meting van het competentieniveau is naast de 360°-methode slechts gebaseerd op één interview op één moment. Een methode waarbij over een langere periode wordt gemeten kan zorgen voor een grotere betrouwbaarheid;
- Een onderzoek gericht op de "zachte" kant van *sensemaking* kan een ander licht scheppen op de relatie tussen veranderbereidheid en *sensemaking*;
- Vanuit dit onderzoek is het wenselijk een uitgebreider onderzoek te doen binnen een groter deel van Defensie met de vraag hoe de kennis over de

competenties en veranderbereidheid van de middenmanager kan worden geïmplementeerd in de organisatie?

Er zijn in het onderzoek aanknopingspunten voor de praktijk te vinden. Gezien de trend van bezuinigen binnen Defensie waarvan het einde nog niet in zicht is, zullen de leidinggevenden en werknemers binnen Defensie nog diverse malen worden geconfronteerd met veranderingen. De conclusies uit dit onderzoek kunnen het management helpen bij het meer succesvol implementeren van veranderingen. Door het onderzoek is een taartpunt van het competentieprofiel van de verandermanager op het middenniveau ingevuld. Het vullen van functies op basis van het juiste competentieniveau kan hier een bijdrage aan leveren.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. en Fishbein, M. (1980), *'Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour'*. Pearson Higher Education.
- Ajzen, I (1991), 'The Theory of Planned Behaviour'. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Baak, van, J. et al. (2007), *Cultuur en Cognitie: Het menselijk vermogen om betekenis te geven'*. Budel, Damon.
- Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M. (2001), *'Basisboek Methoden en Technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek'*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Balogun, J. (2003). 'From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries'. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balogun J. and Johnson G. (2004). 'Organizational restructuring and middle manager sense making'. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J. en Johnson, G. (2005), 'From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking'. *Organization Studies*, 26 (11), 1573-1601.
- Balogun, J. (2006), 'Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes'. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.
- Balogun, J. (2007), 'The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality'. *European Management Journal*, 25(2), 91-101.
- Barr, P.S. (1998), 'Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change'. *Organization Science*, 9(6), 644-669.
- Bartunek, J.M. en Moch, M.K. (1987), 'First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach'. *Journal of Applied Behavioural Science*, 23(4), 483-500.
- Bennis, W. (1989), *'Why leaders can't lead'*. San Francisco, Jossey - Bass.
- Berge, ten, T. en Groot, de, T. (2000), *'De middenmanager als scharnier in verandering; Het trekken van veranderingstrajecten in zorginstellingen'*. Amersfoort, Twynstra Guddé Management Consultants.
- Boeije, H. (2005), *'Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen'*. Amsterdam, Boom.
- Boonstra, J.J. (2000), *'Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren'*. Amsterdam, Boom.

- Brinkman, J. (1990), *'De vragenlijst'*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Brown, A.D. (1995), 'Managing understanding: Politics, symbolism, niche marketing and the quest for legitimacy in IT implementation', *Organization Studies*, 16(6), 951-969.
- Brown, A.D. en Humphreys, M. (2003), 'Epic and tragic tales'. *Journal of Applied Behavioral Science* 39(2), 121-146.
- Buchanan, D. en Boddy, D. (1992), *'Expertise of the Change Agent'*. New York, Prentice hall.
- Burger, Y.D. en van Staveren, A.B. (2002), 'Veranderkundige competenties van interim-managers; het belang van context en rolopvatting', *Management en Organisatie*, 1, 51-64.
- Defensie (2009), *'Competentiewoordenboek Defensie'*.
- Dervin, B. (2003), 'Audience as listener and learner, teacher and confidante: The sense-making approach'. In B. Dervin, L. Foreman-Wernet, en E. Launerbach (Eds.), *Sense-making methodology reader: Selected writings of Brenda Dervin* (215-231). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- Dijkstra, S. (2000), *'Met vallen en opstaan; hoe mannen en vrouwen betekenis geven aan geweldservaringen uit hun kindertijd'*. Proefschrift, Delft, Eburon.
- Emans, B. (1990), *'Interviewen: Theorie, techniek en training'*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Endsley, M.R. (1995), 'Toward a theory of situation awareness in dynamic systems'. *Human Factors*, 37(1), 32-64.
- Ericson, T. (2001), 'Sensemaking in organizations. Towards a conceptual framework for understanding strategic change'. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 109-131.
- Floyd, S. W. en Wooldridge, B. (1994), "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role," *Academy of Management Executive*, 8, 47-57.
- Gephart, R.P. (1993), 'The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking'. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465-1514.
- Gils, van V. (2003), *'Interne communicatie bij verandering: van weerstand naar commitment'*. Deventer, Kluwer.
- Gioia, D.A. (1986), 'Symbols, scripts, and sensemaking: Creating meaning in het organizational experience'. In H.P. Sims, Jr and D.A. Gioia (eds) *The Thinking Organization*, Jossy-Bass, San Francisco, CA, 49-74.

Gioia, D.A. en Chittipeddi, K. (1991), 'Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation'. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.

Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M. en Chittipeddi, K. (1994), 'Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence'. *Organization Science*, 5(3), 363-383.

Gioia, D.A. en Thomas, J.B. (1996), 'Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia'. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.

Gioia, D.A. en Mehra, A. (1996), 'Review of the book Sensemaking in organizations', *Academy of Management Review*, 21, 1226 - 1230.

Guiver-Freeman, M. (2004), '*Development Centres: Gericht ontwikkelen van competenties*'. Schoonhoven, Academic Service.

Hartog, den, F. en Sluijs, van der, E. (2000), '*Onderzoek in organisaties: Een methodologische reisgids*'. Assen, Van Gorcum en Comp.

Homan, T. (2005), '*Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*'. Den Haag, Sdu uitgevers bv.

Huy, Q.N. (2001), 'In praise of middle managers'. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-81.

Ijzendoorn, van, E., Weert, van, L en Müller, B. (2009), '*Van Talent naar Performance: talentgericht selecteren en ontwikkelen en beoordelen*'. Utrecht, Ehrm Vision.

Isabella, L.A. (1990), 'Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events'. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.

Jensen, E. (2009). Sensemaking in military planning: A methodological study of command teams. *Cognition, Technology & Work*, 11, 103-118.

Kanter, R.M., Stein, B.A., Jick, T.D., (1992), '*The Challenge of Organizational Change*'. New York, The Free Press.

Kanter, R.M. (2004), 'The middle manager as innovator'. *Harvard business review*, 82, 150-161.

Kanter, R.M. (2005), 'Leadership for change: enduring skills for change masters'. *Harvard Business School*, 9-304-062, 1-16.

Keuning, D. en Eppink, D.J. (1998), '*Management en Organisatie: theorie en toepassing*'. Groningen, Wolters-Noordhoff.

Klein, G., Moon, B. and Hoffman, R.F. (2006), 'Making sense of sensemaking I: alternative perspectives'. *IEEE Intelligent Systems*, 21(4), 70-73.

Koeleman, H. (1997), '*Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, achtergronden en middelen*'. Houten/Diegem, Bohn Stafleu Van Loghum.

Koeleman, Huib. (2006), '*Interne communicatie bij verandering: Van middelen-naar interventiedenken*'. Deventer, Kluwer.

Labianca, G., Gray, B. en Brass, D.J. (2000), 'A grounded model of organizational schema change during empowerment'. *Organization Science*, 11(2), 235-257.

Lap, H.H.M. en Reijn, M.C. (1998), '*Competenties en competentie-management: mode of succesformule*'. HRM Issue Paper 13.

Leeuw, de, A.C.J. (1990), '*Bedrijfskundige methodiek; management van onderzoek*'. Assen, Van Gorcum en Comp.

Likert, R. (1932), 'A Technique for the Measurement of Attitudes', *Archives of Psychology*, 140, 1-55.

Louwers, M. (2009), '*Hebbes! 500 competentiegerichte selectievragen*'. Zaltbommel, Thema.

Marshall, C. en Rossman, G.B. (1989), '*Designing qualitative research*'. Newbury Park, California, Sage Publications.

Maso, I. (1987), '*Kwalitatief onderzoek*'. Amsterdam, Boom.

Metselaar, E. (1997), '*Assessing the willingness to change: construction and validation of the Dinamo*'. Amsterdam, VU drukkerij.

Metselaar, E. en Kolk, van der, J.M. (2007), '*Het Dinamo-model voor veranderingsbereidheid*'. s' Gravenhage, Kluwer.

Metselaar, E. en Cozijnsen, A.J. (2005), '*Van weerstand naar veranderingsbereidheid over willen, moeten en kunnen veranderen*'. Heemstede, Holland Business Publications.

Nuth, P. (1998), 'Leverage, resistance and the success of implementation approaches'. *Journal of Management Studies*, 35(2), 213-240.

Poole, P., Gioia, D.A. en Gray, B. (1989), 'Influence modes, schema change, and organizational transformation'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 271-289.

Reijerse, C. en Woldendorp, H. (2000), '*Prestaties en competenties managen; organisatieverandering en gedragsverandering*'. Assen, Van Gorcum en Comp..

- Reijnders, E. (2006), '*Basisboek interne communicatie*'. Assen, Van Gorcum en Comp.
- Ritzen, H. (1993), '*Managementaspecten voor het middenkader; Middenmanager, manage jezelf*'. Baarn, Nelissen.
- Rouleau, L. (2005), 'Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day'. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Ruiter, D. (1979), '*De middle manager*'. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Sackman, S. A. (1991), '*Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*'. Newbury Park, CA, Sage.
- Schein, ET AL. (1987), '*Process Consultation: Lessons for managers and consultants*'. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Schreuder, W. (2009), '*Meesterlijk Middenmanagement*'. Fifty-fifty Uitgeverij.
- Smaling, A. en Van Zuuren, F. (1992), '*De praktijk van kwalitatief onderzoek: voorbeelden en reflectie*'. Amsterdam, Boom.
- Smid, N. en Woude, van der, M. (2002), '*Coachen op gedrag en resultaat: Praktijkgids voor het ontwikkelen van resultaatgericht gedrag*'. Utrecht, PiCompany.
- Smit, G, Verhoeven, H. en Driessen, A. (2006), '*Personeelsselectie en assessment: wetenschap in de praktijk*'. Assen, Van Gorcum en Comp.
- Sonnville, de, H.K.J.M (2006), 'Interveniëren in processen van sensemaking: een methode om geslotenheid van organiseerprocessen te doorbreken'. *Management en Organisatie*, 3(4), 201-214.
- Spencer, L.M. en Spencer S.M. (1993), '*Competence at work: Models for Superior Performance*'. Wiley, New York.
- Stoker, J.I. (2000), '*Het onmisbare middenkader*'. Assen, Van Gorcum en Comp.
- Stoker, J.I. (2003), '*Grip op leiderschap, toegankelijke modellen en praktische inzichten*'. Deventer, Kluwer.
- Sutherland, K. en Dawson, S. (2002), 'Doctors at work', *International Studies of Management and Organization*, 32, 51 - 69.
- Swanborn, P.G. (1991), '*Basisboek sociaal onderzoek*'. Amsterdam, Boom.
- Tillema, H. (2001), '*Assessment van competenties: van beoordelen naar ontwikkelen*'. Deventer, Kluwer.

Valentino, C.L. (2004), 'The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture'. *Journal of healthcare management*, 49(6), 393- 404.

Vierhout, A. (2004), 'Strategisch werken met competenties: Theorie en Praktijk van het competentiedenken'. Soest, Nelissen.

Weick, K.E. (1979), 'The social psychology of organizing', 2nd edition. Reading, MA, Addison-Wesley.

Weick, K.E. (1995), 'Sensemaking in Organizations'. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weick, K.E. (2001), 'Making sense of the organization'. Oxford: Blackwell Publishers, Ltd.

Werkman, R.A., Boonstra J.J. and Elving, W. (2005), 'Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen'. *Tijdschrift voor Management en organisatie*, 5, 5-25.

Wester, F. (1995), 'Strategieën voor kwalitatief onderzoek'. Bussum, Coutinho bv.

Yin, R.K. (1984), 'Applications of case study research'.

Zwaan, van der, A.H. (1984), 'Ontwerp van organisatie-onderzoek: Leerboek voor de praktijk: Programmering, Ontwerpvarianten en probleemstellingen'. Assen, Van Gorcum en Comp.

Overige bronnen

Command and Control Research Program Office of the Assistant Secretary of Defense for Command, Control, Communications and Intelligence (2001), Final report 'Sensemaking symposium'.

http://www.dodccrp.org/events/2001_sensemaking_symposium/index.htm

Overige aanbevolen literatuur

Brown, A.D. (2000), 'Making sense of inquiry sensemaking'. *Journal of Management Studies*, 37(1), 45-75.

Caluwé, de, L. en Vermaak, H. (2002), 'Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige'. Deventer, Kluwer.

Fenton-O'Creevy, M. (1998), 'Employee involvement and the middle manager: Evidence from a survey of organizations'. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 67-84.

Floyd, S. W. en Wooldridge, B. (1997), 'Middle Management Strategic Influence and Organizational Performance'. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.

Hutjes, J.M. (2007), '*De gevalsstudie: Strategie van kwalitatief onderzoek*'. Amsterdam, Boom.

Johnson, G., Smith, S. en Codling, B. (2000), 'Micro processes of institutional change in the context of privatization'. *Academy of Management Review*, 25(3), 572-580.

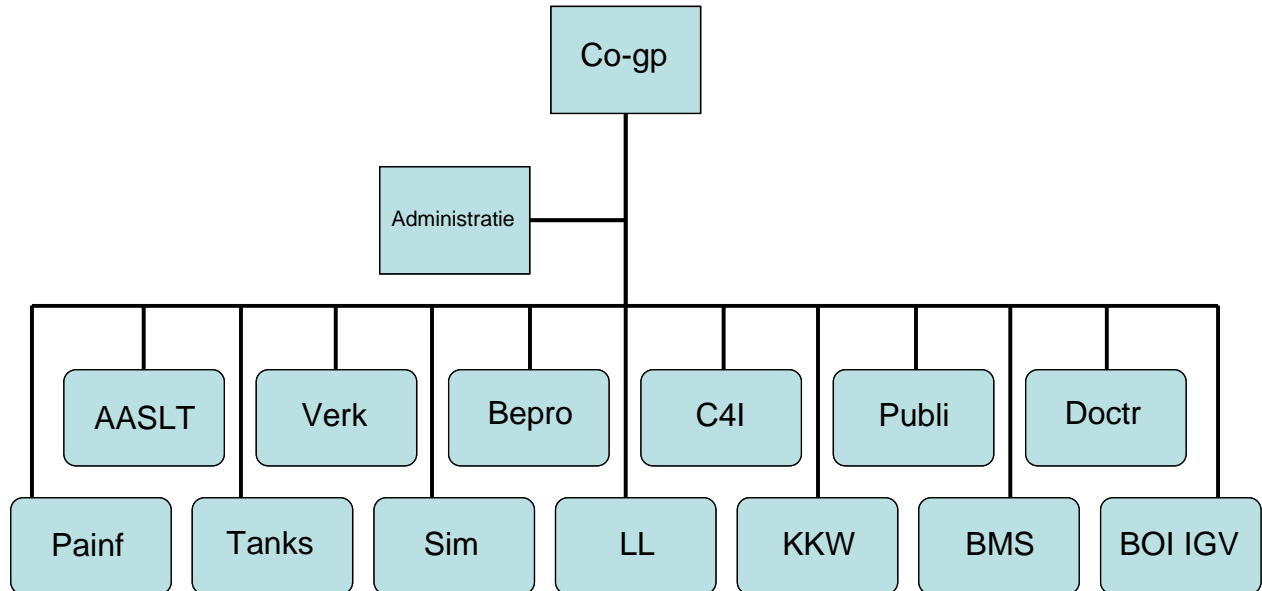
Seegers, J.J.L. (1998), '*Competentie-assessment*'. Deventer, Kluwer.

Wren, J. en Dulewicz, V. (2005), 'Leader competencies, activities and successful change in the royal air force'. *Journal of Change Management*, 5(3), 295-309.

Zwart, C.J. (1989), '*Gericht veranderen van organisaties*'. Rotterdam, Lemnisczat.

Bijlagen

Bijlage 1 Organogram Kenniscentrum Grondgebonden Manoeuvre.



Verklaring afkortingen:

AASLT	Sectie Air Assault/lichte infanterie
Bepro	Het beproevingsteam
BMS	Omscholings- en begeleidingsteam Battlefield Management System
BOI IGV	Begeleiding, Omscholing en Invoering van het nieuwe Infanterie Gevechtsvoertuig.
C4I	Sectie Command, Control, Computers, Communicatie en Information
Co-gp adjutant.	Commandogroep. Deze bestaat uit de commandant en zijn
Doctr	Sectie Doctrine. Het hoofd van deze sectie is tevens de plaatsvervangend commandant van het KCGM
KKW	Sectie Klein Kaliber Wapens
LL	Sectie Lessons Learned
Painf	Sectie Panterinfanterie
Publi	Sectie Publicaties
Sim	Sectie Simulatie (systemen)
Tanks	Sectie Tanks
Verk	Sectie Verkenning

Bijlage 2 Leidraad interview

Interview middenmanager

Inleiding:

In het kader van mijn afstudeeronderzoek Managementwetenschappen / *Implementation and Change Management* aan de Open Universiteit ben ik een onderzoek aan het uitvoeren binnen het KCGM van het OTCMan. Het onderzoek vindt plaats onder middenmanagers.

