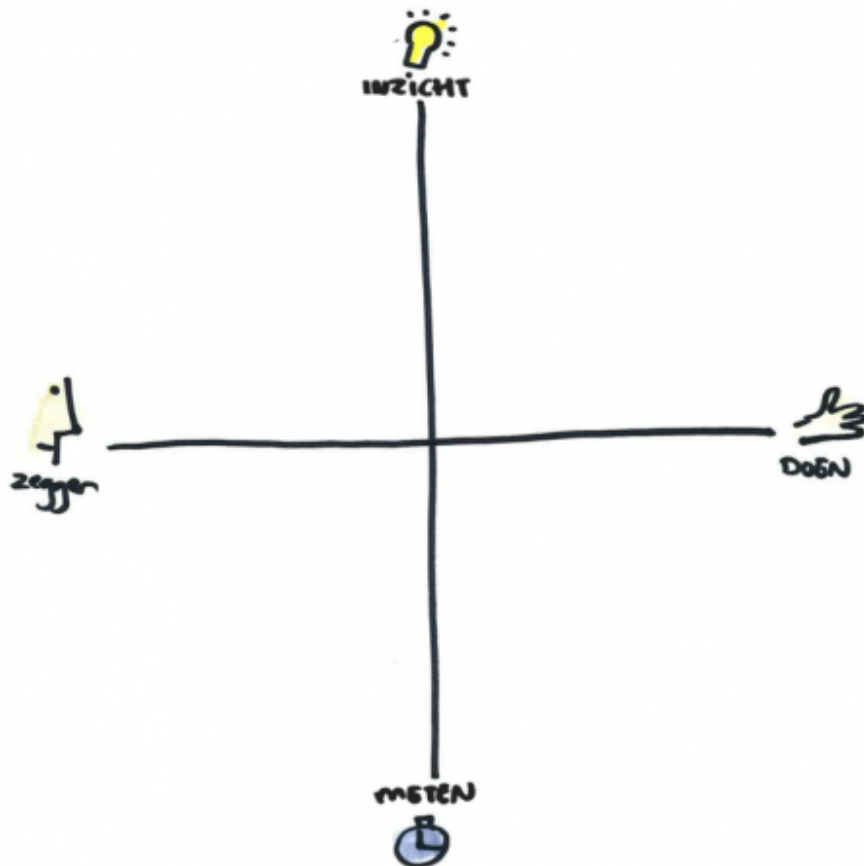


Hoe meet je continue verandering?



De ontwikkeling van een betrouwbare en valide vragenlijst waarmee continue verandering van kenmerken in de context van een post-bureaucratisch georganiseerde organisatie gemeten kan worden.

Afstuderen Master Managementwetenschappen OUNL	
Scriptie	Hoe meet je continue verandering?
Datum	23-11-2016
Begeleider/ examiner + medebeoordelaar	Arjan van Rheede + Mario Kieft
Student	Arjan Zemann

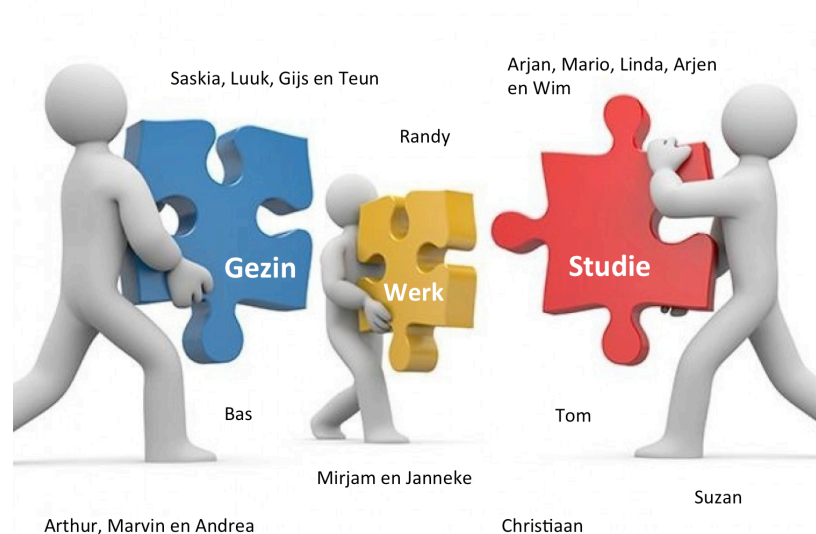
Voorwoord

Op één of andere manier ben ik na mijn bachelor Technische Bedrijfskunde in het management terecht gekomen. Op dat moment was dit zeker niet mijn ambitie omdat ik dacht dat je als “baas” alles moest weten, alleen verantwoordelijk was en alle beslissingen moest nemen. Hoe kun je zo’n baan nu ambiëren, laat staan leuk vinden? Gelukkig kwam ik er al vrij snel achter dat je als “baas” ook gewoon onderdeel bent van het team, dat mensen in dat team heel veel weten en verantwoordelijkheden willen en kunnen nemen. Waar ik verder achter kwam is dat waarden als vertrouwen, samenwerken, betrokkenheid en betrouwbaarheid alleen maar betekenis hebben als je ze samen betekenis geeft. Alleen dan kun je elkaar er op aanspreken en dus verbeteren. Tenslotte kwam ik erachter wat de woorden missie en visie daadwerkelijk betekenen en hoe belangrijk deze voor mensen en dus voor organisaties zijn. Voor mij zelfs reden om de (voor mij) fundamentele keuze te maken om in het onderwijs te gaan werken.

Hierboven staat eigenlijk in een notendop de reden waarom ik de master Managementwetenschappen heb gekozen toen ik de kans van Saxion kreeg om een master te gaan doen. Ik was op zoek naar actuele kennis en vaardigheden die aansloten bij mijn ontdekkingen die ik mijn “boerenverstand” noem. Tijdens de master heb ik dus vooral dingen geleerd die ik al wist, sommige bewust maar veelal onbewust waarbij het kwartje tijdens de opdrachten op zijn plek viel. Ik ben nu veel beter in staat om onder woorden te brengen wat mijn gevoel mij zegt en kan dit onderbouwen door middel van actuele literatuur en modellen. Ik kan (gewenste) veranderingen vanuit verschillende perspectieven beschouwen en heb de bevestiging gekregen dat echte verandering alleen maar vanuit de mens kan komen. Dit lijkten misschien allemaal open deuren, maar voor mij zijn dit belangrijke constatering die mij helpen om continu te blijven veranderen en daarmee de organisatie, medewerkers en mijzelf te blijven ontwikkelen.

Deze scriptie markeert het einde van de master Managementwetenschappen. Uiteindelijk was het een grote klus waar veel tijd in is gaan zitten, maar het heeft mij ook heel veel voldoening gegeven. Onderzoek is leuk, zeker als het herkenbaar en toepasbaar is in de praktijk. Dit laatste was voor mij erg belangrijk bij de keuze van mijn scriptieonderwerp. Ik hoop dat de lezer het met mij eens is dat dit onderzoek wetenschappelijk relevant maar ook praktisch toepasbaar is. Dit was in elk geval mijn persoonlijk doel en ik heb mijn best gedaan om dit te bereiken.

Tijdens deze studie heb ik veel steun gehad van allerlei mensen die mij op verschillende manieren hebben geholpen. Al deze mensen wil ik heel erg bedanken voor hun hulp, op welke manier dan ook.



Samenvatting

De wereld verandert in een tempo dat de huidige systemen, structuren en culturen, die gebouwd zijn gedurende de afgelopen eeuw, niet meer aankunnen (Child, 2012; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Jamali, 2006; Kotter, 2014; Laloux, 2015). Incrementele aanpassingen, hoe slim dan ook, zijn niet voldoende. Innovatie van organisaties is belangrijk waarbij we het bestaande niet weggooien, maar op een organische manier verder groeien naar organisaties die kunnen omgaan met de verandering en onzekerheid die nu en in de toekomst de standaard zullen zijn.

Dit is een onderzoek naar organisaties die in dit veranderproces zitten. Het traditionele organisatiemodel is gestoeld op de typering van de moderne bureaucratie van de socioloog Max Weber (Höpfl, 2006). Als reactie op dit bureaucratische organisatiemodel hebben diverse auteurs een modern ideaaltypen van het organisatiemodel geschetst: de post-bureaucratie (Child, 2012; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hodgson, 2004; Jamali, 2006). In de kern is de post-bureaucratie een interactieve organisatie waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het succes van het geheel (Heckscher, 1994). De nadruk in de post-bureaucratie ligt op de missie van de organisatie, waardoor regels en hiërarchie plaats maken voor vertrouwen en de onderlinge dialoog. Uit dit onderzoek blijkt dat de belangrijkste kenmerken onder te brengen zijn bij de zes gemeenschappelijke noemers van Jamali (2006): Empowerment, Teams, Vertrouwen, Communicatie, Commitment en Flexibiliteit.

De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een valide en betrouwbare vragenlijst waarmee een momentopname gemaakt kan worden van de mate waarin kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn in de ogen van medewerkers. Het onderzoek is relevant omdat kwantitatief onderzoek naar de persoonlijke beleving van mensen ten aanzien van de ontwikkeling van deze kenmerken niet beschikbaar is (Diefenbach & Sillince, 2011; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hodgson, 2004; Styhre, 2008). Op basis van de uitkomsten van onderzoek met behulp van de vragenlijst kunnen veranderinterventies of onderwerpen voor vervolgonderzoek bepaald worden, waardoor de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie positief beïnvloed wordt. Hierdoor kunnen mensen, en dus organisaties, beter meebewegen met de huidige maatschappelijke ontwikkelingen.

De transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie is een complexe, continue verandering omdat centrale overtuigingen en opvattingen mee veranderen (Barker, 1993; Cardinal, Sitkin, & Long, 2004; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Jamali, 2006; Maravelias, 2003; McKenna, Garcia-Lorenzo, & Bridgman, 2010). Gedurende deze transformatie vinden kleine geleidelijke veranderingen continu plaats waardoor er na verloop van tijd fundamentele veranderingen worden bereikt (Weick & Quinn, 1999). Diverse auteurs stellen dat het voeren van een dialoog de richting van continue verandering kan beïnvloeden (Weick & Quinn, 1999).

De zes kenmerken Empowerment, Teams, Vertrouwen, Communicatie, Commitment en Flexibiliteit zijn geoperationaliseerd door, op basis van de definities van deze kenmerken van Jamali (2006), bestaande vragenlijsten uit de wetenschappelijke literatuur te zoeken. Door gebruik te maken van bestaande vragenlijsten worden validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Het aanpassen van de bestaande vragenlijsten moet dus worden beperkt (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). De vragenlijsten zijn echter vertaald naar het Nederlands en van de vragenlijsten voor zelfsturende teams en flexibiliteit zijn de schalen aangepast naar een 7-punts Likertschaal. De vragenlijst is daarom opnieuw getest op validiteit en betrouwbaarheid.

De vragenlijst is getest in twee stappen:

1. Een pilot waarbij door een groep experts vooral is gekeken naar de representativiteit en geschiktheid van de vragen (Saunders, 2011; Verhoeven, 2004);
2. Een onderzoek bij een drietal organisaties: BAT Niemeyer (tabaksproducent uit Groningen), Topicus (software ontwikkelaar uit Deventer) en de Academie Creatieve Technologie (onderdeel van Saxion, hogeschool uit Enschede). Het onderzoek diende 2 doelen. Enerzijds is het een onderdeel van het verzamelen van informatie met betrekking tot de representativiteit en geschiktheid van de vragen. Anderzijds wordt de data die is verzameld door middel van dit onderzoek gebruikt voor statistische analyses om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst te toetsen.

In totaal hebben 180 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Dit komt overeen met een responspercentage van 34,2%. Hiermee voldoet de respons aan het criterium van 34% dat gesteld is aan het begin van het onderzoek (Shih & Fan, 2008). Het aantal respondenten is ruim voldoende om betrouwbare uitspraken te kunnen doen ($KMO = 0,875$).

Voor het toetsen van de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst is gebruikt gemaakt van de procedure zoals die wordt aangereikt door Field (2013). Deze actuele procedure wordt veel gebruikt bij het ontwikkelen van vragenlijsten. In grote lijnen bestaat de procedure uit een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse. Om het juiste aantal factoren bepalen is principal axis factoring toegepast. De eigenwaarden zijn geanalyseerd en moeten > 1 zijn, tevens zijn de Scree Plots beschouwd (Field, 2013; George & Mallery, 2016; Osborne & Costello, 2009; Schmitt, 2011; Winter & Dodou, 2012). Om de interpretatie van de factoren te optimaliseren is een factor rotatie uitgevoerd, namelijk Direct Oblimin (Field, 2013). Alle items moeten voldoen aan de volgende voorwaarden (Worthington & Whittaker, 2006):

- De hoogste factorlading moet $>0,3$ zijn;
- Bij meerdere factorladingen mag er maximaal 1 factorlading $>0,3$ zijn;
- Het verschil tussen de hoogste factorlading en de op één na hoogste factorlading mag niet $<0,15$ zijn.

Een item dat niet voldeed aan deze voorwaarden is verwijderd.

Na de factoranalyse heeft een optimaliseringsslag plaatsgevonden waarbij items op basis van overlap op inhoud zijn weggelaten en items met een factorlading $<0,512$ weggelaten zijn zonder dat de betrouwbaarheid onder de 0,7 komt. Een minimale factorlading van 0,512 wordt namelijk vaak als vuistregel gebruikt bij het interpreteren van factorladingen (Field, 2013). Hierdoor zijn er nog eens 10 items verwijderd. De uiteindelijke vragenlijst bestaat uit 32 items verdeeld over 7 factoren:

Tabel 0 Eindresultaat factoranalyse

Factor	Oorspronkelijk aantal items	Nieuw aantal items	Cronbach's alpha
Communicatie	10	5	0,893
Teams	9	6	0,896
Innovatie*	14	4	0,808
Persoonlijke ontwikkeling*	14	3	0,908
Vertrouwen	10	5	0,875
Commitment	7	3	0,706
Empowerment	11	6	0,874

* De factoren Innovatie en Persoonlijke ontwikkeling vielen oorspronkelijk beide onder het kenmerk Flexibiliteit. Uit de factoranalyse blijkt dat dit kenmerk uit meerdere factoren bestaat.

Op basis van opmerkingen van 17,2% van de respondenten zijn de schalen van de oorspronkelijke kenmerken Zelfsturende teams en Flexibiliteit aangepast waarbij de optie

“Geen” is vervangen door “Weet ik niet”. Tenslotte worden de definities van de 7 factoren en het begrip streefwaarde nadrukkelijker in de vragenlijst benoemd. De definitieve vragenlijst staat in bijlage XVI.

Met behulp van de ontwikkelde vragenlijst wordt in kaart gebracht in welke mate de kenmerken van post-bureaucratie aanwezig zijn. De bedoeling is vervolgens niet om uitkomsten op hun “waarheidsgehalte” te toetsen, maar om met behulp van deze informatie een onderlinge dialoog aan te gaan. De uitkomsten van dit onderzoek vormen dan de basis van “een goed gesprek”, een veranderinterventie in de vorm van een generatieve dialoog waarbij managers en medewerkers samen proberen tot een nieuwe definitie van de situatie te komen (Bouwen, 1994; Homan, 2008; Weick & Quinn, 1999).

De betrouwbaarheid van de vragenlijst wordt mogelijk negatief beïnvloed door sociaal-wenselijke antwoorden en de invloed van de onderzoeker zelf doordat het onderzoek heeft plaatsgevonden bij twee bedrijven waar de onderzoeker werkt of gewerkt heeft. De betrouwbaarheid van de uiteindelijke vragenlijst is onderzocht door Cronbach's Alpha te berekenen voor elke factor. Deze betrouwbaarheid per factor is minimaal 0,7 en is daarmee hoog te noemen (B. Baarda, Dijkum, & Goede, 2014; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011). Door dit onderzoek vaker te herhalen kan de betrouwbaarheid verder worden vergroot maar door tijdsrestricties is dit niet uitgevoerd. Ook aan de validiteit van dit onderzoek is veel aandacht besteed. Er is gebruik gemaakt van bestaande gevalideerde en betrouwbare vragenlijsten. Daarnaast is de vragenlijst gevalideerd door een groep van experts tijdens de pilot en heeft een validatieslag plaatsgevonden tijdens de factoranalyse. De validiteit is mogelijk negatief beïnvloed door:

- Beperkt literatuuronderzoek naar relevante bestaande vragenlijsten;
- Het aanpassen van de schalen voor Flexibiliteit en Zelfsturende teams;
- Onduidelijk gedefinieerde begrippen.

Tenslotte dient opgemerkt te worden dat de respons bij 2 organisaties (BAT Niemeyer en Topicus) onvoldoende is om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

Vervolgonderzoek zou kunnen plaatsvinden naar de nieuw toegevoegde factoren Persoonlijke ontwikkeling en Innovatie, en de rol van deze vragenlijst binnen de generatieve dialoog. Verder zou het interessant kunnen zijn om de uitkomsten van onderzoek met behulp van de ontwikkelde vragenlijst te vergelijken met ander kwalitatief onderzoek binnen dezelfde organisatie en tenslotte zou de uitkomst van dit onderzoek (de uiteindelijke vragenlijst) nog een keer getest kunnen worden om hem verder te ontwikkelen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	8
1.1 Achtergronden en aanleiding	8
1.2 Relevantie van het onderzoek	9
1.2.1 Theoretische relevantie.....	9
1.2.2 Praktische en maatschappelijke relevantie	10
1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag	10
1.4 Onderzoekopzet	11
2. Literatuuronderzoek	13
2.1 Nieuwe context, nieuwe organisaties	13
2.2 Post-bureaucratie	14
2.3 Kenmerken van post-bureaucratie	15
2.3.1 Heckscher (1994).....	15
2.3.2 Hales (2002)	16
2.3.3 Child (2012).....	17
2.3.4 Kenmerken van een post-bureaucratie (conclusie).....	18
2.4 Transitie naar een post-bureaucratie	21
2.5 Conceptueel model	23
3. Methodologie	24
3.1 Methode van onderzoek	24
3.1.1 Het ontwerpen van valide en betrouwbare vragenlijsten.....	25
3.2 Operationalisatie	26
3.2.1 Algemene eisen aan het ontwerp van een vragenlijst.....	26
3.2.2 Individuele vragen opstellen.....	26
3.3 Dataverzameling	31
3.3.1 Pilot	31
3.3.2 Onderzoek met behulp van de vragenlijst.....	31
3.4 Data-analyse	32
3.4.1 Factoranalyse.....	33
3.4.2 Betrouwbaarheid	34
4. Resultaten	35
4.1 Resultaten pilot	35
4.1.1 Beschrijving	35
4.1.2 Analyse.....	35
4.1.3 Samenvatting en conclusies.....	37
4.2 Resultaten onderzoek met behulp van de vragenlijst	38
4.2.1 Beschrijving	38
4.2.2 Analyse.....	39
4.2.3 Samenvatting en conclusies.....	45

4.3 Een voorbeeld ter illustratie	46
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	48
5.1 Conclusies	48
5.2 Discussie	50
5.2.1 Betrouwbaarheid	50
5.2.2 Validiteit	50
5.2.3 Theoretische reflectie.....	51
5.3 Aanbevelingen	52
5.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk.....	52
5.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	53
Literatuuroverzicht	54
Bijlagen	58
Bijlage I Originele (delen van) vragenlijsten	59
Bijlage II Adviezen om non-respons te minimaliseren (Pligt & Blankers, 2013).....	66
Bijlage III Checklijst voor het formuleren van vragen (Saunders, 2011)	67
Bijlage IV Opstellen van de individuele vragen.....	68
Bijlage V Uitnodiging pilot + extra vragenlijst.....	75
Bijlage VI Opmaak vragenlijst onderzoek post-bureaucratie	77
Bijlage VII Introductie vragenlijst post-bureaucratie.....	79
Bijlage VIII Herinnering vragenlijst post-bureaucratische organisatie.....	80
Bijlage IX Correlatie analyse alle items.....	81
Bijlage X Output factoranalyse (H) HUIDIGE SITUATIE	82
Bijlage XI Factorcorrelatiematrix	85
Bijlage XII Output factoranalyse (S) STREEFSITUATIE	86
Bijlage XIII Voorbeeld uitwerking onderzoeksresultaten BAT Niemeyer	89
Bijlage XIV Vragenlijst pilot + onderzoek.....	90
Bijlage XV Aanpassingen vragenlijst.....	91
Bijlage XVI Resultaat onderzoek: vragenlijst post-bureaucratie	92

1. Inleiding

De grote Griekse filosoof en wetenschapper Aristoteles verkondigde in 350 voor onze jaartelling in een verhandeling dat vrouwen minder tanden hebben dan mannen. Vandaag de dag weten we dat dit onzin is. Maar bijna tweeduizend jaar lang was het in de westerse wereld een vaststaand feit. Totdat iemand op een dag een enorm revolutionaire gedachte had: “*laten we eens tellen!*” (Laloux, 2015).