Mijn onderzoek heeft betrekking op wat een effectieve veranderingsmanager op het middenniveau in organisaties onderscheidt van een minder effectieve bij het implementeren van veranderingen. De effectiviteit van een verandering wordt bepaald door de veranderbereidheid.

Uw bijdrage is noodzakelijk om dit onderzoek uit te kunnen voeren. Alle informatie die u geeft zal vertrouwelijk worden behandeld. Bij voorbaat dank voor uw tijd.

Het interview duurt ongeveer 35-45 minuten en zal semigestructureerd verlopen op basis van de ingevulde vragenlijsten en de onderzoekscasus.

Alles wat u zegt zal strikt vertrouwelijk en anoniem behandeld worden en dienen uitsluitend voor mijn afstudeeronderzoek.

Mocht u interesse hebben in de uiteindelijke resultaten van mijn onderzoek dan breng ik u hier met veel plezier van op de hoogte.

Onderzoekscasus:

Korte uitleg van de verandersistuatie binnen het KCGM.

- Nieuwe planningsystematiek en urenregistratie
- Meer planning vanuit de staf
- Nieuwe commandant.

Hieronder zijn per competentie mogelijke vragen opgenomen.

Analyseren:

Toen u werd geconfronteerd met de veranderingen binnen het KCGM, zag u dit als een complex probleem?

Wat zijn voor u complexe problemen?
Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Beschrijf een probleem waar u recent mee bent geconfronteerd?
Wat was precies het probleem?
Hoe bent u achter het probleem gekomen?
Wat was de oorzaak?
Hoe heeft u uw mening gevormd?
Welke zaken heeft u bij nader inzien over het hoofd gezien?

Beschrijf het grootste of moeilijkste vraagstuk van het afgelopen jaar?
Wat waren de symptomen?
Wat waren de hoofd- bijzaken?
Hoe heeft u zich een beeld gevormd van het probleem, de oorzaken en mogelijke oplossingen?
Welke bronnen heeft u erbij betrokken?
Hoe bent u verder te werk gegaan?

Geef eens een voorbeeld waarbij de resultaten van uw werk heel anders uitpakten dan u had verwacht?
Wat had u niet goed ingeschat?
Hoe zou dit voorkomen zijn geweest?

Welke stappen zet u wanneer u een juiste analyse van een probleem wilt maken?
Beschrijf dit proces eens vanuit een recent probleem.

Welke probleem in uw werk bent u de laatste tijd tegengekomen?
Welke stappen hebt u bij de inventarisatie van dit probleem ondernomen?
Welke oorzaken liggen aan dit probleem ten grondslag?

Wanneer heeft u voor de laatste keer te tijd genomen om een probleem goed te analyseren?
Welke verbanden ziet u met andere zaken?

Bent u wel eens tegen een probleem aangelopen waarbij de oorzaak onduidelijk was?
Hoe onderscheidt u hoofd- en bijzaken?

Besluitvaardig:

Toen u werd geconfronteerd met de veranderingen binnen het KCGM, had u voor uzelf de situatie snel helder en een besluit genomen hoe u daar mee wilde omgaan?

Beschrijf een situatie waarin u een besluit heeft uitgesteld.
Wat hield u tegen?
Wat waren de consequenties van het uitstel?
Wat waren argumenten voor en tegen?

Heeft u wel eens meegemaakt dat u door snel in te grijpen een groot probleem heeft kunnen voorkomen of juist een succes heeft geboekt?
Hoe bent u toen te werk gegaan?

Welke belangrijke besluiten heeft u de afgelopen periode genomen?
Hoe heeft u zich hierop voorbereid?
Heeft u deze besluiten tijdig genomen?

Wat was de moeilijkste beslissing van de afgelopen weken?
Wat maakte deze beslissing moeilijk?
Hoe lang heeft u er over gedaan om een besluit te nemen?
Hoe heeft u de kwaliteit van uw beslissing beoordeeld?

Heeft u wel eens een kans voorbij laten gaan omdat u te lang wachtte met het nemen van een beslissing?

Kunt u hier een voorbeeld van geven van de manier waarop dit in uw nadeel heeft gewerkt?

Vertel eens over een moeilijke beslissing of overweging die u de afgelopen tijd heeft moeten maken?

Waarom had u juist moeite met het nemen van deze beslissing?

Met het nemen van welke beslissingen heeft u in het algemeen weinig moeite? Geef eens een voorbeeld.

Met het nemen van welke beslissingen heeft u in het algemeen veel moeite? Geef eens een voorbeeld.

Heeft u moeite met het nemen van impopulaire beslissingen?

Kunt u een recent voorbeeld geven van de manier waarop u hiermee om bent gegaan?

Heeft u wel eens een beslissing genomen die u achteraf als onjuist heeft beschouwd?

Met wie hebt u overlegd?

Wat vonden zij er van?

Heeft u wel eens een beslissing moeten nemen in uw werk waarvan u vond dat men deze niet aan u had moeten overlaten?

Heeft u hier een voorbeeld van?

Wanneer heeft u voor het laatst een beslissing uitgesteld om meer bedenktijd te hebben?

Communiceren:

Toen u werd geconfronteerd met de veranderingen binnen het KCGM, Hoe heeft u dit aan uw personeel gecommuniceerd?

Beschrijf een recente situatie waarin mondeling communiceren voor u heel belangrijk was.

Wat was uw rol?

Hoe heeft u dit aangepakt?

Kunt u een voorbeeld geven van een recente ervaring waarbij de communicatie vastliep?

Wat was die situatie?

Wat was uw doel?

Wat ging er precies mis?

Hoe kwam dat volgens u?

Heeft u recent meegemaakt dat u een complexe zaak aan een ander heeft voorgelegd?

Hoe deed u dat?

Stel dat u mij het wilt uitleggen, wat zou u dan tegen mij zeggen?

Heeft u ooit commentaar gekregen van anderen over hoe duidelijk u overkomt?

Kunt u een voorbeeld geven?

Heeft u ooit gemerkt dat een collega of medewerker een opdracht die u hem mondeling had gegeven, niet had begrepen?

Waaruit bleek dat de ander de opdracht niet had begrepen?

Wat was de oorzaak?

Beschrijf de laatste presentatie die u heeft gegeven. Wat ging er goed en wat kan er beter?

Hoe heeft u ervoor gezorgd om aan te sluiten bij de leefwereld en het taalgebruik van de toehoorders?

Welke presentatie van u beschouwt u als de beste en waarom?

Op welke manier bereidt u een presentatie voor?

Heeft u recent een presentatie gegeven voor een ander publiek dan u verwachtte?

Hoe ging u daarmee om?

Schrijft u regelmatig stukken voor anderen?

Wat voor documenten heeft u geschreven?

Voor welk lezerspubliek?

Welke reactie krijgt u daarop?

Kunt u een voorbeeld geven van een hele positieve en een hele negatieve reactie?

Wat heeft u gedaan om uw tekst voor anderen duidelijk te maken?

Wat is het moeilijkste rapport geweest dat u ooit heeft moeten schrijven?

Wat vond u daar zo moeilijk aan?

Wat waren de reacties van de lezers?

Wat u door anderen wel eens attent gemaakt op spelfouten of slechtlopende zinsconstructies?

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Heeft u ooit gemerkt dat een medewerker een opdracht die u hem mondeling gaf, niet had begrepen?

Waaruit bleek dat de medewerker de opdracht niet had begrepen?

Kunt u de volgende zin gemakkelijker weergeven?

Tweemaal 's weeks gaat ze een dagje statten, waarbij ze als een kenau in exprestempo alle jezusfreaks die de Heer en Zijn werken prijzen omverloopt, diverse rollatorrijpe oudjes meesleurend die aan het nordicwalken zijn, en dat alleen omdat ze een nieuw eau de toiletteje heeft gespot.

Of

Paul McCartney is een artiest geboren in het jaar 1942 en hiermee heeft hij al meerdere prijzen gewonnen.

Afsluiting:

Het interview wordt afgesloten.

Er wordt aangegeven of en hoe er terugkoppeling wordt gegeven.

Ten slotte wordt ervoor gezorgd dat de geïnterviewde met een goed gevoel de deur uitgaat.

STAR-methode:

S Situatie of achtergrond van het voorval;

T Taak: wat was precies de taak, rol of verantwoordelijkheid van de middenmanager;

A Actie: wat heeft de middenmanager toen juist wel of niet gedaan;

R Resultaat: wat heeft de actie opgeleverd? Wat waren de gevolgen.

Bijlage 3 Introductiebrief Sectiehoofd

Beste Deelnemer,

Voor u liggen de vragenlijsten bestemd voor mijn afstudeeronderzoek Managementwetenschappen/*Implementation and Change Management* aan de Open Universiteit.

Mijn onderzoek heeft betrekking op wat een effectieve veranderingsmanager op het middenniveau in organisaties onderscheidt van een minder effectieve bij het implementeren van veranderingen. De effectiviteit van een verandering wordt bepaald door de veranderbereidheid.

In het kader van dit onderzoek zou ik graag uw medewerking willen vragen. U zou mij erg helpen als u voor mij deze twee vragenlijsten in zou willen vullen.

Het invullen van vragenlijst 1 duurt ongeveer 25-30 minuten.
Het invullen van vragenlijst 2 duurt ongeveer 15-20 minuten.

Uw antwoorden op de vragenlijst zullen strikt vertrouwelijk en anoniem behandeld worden en dienen uitsluitend voor mijn afstudeeronderzoek.

Daarnaast wil ik u vragen één vragenlijst aan een collega sectie hoofd te verstrekken en één aan een ondergeschikte van u.

De vragenlijsten kunnen in de envelop worden geretourneerd of bij mij worden afgegeven.

Het einde van mijn onderzoek wordt gevormd door een interview met u, aangaande de competenties uit de vragenlijst en zal ongeveer 45 minuten duren.

Mocht u interesse hebben in de uiteindelijke resultaten van mijn onderzoek dan breng ik u hier met veel plezier van op de hoogte. U kunt op de brief in de enveloppe aangeven of u hier al dan niet interesse in heeft.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Erik Gort

Email studie: e.gort@studie.ou.nl

Email werk: E.Gort.02@mindef.nl

Tel werk: *06-500 61026

Tel: 06-15071011

Bijlage 4 Vragenlijst Sectiehoofd

Vragenlijst 1 Sectiehoofd

Algemeen

Hieronder worden een aantal achtergrondgegevens van u gevraagd. Deze worden strikt vertrouwelijk behandeld en dienen alleen voor dit onderzoek. Vul het hokje met het antwoord wat op u van toepassing is of vul het gevraagde antwoord in op de stippelijntjes.

1. Naam:.....

2. Sectie van het KCGM:.....

3. Wat is uw leeftijdscategorie?

- ≤ 25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- ≥ 56

4. Wat is uw Rang?

- Sergeant
- Sergeant1
- Sergeant-Majoor
- Adjudant
- Tweede luitenant
- Eerste luitenant
- Kapitein
- Majoor
- Luitenant-Kolonel

5. Hoeveel jaar bent u in totaal werkzaam bij Defensie?

- ≤ 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- ≥ 41

6. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Lager onderwijs
- LBO/MAVO
- HAVO/VWO
- HBO
- WO

Hieronder worden een aantal stellingen/situaties weergegeven betreffende een drietal competenties. Geef van onderstaande beweringen aan in hoeverre dit op u van toepassing is door één van de hokjes te vullen.

De vragenlijst wordt afgesloten met viertal gecombineerde vragen.

Analyseren

7. Ik maak gemakkelijk onderscheid in hoofd- en bijzaken.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

8. Ik gebruik verschillende manieren om ingewikkelde problemen aan te pakken en relevante informatie te verkrijgen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

9. Ik neem vaak impulsief beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

10. Ik verzamel zo veel mogelijk informatie alvorens ik een beslissing neem.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

11. Ik verzamel het liefst mijn informatie door te vragen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

12. Ik doe er altijd lang over voordat ik weet wat het probleem is

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

13. Ik ga net zo lang door met zoeken tot ik alle informatie heb.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

14. Ik zoek gericht naar informatie die ik vooraf niet had.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

15. In geval van onvoldoende informatie blijf ik doorvragen/doorzoeken.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

16. Ik benader mijn deadline, maar verkrijg nieuwe informatie. Ik voeg dit in ondanks dat ik de deadline daarmee niet ga halen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

17. Ik maak altijd een duidelijk onderscheid tussen informatie gebaseerd op feiten en informatie gebaseerd op interpretaties en veronderstellingen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

18. Ik weet nooit meteen wat het probleem is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

19. Ik vind het leuk om de lange termijn gevolgen van een probleem te analyseren

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

20. Ik benader een probleem altijd vanuit verschillende oogpunten.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

21. Ik vraag vaak advies bij het oplossen van problemen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

22. Ik heb altijd gemakkelijk alle consequenties scherp bij een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

23. Ik werk altijd gestructureerd.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

24. Ik maak altijd een onderscheid in gevoelens/veronderstellingen en feitelijkheden.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

25. Ik duik altijd meteen tot in detail in een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

26. Ik benader een probleem vaak vanuit één kant om zo snel mogelijk tot een oplossing te komen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

27. Ik ben in staat om de hoofdlijnen uit een grote hoeveelheid informatie te halen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

28. Bij complexe problemen vraag ik altijd collega's om hulp.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

29. Ik word vaak gevraagd mee te denken als er een probleem is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

30. Ik hou er van om ingewikkelde vraagstukken op te lossen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

31. Ik ontdek regelmatig dat een probleem meer consequenties heeft dan ik in eerste instantie had gedacht.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

32. Ik steek liever mijn energie in het oplossen van een probleem dan het achterhalen van de oorzaak.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

33. Ik vind het lastig om oorzaken en gevolgen te koppelen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

34. Ik vind het lastig om de kern van een probleem boven water te krijgen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

35. Ik leg altijd gemakkelijk de vinger op de zere plek bij een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

36. Ik los problemen altijd stapsgewijs op.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

Besluitvaardig

37. Ik neem altijd snel een standpunt in.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

38. Ik laat het altijd meteen weten als ik het ergens niet mee eens ben.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

39. Ik stel beslissingen vaak uit.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

40. Ik neem altijd de beslissing over een knelpunt voordat de deadline is verstreken.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

41. Ik neem altijd snel een beslissing, ondanks dat ik nog niet alle informatie heb.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

42. Als ik een beslissing uitstel geef ik altijd concreet aan wanneer ik de beslissing wel neem.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

43. Ik ben bereid beslissingen te nemen ondanks dat ik (nog) geen goedkeuring heb verkregen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

44. Ik ben bereid beslissingen te nemen ondanks dat de gevolgen niet voor de volle 100% te overzien zijn.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

45. Ik zorg er altijd voor dat mijn beslissingen concreet en helder zijn.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

46. Ik neem vaak beslissingen die "politiek correct" zijn.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

47. Ik communiceer mijn beslissingen altijd meteen en aan iedereen die het moet weten.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

48. Ik kijk vaak de kat uit de boom voordat ik een beslissing neem.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

49. Ik probeer altijd zo veel mogelijk informatie te verzamelen, alvorens ik een beslissing neem.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

50. Ik twijfel regelmatig over mijn genomen beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

51. Beter een beslissing dan geen beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

52. Ik stel besluiten wel eens onnodig uit.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

53. Ik vind het niet noodzakelijk dat er meteen beslissingen worden genomen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

54. Ik vind het vaak lastig om te kiezen tussen verschillende opties.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

55. Ik formuleer altijd kort en bondig mijn eigen mening.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

56. Ze noemen mij ook wel "de hakker", aangezien ik goed ben in het doorhakken van knopen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

57. Nadat ik een beslissing heb genomen, stel ik meteen een actieplan op.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

58. Als ik een probleem signaleer grijp ik meteen in.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

59. Als ik een probleem signaleer probeer ik eerst zo veel mogelijk informatie te verzamelen voordat ik een beslissing neem.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

60. Ik neem regelmatig beslissingen op basis van globale informatie.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

61. Ik heb moeite met het nemen van impopulaire beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

62. Als de gevolgen van een verandering onduidelijk zijn heb ik moeite met het nemen van beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

63. Ik neem altijd ruim de tijd alvorens ik een beslissing neem.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

64. Als ik in tijdnood ben en er nog informatie ontbreekt stel ik het besluit toch uit, ondanks dat ik dan de deadline niet haal.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

65. Ik neem wel eens beslissingen die ze eigenlijk niet aan mij moeten overlaten.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

66. Ik neem altijd zo snel mogelijk een beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

Communiceren

67. Ik spreek altijd duidelijk en verstaanbaar.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

68. Als ik spreek gebruik ik altijd pauzes om goed de reacties van de toehoorders te kunnen peilen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

69. Ik vind het lastig om een complex probleem helder en duidelijk te formuleren.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

70. Ik vind de layout van een tekst niet zo belangrijk, het gaat om de inhoud.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

71. Ik probeer vaktaal zo veel als mogelijk te vermijden.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

72. Ik maak zelden gebruik van intonatie ter ondersteuning van wat ik wil zeggen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

73. Ik maak veel gebruik van lichaamshouding ter ondersteuning van wat ik wil zeggen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

74. Nadat ik mijn boodschap heb overgebracht controleer ik altijd of hij of zij de boodschap heeft begrepen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

75. Ik pas mijn taalgebruik nooit aan mijn publiek aan; ze nemen me maar zoals ik ben.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

76. Ik vind het moeilijk om woordkeus, taal en stijl aan te passen op mijn lezer/doelgroep.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

77. Ik ontvang regelmatig negatieve feedback op mijn schrijfstijl.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

78. Ik email liever dan dat ik iemand op bel of persoonlijk ontmoet.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

79. Ik breng altijd structuur aan in een presentatie (inleiding, gestructureerde uiteenzetting van het thema en samenvatting/conclusie).