De wereld verandert in een tempo dat de huidige systemen, structuren en culturen, die gebouwd zijn gedurende de afgelopen eeuw, niet meer aankunnen (Child, 2012; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Jamali, 2006; Kotter, 2014; Laloux, 2015). Incrementele aanpassingen, hoe slim dan ook, zijn niet voldoende. Innovatie van organisaties is belangrijk waarbij we het bestaande niet weggooien maar op een organische manier verder groeien naar organisaties die kunnen omgaan met de verandering en onzekerheid die nu en in de toekomst de standaard zullen zijn. Dit is een onderzoek naar onderscheidende kenmerken van organisaties die in dit veranderproces zitten. Zij streven naar een organisatievorm die in de literatuur vaak post-bureaucratie wordt genoemd (Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hodgson, 2004; Jamali, 2006). Het onderzoek is uitgevoerd ter afsluiting van de master Managementwetenschappen aan de Open Universiteit. Het onderzoek maakt deel uit van de afstudeerkring “meting van de feitelijke impact van organisatieveranderingen” onder aanvoering van Arjan van Rheede.

In deze inleiding worden achtereenvolgens de achtergronden, aanleiding en relevantie van het onderzoek beschreven. Deze worden vervolgens vertaald in de doelstelling en onderzoeksvraag van het onderzoek. In paragraaf 1.4 wordt de opzet van het onderzoek beschreven in de vorm van een leeswijzer.

1.1 Achtergronden en aanleiding

Een veel gehanteerde verklaring voor de vele veranderingen in organisaties is dat het steeds sneller gaat allemaal in de ‘turbulente’ maatschappij (Kotter, 2014). Hierbij lijken het vooral de technologische ontwikkelingen te zijn die daar een belangrijke rol bij spelen. De huidige technologische mogelijkheden en innovaties hebben geleid tot een globalisering van de markten. Op zijn beurt leidt dit tot een steeds snellere en tumultueuze opeenvolging van veranderingen, die gepaard gaan met een groeiend aantal onzekerheden. We leven in een wereld waar alles sneller, beter, leuker, efficiënter en aantrekkelijker moet zijn (Mondelaers, 2015). Mensen zijn op zoek naar nieuwe vormen van organisatie-inrichting die beter aansluiten op dit aanpassingsvermogen.

Het traditionele organisatiemodel is gestoeld op de typering van de moderne bureaucratie van de socioloog Max Weber (Höpfl, 2006). De moderne bureaucratie is volgens de beschrijving van Weber een hiërarchische ordening die wordt beheerst door abstracte regels. Juist deze regels en hiërarchie blijken, zeker in het huidige tijdsgewricht, het aanpassings- en innovatievermogen van mensen tegen te werken (Thompson & Alvesson, 2005). Gesteld wordt dat traditionele organisaties in steeds mindere mate in staat zijn om mee te gaan met omvangrijkere en elkaar steeds sneller opvolgende veranderingen (Drucker, 1988; Heckscher, 1994; Johnson, Wood, Brewster, & Brookes, 2009; McKenna et al., 2010; Raelin, 2011; Thompson & Alvesson, 2005).

Als reactie op het bureaucratische organisatiemodel hebben diverse auteurs een modern ideaaltype van het organisatiemodel geschetst: de post-bureaucratie (Child, 2012; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hodgson, 2004; Jamali, 2006). In de kern is de post-bureaucratie een interactieve organisatie waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het succes van het geheel. De nadruk in de post-bureaucratie ligt op de missie van de organisatie, waardoor regels en hiërarchie plaats maken voor vertrouwen en de onderlinge dialoog (Heckscher, 1994). In dit verband wordt onder *missie* van een organisatie verstaan: een taak, plicht of doel die “iemand op

weg stuurt”, een motief of driver die iemand voortstuwt in een bepaalde richting (Wit & Meyer, 2010). Verder liggen besluitvormingsprocessen in de post-bureaucratie niet vast, maar zijn deze flexibel. Consensus wordt niet op autoritaire wijze, maar op basis van dialoog bereikt. Ook wordt informatie met leden van de organisatie gedeeld terwijl informatie in de moderne bureaucratie gemonopoliseerd wordt in de top. Deze kenmerken worden in het post-bureaucratische organisatiemodel tentoon gespreid aangezien in het post-bureaucratische organisatiemodel iedereen collectieve verantwoordelijkheid draagt. Dit vormt een groot contrast met het bureaucratische organisatiemodel, alwaar de verantwoordelijkheid is belegd bij het senior management. Deze manier van organiseren in post-bureaucratische organisaties, wordt op verschillende manieren omschreven en er zijn verschillende benamingen te vinden zoals post-bureaucratie, bureaucratie-lite, new organization en organisatie 3.0 (Briand & Bellemare, 2006; Child, 2012; Grey & Garsten, 2001; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hodgson, 2004; Jamali, 2006). Binnen dit onderzoek wordt alleen de benaming post-bureaucratie gebruikt.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie een complexe verandering is (Barker, 1993; Cardinal et al., 2004; Hales, 2002; Maravelias, 2003; McKenna et al., 2010). Uit onderzoek van Higgs and Rowland (2005) blijkt dat veranderbenaderingen gebaseerd op de klassieke veranderkundige veronderstellingen onsuccesvol waren, terwijl veranderbenaderingen gebaseerd op complexiteitstheorieën meer succesvol waren. Benaderingen gebaseerd op “emergent change” bleken het meest succesvol. Het gaat hierbij om veranderingen waarbij continue ontwikkeling van mensen centraal staat. Deze conclusie stelt veel organisaties echter wel voor een dilemma. De leerstellingen van deze theorieën zijn geworteld in de standpunten van de ongeplande aard van de verandering en de daaruit voortvloeiende uitdagingen voor de leiding en het beheer van het proces. Verhuizen naar een dergelijke aanpak kan moeilijk zijn voor medewerkers en leidinggevendenden die geworteld zijn in de rationele Weberiaanse mentaliteit (Higgs & Rowland, 2005). Dit onderzoek heeft de ambitie om bijdrage te leveren aan dit veranderproces door mensen te helpen om los te komen van deze Weberiaanse mentaliteit, en een brug te slaan met de standpunten van de ongeplande aard van verandering door een vragenlijst te ontwikkelen waarbij de uitkomsten als startpunt kunnen dienen voor een goede onderlinge dialoog waardoor het veranderproces op gang komt.

1.2 Relevantie van het onderzoek

Relevantie betekent dat de reden om de vraag te stellen de moeite waard is, theoretisch of praktisch. Als onderzoekers of managers op het antwoord zitten te wachten, is er een goede reden voor het onderzoek en is de vraag relevant (Zanten, 2006). Soms is onderzoek vooral relevant vanwege de bijdrage aan wetenschappelijke kennis of theorie, ander onderzoek is eerder praktisch of maatschappelijk relevant.

1.2.1 Theoretische relevantie

Jamali (2006) vertaalt het beroemde evolutionaire principe van Charles Darwin als: Ontwikkel of verga! Zij geeft hiermee het belang van continue ontwikkeling van organisaties aan en stelt dat dit nu steeds meer van toepassing op de wereld van management en organisatie is (Jamali, 2006). Moderne organisaties lijken weinig keuze te hebben: zich aanpassen aan het meedogenloze tempo van de veranderingen, of het risico lopen van uitsterven.

De kenmerken van de post-bureaucratische organisatie zijn lang niet zo duidelijk afgebakend als die van het bureaucratische model (Diefenbach & Sillince, 2011; Hales, 2002; Hodgson, 2004; Styhre, 2008). Heckscher (1994) heeft veel onderzoek gedaan naar post-bureaucratie en de kenmerken die de werkwijze van de post-bureaucratie bepalen. Op basis van deze kenmerken heeft veel kwalitatief onderzoek plaatsgevonden naar post-bureaucratische organisaties. Kwantitatief onderzoek naar de mate waarin een organisatie post-bureaucratische kenmerken bezit, is vooralsnog niet beschikbaar maar zou wel van bijzondere waarde kunnen zijn (Diefenbach & Sillince, 2011; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hodgson, 2004; Styhre, 2008).

Tegelijkertijd blijkt de transitie naar een post-bureaucratische organisatie moeizaam te verlopen (Cardinal et al., 2004; Hales, 2002; Josserand, Teo, & Clegg, 2006; Maravelias, 2003, 2009; McKenna et al., 2010). Het is heel moeilijk om de kenmerken van gevestigde rollen en routines te veranderen. Inzicht in de persoonlijke beleving van mensen ten aanzien van de ontwikkeling gedurende een dergelijk veranderproces kan beter begrip van de transitie naar post-bureaucratische organisaties opleveren.

Dit onderzoek richt zich op het duiden van de ontwikkeling van de onderscheidende kenmerken van post-bureaucratische organisaties. Met behulp van een betrouwbare en valide vragenlijst, waarmee de persoonlijke beleving van mensen ten aanzien van de ontwikkeling van deze kenmerken gemeten kan worden, kan nader wetenschappelijk onderzoek plaatsvinden en is het mogelijk om deze ontwikkeling te relateren aan andere variabelen, zoals bijvoorbeeld leiderschap, organisatiecultuur, etc.