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

80. Er wordt mij vaak verteld dat ik "wollig" formuleer.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

81. Ik verlevendig een presentatie altijd (humor, pakkende voorbeelden of anekdotes).

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

82. Ik weet heel goed leestekens te gebruiken, zoals komma's, opsommingstekens en kopjes.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

83. Ik heb liever niet dat mensen vragen stellen tijdens een presentatie.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

84. Ik leg vaktaal altijd uit.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

85. Als mensen vragen stellen tijdens een presentatie ben ik snel geneigd om de structuur kwijt te raken.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

86. Ik maak vaak fouten in taalgebruik (spelling, grammatica of stijl) in brieven, emails, memo's, notities, etc.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

87. Het maakt me niet uit of er een heldere opbouw in een tekst zit, zolang de boodschap maar helder is.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

88. Ik krijg vaak te horen dat ik te snel spreek.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

89. Ik ben erg goed in notuleren.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

90. Ik maak graag contact met mijn publiek tijdens een presentatie.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

91. Ik wordt vaak door anderen attent gemaakt op spelfouten of slechtlopende zinsconstructies.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

92. Als ik mondeling een opdracht verstrek begrijpen mijn medewerkers mij altijd meteen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

93. Als mensen vragen stellen tijdens een overleg ben ik snel geneigd om de structuur kwijt te raken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

94. Ik bedien mijzelf regelmatig van ingewikkeld taalgebruik om indruk te maken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

95. Mijn woordenschat schiet nog wel eens tekort als ik beleidsstukken lees.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

96. Ik schrijf altijd foutloos.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

Combinatievragen

97.

Welke van onderstaande competenties vind u van uzelf sterk c.q. zwak indien u wordt geconfronteerd met een grote verandering binnen uw werkomgeving (Bijvoorbeeld een grote reorganisatie, waarbij uw baan mogelijk weg wordt gesaneerd; zoals OTCO 3300) en u voor uzelf helder moet maken wat de verandering inhoudt en u dit aan uw personeel moet zien over te dragen.

Kruis voor zowel STERK als ZWAK **3** competenties aan (dus 3 voor ZWAK en 3 voor STERK).

STERK

- Analyseren
- Beïnvloeden
- Besluitvaardig
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Delegeren
- Durf
- Flexibel
- Initiatief
- Integer
- Klantgericht
- Kostenbewust
- Leervermogen
- Mensgericht
- Nauwkeurig
- Netwerken
- Omgevingsgericht
- Ontwikkelen medewerkers
- Oordelen
- Organisatiegericht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgericht
- Samenwerken
- Stressbestendig
- Verantwoordelijk
- Visie

ZWAK

- Analyseren
- Beïnvloeden
- Besluitvaardig
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Delegeren
- Durf
- Flexibel
- Initiatief
- Integer
- Klantgericht
- Kostenbewust
- Leervermogen
- Mensgericht
- Nauwkeurig
- Netwerken
- Omgevingsgericht
- Ontwikkelen medewerkers
- Oordelen
- Organisatiegericht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgericht
- Samenwerken
- Stressbestendig
- Verantwoordelijk
- Visie

98.

Welke onderstaande kernwoorden vind u het meest op u zelf van toepassing als u wordt geconfronteerd met een grote verandering (Bijvoorbeeld een grote reorganisatie, waarbij uw baan mogelijk wordt weggesaneerd; OTCO 3300). Kruis er minimaal drie en maximaal vijf aan):

- Rekening houden met anderen
- Hoofd en bijzaken
- Luisteren
- Kiezen
- Oorzaak en gevolg
- Mondelinge communicatie
- Vragen stellen
- Actie ondernemen
- Belangrijke informatie herkennen
- Presenteren
- Relevante gegevens zoeken
- Verbanden leggen tussen gegevens
- Standpunt innemen
- Onderzoeken
- Schriftelijke communicatie
- Problemen signaleren
- Daadkrachtig
- Rapporteren
- Verhelderen van problemen
- Boodschap overbrengen
- Overtuigen
- Knopen doorhakken

99.

Als u zich een beeld aan het vormen bent van een verandering, welke van de onderstaande kernwoorden vind u dan het meest belangrijk (kruis er minimaal drie en maximaal vijf aan):

- Rekening houden met anderen
- Hoofd en bijzaken
- Luisteren
- Kiezen
- Oorzaak en gevolg
- Mondelinge communicatie
- Vragen stellen
- Actie ondernemen
- Belangrijke informatie herkennen
- Presenteren
- Relevante gegevens zoeken
- Verbanden leggen tussen gegevens
- Standpunt innemen
- Onderzoeken
- Schriftelijke communicatie
- Problemen signaleren
- Daadkrachtig
- Rapporteren
- Verhelderen van problemen
- Boodschap overbrengen
- Overtuigen
- Knopen doorhakken

100. De laatste vraag! Geef van onderstaande kernbegrippen aan welke u het meeste van u van toepassing zijn als u wordt geconfronteerd met een verandering en u deze verandering aan uw medewerkers moet overbrengen.

Maak elke keer de keuze tussen de linker of de rechter:

- | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Knopen doorhakken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Verhelderen van problemen |
| Verhelderen van problemen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Standpunt innemen |
| Kiezen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Verhelderen van problemen |
| Verhelderen van problemen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Daadkrachtig |
| Presenteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Verhelderen van problemen |
| Verhelderen van problemen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luisteren |
| Boodschap overbrengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Verhelderen van problemen |
| Verhelderen van problemen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overtuigen |
| Knopen doorhakken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Problemen signaleren |
| Problemen signaleren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Standpunt innemen |
| Kiezen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Problemen signaleren |
| Problemen signaleren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Daadkrachtig |
| Presenteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Problemen signaleren |
| Problemen signaleren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luisteren |
| Boodschap overbrengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Problemen signaleren |
| Problemen signaleren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overtuigen |
| Knopen doorhakken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Belangrijke informatie herkennen |
| Belangrijke informatie herkennen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Standpunt innemen |
| Kiezen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Belangrijke informatie herkennen |
| Belangrijke informatie herkennen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Daadkrachtig |
| Presenteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Belangrijke informatie herkennen |
| Belangrijke informatie herkennen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luisteren |
| Boodschap overbrengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Belangrijke informatie herkennen |
| Belangrijke informatie herkennen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overtuigen |
| Knopen doorhakken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Relevante gegevens zoeken |
| Relevante gegevens zoeken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Standpunt innemen |
| Kiezen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Relevante gegevens zoeken |
| Relevante gegevens zoeken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Daadkrachtig |
| Presenteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Relevante gegevens zoeken |
| Relevante gegevens zoeken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luisteren |
| Boodschap overbrengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Relevante gegevens zoeken |
| Relevante gegevens zoeken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overtuigen |
| Presenteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Knopen doorhakken |
| Knopen doorhakken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luisteren |
| Boodschap overbrengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Knopen doorhakken |
| Knopen doorhakken | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overtuigen |
| Presenteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Standpunt innemen |
| Standpunt innemen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luisteren |
| Boodschap overbrengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Standpunt innemen |
| Standpunt innemen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overtuigen |
| Presenteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kiezen |
| Kiezen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luisteren |
| Boodschap overbrengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kiezen |
| Kiezen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overtuigen |
| Presenteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Daadkrachtig |
| Daadkrachtig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luisteren |
| Boodschap overbrengen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Daadkrachtig |
| Daadkrachtig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Overtuigen |

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst. Ik verzoek u de vragenlijst in de bijgesloten envelop te retourneren!

Bijlage 5 Vragenlijst Leidinggevende

Algemeen Leidinggevende

Hieronder worden een aantal achtergrondgegevens van u gevraagd. Deze worden strikt vertrouwelijk behandeld en dienen alleen voor dit onderzoek. Vul het hokje met het antwoord wat op u van toepassing is of vul het gevraagde antwoord in op de stippelijntjes.

1. Naam:.....

2. Wat is uw leeftijdscategorie?

- ≤25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- ≥56

3. Wat is uw Rang?

- Sergeant
- Sergeant1
- Sergeant-Majoor
- Adjudant
- Tweede luitenant
- Eerste luitenant
- Kapitein
- Majoor
- Luitenant-Kolonel

4. Hoeveel jaar bent u in totaal werkzaam bij Defensie?

- ≤5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- ≥41

5. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Lager onderwijs
- LBO/MAVO
- HAVO/VWO
- HBO
- WO

Ik verzoek u de vragenlijst in de bijgesloten envelop te retourneren!

Algemeen

Hieronder worden een aantal achtergrondgegevens van u gevraagd. Deze worden strikt vertrouwelijk behandeld en dienen alleen voor dit onderzoek. Vul het hokje met het antwoord wat op u van toepassing is of vul het gevraagde antwoord in op de stippelijntjes.

Naam:.....

Naam werknemer waarover de vragenlijst wordt ingevuld:
.....

Hieronder worden een aantal stellingen/situaties weergegeven betreffende een drietal competenties. Geef van onderstaande beweringen aan in hoeverre dit op uw collega van toepassing is door één van de hokjes te vullen.
De vragenlijst wordt afgesloten met tweetal gecombineerde vragen. (De nummering van de vragen begint bij 7)

Analyseren

7. De medewerker maakt gemakkelijk onderscheid in hoofd- en bijzaken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

8. De medewerker gebruikt verschillende manieren om ingewikkelde problemen aan te pakken en relevante informatie te verkrijgen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

9. De medewerker neemt vaak impulsief beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

10. De medewerker verzamelt zo veel mogelijk informatie alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

11. De medewerker verzamelt het liefst zijn informatie door te vragen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

12. De medewerker doet er altijd lang over voordat hij weet wat het probleem is

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

13. De medewerker gaat net zo lang door met zoeken tot hij alle informatie heeft.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

14. De medewerker zoekt gericht naar informatie die hij vooraf niet had.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

15. In geval van onvoldoende informatie blijft de medewerker doorvragen/doorzoeken.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

16. De medewerker nadert zijn deadline, maar verkrijgt nieuwe informatie. Hij voegt dit in ondanks dat hij weet dat hij daardoor de deadline niet gaat halen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

17. De medewerker maakt altijd een duidelijk onderscheid tussen informatie gebaseerd op feiten en informatie gebaseerd op interpretaties en veronderstellingen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

18. De medewerker weet nooit meteen wat het probleem is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

19. De medewerker vindt het leuk om de lange termijn gevolgen van een probleem te analyseren

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

20. De medewerker benadert een probleem altijd vanuit verschillende oogpunten.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

21. De medewerker vraagt vaak advies bij het oplossen van problemen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

22. De medewerker heeft altijd gemakkelijk alle consequenties scherp bij een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

23. De medewerker werkt altijd gestructureerd.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

24. De medewerker maakt altijd een onderscheid in gevoelens/veronderstellingen en feitelijkheden.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

25. De medewerker duikt altijd meteen tot in detail in een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

26. De medewerker benadert een probleem vaak vanuit één kant om zo snel mogelijk tot een oplossing te komen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

27. De medewerker is in staat om de hoofdlijnen uit een grote hoeveelheid informatie te halen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

28. Bij complexe problemen vraagt de medewerker altijd andere collega's om hulp.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

29. De medewerker wordt vaak gevraagd mee te denken als er een probleem is.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

30. De medewerker houdt er van om ingewikkelde vraagstukken op te lossen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

31. De medewerker ontdekt regelmatig dat een probleem meer consequenties heeft dan hij in eerste instantie had gedacht.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

32. De medewerker steekt liever zijn energie in het oplossen van een probleem dan het achterhalen van de oorzaak.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

33. De medewerker vindt het lastig om oorzaken en gevolgen te koppelen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

34. De medewerker vindt het lastig om de kern van een probleem boven water te krijgen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

35. De medewerker legt altijd gemakkelijk de vinger op de zere plek bij een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

36. De medewerker lost problemen altijd stapsgewijs op.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

Besluitvaardig

37. De medewerker neemt altijd snel een standpunt in.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

38. De medewerker laat het altijd meteen weten als hij het ergens niet mee eens ben.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

39. De medewerker stelt beslissingen vaak uit.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

40. De medewerker neemt altijd de beslissing over een knelpunt voordat de deadline is verstreken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

41. De medewerker neemt altijd snel een beslissing, ondanks dat hij nog niet alle informatie heeft.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

42. Als de medewerker een beslissing uitstelt geeft hij altijd concreet aan wanneer hij de beslissing wel neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

43. De medewerker is bereid beslissingen te nemen ondanks dat hij (nog) geen goedkeuring heeft verkregen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

44. De medewerker is bereid beslissingen te nemen ondanks dat de gevolgen niet voor de volle 100% te overzien zijn.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

45. De medewerker zorgt er altijd voor dat zijn beslissingen concreet en helder zijn.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

46. De medewerker neemt vaak beslissingen die "politiek correct" zijn.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

47. De medewerker communiceert zijn beslissingen altijd meteen en aan iedereen die het moet weten.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

48. De medewerker kijkt vaak de kat uit de boom voordat hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

49. De medewerker probeert altijd zo veel mogelijk informatie te verzamelen, alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

50. De medewerker twijfelt regelmatig over zijn genomen beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

51. Beter een beslissing dan geen beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

52. De medewerker stelt besluiten wel eens onnodig uit.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

53. De medewerker vindt het niet noodzakelijk dat er meteen beslissingen worden genomen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

54. De medewerker vindt het vaak lastig om te kiezen tussen verschillende opties.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

55. De medewerker formuleert altijd kort en bondig zijn eigen mening.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

56. Ze noemen de medewerker ook wel "de hakker", aangezien hij goed is in het doorhakken van knopen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

57. Nadat de medewerker een beslissing heeft genomen, stelt hij meteen een actieplan op.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

58. Als de medewerker een probleem signaleert grijpt hij meteen in.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

59. Als de medewerker een probleem signaleert probeert hij eerst zo veel mogelijk informatie te verzamelen voordat hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

60. De medewerker neemt regelmatig beslissingen op basis van globale informatie.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

61. De medewerker heeft moeite met het nemen van impopulaire beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

62. Als de gevolgen van een verandering onduidelijk zijn heeft de medewerker moeite met het nemen van beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

63. De medewerker neemt altijd ruim de tijd alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

64. Als de medewerker in tijdnood is en er nog informatie ontbreekt, stelt hij het besluit toch uit, ondanks dat hij dan de deadline niet haalt.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

65. De medewerker neemt wel eens beslissingen die eigenlijk niet aan hem moet worden overlaten.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

66. De medewerker neemt altijd zo snel mogelijk een beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

Communiceren

67. De medewerker spreekt altijd duidelijk en verstaanbaar.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

68. Als de medewerker spreekt, gebruikt hij altijd pauzes om goed de reacties van de toehoorders te kunnen peilen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

69. De medewerker vindt het lastig om een complex probleem helder en duidelijk te formuleren.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

70. De medewerker vindt de lay-out van een tekst niet zo belangrijk, het gaat om de inhoud.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

71. De medewerker probeert vaktaal zo veel als mogelijk te vermijden.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

72. De medewerker maakt zelden gebruik van intonatie ter ondersteuning van wat hij wil zeggen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

73. De medewerker maakt veel gebruik van lichaamshouding ter ondersteuning van wat hij wil zeggen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

74. Nadat de medewerker zijn boodschap heeft overgebracht controleert hij altijd of zijn toehoorder de boodschap heeft begrepen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

75. De medewerker past zijn taalgebruik nooit aan zijn publiek aan; ze nemen hem maar zoals hij is.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

76. De medewerker vindt het moeilijk om woordkeus, taal en stijl aan te passen op zijn lezer/doelgroep.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

77. De medewerker ontvangt regelmatig negatieve feedback op zijn schrijfstijl.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

78. De medewerker e-mailt liever dan dat hij iemand op belt of persoonlijk ontmoet.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

79. De medewerker brengt altijd structuur aan in een presentatie (inleiding, gestructureerde uiteenzetting van het thema en samenvatting/conclusie).