1.2.2 Praktische en maatschappelijke relevantie

Voor organisaties die niet wendbaar en flexibel zijn ingericht, wordt het bestaansrecht steeds onzekerder (Child, 2012; Kotter, 2014; Laloux, 2015; Thompson & Alvesson, 2005). Markten verschuiven, klanten worden mondiger, medewerkers hebben andere verwachtingen van werk, management is uit en kennis een collectief goed. Het is van belang dat organisaties meegaan in deze maatschappelijke ontwikkelingen. Uit de beschrijving van de theoretische relevantie is gebleken dat de praktijk weerbarstiger is dan de theorie doet vermoeden. De post-bureaucratie lijkt maar moeilijk en in beperkte vorm in de dagelijkse praktijk van de grond te komen.

Praktische relevantie

Vragenlijsten worden veel gebruikt binnen bedrijfs- en managementonderzoek (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Een post-bureaucratische organisatie is een ideaaltype (Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hodgson, 2004). Met behulp van de vragenlijst die in het kader van dit onderzoek wordt ontwikkeld, kan de mening van medewerkers ten aanzien van de ontwikkeling in de richting van dit ideaaltype gemeten worden. De uitkomsten vormen een momentopname. Door het onderzoek vaker te herhalen in de tijd worden ontwikkelingen binnen de onderscheidende kenmerken zichtbaar. Op basis van de uitkomsten van onderzoek met behulp van deze vragenlijst, kunnen veranderinterventies of onderwerpen voor vervolgonderzoek bepaald worden.

Maatschappelijke relevantie

Door deze vragenlijst te ontwikkelen, worden de onderzoeksmogelijkheden vergroot. Wetenschappelijk onderzoek leidt tot meer kennis over de effectiviteit van transitie naar post-bureaucratische organisaties. Hierdoor kunnen mensen in organisaties beter meebewegen met de huidige maatschappelijke ontwikkelingen.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvraag

In paragraaf 1.1 is reeds gesteld dat de transitie richting post-bureaucratie een complexe verandering is omdat de centrale overtuigingen en opvattingen mee veranderen (Barker, 1993; Cardinal et al., 2004; Hales, 2002; Maravelias, 2003; McKenna et al., 2010). Het doel van dit onderzoek is ontwikkelen van een "relatieve meetlat" met betrekking tot deze transitie. De uitkomst van dit onderzoek, namelijk een valide en betrouwbare vragenlijst waarmee een momentopname gemaakt kan worden van de mate waarin kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn in de ogen van medewerkers, kan gebruikt worden als één van de middelen om de situatie binnen de organisatie op een bepaald moment in kaart te brengen. De uitkomsten van onderzoek met behulp van de vragenlijst kunnen gebruikt worden als onderdeel van een sociaal constructionistische benadering van organisatieverandering. Onderzoek en interventie vloeien hierbij in elkaar over en de onderzoeker/ interventionist

neemt deel aan een constructie-moment van de sociale realiteit in die bepaalde context (Bouwen, 1994; Homan, 2013).

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een valide en betrouwbare vragenlijst waarmee een momentopname gemaakt kan worden van de mate waarin kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn in de ogen van medewerkers. Met behulp van deze vragenlijst kan zowel de huidige als de streefsituatie in kaart gebracht worden. Op basis van de uitkomsten kan opnieuw worden geïnterpreteerd, geëvalueerd en kunnen veranderblokkades worden weggenomen. Het doel van de vragenlijst is dus het leveren van een bijdrage aan de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie.

Centrale vraag en onderzoeksvragen

Aan de hand van de doelstelling van het onderzoek is onderstaande centrale vraag opgesteld. Deze centrale vraag valt in dit onderzoek uiteen in een vijf-tal onderzoeksvragen.

Centrale vraag

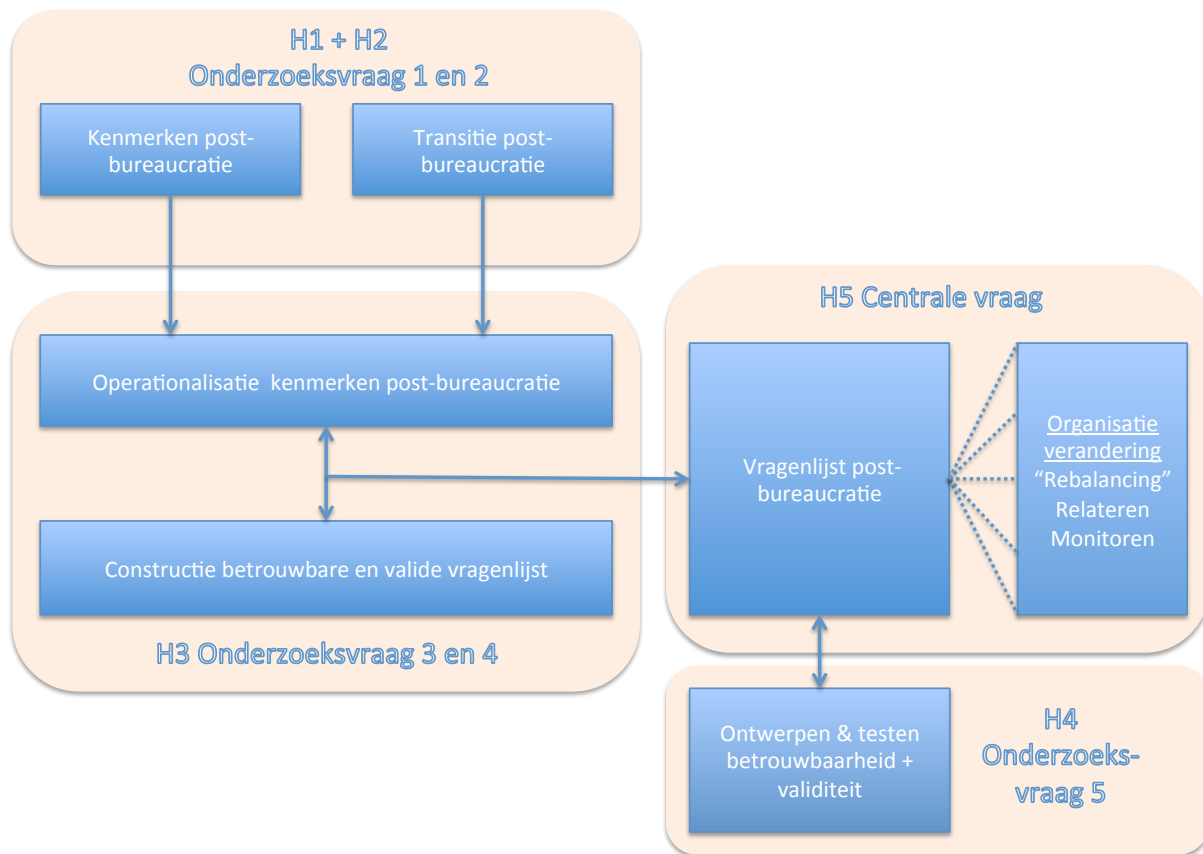
Uit welke items bestaat een vragenlijst waarmee op betrouwbare en valide wijze gemeten kan worden in welke mate kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn.

Onderzoeksvragen

1. Wat zijn kenmerken van het ideaal type post-bureaucratie?
2. Welke veranderdynamieken spelen een rol bij de transitie naar het ideaal type post-bureaucratie?
3. Hoe kunnen kenmerken van het ideaal type post-bureaucratie worden geoperationaliseerd en gemeten waarbij zowel de huidige als gewenste situatie in kaart kan worden gebracht?
4. Welke factoren beïnvloeden de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst en hoe kunnen deze worden getest?
5. Welke items kunnen valide en betrouwbaar gemeten worden?

1.4 Onderzoeksopzet

Onderstaand model geeft schematisch weer hoe het onderzoek is opgezet.



Figuur 1 Onderzoeksoopzet onderzoek "Hoe meet je continue verandering?"

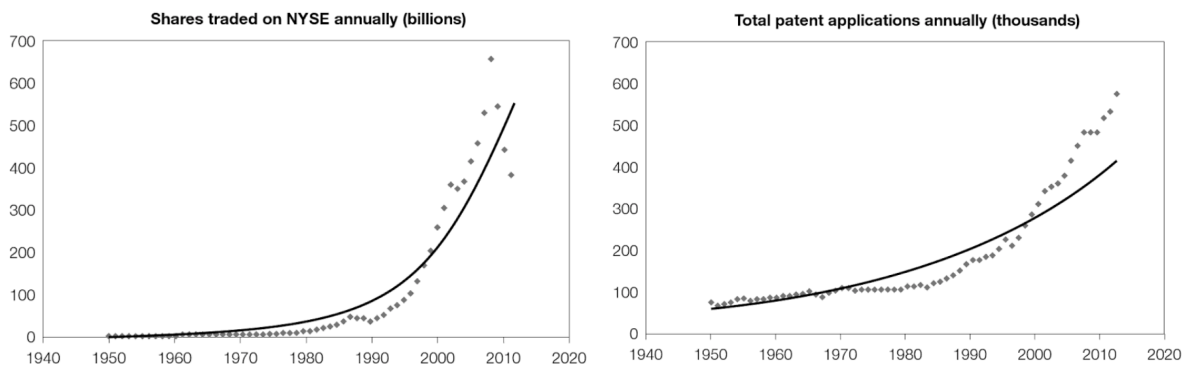
Dit hoofdstuk (hoofdstuk 1) is de inleiding op het onderzoek. Achtergronden en aanleiding zijn kort toegelicht en de relevantie van het onderzoek is aangegeven. In hoofdstuk 2 wordt het begrip post-bureaucratie nader onderzocht, dit leidt uiteindelijk tot een aantal kenmerken van post-bureaucratische organisaties. Tevens wordt door middel van literatuuronderzoek de transitie naar post-bureaucratische organisaties onderzocht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptuele model van dit onderzoek. De (statistische) methodes die gebruikt zullen worden staan beschreven in hoofdstuk 3. Hier worden de kenmerken geoperationaliseerd en de keuzes met betrekking tot de aanpak van het onderzoek beargumenteerd. De resultaten van het onderzoek staan beschreven in hoofdstuk 4. Deze resultaten leiden tot de uiteindelijke vragenlijst. Het onderzoek wordt afgesloten in hoofdstuk 5 met de conclusies, een discussie waarin de conclusies worden bediscussieerd en een aantal aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek.