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

80. De medewerker formuleert vaak "wollig".

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

81. De medewerker verlevendigt een presentatie altijd (humor, pakkende voorbeelden of anekdotes).

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

82. De medewerker weet heel goed leestekens te gebruiken, zoals komma's, opsommingstekens en kopjes.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

83. De medewerker heeft liever niet dat mensen vragen stellen tijdens een presentatie.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

84. De medewerker legt vaktaal altijd uit.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

85. Als mensen vragen stellen tijdens een presentatie is de medewerker snel geneigd om de structuur kwijt te raken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

86. De medewerker maakt vaak fouten in taalgebruik (spelling, grammatica of stijl) in brieven, emails, memo's, notities, etc.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

87. Het maakt de medewerker niet uit of er een heldere opbouw in een tekst zit, zolang de boodschap maar helder is.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

88. De medewerker spreekt vaak veel te snel.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

89. De medewerker is erg goed in notuleren.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

90. De medewerker maakt graag contact met zijn publiek tijdens een presentatie.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

91. De medewerker wordt vaak door anderen attent gemaakt op spelfouten of slechtlopende zinsconstructies.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

92. Als de medewerker mondeling een opdracht verstrekt begrijpen zijn ondergeschikten hem altijd meteen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

93. Als mensen vragen stellen tijdens een overleg is de medewerker snel geneigd om de structuur kwijt te raken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

94. De medewerker bedient zichzelf regelmatig van ingewikkeld taalgebruik om indruk te maken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

95. De woordenschat van de medewerker schiet nog wel eens tekort als hij met beleidsstukken wordt geconfronteerd.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

96. De medewerker schrijft altijd foutloos.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

Combinatievragen

97.

Welke van onderstaande competenties vind u van uw medewerker sterk c.q. zwak indien hij wordt geconfronteerd met een grote verandering binnen zijn werkomgeving en hij voor zichzelf helder moet krijgen wat de verandering inhoudt en hij dit aan zijn personeel moet zien over te dragen.

Kruis voor zowel STERK als ZWAK 3 competenties aan (dus 3 voor ZWAK en 3 voor STERK).

STERK

- Analyseren
- Beïnvloeden
- Besluitvaardig
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Delegeren
- Durf

ZWAK

- Analyseren
- Beïnvloeden
- Besluitvaardig
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Delegeren
- Durf

- Flexibel
- Initiatief
- Integer
- Klantgericht
- Kostenbewust
- Leervermogen
- Mensgericht
- Nauwkeurig
- Netwerken
- Omgevingsgericht
- Ontwikkelen medewerkers
- Oordelen
- Organisatiegericht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgericht
- Samenwerken
- Stressbestendig
- Verantwoordelijk
- Visie

- Flexibel
- Initiatief
- Integer
- Klantgericht
- Kostenbewust
- Leervermogen
- Mensgericht
- Nauwkeurig
- Netwerken
- Omgevingsgericht
- Ontwikkelen medewerkers
- Oordelen
- Organisatiegericht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgericht
- Samenwerken
- Stressbestendig
- Verantwoordelijk
- Visie

98.

Welke onderstaande kernwoorden vindt u het meest op uw medewerker van toepassing als hij wordt geconfronteerd met een grote verandering. Kruis er minimaal drie en maximaal vijf aan):

- Rekening houden met anderen
- Hoofd en bijzaken
- Luisteren
- Kiezen
- Oorzaak en gevolg
- Mondelinge communicatie
- Vragen stellen
- Actie ondernemen
- Belangrijke informatie herkennen
- Presenteren
- Relevante gegevens zoeken
- Verbanden leggen tussen gegevens
- Standpunt innemen
- Onderzoeken
- Schriftelijke communicatie
- Problemen signaleren
- Daadkrachtig
- Rapporteren
- Verhelderen van problemen
- Boodschap overbrengen
- Overtuigen
- Knopen doorhakken

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst.

Ik verzoek u de vragenlijst in de bijgesloten envelop te retourneren!

Bijlage 6 Vragenlijst Medewerker

Algemeen

Hieronder worden een aantal achtergrondgegevens van u gevraagd. Deze worden strikt vertrouwelijk behandeld en dienen alleen voor dit onderzoek. Vul het hokje met het antwoord wat op u van toepassing is of vul het gevraagde antwoord in op de stippelijntjes.

1a Naam:.....

1b Naam leidinggevende waarover de vragenlijst wordt ingevuld:

.....

2. Sectie van het KCGM:.....

3. Wat is uw leeftijdscategorie?

- ≤ 25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- ≥ 56

4. Wat is uw Rang?

- Sergeant
- Sergeant1
- Sergeant-Majoor
- Adjudant
- Tweede luitenant
- Eerste luitenant
- Kapitein
- Majoor
- Luitenant-Kolonel

5. Hoeveel jaar bent u in totaal werkzaam bij Defensie?

- ≤ 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- ≥ 41

6. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Lager onderwijs
- LBO/MAVO
- HAVO/VWO
- HBO
- WO

Hieronder worden een aantal stellingen/situaties weergegeven betreffende een drietal competenties. Geef van onderstaande beweringen aan in hoeverre dit op uw collega van toepassing is door één van de hokjes te vullen.

De vragenlijst wordt afgesloten met tweetal gecombineerde vragen.

Analyseren

7. Uw leidinggevende maakt gemakkelijk onderscheid in hoofd- en bijzaken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

8. Uw leidinggevende gebruikt verschillende manieren om ingewikkelde problemen aan te pakken en relevante informatie te verkrijgen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

9. Uw leidinggevende neemt vaak impulsief beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

10. Uw leidinggevende verzamelt zo veel mogelijk informatie alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

11. Uw leidinggevende verzamelt het liefst zijn informatie door te vragen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

12. Uw leidinggevende doet er altijd lang over voordat hij weet wat het probleem is

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

13. Uw leidinggevende gaat net zo lang door met zoeken tot hij alle informatie heeft.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

14. Uw leidinggevende zoekt gericht naar informatie die hij vooraf niet had.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

15. In geval van onvoldoende informatie blijft uw leidinggevende doorvragen/doorzoeken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

16. Uw leidinggevende nadert zijn deadline, maar verkrijgt nieuwe informatie. Hij voegt dit in ondanks dat hij weet dat hij daardoor de deadline niet gaat halen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

17. Uw leidinggevende maakt altijd een duidelijk onderscheid tussen informatie gebaseerd op feiten en informatie gebaseerd op interpretaties en veronderstellingen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

18. Uw leidinggevende weet nooit meteen wat het probleem is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

19. Uw leidinggevende vindt het leuk om de lange termijn gevolgen van een probleem te analyseren

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

20. Uw leidinggevende benadert een probleem altijd vanuit verschillende oogpunten.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

21. Uw leidinggevende vraagt vaak advies bij het oplossen van problemen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

22. Uw leidinggevende heeft altijd gemakkelijk alle consequenties scherp bij een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

23. Uw leidinggevende werkt altijd gestructureerd.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

24. Uw leidinggevende maakt altijd een onderscheid in gevoelens/veronderstellingen en feitelijkheden.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

25. Uw leidinggevende duikt altijd meteen tot in detail in een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

26. Uw leidinggevende benadert een probleem vaak vanuit één kant om zo snel mogelijk tot een oplossing te komen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

27. Uw leidinggevende is in staat om de hoofdlijnen uit een grote hoeveelheid informatie te halen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

28. Bij complexe problemen vraagt uw leidinggevende altijd andere leidinggevendenden om hulp.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

29. Uw leidinggevende wordt vaak gevraagd mee te denken als er een probleem is.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

30. Uw leidinggevende houdt er van om ingewikkelde vraagstukken op te lossen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

31. Uw leidinggevende ontdekt regelmatig dat een probleem meer consequenties heeft dan hij in eerste instantie had gedacht.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

32. Uw leidinggevende steekt liever zijn energie in het oplossen van een probleem dan het achterhalen van de oorzaak.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

33. Uw leidinggevende vindt het lastig om oorzaken en gevolgen te koppelen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

34. Uw leidinggevende vindt het lastig om de kern van een probleem boven water te krijgen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

35. Uw leidinggevende legt altijd gemakkelijk de vinger op de zere plek bij een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

36. Uw leidinggevende lost problemen altijd stapsgewijs op.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

Besluitvaardig

37. Uw leidinggevende neemt altijd snel een standpunt in.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

38. Uw leidinggevende laat het altijd meteen weten als hij het ergens niet mee eens ben.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

39. Uw leidinggevende stelt beslissingen vaak uit.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

40. Uw leidinggevende neemt altijd de beslissing over een knelpunt voordat de deadline is verstreken.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

41. Uw leidinggevende neemt altijd snel een beslissing, ondanks dat hij nog niet alle informatie heeft.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

42. Als uw leidinggevende een beslissing uitstelt geeft hij altijd concreet aan wanneer hij de beslissing wel neemt.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

43. Uw leidinggevende is bereid beslissingen te nemen ondanks dat hij (nog) geen goedkeuring heeft verkregen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

44. Uw leidinggevende is bereid beslissingen te nemen ondanks dat de gevolgen niet voor de volle 100% te overzien zijn.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

45. Uw leidinggevende zorgt er altijd voor dat zijn beslissingen concreet en helder zijn.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

46. Uw leidinggevende neemt vaak beslissingen die "politiek correct" zijn.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

47. Uw leidinggevende communiceert zijn beslissingen altijd meteen en aan iedereen die het moet weten.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

48. Uw leidinggevende kijkt vaak de kat uit de boom voordat hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

49. Uw leidinggevende probeert altijd zo veel mogelijk informatie te verzamelen, alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

50. Uw leidinggevende twijfelt regelmatig over zijn genomen beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

51. Beter een beslissing dan geen beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

52. Uw leidinggevende stelt besluiten wel eens onnodig uit.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

53. Uw leidinggevende vindt het niet noodzakelijk dat er meteen beslissingen worden genomen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

54. Uw leidinggevende vindt het vaak lastig om te kiezen tussen verschillende opties.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

55. Uw leidinggevende formuleert altijd kort en bondig zijn eigen mening.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

56. Ze noemen uw leidinggevende ook wel "de hakker", aangezien hij goed is in het doorhakken van knopen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

57. Nadat uw leidinggevende een beslissing heeft genomen, stelt hij meteen een actieplan op.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

58. Als uw leidinggevende een probleem signaleert grijpt hij meteen in.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

59. Als uw leidinggevende een probleem signaleert probeert hij eerst zo veel mogelijk informatie te verzamelen voordat hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

60. Uw leidinggevende neemt regelmatig beslissingen op basis van globale informatie.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

61. Uw leidinggevende heeft moeite met het nemen van impopulaire beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

62. Als de gevolgen van een verandering onduidelijk zijn heeft uw leidinggevende moeite met het nemen van beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

63. Uw leidinggevende neemt altijd ruim de tijd alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

64. Als uw leidinggevende in tijdnood is en er nog informatie ontbreekt, stelt hij het besluit toch uit, ondanks dat hij dan de deadline niet haalt.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

65. Uw leidinggevende neemt wel eens beslissingen die zij eigenlijk niet aan hem moeten overlaten.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

66. Uw leidinggevende neemt altijd zo snel mogelijk een beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

Communiceren

67. Uw leidinggevende spreekt altijd duidelijk en verstaanbaar.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

68. Als uw leidinggevende spreekt, gebruikt hij altijd pauzes om goed de reacties van de toehoorders te kunnen peilen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

69. Uw leidinggevende vindt het lastig om een complex probleem helder en duidelijk te formuleren.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

70. Uw leidinggevende vindt de layout van een tekst niet zo belangrijk, het gaat om de inhoud.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

71. Uw leidinggevende probeert vaktaal zo veel als mogelijk te vermijden.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

72. Uw leidinggevende maakt zelden gebruik van intonatie ter ondersteuning van wat hij wil zeggen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

73. Uw leidinggevende maakt veel gebruik van lichaamshouding ter ondersteuning van wat hij wil zeggen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

74. Nadat uw leidinggevende zijn boodschap heeft overgebracht controleert hij altijd of zijn toehoorder de boodschap heeft begrepen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

75. Uw leidinggevende past zijn taalgebruik nooit aan zijn publiek aan; ze nemen hem maar zoals hij is.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

76. Uw leidinggevende vindt het moeilijk om woordkeus, taal en stijl aan te passen op zijn lezer/doelgroep.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

77. Uw leidinggevende ontvangt regelmatig negatieve feedback op zijn schrijfstijl.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

78. Uw leidinggevende e-mailt liever dan dat hij iemand op belt of persoonlijk ontmoet.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

79. Uw leidinggevende brengt altijd structuur aan in een presentatie (inleiding, gestructureerde uiteenzetting van het thema en samenvatting/conclusie).

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

80. Uw leidinggevende formuleert vaak "wollig".

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

81. Uw leidinggevende verlevendigt een presentatie altijd (humor, pakkende voorbeelden of anekdotes).

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

82. Uw leidinggevende weet heel goed leestekens te gebruiken, zoals komma's, opsommingstekens en kopjes.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

83. Uw leidinggevende heeft liever niet dat mensen vragen stellen tijdens een presentatie.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

84. Uw leidinggevende legt vaktaal altijd uit.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

85. Als mensen vragen stellen tijdens een presentatie is uw leidinggevende snel geneigd om de structuur kwijt te raken.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

86. Uw leidinggevende maakt vaak fouten in taalgebruik (spelling, grammatica of stijl) in brieven, emails, memo's, notities, etc.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

87. Het maakt uw leidinggevende niet uit of er een heldere opbouw in een tekst zit, zolang de boodschap maar helder is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

88. Uw leidinggevende spreekt vaak veel te snel.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

89. Uw leidinggevende is erg goed in notuleren.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

90. Uw leidinggevende maakt graag contact met zijn publiek tijdens een presentatie.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

91. Uw leidinggevende wordt vaak door anderen attent gemaakt op spelfouten of slechtlopende zinsconstructies.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

92. Als uw leidinggevende mondeling een opdracht verstrekt begrijpen zijn medewerkers hem altijd meteen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

93. Als mensen vragen stellen tijdens een overleg is uw leidinggevende snel geneigd om de structuur kwijt te raken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

94. Uw leidinggevende bedient zichzelf regelmatig van ingewikkeld taalgebruik om indruk te maken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

95. De woordenschat van uw leidinggevende schiet nog wel eens tekort als hij met beleidsstukken wordt geconfronteerd.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

96. Uw leidinggevende schrijft altijd foutloos.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

Combinatievragen

97.

Welke van onderstaande competenties vind u van uw leidinggevende sterk c.q. zwak indien hij wordt geconfronteerd met een grote verandering binnen zijn werkomgeving en hij voor zichzelf helder moet krijgen wat de verandering inhoudt en hij dit aan zijn personeel moet zien over te dragen.

Kruis voor zowel STERK als ZWAK 3 competenties aan (dus 3 voor ZWAK en 3 voor STERK).

STERK

- Analyseren
- Beïnvloeden
- Besluitvaardig
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Delegeren
- Durf
- Flexibel
- Initiatief
- Integer
- Klantgericht
- Kostenbewust
- Leervermogen
- Mensgericht
- Nauwkeurig
- Netwerken
- Omgevingsgericht
- Ontwikkelen medewerkers
- Oordelen

ZWAK

- Analyseren
- Beïnvloeden
- Besluitvaardig
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Delegeren
- Durf
- Flexibel
- Initiatief
- Integer
- Klantgericht
- Kostenbewust
- Leervermogen
- Mensgericht
- Nauwkeurig
- Netwerken
- Omgevingsgericht
- Ontwikkelen medewerkers
- Oordelen

- Organisatiegericht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgericht
- Samenwerken
- Stressbestendig
- Verantwoordelijk
- Visie

- Organisatiegericht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgericht
- Samenwerken
- Stressbestendig
- Verantwoordelijk
- Visie

98.

Welke onderstaande kernwoorden vindt u het meest op uw leidinggevende van toepassing als hij wordt geconfronteerd met een grote verandering. Kruis er minimaal drie en maximaal vijf aan):

- Rekening houden met anderen
- Hoofd en bijzaken
- Luisteren
- Kiezen
- Oorzaak en gevolg
- Mondelinge communicatie
- Vragen stellen
- Actie ondernemen
- Belangrijke informatie herkennen
- Presenteren
- Relevante gegevens zoeken
- Verbanden leggen tussen gegevens
- Standpunt innemen
- Onderzoeken
- Schriftelijke communicatie
- Problemen signaleren
- Daadkrachtig
- Rapporteren
- Verhelderen van problemen
- Boodschap overbrengen
- Overtuigen
- Knopen doorhakken

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst.

Ik verzoek u de vragenlijst in de bijgesloten envelop te retourneren!

Bijlage 7 Vragenlijst Collega

Algemeen

Hieronder worden een aantal achtergrondgegevens van u gevraagd. Deze worden strikt vertrouwelijk behandeld en dienen alleen voor dit onderzoek. Vul het hokje met het antwoord wat op u van toepassing is of vul het gevraagde antwoord in op de stippelijntjes.