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt door middel van literatuuronderzoek vanuit de huidige context (paragraaf 2.1) het begrip post-bureaucratie gedefinieerd (paragraaf 2.2). In paragraaf 2.3 wordt onderzocht wat de belangrijkste kenmerken van een post-bureaucratie zijn. Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, is de transitie naar een post-bureaucratie een moeizaam proces. In paragraaf 2.4 wordt deze transitie nader onderzocht. In paragraaf 2.5 wordt op basis van het literatuuronderzoek het onderzoek samengevat in een conceptueel model.

2.1 Nieuwe context, nieuwe organisaties

De wereld verandert in een enorm hoog tempo. (Technische) innovaties hebben geleid tot een globalisering van de markten en een steeds snellere en tumultueuze opeenvolging van veranderingen. “We leven in een wereld waar alles sneller, beter, leuker, efficiënter en aantrekkelijker moet zijn” (Hoogh, Koopman, & Hartog, 2004; Kotter, 2014; Laloux, 2015; Mondelaers, 2015b). Deze snelheid is zichtbaar op bijna elke wereldwijde zakelijke index, zie figuur 2 (Kotter, 2014).



Figuur 2 No matter how you look at it, the world is moving faster (Kotter, 2014)

Het is belangrijk dat organisaties in deze wereld zich aanpassen en innoveren om te kunnen concurreren, of om aan de steeds groeiende verwachtingen te kunnen voldoen als het gaat om openbare diensten (Child, 2012; Kotter, 2014; Worley & Cummings, 2015). In tabel 1 staat een aantal belangrijke ontwikkelingen genoemd en de implicaties die dit voor organisaties heeft (Child, 2012):

Tabel 1 Wereldwijde ontwikkelingen en implicaties voor organisaties (Child, 2012)

Ontwikkeling	Implicatie voor organisaties
Globalisatie	Aanpassen aan de behoefte naar wereldwijde integratie door standaardisatie en regionale behoefte door flexibiliteit. Omgaan met complexiteit door deze te reduceren of door decentralisatie en partnerships.
Nieuwe technologieën	Organisatiestructuren met minder lagen en meer horizontaal. Meer afhankelijkheden tussen units en organisaties. “Mistige” grenzen en netwerken. Controle op afstand. Informatiesystemen gebruiken voor het nemen van beslissingen in “hoge snelheid situaties”. Kennismanagement support voor organisatorisch leren en innovatie.
Kennismaatschappij	Procedures om aanwezige kennis beter te delen en benutten binnen een conventioneel organisatieontwerp. Decentrale initiatieven naar teams en netwerken om creativiteit en innovatie te promoten.
Hyper-concurrentie	“Het flexibele bedrijf” Het organiseren van maximaal organisatie leren, met een sterke nadruk op innovatie.
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Normatieve controle aangevuld met monitoring van gedrag.

Veel business executives en organisatieanalisten denken dat conventionele organisatievormen niet met deze vereisten kunnen omgaan (Child, 2012). Systemen, structuren en culturen die gedurende de afgelopen eeuwen ontwikkeld zijn, kunnen niet omgaan met deze snelheid van veranderen (Heckscher, 1994; Kotter, 2014; Laloux, 2015; Mondelaers, 2015b; Thompson & Alvesson, 2005). Als reactie op deze organisatievormen hebben diverse auteurs een modern ideaaltypen van het organisatievormen geschetst: de post-bureaucratie (Child, 2012; Heckscher, 1994; Höpfl, 2006; Thompson & Alvesson, 2005). In paragraaf 2.2 wordt het begrip post-bureaucratie verder uitgewerkt.

2.2 Post-bureaucratie

Sinds eind jaren 80 wordt in de organisatiewetenschap herhaaldelijk geschreven over de opkomst van nieuwe organisatievormen waarbinnen organisaties zichzelf op een radicaal andere wijze organiseren (Drucker, 1988; Heckscher, 1994; Raelin, 2011; Thompson & Alvesson, 2005). Het moderne ideaaltypen post-bureaucratie kent in de literatuur meerdere typering (Briand & Bellemare, 2006; Grey & Garsten, 2001; Hodgson, 2004; Johnson et al., 2009). In tabel 2 is een overzicht weergegeven van een aantal verschillende typering van post-bureaucratie, zoals deze worden gebruikt in de literatuur.

Tabel 2 Typering post-bureaucratie

Auteur	Typering
Briand and Bellemare (2006)	"A model characterized by fewer hierarchical levels, shifting intra- and extra-organizational boundaries, recourse to a contingent labour force (contract workers, subcontractors, etc.), teamwork and consensual decision-making."
Child (2012)	"The post-bureaucratic organization advocates argued for a move away from hierarchy, a return to smaller, less differentiated, more organic units, an emphasis on personal discretion and creativity rather than on conformity to rules, and arrangements that encourage empowerment, flexibility, learning, innovation, and teamwork."
Grey and Garsten (2001)	"The principle features of post-bureaucracy include the reduction of formal levels of hierarchy, an emphasis on flexibility rather than rule following and the creation of a more permeable boundary between the inside and outside of organizations – as denoted by the increased use of sub-contracting, temporary working and consultants rather than permanent and/or in-house expertise."
Hales (2002)	"What sets the post-bureaucratic, internal network organization apart from bureaucracy and its many variants, therefore, is the absence of a rigid division of labour, hierarchy and rules."
Heckscher (1994)	"The master concept is an organization in which everyone takes responsibility for the success of the whole."
Hodgson (2004)	"In post-bureaucratic organisations, project work may be used to cope with the discontinuity, flexibility and fluidity of work roles, the permeability of organizational boundaries, and the constancy of change. Critically, it is argued that this can be achieved without sacrificing the discipline, predictability and control of the traditional 'ideal-type' bureaucracy."
Johnson et al. (2009)	"The post-bureaucratic organizational form liberates employees from the increasingly dysfunctional hierarchical constraints engendered by bureaucracies and enhances their ability to deal with the unpredictable requirements of an increasingly volatile workplace caused by the social and economic changes associated with destabilized capitalism"

Het doel van dit onderzoek is niet om een bepaalde typering te kiezen en deze centraal te stellen, de post-bureaucratie bestaat namelijk niet (Heckscher, 1994). Uit diverse onderzoeken blijkt echter dat binnen elke post-bureaucratie wel enkele kenmerken in meer of mindere mate aanwezig zijn die typerend zijn (Briand & Bellemare, 2006; Child, 2012; Drucker, 1988; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Höpfl, 2006; Johnson et al., 2009). Veel mensen hebben het gevoel dat ze op een vage manier deel uitmaken van hetzelfde verschijnsel dat iets te maken heeft met

teamwork, met laterale coördinatie en met netwerken (Heckscher, 1994). De essentiële stelling is dat deze mechanismen, die momenteel aan het groeien zijn binnen de bureaucratie, kunnen worden geëxtrapoleerd naar een volledige en duidelijke vorm van organisatie met een grotere capaciteit dan de bureaucratie zelf. Jamali (2006) beschrijft deze vorm als een vorm waarbij mensen worden behandeld als natuurlijke hulpbronnen, kapitaalgoed van de organisatie en de belangrijkste bron van duurzaam concurrentievoordeel. Dit vergt zorgvuldige omgang en bekwaam beheer van human resources, met een focus op psychologische betrokkenheid, empowerment, teamwork, vertrouwen en participatie. Zij stelt dat uit uitgebreid literatuuronderzoek blijkt dat zes kenmerken de gemeenschappelijke noemers van post-bureaucratische organisaties lijken te zijn: empowerment, teams, vertrouwen, communicatie, commitment en flexibiliteit. Deze stelling sluit uitstekend aan bij de typering in tabel 2 en vormt voornamelijk de synthese voor dit onderzoek. Om deze synthese te toetsen wordt in paragraaf 2.3 onderzocht of deze zes kenmerken aansluiten bij bevindingen van andere auteurs die onderzoek hebben gedaan naar post-bureaucratische organisatiekenmerken.

2.3 Kenmerken van post-bureaucratie

Jamali (2006) stelt dat uit uitgebreid literatuuronderzoek blijkt dat zes kenmerken de gemeenschappelijke noemers van post-bureaucratische organisaties lijken te zijn: empowerment, teams, vertrouwen, communicatie, commitment en flexibiliteit. In deze paragraaf wordt onderzocht of deze stelling als uitgangspunt voor dit onderzoek kan worden gebruikt door deze gemeenschappelijke noemers te vergelijken met door belangrijke auteurs beschreven kenmerken in de literatuur.

De kenmerken van een post-bureaucratie zijn op veel verschillende manieren onderzocht en beschreven. Heckscher (1994) is één van de weinige auteurs die op een systematische wijze onderzoek heeft gedaan naar de kenmerken die de werkwijze van de post-bureaucratie bepalen (Hales, 2002; Hodgson, 2004; Rapoliené & Jakubé, 2015). Dit onderzoek leidt uiteindelijk tot 12 kenmerken van het ideaal type post-bureaucratie. Naast Heckscher beschrijven ook Child (2012) en Hales (2002) systematisch kenmerken van dit ideaal type. Beide auteurs komen op basis van onderzoek tot een aantal kenmerken waarbij Hales (2002) vooral voortbouwt op de bevindingen van Heckscher (1994), en Child (2012) tot een aantal kenmerken komt op basis van recentere inzichten. In de volgende paragrafen volgt vanuit het perspectief van elke auteur een beschrijving van de kenmerken van een post-bureaucratie. In paragraaf 2.3.4 wordt onderzocht of op basis van deze drie beschrijvingen de belangrijkste kenmerken van een post-bureaucratie kunnen worden ondergebracht onder de zes gemeenschappelijke noemers van Jamali (2006).

2.3.1 Heckscher (1994)

Volgens Heckscher (1994) is het ideaal type post-bureaucratie een organisatie waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het welzijn van het geheel. Als dat gebeurt, dan is de fundamentele noodzaak van het reguleren van relaties tussen mensen door ze te scheiden in specifieke, vooraf gedefinieerde functies, onnodig en moet worden afgeschaft. Het probleem is om een systeem te creëren waarin mensen relaties kunnen aangaan die bepaald worden door problemen in plaats van door een structuur te creëren. Zo moet de organisatie controle niet centreren op het beheer van taken, maar op het beheer van de relaties. "De politiek" moet in de openbaarheid gebracht worden.

Heckscher (1994) kent de volgende twaalf kenmerken toe aan het post-bureaucratische organisatiemodel:

1. Consensus op basis van geïnstitutionaliseerde dialoog (in plaats van instemming met autoriteit en regels);
2. De dialoog wordt gedefinieerd op basis van het gebruik van invloed en niet van macht;
3. De mate van invloed wordt bepaald door het vertrouwen dat er een gemeenschappelijk doel wordt gediend en dit vertrouwen heeft als bron onderlinge afhankelijkheid. Dit

- vereist inzicht in hoe de delen van de organisatie met elkaar moeten samenwerken om tot het gewenste resultaat te komen;
4. De missie van de organisatie dient als integratie instrument wanneer er minder nadruk komt op regels en functiebeschrijvingen;
 5. De 'corporate' strategie wordt breed uitgedragen zodat individuele werknemers hun eigen bijdrage kunnen verbinden met de missie, buiten de grenzen van hun eigen baan kunnen kijken en meedenken over creatieve manieren van samenwerken;
 6. Gemotiveerde principes voor de uitvoering van het werk nemen de plaats in van oude regels. Het voordeel van principes is dat mensen ze flexibel kunnen toepassen, afhankelijk van de voorkomende situatie. Beveiliging tegen misbruik gebeurt door nadruk op de onderlinge afhankelijkheid en regelmatig evalueren van de principes;
 7. Besluitvormingsprocessen veranderen: de aard van het probleem bepaalt wie besluit, niet de positie van degene die het probleem constateert;
 8. De oude relaties tussen gelijke niveaus verdwijnen. Je moet weten wie je kan helpen met een specifiek probleem op basis van deskundigheid en je kunt niet meer rekenen op het netwerk van 'vriendjes' in de organisaties;
 9. Een systeem gebaseerd op invloed kan alleen werken als het mogelijk is om de reputatie van collega's te verifiëren en bekend te maken. Je moet de sterke en zwakke kanten van je collega's kunnen kennen;
 10. Er zijn open organisatiegrenzen, werknemers inclusief managers komen en gaan en dit heeft effect op de sfeer in de organisatie die niet langer op een gesloten familie lijkt. Daarnaast worden meer strategische allianties met andere organisaties gesloten;
 11. Meer ongelijkheid wordt ingevoerd, er is erkenning en waardering voor de variatie in individuele prestaties (wat spanning tussen werknemers oplevert). Er worden publieke maatstaven ontwikkeld over prestaties waar openlijke discussies over zijn en waarover onderhandeld wordt met individuen;
 12. Er wordt altijd rekening gehouden met verandering. Bij taken wordt gekeken voor welke periode ze zo (volgens algemene principes) gedaan zullen worden en daarna wordt opnieuw bekeken wat de beste manier is. Dit komt in plaats van het idee van permanentheid gebaseerd op vaste procedures.

2.3.2 Hales (2002)

Hales (2002) beschrijft dat vaak wordt beweerd dat gecentraliseerde, gereguleerde bureaucratistische organisaties, gekenmerkt door hiërarchie en regels, plaats gaan maken voor decentrale en empowerde post-bureaucratistische organisaties, gekenmerkt door interne netwerken en een interne markt. De traditionele leidinggevende rol van commando en controle wordt vervangen door een van facilitering en coördinatie. Volgens Hales (2002) kan men echter niet spreken van "vervangen". Veelgenoemde problemen blijken vaak te rusten op karikaturen van bureaucraties en netwerkorganisaties en zijn noch nieuw noch goed ondersteund door bewijs. De kenmerken van de post-bureaucratistische, netwerkorganisatie zijn lang niet zo duidelijk afgebakend als die van het bureaucratistische model. Volgens Hales (2002) onderscheidt de post-bureaucratie zich door het ontbreken van een rigide taakverdeling, hiërarchie en regels. Hij vertaalt dit naar 5 belangrijke kenmerken van een post-bureaucratie:

1. Arbeidsverdeling is gebaseerd op markt- of product gebaseerde multifunctionele teams;
2. Teams zijn collectief verantwoordelijk voor hun prestatie;
3. Verantwoording is collectief;
4. Relaties zijn dynamisch en gebaseerd op de markt;
5. Dialoog en overtuiging op basis van gedeeld vertrouwen.

In zijn conclusie benadrukt hij dat hiërarchieën, zoals systemen van dwingende coördinatie door verticale verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid, zijn gebleven in een verzwakte en meer efficiënte vorm. Alle kracht van bureaucratistische controle met slechts de helft van de hiërarchische calorieën (Hales, 2002).

2.3.3 Child (2012)

Child (2012) vergelijkt in zijn boek "Organization" conventionele organisatievormen met nieuwe (post-bureaucratische) organisatievormen. Hij doet dit door te kijken naar drie sets van activiteiten die voor elke organisatie essentieel zijn (Child, 2012). In tabel 3 staan de kenmerken van een post-bureaucratie volgens Child samengevat.

De eerste activiteit bestaat uit het identificeren, verspreiden en implementeren van de collectieve doelen van de unit (Child, 2012). In post-bureaucratische organisaties gebeurt dit gedecentraliseerd, door bottom-up teamwork. Kenmerkend zijn de brede participatie bij het formuleren van de visie, de "horizontale" manier van werken en het belonen op basis van de groepsprestatie.

De tweede activiteit is het identificeren van rollen en verantwoordelijkheden (Child, 2012). Binnen post-bureaucratieën is het belangrijk om rollen flexibel te houden en samenwerking te bevorderen, zodat nieuwe initiatieven en innovatie plaats kunnen vinden. In plaats van reageren op hiërarchische autoriteit wordt commitment en de bijdrage als professional op basis van vertrouwen benadrukt. Tenslotte staat het creëren van mogelijkheden om nieuwe kennis op te doen centraal.

De laatste activiteit draait om het toevoegen van waarde (Child, 2012). Traditioneel gebeurt dit door verticale integratie, grote organisaties waarbij gestandaardiseerde procedures en regels het geheel verbinden. Een post-bureaucratie probeert mee te bewegen met de (markt)bewegingen door verschillende onderdelen te verbinden door middel van relaties. Deze nieuwe benadering probeert de toegevoegde waarde te optimaliseren door flexibele combinaties van zowel inter- als intra-organisatorische relaties.

Tabel 3 Kenmerken post-bureaucratie volgens Child (2012)

Activiteiten en organisatorische componenten	Kenmerk post-bureaucratie
<i>Doelstelling, verspreiding en implementatie</i>	
Hiërarchie	Gedeeld initiatief en autoriteit Coachende leiderschapsstijl Gebruik makend van teams met minder hiërarchische lagen
Regels en schema's	Vrijheid: oriëntatie gebaseerd op relaties
Control	Gedecentraliseerde doelen, gebaseerd op cultuur
Beloning	Gebaseerd op de prestatie van de groep
<i>Rollen en verantwoordelijkheden</i>	
Specialisatie	Algemene, mistige rollen Voorkeur voor grote, uitgebreide rollen
Integratie	Sterke nadruk op integratie
<i>Toegevoegde waarde</i>	
Systemen	Georiënteerd om veranderbehoefte te signaleren
Integratie	Integratie door direct contact en ICT
Netwerken	Integraal door de gehele keten
Outsourcing	Horizontale integratie tussen kleinere eenheden, niet-core activiteiten geoutsourced
Alliances	Alliances worden veel gebruikt
Organiseren over grenzen	Complexe multidimensionale organisatie die tegelijkertijd probeert de voordelen van wereldwijde coördinatie en lokale initiatieven te benutten Verticale en horizontale integratie

2.3.4 Kenmerken van een post-bureaucratie (conclusie)

In deze paragraaf worden de kenmerken zoals beschreven door Heckscher (1994), Hales (2002) en Child (2012) op basis van de omschrijvingen verbonden met de zes gemeenschappelijke noemers van Jamali (2006). Hierbij wordt gebruik gemaakt van een tabel waarin de kenmerken aan de gemeenschappelijke noemers worden gekoppeld (zie tabel 4).