1a Naam:.....

1b Naam collega waarover de vragenlijst wordt ingevuld:
.....

2. Sectie van het KCGM:.....

3. Wat is uw leeftijdscategorie?

- ≤ 25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- ≥ 56

4. Wat is uw Rang?

- Sergeant
- Sergeant1
- Sergeant-Majoor
- Adjudant
- Tweede luitenant
- Eerste luitenant
- Kapitein
- Majoor
- Luitenant-Kolonel

5. Hoeveel jaar bent u in totaal werkzaam bij Defensie?

- ≤ 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- ≥ 41

6. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Lager onderwijs
- LBO/MAVO
- HAVO/VWO
- HBO
- WO

Hieronder worden een aantal stellingen/situaties weergegeven betreffende een drietal competenties. Geef van onderstaande beweringen aan in hoeverre dit op uw collega van toepassing is door één van de hokjes te vullen.

De vragenlijst wordt afgesloten met tweetal gecombineerde vragen.

Analyseren

7. Uw collega maakt gemakkelijk onderscheid in hoofd- en bijzaken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

8. Uw collega gebruikt verschillende manieren om ingewikkelde problemen aan te pakken en relevante informatie te verkrijgen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

9. Uw collega neemt vaak impulsief beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

10. Uw collega verzamelt zo veel mogelijk informatie alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

11. Uw collega verzamelt het liefst zijn informatie door te vragen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

12. Uw collega doet er altijd lang over voordat hij weet wat het probleem is

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

13. Uw collega gaat net zo lang door met zoeken tot hij alle informatie heeft.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

14. Uw collega zoekt gericht naar informatie die hij vooraf niet had.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

15. In geval van onvoldoende informatie blijft uw collega doorvragen/doorzoeken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

16. Uw collega nadert zijn deadline, maar verkrijgt nieuwe informatie. Hij voegt dit in ondanks dat hij weet dat hij daardoor de deadline niet gaat halen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

17. Uw collega maakt altijd een duidelijk onderscheid tussen informatie gebaseerd op feiten en informatie gebaseerd op interpretaties en veronderstellingen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

18. Uw collega weet nooit meteen wat het probleem is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

19. Uw collega vindt het leuk om de lange termijn gevolgen van een probleem te analyseren

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

20. Uw collega benadert een probleem altijd vanuit verschillende oogpunten.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

21. Uw collega vraagt vaak advies bij het oplossen van problemen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

22. Uw collega heeft altijd gemakkelijk alle consequenties scherp bij een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

23. Uw collega werkt altijd gestructureerd.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

24. Uw collega maakt altijd een onderscheid in gevoelens/veronderstellingen en feitelijkheden.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

25. Uw collega duikt altijd meteen tot in detail in een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

26. Uw collega benadert een probleem vaak vanuit één kant om zo snel mogelijk tot een oplossing te komen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

27. Uw collega is in staat om de hoofdlijnen uit een grote hoeveelheid informatie te halen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

28. Bij complexe problemen vraagt uw collega altijd andere collega's om hulp.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

29. Uw collega wordt vaak gevraagd mee te denken als er een probleem is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

30. Uw collega houdt er van om ingewikkelde vraagstukken op te lossen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

31. Uw collega ontdekt regelmatig dat een probleem meer consequenties heeft dan hij in eerste instantie had gedacht.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

32. Uw collega steekt liever zijn energie in het oplossen van een probleem dan het achterhalen van de oorzaak.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

33. Uw collega vindt het lastig om oorzaken en gevolgen te koppelen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

34. Uw collega vindt het lastig om de kern van een probleem boven water te krijgen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

35. Uw collega legt altijd gemakkelijk de vinger op de zere plek bij een probleem.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

36. Uw collega lost problemen altijd stapsgewijs op.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

Besluitvaardig

37. Uw collega neemt altijd snel een standpunt in.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

38. Uw collega laat het altijd meteen weten als hij het ergens niet mee eens ben.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

39. Uw collega stelt beslissingen vaak uit.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

40. Uw collega neemt altijd de beslissing over een knelpunt voordat de deadline is verstreken.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

41. Uw collega neemt altijd snel een beslissing, ondanks dat hij nog niet alle informatie heeft.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

42. Als uw collega een beslissing uitstelt geeft hij altijd concreet aan wanneer hij de beslissing wel neemt.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

43. Uw collega is bereid beslissingen te nemen ondanks dat hij (nog) geen goedkeuring heeft verkregen.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

44. Uw collega is bereid beslissingen te nemen ondanks dat de gevolgen niet voor de volle 100% te overzien zijn.

Is volstrekt niet van toepassing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Is volstrekt van toepassing
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

45. Uw collega zorgt er altijd voor dat zijn beslissingen concreet en helder zijn.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

46. Uw collega neemt vaak beslissingen die "politiek correct" zijn.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

47. Uw collega communiceert zijn beslissingen altijd meteen en aan iedereen die het moet weten.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

48. Uw collega kijkt vaak de kat uit de boom voordat hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

49. Uw collega probeert altijd zo veel mogelijk informatie te verzamelen, alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

50. Uw collega twijfelt regelmatig over zijn genomen beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

51. Beter een beslissing dan geen beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

52. Uw collega stelt besluiten wel eens onnodig uit.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

53. Uw collega vindt het niet noodzakelijk dat er meteen beslissingen worden genomen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

54. Uw collega vindt het vaak lastig om te kiezen tussen verschillende opties.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

55. Uw collega formuleert altijd kort en bondig zijn eigen mening.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

56. Ze noemen uw collega ook wel "de hakker", aangezien hij goed is in het doorhakken van knopen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

57. Nadat uw collega een beslissing heeft genomen, stelt hij meteen een actieplan op.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

58. Als uw collega een probleem signaleert grijpt hij meteen in.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

59. Als uw collega een probleem signaleert probeert hij eerst zo veel mogelijk informatie te verzamelen voordat hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

60. Uw collega neemt regelmatig beslissingen op basis van globale informatie.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

61. Uw collega heeft moeite met het nemen van impopulaire beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

62. Als de gevolgen van een verandering onduidelijk zijn heeft uw collega moeite met het nemen van beslissingen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

63. Uw collega neemt altijd ruim de tijd alvorens hij een beslissing neemt.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

64. Als uw collega in tijdnood is en er nog informatie ontbreekt, stelt hij het besluit toch uit, ondanks dat hij dan de deadline niet haalt.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

65. Uw collega neemt wel eens beslissingen die zij eigenlijk niet aan hem moeten overlaten.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

66. Uw collega neemt altijd zo snel mogelijk een beslissing.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

Communiceren

67. Uw collega spreekt altijd duidelijk en verstaanbaar.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

68. Als uw collega spreekt, gebruikt hij altijd pauzes om goed de reacties van de toehoorders te kunnen peilen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

69. Uw collega vindt het lastig om een complex probleem helder en duidelijk te formuleren.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

70. Uw collega vindt de layout van een tekst niet zo belangrijk, het gaat om de inhoud.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

71. Uw collega probeert vaktaal zo veel als mogelijk te vermijden.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

72. Uw collega maakt zelden gebruik van intonatie ter ondersteuning van wat hij wil zeggen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

73. Uw collega maakt veel gebruik van lichaamshouding ter ondersteuning van wat hij wil zeggen.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

74. Nadat uw collega zijn boodschap heeft overgebracht controleert hij altijd of zijn toehoorder de boodschap heeft begrepen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

75. Uw collega past zijn taalgebruik nooit aan zijn publiek aan; ze nemen hem maar zoals hij is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

76. Uw collega vindt het moeilijk om woordkeus, taal en stijl aan te passen op zijn lezer/doelgroep.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

77. Uw collega ontvangt regelmatig negatieve feedback op zijn schrijfstijl.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

78. Uw collega e-mailt liever dan dat hij iemand op belt of persoonlijk ontmoet.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

79. Uw collega brengt altijd structuur aan in een presentatie (inleiding, gestructureerde uiteenzetting van het thema en samenvatting/conclusie).

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

80. Uw collega formuleert vaak "wollig".

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

81. Uw collega verlevendigt een presentatie altijd (humor, pakkende voorbeelden of anekdotes).

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

82. Uw collega weet heel goed leestekens te gebruiken, zoals komma's, opsommingstekens en kopjes.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

83. Uw collega heeft liever niet dat mensen vragen stellen tijdens een presentatie.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

84. Uw collega legt vaktaal altijd uit.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

85. Als mensen vragen stellen tijdens een presentatie is uw collega snel geneigd om de structuur kwijt te raken.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

86. Uw collega maakt vaak fouten in taalgebruik (spelling, grammatica of stijl) in brieven, emails, memo's, notities, etc.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

87. Het maakt uw collega niet uit of er een heldere opbouw in een tekst zit, zolang de boodschap maar helder is.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

88. Uw collega spreekt vaak veel te snel.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

89. Uw collega is erg goed in notuleren.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

90. Uw collega maakt graag contact met zijn publiek tijdens een presentatie.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

91. Uw collega wordt vaak door anderen attent gemaakt op spelfouten of slechtlopende zinsconstructies.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

92. Als uw collega mondeling een opdracht verstrekt begrijpen zijn medewerkers hem altijd meteen.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

93. Als mensen vragen stellen tijdens een overleg is uw collega snel geneigd om de structuur kwijt te raken.

Is volstrekt niet van toepassing 0 0 0 0 0 0 Is volstrekt van toepassing

94. Uw collega bedient zichzelf regelmatig van ingewikkeld taalgebruik om indruk te maken.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

95. De woordenschat van uw collega schiet nog wel eens tekort als hij met beleidsstukken wordt geconfronteerd.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

96. Uw collega schrijft altijd foutloos.

Is volstrekt niet van toepassing Is volstrekt van toepassing

Combinatievragen

97.

Welke van onderstaande competenties vind u van uw collega sterk c.q. zwak indien hij wordt geconfronteerd met een *grote verandering* binnen zijn werkomgeving en hij voor zichzelf helder moet krijgen *wat de verandering inhoudt* en hij dit aan zijn personeel moet zien *over te dragen*.

Kruis voor zowel STERK als ZWAK **3** competenties aan (dus 3 voor ZWAK en 3 voor STERK).

STERK

- Analyseren
- Beïnvloeden
- Besluitvaardig
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Delegeren
- Durf
- Flexibel
- Initiatief
- Integer
- Klantgericht
- Kostenbewust
- Leervermogen
- Mensgericht
- Nauwkeurig
- Netwerken
- Omgevingsgericht
- Ontwikkelen medewerkers
- Oordelen
- Organisatiegericht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgericht
- Samenwerken

ZWAK

- Analyseren
- Beïnvloeden
- Besluitvaardig
- Communiceren
- Conceptueel denken
- Creatief
- Delegeren
- Durf
- Flexibel
- Initiatief
- Integer
- Klantgericht
- Kostenbewust
- Leervermogen
- Mensgericht
- Nauwkeurig
- Netwerken
- Omgevingsgericht
- Ontwikkelen medewerkers
- Oordelen
- Organisatiegericht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgericht
- Samenwerken

- Stressbestendig
- Verantwoordelijk
- Visie

- Stressbestendig
- Verantwoordelijk
- Visie

98.

Welke onderstaande kernwoorden vindt u het meest op uw collega van toepassing als hij wordt geconfronteerd met een grote verandering. Kruis er minimaal drie en maximaal vijf aan):

- Rekening houden met anderen
- Hoofd en bijzaken
- Luisteren
- Kiezen
- Oorzaak en gevolg
- Mondelinge communicatie
- Vragen stellen
- Actie ondernemen
- Belangrijke informatie herkennen
- Presenteren
- Relevante gegevens zoeken
- Verbanden leggen tussen gegevens
- Standpunt innemen
- Onderzoeken
- Schriftelijke communicatie
- Problemen signaleren
- Daadkrachtig
- Rapporteren
- Verhelderen van problemen
- Boodschap overbrengen
- Overtuigen
- Knopen doorhakken

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst.

Ik verzoek u de vragenlijst in de bijgesloten envelop te retourneren!

Bijlage 8 Dinamo-vragenlijst

Vragenlijst 2 Sectiehoofd

Vul uw naam in:

NAAM:.....

Inleiding

De manager op het middenniveau van een organisatie heeft veel met veranderingen te maken. Dat kunnen kleine veranderingen zijn zoals het aanpassen van een werkmethode, maar ook grote veranderingen zoals het reorganiseren van een eenheid of het introduceren van een nieuw materieel. Met de onderstaande vragen moet u een oordeel geven over dit verandervermogen van uzelf als middenmanager gebaseerd op een concrete verandering.

De verandering

In het afgelopen jaar is er een nieuwe commandant aangesteld en is er een nieuwe planningssystematiek voor kennisproductie geïmplementeerd. In het kort komt het er op neer dat aan de hand van budgetten (gemeten in werkuren) en *milestones* er per kwartaal per sectie een planning wordt gemaakt. Aan de hand van het tijdschrijven (urenregistratie) voor wat betreft de opgeleverde (deel-) producten wordt vervolgens het kwartaal geanalyseerd en het volgende kwartaal gepland.

Geef met de bovenstaande verandering in het achterhoofd van de onderstaande stellingen aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling. Omcirkel één antwoord per stelling.

Onderdeel A: Gevolgen voor het werk

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
1	Door de organisatieverandering zal de kwaliteit van het werk toenemen.	1	2	3	4	5
2	Door de organisatieverandering zal de werkdruk afnemen	1	2	3	4	5
3	De organisatieverandering biedt meer verantwoordelijkheid voor uw werk.	1	2	3	4	5
4	De organisatieverandering biedt nieuwe loopbaankansen voor u.	1	2	3	4	5

Onderdeel B: Emoties die de verandering oproept

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
5	De organisatieverandering is een uitdaging voor u.	1	2	3	4	5
6	De organisatieverandering ervaart u als vertrouwd.	1	2	3	4	5
7	U ervaart de organisatieverandering als verfrissend.	1	2	3	4	5
8	U ervaart de organisatieverandering als iets positiefs.	1	2	3	4	5

Onderdeel C: Meerwaarde voor de organisatie

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfel-geval	Eens	Helemaal eens
9	De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk voor u.	1	2	3	4	5
10	De organisatieverandering leidt tot een verbetering van de marktpositie van de organisatie.	1	2	3	4	5
11	De organisatieverandering leidt tot een vergroting van de effectiviteit van de organisatie.	1	2	3	4	5
12	De organisatieverandering levert de organisatie voordelen op ten opzichte van de concurrentie	1	2	3	4	5

Onderdeel D: Emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfel-geval	Eens	Helemaal eens
13	Het veranderingsproces leeft bij u.	1	2	3	4	5
14	Het veranderingsproces neemt voor u een belangrijke plaats in binnen uw werk.	1	2	3	4	5
15	U voelt zich betrokken bij het veranderingsproces.	1	2	3	4	5
16	Het veranderingsproces staat dicht bij uw werk.	1	2	3	4	5

Onderdeel E: De houding van anderen

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfel-geval	Eens	Helemaal eens
17	Uw direct leidinggevende staat onvoorwaardelijk achter de organisatieverandering.	1	2	3	4	5
18	U staat zelf achter de organisatieverandering.	1	2	3	4	5
19	Uw collega's staan achter de organisatieverandering.	1	2	3	4	5
20	Uw overige leidinggevendsten staan achter de organisatieverandering	1	2	3	4	5

Onderdeel F: Ervaringen van u en uw collega's met veranderingen

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
21	Uw collega's hebben in het verleden goede ervaringen opgedaan met andere veranderingen.	1	2	3	4	5
22	U kunt op basis van uw vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de toekomstige verandering.	1	2	3	4	5
23	U heeft zelf in het verleden goede ervaringen opgedaan met organisatieveranderingen.	1	2	3	4	5
24	U bent zelf actief betrokken geweest bij de invoering van de voorgaande veranderingen.	1	2	3	4	5

Onderdeel G: Tijd en mankracht

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
25	Uw collega's hebben tijd over om aandacht te besteden aan de invoering van de organisatieverandering.	1	2	3	4	5
26	U heeft voldoende ruimte in uw agenda om tijd aan de organisatieverandering te besteden.	1	2	3	4	5
27	De invoering van de organisatieverandering valt samen met een rustige periode in de werkzaamheden van uw team.	1	2	3	4	5
28	Uw team draait tijdens de invoering van de verandering met een volledige bezetting.	1	2	3	4	5

Onderdeel H: Aansturing van het veranderingsproces

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
29	Volgens u ligt aan de veranderingen een heldere fasering ten grondslag.	1	2	3	4	5
30	De veranderingen worden volgens u doelgericht aangestuurd.	1	2	3	4	5
31	Volgens u is het tijdschema waarbinnen de verandering plaatsvindt realistisch gepland.	1	2	3	4	5
32	U en uw collega's worden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen.	1	2	3	4	5

Onderdeel I: Complexiteit van het veranderingsproces

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
33	Het veranderingsproces maakt op u een logische, samenhangende indruk.	1	2	3	4	5
34	U vindt dat de veranderingen met de huidige middelen en mankracht kunnen worden ingevoerd.	1	2	3	4	5
35	U vindt dat de veranderingen een duidelijk begin en eind kennen.	1	2	3	4	5
36	U verwacht dat de resultaten van de veranderingen makkelijk in kaart kunnen worden gebracht.	1	2	3	4	5

Onderdeel J: Timing van het veranderingsproces

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
37	U verwacht dat u de veranderingen kunt bijhouden.	1	2	3	4	5
38	U bent eraan toe om uw werk te veranderen.	1	2	3	4	5
39	U verwacht dat u kunt voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt.	1	2	3	4	5
40	U vindt dat de veranderingen op een goed moment komen.	1	2	3	4	5

Onderdeel K: De veranderingsbereidheid

		Helemaal oneens	Oneens	Twijfelgeval	Eens	Helemaal eens
41	U bent bereid om uw collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces.	1	2	3	4	5
42	U bent bereid u in te zetten in het kader van het veranderingsproces.	1	2	3	4	5
43	U bent bereid om eventuele weerstand tegen het veranderingsproces te overwinnen.	1	2	3	4	5
44	U bent bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de organisatieverandering.	1	2	3	4	5

45	Zijn er nog punten die u met betrekking tot het veranderingsproces naar voren wilt brengen en die niet genoemd zijn in de enquête?