Tabel 4 Integratie kenmerken post-bureaucratie

Kenmerken (Jamali, 2006)	Kenmerken (Heckscher, 1994)	Kenmerken (Hales, 2002)	Kenmerken (Child, 2012)
<p><u>Empowerment</u> is een belangrijk kenmerk van een post-bureaucratie en gaat verder dan alleen delegeren. Het omvat werkelijk ownership en dus de ware last van verantwoordelijkheid.</p>	<p>De dialoog wordt gedefinieerd op basis van het gebruik van invloed en niet van macht.</p> <p>Besluitvormingsprocessen veranderen: de aard van het probleem bepaalt wie besluit, niet de positie van degene die het probleem constateert.</p> <p>Meer ongelijkheid wordt ingevoerd, er is erkenning en waardering voor de variatie in individuele prestaties. Er worden publieke maatstaven ontwikkeld over prestaties waar openlijke discussies over zijn en waarover onderhandeld wordt met individuen.</p>		<p>Gedecentraliseerde doelen, gebaseerd op cultuur.</p> <p>Coachende leiderschapstijl.</p>
<p>Het werken in multidisciplinaire <u>teams</u> zorgt voor synergie. Hierdoor verbetert het organisatorisch aanpassingsvermogen waardoor veranderingen succesvoller zijn en de organisatie sneller en beter kan reageren op veranderingen.</p>	<p>Een systeem gebaseerd op invloed kan alleen werken als het mogelijk is om de reputatie van collega's te verifiëren en bekend te maken. Je moet de sterke en zwakke kanten van je collega's weten.</p>	<p>Teams zijn collectief verantwoordelijk voor hun prestatie.</p> <p>Verantwoording is collectief.</p> <p>Arbeidsdeling is gebaseerd op markt- of product gebaseerde multifunctionele teams.</p>	<p>Beloning is gebaseerd op de prestatie van de groep.</p> <p>Teams met minder hiërarchische lagen.</p> <p>Complexe multidimensionale organisatie die tegelijkertijd probeert de voordelen van wereldwijde coördinatie en lokale initiatieven te benutten.</p> <p>Verticale en horizontale integratie.</p>

Kenmerken (Jamali, 2006)	Kenmerken (Heckscher, 1994)	Kenmerken (Hales, 2002)	Kenmerken (Child, 2012)
<p><u>Vertrouwen</u> is een fundamenteel kenmerk. Het nodigt uit tot een niveau van samenwerken dat nooit bereikt zal worden met instrumentele motivatoren.</p>	<p>Consensus op basis van geïnstitutionaliseerde dialoog (in plaats van instemming met autoriteit en regels).</p> <p>De mate van invloed wordt bepaald door het vertrouwen dat er een gemeenschappelijk doel wordt gediend en dit vertrouwen heeft als bron onderlinge afhankelijkheid. Dit vereist inzicht in hoe de delen van de organisatie met elkaar moeten samenwerken om tot het gewenste resultaat te komen.</p>	<p>Dialoog en overtuiging op basis van gedeeld vertrouwen.</p>	<p>Gedeeld initiatief en autoriteit.</p>
<p>Effectieve <u>communicatie</u> is essentieel voor betekenisvolle interactie en een goede samenwerking. De rol van de medewerkers als belangrijke zenuwcentra en gebruik van nieuwe technologieën maken horizontale en verticale integratie mogelijk. Dit leidt tot meer commitment, flexibiliteit en innovatie.</p>	<p>De 'corporate' strategie wordt breed uitgedragen zodat individuele werknemers hun eigen bijdrage kunnen verbinden met de missie, buiten de grenzen van hun eigen baan kunnen kijken en kunnen meedenken over creatieve manieren van samenwerken.</p> <p>De oude relaties tussen gelijke niveaus verdwijnen. Je moet weten wie je kan helpen met een specifiek probleem op basis van deskundigheid en kan niet meer rekenen op het netwerk van 'vriendjes' in de organisaties.</p>	<p>Relaties zijn dynamisch en gebaseerd op de markt.</p>	<p>Vrijheid: oriëntatie gebaseerd op relaties.</p>
<p>Een verhoogd <u>commitment</u> is ook een belangrijk kenmerk. Emotionele betrokkenheid is een gezond psychologisch contract tussen het individu en de organisatie op basis van waarden en oriëntatie.</p>	<p>De missie van de organisatie dient als integratie instrument wanneer er minder nadruk komt op regels en functiebeschrijvingen.</p>	<p>Dialoog en overtuiging op basis van gedeeld vertrouwen.</p>	
<p><u>Flexibiliteit</u> is niet alleen geïntegreerd in contracten maar verweven in de organisatie. Dit komt doordat men zich realiseert dat behendigheid en responsiviteit kritisch zijn in snel veranderende omgevingen.</p>	<p>Gemotiveerde principes voor de uitvoering van het werk nemen de plaats in van oude regels. Het voordeel van principes is dat mensen ze flexibel kunnen toepassen, afhankelijk van de voorkomende situatie. Beveiliging tegen misbruik gebeurt door nadruk op de onderlinge afhankelijkheid en regelmatig evalueren van de principes.</p> <p>Er zijn open organisatiegrenzen, werknemers inclusief managers komen en gaan en dit heeft effect op de sfeer in de organisatie die niet langer op een gesloten familie lijkt.</p>		<p>Integratie door direct contact en ICT, integraal door de gehele keten.</p> <p>Horizontale integratie tussen kleinere eenheden, niet core-activiteiten geoutsourced.</p> <p>Alliances worden veel</p>

Kenmerken (Jamali, 2006)	Kenmerken (Heckscher, 1994)	Kenmerken (Hales, 2002)	Kenmerken (Child, 2012)
	<p>Daarnaast worden meer strategische allianties met andere organisaties gesloten.</p> <p>Er wordt altijd rekening gehouden met verandering. Bij taken wordt gekeken voor welke periode ze zo (volgens algemene principes) gedaan zullen worden en daarna wordt opnieuw bekeken wat de beste manier is. Dit komt in plaats van het idee van permanentheid gebaseerd op vaste procedures.</p>		<p>gebruikt.</p> <p>Algemene, mistige rollen. Voorkeur voor grote, uitgebreide rollen.</p> <p>Systemen zijn er op georiënteerd om veranderbehoefte te signaleren.</p>

Uit tabel 4 blijkt dat alle kenmerken genoemd door Heckscher (1994), Hales (2002) en Child (2012) onder te brengen zijn bij de zes gemeenschappelijke noemers van Jamali (2006). Tevens blijkt dat er geen gemeenschappelijk noemer is waar andere kenmerken onder vallen. Hiermee wordt de conclusie van Jamali (2006) herbevestigd dat zes kenmerken de gemeenschappelijke noemers van post-bureaucratische organisaties lijken te zijn: empowerment, teams, vertrouwen, communicatie, commitment en flexibiliteit. Deze synthese is uitgangspunt voor de rest van dit onderzoek.

Samengevat blijkt dat er 6 kenmerken zijn waarmee het ideaal-type post-bureaucratie onderscheiden kan worden. Binnen een post-bureaucratie staat de dialoog centraal en is de missie leidend binnen besluitvormingsprocessen. Zelfstandig opererende teams dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het behalen van de doelen en worden ook op basis hiervan beloond. Samenwerking (binnen en buiten de grenzen van de organisatie) en integratie (horizontaal en verticaal) zijn voorwaarden om deze te doelen te kunnen behalen. Dialoog vind plaats op basis van invloed en niet op basis van macht. Hierbij past een coachende leiderschapsstijl. Continue verandering van de omgeving en de organisatie is een gegeven, de organisatie en de mensen passen zich aan de behoefte aan.

2.4 Transitie naar een post-bureaucratie

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de transformatie naar een meer post-bureaucratische wijze van organiseren slechts beperkt van de grond komt (Ardon, 2009; Hales, 2002; Johnson et al., 2009; Josserand et al., 2006; Thompson & Alvesson, 2005). Uit onderzoek van Josserand et al. (2006) naar de transitie naar een post-bureaucratische organisatie blijkt dat de moeilijkheden bij de overgang naar een post-bureaucratie liggen op het gebied van: het uitvinden van een nieuwe rol, de verschillen in perceptie van de identiteit, contrasterende organisatorische filosofieën, ongeschikte netwerken en conflicten die ontstaan door de “plakkerigheid van de rol van identiteit”. Een voorbeeld van deze “plakkerigheid” is dat veel managers vasthouden aan bureaucratische control (Hales, 2002; Heckscher, 1994). Met name performance targets van de managers blijven voor hen belangrijk, waardoor de vrijheid van de midden-managers wordt ingeperkt. Barker (1993) stelt dat bureaucratische regimes krachtige conserveringsmechanismen bezitten en produceren. Organisatievernieuwing binnen dergelijke organisaties is een moeizaam proces. De structurele orde heeft zich vertaald, en zelfs verankerd, in de heersende systemen, de manier waarop leiding wordt gegeven, de cultuur van de organisatie en het gedrag van de mensen die er werken.

Weick and Quinn (1999) maken onderscheid tussen episodische verandering die episodisch, discontinu en intermitterend is en continue verandering. Continue verandering is continu, ontwikkelend en incrementeel. De transformatie naar een meer post-bureaucratische werkwijze omvat een verandering waarbij de overtuigingen en opvattingen die centraal staan heroverwogen worden (Barker, 1993; Cardinal et al., 2004; Hales, 2002; Maravelias, 2003; McKenna et al., 2010). Deze verandering kan niet plaatsvinden binnen het bestaande paradigma, waardoor de centrale opvattingen mee moeten veranderen. Er is sprake van een complexe, continue verandering en gedurende deze transformatie vinden kleine geleidelijke veranderingen continu plaats (Weick & Quinn, 1999). Medewerkers zijn de spil in continue interactie- en feedbackprocessen die leiden tot veranderingen. Het gaat hierbij om het doorbreken van patronen in het hier en nu. Zodra patronen doorbroken worden en medewerkers en managers zich ontdoen van planning, coördinatie en andere traditionele aansturingmechanismen, nemen zij tegelijkertijd afstand van de stabiliserende facetten die in tijden van onzekerheid en verandering essentieel zijn (Graetz & Smith, 2009). Het is de uitdaging om deze continue verandering te accepteren. En innovatie en onzekerheid te zien als relevant in het kader van de ontwikkeling in de richting van post-bureaucratie (Graetz & Smith, 2009; Weick & Quinn, 1999). Vanuit deze visie is er geen noodzaak de concurrerende eigenschappen van de moderne bureaucratie en de post-bureaucratie op te heffen omdat de constructieve spanning tussen de tegengestelde eigenschappen juist als katalysator voor verandering kan dienen (Graetz & Smith, 2009; Lewis, 2000). Er lijken organisatievormen te ontstaan die op deels traditionele en deels moderne werkwijze opereren. Dit blijkt uit diverse studies waarin wordt aangetoond dat het voor organisaties mogelijk is meerdere organisatievormen toe te passen, zo ook de duale toepassing van het bureaucratische en het post-bureaucratische model (Graetz & Smith, 2009; Hales, 2002; Johnson et al., 2009). De gemengde organisaties die gedurende de transformatie naar het post-bureaucratische organisatievorm op zowel bureaucratische als post-bureaucratische wijze opereren, kenmerken zich dus niet door fixatie op uitersten van de post-bureaucratie, maar door toepassing van een mix met zowel stabiele traditionele als flexibele fluïde elementen (Graetz & Smith, 2009). Jamali (2006) noemt deze transitie “een evolutionaire roadmap”. Zij beschouwt de transitie naar een lerende organisatie als een continue verandering en ziet de post-bureaucratie als een “tussenstation” binnen de evolutie van bureaucratie naar een lerende organisatie.