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst.
Ik verzoek u de vragenlijst in de bijgesloten envelop te retourneren!

Bijlage 9 Leeftijd, ervaring en scholing sectiehoofd

Leeftijd sectiehoofd			
<25	0	28	0
26-30	0	33	66
31-35	2	38	114
36-40	3	43	129
41-45	3	48	96
46-50	2	53	53
51-55	1	Gem	42
>56	0		
	11		

Ervaring sectiehoofd			
0-5	0	8	8
6-10	1	13	13
11-15	1	18	54
16-20	3	23	46
21-25	2	28	84
26-30	3	33	0
31-35	0	38	38
36-40	1	Gem	22
≥41	0		
	11		

Opleiding sectiehoofd		
Lager onderwijs	0	
LBO/MAVO	1	
HAVO/VWO	8	
HBO	2	
WO	0	
	11	

Bijlage 10 Resultaten 360°-methode (1)

		Analyseren																																			Subtotaal
Sectiehoofd		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36						
1	Eigen	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	97	
	Medewerker	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	2	4	4	4	2	3	4	2	4	4	1	3	3	3	4	4	105				
	Leidinggevende	4	5	5	4	3	5	3	4	3	3	5	5	5	4	2	4	5	5	2	4	4	1	4	5	1	2	5	5	4	5	116					
	Collega	5	4	2	5	3	4	3	4	5	1	4	5	4	4	2	4	5	4	1	4	5	1	4	4	3	1	4	5	5	3	108					
	Gemiddeld	4,5	4,0	3,5	4,3	2,8	4,3	3,3	4,0	3,8	3,0	3,5	4,3	4,5	3,8	1,8	4,0	4,5	4,3	2,3	3,8	4,3	1,3	4,0	4,3	1,5	1,8	3,5	4,3	4,0	4,0	106,5					
2	Eigen	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	1	5	5	1	4	5	2	4	5	5	5	4	118				
	Medewerker	3	1	4	3	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	86				
	Leidinggevende	2	2	3	3	2	4	0	2	2	4	1	5	4	3	2	3	3	1	3	2	3	1	4	4	1	4	3	3	2	3	79					
	Collega	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	0	4	4	4	2	2	4	0	5	3	1	1	4	4	4	4	98					
	Gemiddeld	3,3	2,8	4,0	3,8	3,3	4,0	2,0	3,0	3,0	3,3	2,5	3,8	3,5	3,5	1,5	3,5	3,5	3,0	2,3	3,0	4,0	1,5	4,3	3,8	1,5	3,0	4,0	4,0	3,5	3,5	95,3					
3	Eigen	4	3	4	4	5	3	1	3	4	3	4	4	4	5	1	3	1	4	4	4	2	1	4	5	0	0	3	2	4	4	93					
	Medewerker	5	3	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	1	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	5	5	1	1	100					
	Leidinggevende	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	2	5	3	4	1	3	3	4	3	4	5	1	4	3	2	1	4	4	4	3	97					
	Collega	3	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	1	3	4	2	4	4	1	2	4	4	2	3	97					
	Gemiddeld	3,8	3,5	3,5	3,3	3,8	3,5	2,8	3,5	3,8	3,3	3,5	4,3	3,5	4,0	1,3	3,5	2,8	3,8	2,8	3,5	3,8	1,8	4,0	3,5	1,5	1,8	4,0	3,8	2,8	2,8	96,8					
4	Eigen	4	4	3	3	2	5	4	5	4	4	4	4	1	3	2	3	3	4	2	3	5	1	4	4	2	2	4	1	4	3	97					
	Medewerker	5	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	5	3	4	2	4	4	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	125						
	Leidinggevende	3	2	4	3	1	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	1	4	3	2	2	96					
	Collega	3	3	4	3	3	1	3	3	3	2	3	3	4	3	1	2	2	3	3	4	1	2	3	3	4	1	2	3	2	3	82					
	Gemiddeld	3,8	3,3	4,0	3,3	2,3	3,8	3,5	4,0	3,5	3,0	3,5	4,0	3,0	3,5	3,0	3,3	3,0	3,3	2,3	3,8	4,0	3,3	3,5	3,5	3,5	2,5	4,0	3,0	3,5	2,5	100,0					
5	Eigen	4	5	0	2	4	4	4	5	4	1	5	4	3	4	1	4	0	4	5	5	4	0	4	1	2	4	4	4	4	99						
	Medewerker	4	3	1	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	1	3	0	2	5	1	3	2	3	3	2	2	4	4	3	1	87					
	Leidinggevende	3	1	0	2	1	1	2	2	3	1	5	4	2	2	1	0	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	62						
	Collega	3	4	1	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	1	3	3	2	2	3	4	1	3	87						
	Gemiddeld	3,5	3,3	0,5	2,5	3,3	3,0	3,3	3,8	3,3	2,8	3,3	4,0	3,8	3,0	1,5	2,8	0,5	2,8	3,8	2,8	3,3	1,3	3,0	2,5	2,3	2,5	3,5	3,8	2,5	2,3	83,8					
6	Eigen	4	4	3	4	3	1	4	3	4	2	4	3	4	3	1	3	3	4	3	3	4	1	4	5	2	2	4	4	3	95						
	Medewerker	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	86						
	Leidinggevende	2	3	1	2	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	2	1	2	4	2	2	1	3	2	1	3	2	2	2	70							
	Collega	4	4	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	1	5	4	4	1	4	5	1	4	5	1	4	4	1	1	4	4	3	102					
	Gemiddeld	3,3	3,5	2,8	3,3	3,0	2,8	3,0	3,8	3,8	2,5	3,3	3,5	3,0	3,0	2,0	3,3	2,8	3,3	2,8	2,8	3,5	1,3	3,3	3,3	1,8	1,8	3,5	3,3	3,0	2,8	88,3					
7	Eigen	2	2	4	5	3	2	1	2	3	5	5	1	2	5	0	1	2	2	3	4	2	1	3	4	1	4	2	1	2	5	79					
	Medewerker	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	1	3	4	4	2	2	4	1	4	3	2	2	4	4	4	100						
	Leidinggevende	2	3	2	3	4	2	3	4	3	5	2	3	5	5	1	1	2	0	0	3	2	1	4	5	0	0	3	1	3	2	74					
	Collega	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	0	5	4	4	5	5	0	5	4	4	0	4	4	5	4	113						
	Gemiddeld	3,0	3,3	2,8	4,0	3,8	2,8	2,8	3,5	3,5	4,3	3,8	3,5	3,8	4,5	0,5	2,5	3,0	2,5	2,3	3,5	3,3	0,8	4,0	4,0	1,8	1,5	3,3	2,5	3,5	3,8	91,5					
8	Eigen	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	77						
	Medewerker	5	5	1	5	3	5	5	0	5	5	4	4	0	1	0	5	0	0	5	0	1	5	0	5	0	5	0	5	0	1	85					
	Leidinggevende	1	1	5	2	1	1	2	2	3	1	4	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	1	68					
	Collega	4	4	3	4	2	0	4	0	4	4	3	1	2	2	2	4	5	0	1	2	4	3	4	2	4	1	0	1	5	5	80					
	Gemiddeld	3,3	3,0	3,0	3,3	2,5	1,8	3,5	2,5	2,5	3,0	3,8	2,5	2,8	1,8	1,8	1,8	4,0	1,3	1,5	3,3	2,5	2,5	3,8	1,3	3,0	1,8	2,3	3,0	2,8	2,3	77,5					
9	Eigen	4	4	2	4	4	2	4	4	3	3	2	3	0	5	2	2	5	2	3	2	4	3	4	2	2	1	4	3	4	91						
	Medewerker	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	0	4	4	2	2	4	3	2	4	3	2	4	4	4	3	5	111						
	Leidinggevende	4	4	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	5	1	4	2	2	1	5	2	1	4	105					
	Collega	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	4	4	1	1	3	1	4	3	2	2	3	2	3	4	80					
	Gemiddeld	3,5	3,8	3,3	4,0	3,5	2,8	4,3	4,0	3,8	3,8	3,3	3,0	2,8	4,0	1,5	3,0	4,5	3,5	2,5	2,3	4,0	2,0	3,5	2,8	2,0	2,0	4,0	2,8	2,8	4,3	96,8					
10	Eigen	5	5	3	4	5	4	1	5	4	5	4	4	5	4	0	4	4	4	2	2	4	1	5	5	0	0	5	5	4	4	107					
	Medewerker	2	2	4	2	4	4	4	4	0	2	5	4	3	1	4	2	2	1	4	2	1	4	3	1	4	1	4	2	1	81						
	Leidinggevende	1	4	0	4	3	3	1	4	2	5	1	5	5	1	0	4	3	0	2	3	1	5	5	1	1	4	1	4	1	74						
	Collega	4	4	4	5	5	4	5	1	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	5	1	4	4	4	2	5	4	4	3	112					
	Gemiddeld	3,0	3,8	2,8	3,8	4,3	3,8	2,8	3,5	3,8	3,3	2,8	4,5	4,5	2,8	1,0	4,0	3,3	2,5	1,3	3,0	3,5	1,0	4,5	4,3	1,5	1,8	3,8	3,5	3,5	2,3	93,5					
11	Eigen	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	2	2	4	2	4	4	2	1	3	2	3	4	96					
	Medewerker	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	2	5	5	1	5	5	1	2	5	5	4	114						
	Leidinggevende	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	5	5	2	4	0	5	2	0	5	2	4	5	119						
	Collega	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	5	2	4	3	4	1	4	4	5	118						
	Gemiddeld	4,3	4,0	3,8	3,8	3,5	4,5	4,0	4,5	3,8	3,8	4,0	4,0	4,3	4,0	2,8	3,8	4,8	4,3	2,0	3,8	4,5	1,3	4,5	4,3	2,3	1,0	4,3	4,0	4,0	4,5	111,8					

--

Besluitvaardig																											Subtotaal				
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63		64	65	66	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	1	5	5	3	2	4	4	3	4	4	1	3	4	4	3	4	4	4	106	
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	1	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	94	
3	5	4	2	1	5	4	3	5	4	5	5	1	4	5	5	1	5	5	3	5	3	1	1	5	4	2	4	1	1	102	
4	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	4	1	5	5	5	4	5	5	2	4	5	1	4	5	1	4	4	4	5	122	
3,5	4,3	4,0	3,5	2,8	4,5	4,3	3,5	4,5	3,3	4,3	3,8	1,3	4,5	4,5	4,3	2,0	4,3	4,5	2,8	4,3	3,8	1,3	2,8	4,3	3,0	3,0	3,8	3,0	3,0	106,0	
1	3	4	5	1	5	4	4	5	1	4	4	0	5	5	5	1	2	4	4	4	4	0	0	4	2	1	4	1	1	88	
1	3	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	1	3	2	3	2	2	2	2	1	61	
3	4	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	0	2	1	3	3	2	3	1	0	2	1	61	
3	5	1	4	3	4	5	4	4	0	5	1	1	1	4	4	3	2	3	1	4	4	1	3	1	4	1	4	2	3	85	
2,0	3,8	2,5	3,3	1,5	2,8	3,5	3,3	3,3	1,5	3,5	2,5	1,5	3,0	3,5	3,3	1,8	2,0	2,8	1,5	2,8	2,5	1,8	2,0	2,5	2,8	1,3	2,5	1,8	1,5	73,8	
2	4	2	3	2	2	4	4	4	1	3	1	1	1	5	1	3	4	4	1	2	2	1	5	1	1	1	4	4	3	76	
1	1	4	4	1	2	4	4	5	4	4	3	4	3	4	1	3	4	4	1	2	2	4	2	2	4	3	3	2	2	87	
4	2	4	3	2	1	4	4	4	4	4	4	1	4	3	2	2	4	2	2	2	2	2	4	1	3	4	4	3	2	87	
3	3	3	2	1	4	4	4	4	3	4	1	1	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2	1	4	4	1	3	1	1	80	
2,5	2,5	3,3	3,0	1,5	2,3	4,0	4,0	4,3	3,0	3,8	2,3	1,8	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	2,8	1,3	2,0	2,0	2,3	3,0	2,0	3,0	2,3	3,5	2,5	2,0	82,5	
4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	1	1	3	3	2	4	2	3	4	5	1	2	5	4	1	2	0	4	93		
2	3	5	5	1	5	4	3	5	5	5	4	0	4	5	5	3	5	5	3	4	4	2	2	5	4	2	4	0	3	107	
4	4	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	1	4	0	0	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	81	
4	1	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	63	
3,5	2,8	3,8	3,3	2,5	3,3	3,8	3,8	4,0	3,5	3,5	3,0	1,3	3,5	3,8	3,0	2,0	4,0	2,0	1,8	2,8	3,3	1,8	2,3	3,3	3,3	1,5	2,8	1,0	2,5	86,0	
3	5	2	4	4	5	5	5	3	4	5	4	1	5	5	1	1	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	110	
3	5	3	1	3	1	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	4	1	3	3	3	4	2	4	4	2	1	4	87	
4	5	2	1	3	4	5	4	2	4	1	3	3	3	1	3	3	4	1	2	1	3	4	3	2	3	3	4	2	86		
5	4	1	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	1	4	1	3	4	4	2	3	3	1	5	3	2	3	2	1	83		
3,8	4,8	2,0	2,3	3,3	3,0	4,5	3,8	2,8	3,5	3,0	3,3	2,3	3,0	3,8	1,3	2,3	3,3	4,0	1,8	3,0	2,8	2,5	3,3	3,5	3,3	3,3	3,3	2,8	2,8	91,5	
3	3	1	3	1	4	1	4	4	3	1	4	0	4	5	1	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	1	4	1	1	69	
3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	74	
4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4	5	3	4	2	4	3	3	3	4	4	1	4	4	3	4	3	101	
4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	1	4	4	4	4	4	4	1	3	4	1	4	1	4	3	4	3	4	100	
3,5	3,3	2,8	3,5	2,8	3,0	2,5	3,3	3,8	2,5	2,3	3,0	1,5	3,8	4,3	2,8	2,8	2,8	3,3	1,8	3,0	3,0	2,0	3,3	2,0	2,8	2,5	3,5	2,5	2,8	86,0	
3	2	2	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	1	5	1	4	1	3	0	1	3	2	1	5	0	0	2	0	5	69	
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	1	4	5	4	4	4	3	0	4	4	1	2	4	4	2	2	3	4	100	
4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2	5	4	4	1	2	3	4	4	3	1	4	2	2	4	4	2	95	
1	4	4	5	1	4	4	4	5	2	5	2	1	4	5	4	4	4	4	3	4	3	1	1	5	4	1	4	4	4	101	
3,0	3,5	3,3	3,8	2,5	3,0	4,0	4,0	4,3	2,5	4,3	2,8	1,0	2,8	5,0	3,3	4,0	2,5	3,0	1,5	3,3	3,5	1,8	1,3	4,5	2,5	1,3	3,0	2,8	3,8	91,3	
3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	76	
0	0	5	5	0	5	0	5	5	0	5	0	5	0	5	5	0	5	0	2	5	4	0	0	5	4	2	0	0	5	77	
1	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4	1	3	3	3	3	1	2	3	4	4	4	4	4	89		
5	0	0	4	3	5	4	1	0	5	5	1	1	0	5	5	1	1	5	5	4	1	1	1	5	3	2	1	0	4	78	
2,3	1,8	3,0	3,8	2,0	4,0	3,3	1,8	2,8	3,8	2,8	3,0	1,5	1,5	4,0	4,0	1,3	2,5	3,0	2,8	3,8	2,8	1,5	1,8	3,3	2,8	2,3	1,8	1,8	4,0	80,0	
5	1	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	0	4	5	5	3	5	5	0	2	4	1	2	5	5	4	5	1	5	112	
4	5	4	5	1	4	5	3	5	4	5	5	0	5	1	5	2	4	5	1	5	5	0	1	5	1	0	1	0	3	94	
0	1	4	1	1	4	1	1	4	4	4	1	1	4	2	2	1	3	1	0	3	1	1	1	1	1	0	2	1	1	52	
4	4	3	4	3	3	3	3	3	1	4	1	1	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	78		
3,3	2,8	4,0	3,8	2,3	4,0	3,5	3,0	4,0	3,0	4,5	2,8	0,5	3,8	2,8	3,8	1,8	3,3	3,5	1,0	3,3	3,3	1,0	1,8	3,3	2,3	1,5	2,5	1,3	3,0	84,0	
4	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	0	4	5	4	4	5	2	4	5	5	1	5	5	3	3	5	5	3	122	
4	4	2	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	4	2	4	4	4	2	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	96	
5	5	5	3	4	2	5	4	0	5	5	5	2	4	5	5	4	0	3	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	115		
4	4	4	5	3	5	5	3	5	5	5	4	0	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	3	5	3	3	4	0	5	119	
4,3	4,5	4,0	4,3	2,3	4,0	4,8	4,0	3,5	4,5	4,0	4,5	0,8	4,3	4,8	4,0	4,5	4,5	2,8	3,0	4,3	4,5	1,5	3,0	4,5	3,3	3,5	4,3	3,5	3,8	113,0	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	2	4	4	3	4	3	1	3	2	1	3	4	3	4	100	
3	4	5	4	1	4	4	3	4	5	5	5	1	5	0	5	4	5	4	2	3	4	1	2	5	4	3	2	3	1	101	
3	5	4	2	0	4	5	3	5	5	5	5	1	5	4	3	3	5	3	5	4	1	2	5	4	2	1	1	2	100		
5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	2	2	5	5	4	4	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	5	1	0	4	118
3,8	4,3	4,5	3,8	1,8	4,3	4,5	3,5	4,5	4,5	4,5	4,0	1,3	4,8	3,3	4,3	3,3	4,5	4,0	3,3	4,3	4,0	1,3	2,3	4,3	2,8	3,3	2,0	1,8	2,8	104,8	
3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	1	3	5	3	2	3	3	2	3	4	1	3	4	2	2	4	2	3	92,8	
3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	1	3	3	3	2	4	4	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	88,9	
3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	88,1	
4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	1	3	4	4	3	3	4	2	4	3	2	2	4	3	2	3	2	3	93,4	
3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	1	3</																		

Communiceren																										Subtotaal					
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92		93	94	95	96	
4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	1	1	2	4	3	4	3	1	98		
4	4	4	4	1	4	3	2	2	4	4	1	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	102	
5	4	5	4	2	3	3	3	2	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	5	3	119	
5	4	5	2	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	131	
4,5	3,8	4,5	3,5	1,5	4,0	3,5	3,3	3,3	4,3	4,5	3,3	4,3	4,5	4,3	2,8	3,8	2,8	4,0	4,3	3,8	4,0	3,3	3,8	3,5	4,5	4,0	4,5	4,3	2,8	112,5	
4	4	5	0	4	2	3	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	2	4	4	117	
5	3	3	3	2	1	2	2	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	97	
2	4	1	2	3	0	1	2	2	2	3	2	3	0	3	3	2	4	3	4	5	3	1	5	3	4	5	5	4	84		
5	4	4	1	4	2	2	2	1	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	106	
4,0	3,8	3,3	1,5	3,3	1,3	2,0	2,5	2,8	3,3	4,0	3,3	4,0	3,8	2,3	3,5	3,0	3,5	4,3	4,0	3,3	4,5	3,5	3,0	4,5	4,0	4,3	3,8	3,5	3,8	101,0	
5	5	1	0	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	2	5	4	4	3	2	4	4	4	5	5	2	3	115	
5	3	4	3	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	5	3	98	
3	4	3	4	3	1	1	2	3	5	4	4	0	5	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	109	
5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	5	3	5	3	3	1	4	4	5	4	2	115	
4,5	4,3	3,3	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,5	4,0	4,5	3,0	4,5	3,0	3,5	3,8	3,0	4,0	4,0	3,8	4,3	2,8	3,5	3,0	3,8	4,3	4,8	4,0	3,0	109,3	
4	4	4	1	2	5	5	4	5	4	4	1	5	5	4	3	2	3	5	4	4	2	1	5	5	4	5	5	5	1	111	
5	3	5	1	1	2	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	0	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	122	
2	2	2	2	1	1	2	1	2	4	4	4	3	3	3	1	3	2	4	2	4	5	3	2	3	3	4	5	5	2	82	
2	2	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	1	3	3	3	1	3	4	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	67	
3,3	2,8	3,5	1,8	1,5	2,3	3,0	3,0	2,8	2,8	4,0	2,8	3,5	3,5	3,5	3,0	3,3	2,8	4,3	3,8	2,5	3,5	2,5	3,3	4,0	3,8	4,3	4,0	4,5	2,5	95,5	
4	5	4	0	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	0	1	1	5	5	4	5	5	4	5	125	
5	0	2	1	4	5	4	0	1	1	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	2	1	4	5	1	3	5	2	0	92	
1	0	1	3	4	4	4	2	2	1	3	4	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	4	3	3	1	4	2	2	72	
5	4	4	3	3	5	5	3	2	3	4	1	4	1	3	3	3	2	3	4	4	2	3	1	1	2	4	5	5	4	96	
3,8	2,3	2,8	1,8	4,0	4,8	4,5	2,5	2,3	2,5	3,8	3,8	3,5	3,3	4,0	3,5	3,3	3,5	3,3	4,3	2,5	1,5	1,8	3,5	3,5	2,5	3,3	4,8	3,3	2,8	96,3	
3	3	2	1	2	2	4	3	5	4	2	3	5	5	4	4	3	4	4	0	3	1	4	4	1	4	4	5	5	2	96	
2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	3	2	75	
2	2	2	1	4	3	2	2	3	2	3	4	3	5	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	1	74	
4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	4	5	4	109	
2,8	2,8	2,8	1,5	2,5	3,0	2,5	2,8	3,8	3,3	2,8	3,5	3,8	4,3	2,8	2,8	3,3	3,3	3,5	2,0	2,3	2,3	3,0	2,5	2,5	3,3	3,5	4,0	3,8	2,3	88,5	
4	3	3	3	5	4	4	1	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	0	3	2	4	4	4	2	5	0	106	
4	4	1	1	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	107	
2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	1	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	2	103	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	128	
3,8	3,8	3,3	2,8	4,0	3,8	3,8	2,5	3,8	4,0	4,0	3,8	4,3	4,5	3,3	3,5	3,0	4,3	4,0	4,0	3,3	3,5	3,8	3,3	4,3	4,0	4,0	4,3	4,5	2,5	111,0	
3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	74	
5	5	0	0	5	0	4	5	2	5	0	5	5	5	0	0	2	5	0	5	0	5	2	3	0	5	5	0	5	0	83	
4	4	1	4	3	3	3	1	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	4	3	5	2	3	3	1	3	4	2	2	88	
5	4	0	1	4	1	3	4	1	0	4	0	4	5	0	3	4	4	0	4	2	5	0	2	4	4	0	5	5	4	82	
4,3	4,0	0,8	1,8	3,8	1,5	3,3	3,3	2,0	2,5	2,3	2,5	4,0	4,0	1,3	2,0	3,0	3,3	1,3	4,0	1,8	4,5	1,8	2,8	2,3	3,3	2,5	2,8	3,5	2,3	81,8	
2	2	1	0	1	1	5	4	5	5	4	3	2	2	5	3	5	1	5	3	4	3	5	5	3	2	5	5	4	0	95	
5	1	5	1	5	0	3	4	1	1	2	5	3	4	5	3	4	4	1	2	1	1	4	5	1	4	2	3	2	1	83	
4	4	4	4	4	0	1	2	2	3	5	3	5	4	2	3	3	2	4	4	5	5	4	2	5	3	4	5	5	4	105	
4	4	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	85		
3,8	2,8	3,3	1,8	3,5	0,8	3,0	3,3	2,5	2,8	3,5	3,5	3,3	3,3	4,0	3,3	3,5	2,8	3,0	3,0	3,0	2,8	4,0	3,8	2,8	3,0	3,3	3,8	3,5	2,0	92,0	
2	5	4	0	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	5	5	5	0	5	0	3	5	0	5	3	5	4	0	110		
4	4	5	2	4	4	2	3	2	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	2	3	4	3	4	4	5	5	3	113	
2	2	1	2	1	4	2	1	3	2	3	4	1	2	2	4	1	2	1	1	0	2	3	1	3	3	4	4	0	63		
5	4	4	2	3	4	3	3	4	4	2	3	5	5	5	2	3	4	4	1	0	2	2	3	2	5	4	4	1	0	93	
3,3	3,8	3,5	1,5	3,3	4,3	3,0	3,0	3,5	3,8	2,5	3,8	4,3	3,5	4,0	2,8	4,3	3,8	4,0	1,5	2,5	1,0	2,5	3,8	1,5	4,3	3,5	4,5	3,5	0,8	94,8	
3	2	2	2	3	3	3	3	1	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	101
5	4	4	5	1	4	1	4	0	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	126	
5	4	4	3	2	4	3	2	3	5	5	1	5	5	4	4	3	2	5	5	2	5	4	3	4	4	4	5	5	4	114	
5	4	5	0	3	2	3	4	1	4	5	4	4	5	1	4	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	117	
4,5	3,5	3,8	2,5	2,3	3,3	2,5	3,3	1,8	3,8	5,0	3,5	4,3	4,8	2,8	4,3	4,0	3,8	4,8	4,3	3,0	4,8	4,0	3,8	4,3	4,5	4,5	5,0	4,5	4,0	114,5	
3	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	2	104	
4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	100	
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	92
5	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	103	
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4																					

97 ZWAK				97 STERK				98				99				100				TOTAAL
A	B	C	Subtotaal	A	B	C	Subtotaal	A	B	C	Subtotaal	A	B	C	Subtotaal	A	B	C	Subtotaal	
0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	3	5	2	0	1	3	6	12	30	48	301
0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	5									301
1	0	0	1	0	0	0	0	3	2	0	5									337
0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4									361
0,3	0,0	0,3	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	1,0	1,5	4,8	2,0	0,0	1,0	3,0	6,0	12,0	30,0	48,0	325,0
1	0	0	1	0	0	1	1	4	1	0	5	3	0	2	5	14	7	27	48	323
1	0	0	1	1	0	1	2	3	0	0	3									244
0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	0	3									224
1	0	1	2	0	0	0	0	2	1	0	3									289
0,8	0,0	0,3	1,0	0,3	0,3	0,5	1,0	2,8	0,8	0,0	3,5	3,0	0,0	2,0	5,0	14,0	7,0	27,0	48,0	270,0
0	0	1	1	0	1	0	1	2	0	3	5	3	0	2	5	21	5	22	48	284
0	1	0	1	0	0	0	0	4	0	1	5									285
0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3									293
1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	1	4									292
0,3	0,3	0,3	0,8	0,0	0,3	0,0	0,3	3,0	0,0	1,3	4,3	3,0	0,0	2,0	5,0	21,0	5,0	22,0	48,0	288,5
0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	2	4	5	0	0	5	12	16	20	48	301
1	1	0	2	0	0	0	0	1	4	0	5									354
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3									259
1	0	0	1	0	0	1	1	3	1	1	5									212
0,5	0,3	0,3	1,0	0,0	0,0	0,3	0,3	1,8	1,5	1,0	4,3	5,0	0,0	0,0	5,0	12,0	16,0	20,0	48,0	281,5
0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4	2	1	1	4	12	14	22	48	334
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3									266
0	1	0	1	1	0	0	1	2	0	1	3									220
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3									266
0,0	0,3	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0	0,3	1,5	0,8	1,0	3,3	2,0	1,0	1,0	4,0	12,0	14,0	22,0	48,0	271,5
1	0	0	1	0	0	0	0	3	1	1	5	4	1	0	5	8	17	23	48	260
1	0	0	1	0	0	1	1	2	1	0	3									235
0	1	0	1	1	0	0	1	0	3	0	3									245
1	0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	4									311
0,8	0,3	0,0	1,0	0,3	0,0	0,3	0,5	2,0	1,5	0,3	3,8	4,0	1,0	0,0	5,0	8,0	17,0	23,0	48,0	262,8
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	3	3	1	1	5	17	13	18	48	254
0	1	0	1	0	0	0	0	3	2	0	5									307
0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3									272
0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	2	3									342
0,0	0,3	0,3	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	1,3	1,0	3,5	3,0	1,0	1,0	5,0	17,0	13,0	18,0	48,0	293,8
0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	2	1	0	3	13	16	19	48	227
1	1	0	2	0	0	0	0	0	2	1	3									245
0	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	3									245
0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	0	4									240
0,3	0,8	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	1,8	0,3	3,3	2,0	1,0	0,0	3,0	13,0	16,0	19,0	48,0	239,3
0	1	0	1	1	0	0	1	0	2	2	4	2	2	1	5	12	28	8	48	298
0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4									288
0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	2	3									262
0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	2	3									243
0,0	0,3	0,5	0,8	0,3	0,3	0,0	0,5	0,3	1,5	1,8	3,5	2,0	2,0	1,0	5,0	12,0	28,0	8,0	48,0	272,8
1	0	0	1	0	0	0	0	3	1	1	5	1	1	3	5	8	16	24	48	339
1	0	0	1	0	0	1	1	3	0	0	3									290
0	1	0	1	0	0	1	1	0	3	0	3									252
0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	1	4									324
0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,5	1,8	0,5	3,8	1,0	1,0	3,0	5,0	8,0	16,0	24,0	48,0	301,3
0	1	0	1	0	0	0	0	2	2	0	4	3	2	0	5	12	24	12	48	297
0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	5									341
1	0	1	2	0	0	0	0	2	1	0	3									333
0	1	0	1	1	1	1	3	1	4	0	5									353
0,3	0,5	0,3	1,0	0,3	0,3	0,3	0,8	1,8	1,8	0,8	4,3	3,0	2,0	0,0	5,0	12,0	24,0	12,0	48,0	331,0
0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	4	3	1	1	5	12	15	20	48	293
0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	4	###	###	###	###	###	###	###	###	287
0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	3	###	###	###	###	###	###	###	###	267
0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	4	###	###	###	###	###	###	###	###	294
0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	4	3	1	1	5	12,3	15,3	20,5	48	285,2

Bijlage 11 Resultaten Dinamo-vragenlijst

Sectiehoofd	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Totaal	Gemiddeld
1	15	16	13	12	13	13	6	13	12	13	14	140	12,73
2	10	16	15	16	16	16	14	16	14	17	18	168	15,27
3	12	12	18	16	14	13	12	15	14	18	16	160	14,55
4	9	8	14	7	13	17	10	16	15	15	15	139	12,64
5	7	11	14	10	13	16	16	15	15	18	19	154	14,00
6	10	11	11	10	13	9	13	14	14	18	13	136	12,36
7	8	13	16	10	18	10	9	20	20	16	18	158	14,36
8	12	8	11	8	12	10	12	11	10	11	11	116	10,55
9	7	12	10	8	13	14	10	12	11	13	16	126	11,45
10	11	14	18	18	15	13	6	14	11	12	16	148	13,45
11	12	14	14	15	15	13	8	12	8	14	15	140	12,73
KCGM	10,27	12,27	14,00	11,82	14,09	13,09	10,55	14,36	13,09	15,00	15,55	144	13,10
Doorsnee	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00

Sectiehoofd	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Totaal	Gemiddeld
1	90	128	52		65	91	18	13	36			493	61,63
2	60	128	60		80	112	42	16	42			540	67,50
3	72	96	72		70	91	36	15	42			494	61,75
4	54	64	56		65	119	30	16	45			449	56,13
5	42	88	56		65	112	48	15	45			471	58,88
6	60	88	44		65	63	39	14	42			415	51,88
7	48	104	64		90	70	27	20	60			483	60,38
8	72	64	44		60	70	36	11	30			387	48,38
9	42	96	40		65	98	30	12	33			416	52,00
10	66	112	72		75	91	18	14	33			481	60,13
11	72	112	56		75	91	24	12	24			466	58,25
KCGM	61,64	98,18	56,00		70,45	91,64	31,64	14,36	39,27			463	57,90
Doorsnee	72	96	48		60	84	36	12	36			444	55,50

Benaming	Onderdeel	Gewicht	Score
Gevolgen voor het werk	A	6	4--20
Emoties die de verandering oproept	B	8	4--20
Meerwaarde voor de organisatie	C	4	4--20
Emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces	D		4--20
De houding van anderen	E	5	4--20
Ervaringen van u en uw collega's met veranderingen	F	7	4--20
Tijd en mankracht	G	3	4--20
Aansturing van het veranderingsproces	H	1	4--20
Complexiteit van het veranderingsproces	I	3	4--20
Timing van het veranderingsproces	J		4--20
De veranderingsbereidheid	K		4--20

Bijlage 12 Resultaten totaal

	360 graden												360 graden totaal			360 graden oordeel			Interview			Eindoordeel			Dinamo	Dinamo		
	Eigen			Onder			Boven			Neven			A	B	C	A	B	C	A	B	C	Totaal	Gem					
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C																
1	97	106	98	105	84	102	116	102	119	108	122	131	107	104	113	Gem	323	Prof	Prof	Prof	Expert	Expert	Expert	Expert	Expert	Expert	493	61,63
	Prof	Prof	Prof	Prof	Comp	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Expert	Expert	426	414	450	Som	1290				4,1	4,2	4,1	5	5	5		
2	118	88	117	86	61	97	79	61	84	98	85	106	95	74	101	Gem	270	Prof	Comp	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	540	67,50
	Prof	Comp	Prof	Comp	Comp	Prof	Comp	Comp	Comp	Prof	Comp	Prof	381	295	404	Som	1080				4,0	3,7	3,8	4	4	4		
3	93	76	115	100	87	98	97	87	109	97	80	115	97	83	109	Gem	289	Prof	Comp	Prof	Expert	Prof	Expert	Expert	Prof	Expert	494	61,75
	Prof	Comp	Prof	Prof	Comp	Prof	Prof	Comp	Prof	Prof	Comp	Prof	387	330	437	Som	1154				4,3	3,3	4,2	5	4	5		
4	97	93	111	125	107	122	96	81	82	82	63	67	100	86	96	Gem	282	Prof	Comp	Prof	Comp	Prof	Comp	Comp	Prof	Comp	449	56,13
	Prof	Prof	Prof	Expert	Prof	Expert	Prof	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	400	344	382	Som	1126				3,0	3,2	2,8	3	4	3		
5	99	110	125	87	87	92	62	86	72	87	83	96	84	92	96	Gem	272	Comp	Prof	Prof	Comp	Prof	Prof	Comp	Prof	Prof	471	58,88
	Prof	Prof	Expert	Comp	Comp	Prof	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Prof	335	366	385	Som	1086				3,0	3,8	3,1	3	4	4		
6	95	69	96	86	74	75	70	101	74	102	100	109	88	86	89	Gem	263	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	415	51,88
	Prof	Comp	Prof	Comp	Comp	Comp	Comp	Prof	Comp	Prof	Prof	Prof	353	344	354	Som	1051				3,0	2,8	2,9	3	3	3		
7	79	69	106	100	100	107	74	95	103	113	101	128	92	91	111	Gem	294	Prof	Prof	Prof	Comp	Prof	Prof	Comp	Prof	Prof	483	60,38
	Comp	Comp	Prof	Prof	Prof	Prof	Comp	Prof	Prof	Prof	Prof	Expert	366	365	444	Som	1175				3,0	4,0	3,8	3	4	4		
8	77	76	74	85	77	83	68	89	88	80	78	82	78	80	82	Gem	239	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	387	48,38
	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	Comp	310	320	327	Som	957				2,1	2,8	2,7	3	3	3		
9	91	112	95	111	94	83	105	52	105	80	78	85	97	84	92	Gem	273	Prof	Comp	Prof	Prof	Comp	Comp	Prof	Comp	Comp	416	52,00
	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Comp	Prof	Beggeev	Prof	Comp	Comp	Comp	387	336	368	Som	1091				3,4	2,6	3,0	4	3	3		
10	107	122	110	81	96	113	74	115	63	112	119	93	94	113	95	Gem	301	Prof	Prof	Prof	Expert	Expert	Comp	Expert	Expert	Comp	481	60,13
	Prof	Expert	Prof	Comp	Prof	Prof	Comp	Prof	Comp	Prof	Prof	Prof	374	452	379	Som	1205				4,2	4,2	2,8	5	5	3		
11	96	100	101	114	101	126	119	100	114	118	118	117	112	105	115	Gem	331	Prof	Prof	Prof	Expert	Expert	Prof	Expert	Expert	Prof	466	58,25
	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Expert	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	447	419	458	Som	1324				4,3	4,2	4,0	5	5	4		
x	95	93	104	98	89	100	87	88	92	98	93	103	95	91	100	Gem	285	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	Prof	444	57,90
	Prof	Prof	Prof	Prof	Comp	Prof	Comp	Comp	Prof	Prof	Prof	Prof	379	363	399	Som	1141				3,5	3,5	3,4	3,9	4,0	3,7		
Gem	95,4	92,8	104,4	98,2	88,0	99,8	87,3	88,1	92,1	97,9	93,4	102,6	226,7	217,3	239,4												463	55,50

Beginnend	0-30	0
Beginnend gevorderd	31-60	1
Competent	61-90	52
Professional	91-120	71
Expert	121-150	8
ntb		0
		132

0,0	-	1,0
1,1	-	2,0
2,1	-	3,0
3,1	-	4,0
4,1	-	5,0
Niet te beoordelen		

Bijlage 13 Resultaten 360°-methode (2)

VRAAG 97	EIGEN		ONDER		BOVEN		NEVEN		TOTAAL	
	STERK	ZWAK	STERK	ZWAK	STERK	ZWAK	STERK	ZWAK	STERK	ZWAK
Analyseren	3	1	5		2	2	4		14	3
Beïnvloeden	2	3		4		4	1	2	3	13
Besluitvaardig	2	1	4	1	4	2	3		13	4
Communiceren	3	1		2	2	1	2	1	7	5
Conceptueel denken	1	2	3	2		4	1		5	8
Creatief		1	1		2	1		2	3	4
Delegeren			1	4		2		2	1	8
Durf			1	1	4	1	1	2	6	4
Flexibel	3	1	1		1	2	1	2	6	5
Initiatief	1			2	1	3	1		3	5
Integer	3		2		1		1		7	0
Klantgericht									0	0
Kostenbewust		5		5				5	0	15
Leervermogen	1								1	0
Mensgericht	4		4		2		3	2	13	2
Nauwkeurig		2		1	2	1	2	1	4	5
Netwerken	1	3	2		1	1	2	1	6	5
Omgevingsgericht				1				2	0	3
Ontwikkelen medewerkers			1	1		1		3	1	5
Oordelen	1	6		1	2			1	3	8
Organisatiegericht		3		3	3	1	1	4	4	11
Plannen en organiseren				2	2	1	4	1	6	4
Resultaatgericht	1		2			2	1		4	2
Samenwerken	3		2	1			2		7	1
Stressbestendig	1			1	1		1	1	3	2
Verantwoordelijk	2		4	1	3	2	1		10	3
Visie	1	4				2	1	1	2	7
	33	33	33	33	33	33	33	33	132	132

Bijlage 14 Analysecriteria Interviews

Competentie criteria

Succesvol gedrag is essentieel voor een goed resultaat. Tijdens c.q. na een interview kan op basis van gedragsvoorbeelden worden bepaald in welke mate de vereiste competenties aanwezig zijn. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de gedragsvoorbeelden waarop de analyse van de interviews is gebaseerd (Smid en van der Woude, 2002, en Louwers, 2009).

Analyseren

- Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken;
- Gebruikt verschillende manieren om ingewikkelde problemen aan te pakken en relevante informatie te verkrijgen;
- Verzamelt informatie over de achtergronden en oorzaken van het probleem voordat hij een besluit neemt;
- Verzamelt informatie door vragen te stellen of door schriftelijke informatie bijeen te zoeken. Diept het probleem uit;
- Zoekt bij het verzamelen van informatie eerst naar de grote lijnen;
- Vraagt door in het geval van onvoldoende informatie. Vraagt gericht naar informatie die niet vooraf beschikbaar is;
- Legt verbanden tussen gegevens;
- Weet goed door te dringen tot de kern van het probleem/vraagstuk;
- Integreert nieuw verkregen informatie met bestaande informatie;
- Maakt onderscheid tussen informatie over feiten en informatie over interpretaties of veronderstellingen.

Besluitvaardigheid

- Neemt snel een standpunt in en spreekt daarbij een gegrond oordeel uit;
- Confronteert, spreekt zich uit als iets niet juist is;
- Neemt besluiten op tijd. Stelt besluiten niet onnodig uit;
- Neemt een beslissing indien een snelle beslissing nodig is, ook wanneer niet alle informatie voorhanden is;
- Geeft bij uitstel van een beslissing concreet aan wanneer wel een beslissing zal worden genomen;
- Is, wanneer nodig, bereid beslissingen te nemen zonder goedkeuring van of overleg met anderen;
- Is bereid beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet voor honderd procent te overzien zijn;
- Neemt concrete beslissingen en communiceert deze duidelijk naar alle betrokkenen;
- Pakt zaken op en handelt ze vlot af;
- Koppelt acties aan gemaakte keuzes.

Communicatieve vaardigheid

- Spreekt duidelijk en verstaanbaar (goedlopende vloeiende zinnen);
- Praat rustig; gebruikt pauzes om op de reacties van de toehoorders te kunnen letten;
- Formuleert helder en duidelijk;
- Spreekt in begrijpelijke taal; gebruikt geen vaktaal of legt vaktaal uit;

- Gebruikt intonatie en lichaamshouding ter ondersteuning van wat hij wil zeggen;
- Toetst of de ander de boodschap heeft begrepen;
- Verheldert een probleem door een goed voorbeeld te geven
- Past zijn taalgebruik aan het publiek aan;
- Houdt een helder en samenhangend betoog;
- Brengt structuur in een presentatie;
- Verlevendigt een presentatie;
- Stemt de inhoud van een presentatie af op de verwachtingen van de doelgroep;
- Hanteert correct taalgebruik (spelling/grammatica);
- Schrijft teksten met een duidelijke opbouw;
- Gebruikt in teksten korte en duidelijke zinnen, heeft weinig woorden nodig om iets duidelijk te maken;
- Gebruikt in een tekst leestekens, zoals komma's, kopjes, etc.

Bijlage 15 Resultaten interviews

Analyseren	MANAGER 1							MANAGER 2						
	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb
Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken;					4							4		
Gebruikt verschillende manieren om ingewikkelde problemen aan te pakken en relevante informatie te verkrijgen;						5						4		
Verzamelt informatie over de achtergronden en oorzaken van het probleem voordat hij een besluit neemt;						5							5	
Verzamelt informatie door vragen te stellen of door schriftelijke informatie bijeen te zoeken. Diept het probleem uit.						5							5	
Zoekt bij het verzamelen van informatie eerst naar de grote lijnen.				3							3			
Vraagt door in het geval van onvoldoende informatie. Vraagt gericht naar informatie die niet vooraf beschikbaar is;					4							4		
Legt verbanden tussen gegevens;					4						3			
Weet goed door te dringen tot de kern van het probleem/vraagstuk;					4							4		
Integreert nieuw verkregen informatie met bestaande informatie;				3										ntb
Maakt onderscheid tussen informatie over feiten en informatie over interpretaties of veronderstellingen.							ntb							ntb
Gemiddeld							4,1							4,0
Besluitvaardig	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb
Neemt snel een standpunt in en spreekt daarbij een <u>gegrond oordeel</u> uit;				3							3			
Confronteert, spreekt zich uit als iets niet juist is;					4							4		
Neemt besluiten op tijd. Stelt besluiten niet onnodig uit;						5					3			
Neemt een beslissing indien een snelle beslissing nodig is, ook wanneer niet alle informatie voorhanden is.					4							4		
Geeft bij uitstel van een beslissing concreet aan wanneer wel een beslissing zal worden genomen;					4									ntb
Is, wanneer nodig, bereid beslissingen te nemen zonder goedkeuring van of overleg met anderen;					4					2				
Is bereid beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet voor honderd procent te overzien zijn;							ntb			2				
Neemt concrete beslissingen en communiceert deze duidelijk naar alle betrokkenen;						5								5
Pakt zaken op en handelt ze vlot af;					4									5
Koppelt acties aan gemaakte keuzes.						5	5							5
Gemiddeld							4,2							3,7
Communicatief vaardig	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb
Spreekt duidelijk en verstaanbaar (goedlopende vloeiende zinnen);						5					3			
Praat rustig; gebruikt pauzes om op de reacties van de <u>toehoorders te kunnen letten</u> ;						5						4		
Formuleert helder en duidelijk;					4							4		
Spreekt in begrijpelijke taal; gebruikt geen vaktaal of legt vaktaal uit;				3										5
Gebruikt intonatie en lichaamshouding ter ondersteuning van wat hij wil zeggen;						5				2				
Toetst of de ander de boodschap heeft begrepen;				3								4		
Verheldert een probleem door een goed voorbeeld te geven							ntb							5
Past zijn taalgebruik aan het publiek aan.					4									ntb
Houdt een helder en samenhangend betoog;					4							4		
Brengt structuur in een presentatie;					4									5
Verlevendigt een presentatie;						5					3			
Stemt de inhoud van een presentatie af op de <u>verwachtingen van de doelgroep</u> ;						5						4		
Hanteert correct taalgebruik (spelling/grammatica);					4							4		
Schrijft teksten met een duidelijke opbouw;			2									4		
Gebruikt in teksten korte en duidelijke zinnen, heeft weinig <u>woorden nodig om iets duidelijk te maken</u> ;					4					2				
Gebruikt in een tekst leestekens, zoals komma's, kopjes, etc.							ntb					4		
Gemiddeld							4,1							3,8

MANAGER 3							MANAGER 4							MANAGER 5							MANAGER 6						
0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb
				4							4					2								4			
					5							ntb					3						3				
				4							3						3						3				
					5							3						3						4			
					ntb			1									4					2					
			3								3					2							3				
			4								3						3						4				
					5							4						4				2					
					ntb								ntb				3								ntb		
					ntb								ntb									2					
					4,3							3,0										3,0			3,0		
0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb
			3								3						4						3				
			3							2							3								ntb		
		2									3							4				2					
			3									4						4					3				
					ntb						3						5				1						
				4								5						4					3				
				4									4						4				3				
					5							3						3						4			
		2								2									4				2				
				4									ntb					3						4			
						3,3							3,2									3,8			2,8		
0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb
					5							3					2					1					
					5								3			1							3				
				4									3				3							4			
			3								2					2								4			
				4					0										5			2					
		2								2								3					3				
					5								4						4			2					
				4						2						2								4			
				4													3						3				
				4													3						3				
			3																5						ntb		
					5								4							4				4			
					5								3					3			1						
					5								3					3					3				
					ntb								4							4				4			
					5								3										3				
						4,2							2,81									3,13			2,93		

MANAGER 7							MANAGER 8					MANAGER 9					MANAGER 10					MANAGER 11					GEM							
0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5		ntb	0	1	2	3	4	5
		2							2							2								5					3			3,3		
				4						3								4						5					5			4,1		
	1							1									4							4					5			3,5		
				4					2										5					5					5			4,2		
		2								3								4						3				3				2,8		
				4							1													4						5			3,3	
			3							2														4					4			3,4		
		2									3													4						5			3,6	
					5							ntb												4					4			3,8		
						ntb						ntb			2									4						ntb		2,7		
						3,0						2,1												3,4					4,2			3,5		
0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb
					5						4						3							5					4			3,6		
			3								4								ntb				4						4			3,4		
			4								4						3						5						4			3,5		
					5							5					3						4						5			4,0		
				4								ntb		1									4						5			3,4		
			3							2						2							5						4			3,5		
				4								ntb			2								4						4			3,4		
				4							2						3						4						4			3,8		
			3						0							2							4						4			3,2		
																	4						3						4			3,6		
						4,0						2,8											2,6					4,2			4,2	3,5		
0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb	0	1	2	3	4	5	ntb
				4						2							3						2						4			3,1		
				4							3						3					0							4			3,2		
				4												2							2						4			3,4		
			3									5						4					3					3				3,4		
				4						1					1									5				3				2,9		
				3						1							3						2					3				2,6		
					5						2						2							3						5			3,7	
				3						0													3					3				2,8		
				4								4						4					4						5			3,8		
				4								3					3						4						5			3,7		
					ntb							4				2							5						ntb			3,8		
				4								3						4					3						4			4,0		
				4							2						3						0						4			3,0		
			3									4						4					4						4			3,5		
				4								5						4						3					5			3,9		
				4							2			ntb									1						ntb			3,1		
																							3						4			3,4		

Bijlage 16 Namenlijst geïnterviewden

1. Luitenant-Kolonel Bijlenga
2. Majoor Broere
3. Majoor de Groot
4. Majoor Groenestein
5. Majoor Heijkoop
6. Majoor Jansen
7. Majoor van Pijkeren
8. Kapitein Titaley
9. Kapitein Winters
10. Ritmeester De Pauw Gerlings
11. Ritmeester Knubben

(Weergegeven op rang en alfabet).

Bijlage 17 Confidentiële bijlage met gespreksverslagen

De gespreksverslagen zijn opgenomen in een confidentiële bijlage. Voor een eventueel vervolgonderzoek zijn de gegevens onder bepaalde voorwaarden beschikbaar.