Bij de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie is dus sprake van continue verandering. Door een serie van voortdurende wijzigingen en aanpassingen kunnen er modificaties worden vastgesteld en worden er na verloop van tijd fundamentele veranderingen bereikt (Weick & Quinn, 1999). Er is geen bewuste orkestratie van verandering, geen

technologische onvermijdelijkheid, geen traumatische discontinuïteit, maar terugkerende en wederzijdse variaties in de praktijk in de tijd. Elke verschuiving in de praktijk schept de voorwaarden voor verdere storingsen, onverwachte resultaten en innovaties. Dergelijke variaties zijn aan de gang, er is geen begin of eindpunt in dit veranderingsproces (Weick & Quinn, 1999). Homan (2013) bevestigt dit door te stellen dat de nieuwe realiteit die organisatieveranderingen beogen, niet ontstaan door die verandering officieel af te kondigen, maar deze wordt actief gecreëerd, actief “geproduceerd” in de zingevende processen die zich in communities afspelen.

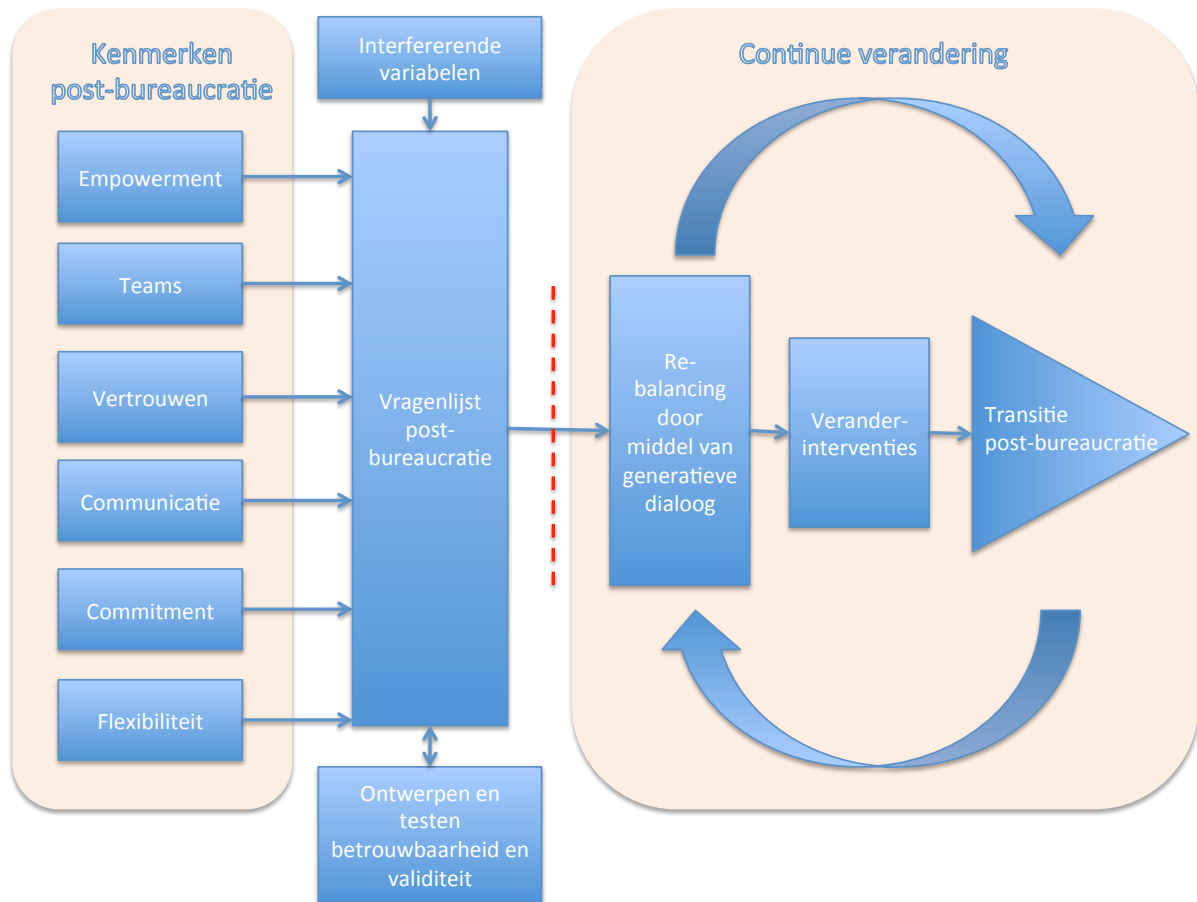
Als er sprake is van continue verandering dan is het probleem niet om de organisatie te “ontdooien”. Het probleem is om iets van richting te doen veranderen dat al onderweg is (Weick & Quinn, 1999). Weick and Quinn (1999) onderscheiden drie fases bij continue verandering: freeze – rebalance – unfreeze. Freeze is het bevriezen van de situatie op dat moment, volgorde en patronen zichtbaar maken met betrekking tot wat er gebeurt. In de rebalance fase wordt, op basis van informatie uit de freeze fase, opnieuw geïnterpreteerd, geëvalueerd en worden veranderblokkades weggenomen. Tenslotte ontdooit de organisatie in de unfreeze fase na het herstel van het evenwicht. Improvisatie, vertalen en leren op een manier die meer bewust is van volgorde, beter bestand is tegen afwijkingen en flexibeler is in de uitvoering, is nu mogelijk. Diverse auteurs stellen dat het voeren van een dialoog de richting van continue verandering kan beïnvloeden (Weick & Quinn, 1999). Schein (1993) stelt dat de dialoog, die hij omschrijft als de interactie gericht op het denken processen en hoe ze worden uitgevoerd door ervaringen uit het verleden, groepen kunnen creëren die een gedeelde set van betekenissen en een gemeenschappelijk denkproces hebben. Barrett et al. (1995) en Dixon (1997) stellen ook dat de meest krachtige veranderinterventies plaatsvinden op het niveau van de alledaagse gesprekken en Quinn (1996) toont in het kader van de strategische verandering dat een goed gesprek vocaal, heen en weer, kwestie-georiënteerd, rationeel, fantasierijk en eerlijk is.

Met behulp van de vragenlijst die door middel van dit onderzoek wordt ontwikkeld kan de situatie op een bepaald moment worden bevroren. De bedoeling is vervolgens niet om uitkomsten op hun “waarheidsgehalte” te toetsen maar standpunten van partijen zorgvuldig te documenteren, zodat ze op elkaar kunnen worden betrokken (Bouwen, 1994). Door op basis van de uitkomsten van het onderzoek met behulp van de vragenlijst een dialoog te voeren kan invulling worden gegeven aan de rebalance fase. De uitkomsten van dit onderzoek vormen dan de basis van “een goed gesprek”, een generatieve dialoog. In de ogen van Homan (2013) zijn dit gesprekken waarbij managers en medewerkers samen al tastend en zoekend tot een nieuwe definitie van de situatie proberen te komen. Belangrijke kenmerken van dit soort gesprekken zijn: wederkerigheid, ruimte om assumpties ter discussie te stellen en kritische vragen te stellen (Homan, 2013). Het onderzoek wordt hiermee onderdeel van een sociaal constructionistische benadering van organisatieverandering (Homan, 2013). Onderzoek en interventie vloeien hierbij in elkaar (Bouwen, 1994).

Met behulp van de vragenlijst wordt in kaart gebracht in welke mate de zes kenmerken van post-bureaucratie aanwezig zijn. Met hetzelfde instrument wordt in kaart gebracht in welke mate de zes kenmerken ontwikkeld zouden moeten zijn, om te kunnen voldoen aan de toekomstige eisen van de omgeving en de uitdagingen te kunnen aangaan waarvoor zij dan zal worden gesteld. De vragenlijst geeft dus inzicht hoe de organisatie ervoor staat op de zes kenmerken van post-bureaucratie: empowerment, teams, vertrouwen, communicatie, commitment en flexibiliteit. Dit beeld wordt afgezet tegen de gewenste mate van ontwikkeling van dezelfde kenmerken. Het is de bedoeling dat met behulp van deze informatie een onderlinge dialoog wordt aangegaan, als onderdeel van de rebalance fase bij continue verandering. In paragraaf 2.5 wordt dit weergegeven in een conceptueel model. Dit conceptuele model vormt de basis voor het verdere onderzoek.

2.5 Conceptueel model

Onderstaand conceptueel model geeft de relaties tussen de verschillende variabelen binnen dit onderzoek schematisch weer. Het onderzoek richt zich op het deel dat links van de rode stippellijn staat.



Figuur 3 Conceptueel model onderzoek "Hoe meet je continue verandering?"

3. Methodologie

Het belangrijkste doel van dit hoofdstuk is om duidelijk te maken welke beslissingen genomen zijn rond de methode van onderzoek, waarbij in het bijzonder aandacht wordt besteed aan de verantwoording van alle keuzes (D. Baarda & Goede, 1995; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Het hoofdstuk bestaat uit 5 paragrafen waarin deze vragen aan de orde komen. In paragraaf 3.1 wordt de methode van onderzoek gepositioneerd en toegelicht waarna in paragraaf 3.2 de variabelen worden geoperationaliseerd. In paragraaf 3.3 wordt op basis van de gekozen methode en de operationalisatie de methode van dataverzameling beschreven. Tenslotte wordt in paragraaf 3.4 aangegeven hoe de verkregen data zal worden geanalyseerd.

3.1 Methode van onderzoek

Onderzoekfilosofie gaat over de ontwikkeling van kennis en aard van die kennis in relatie tot het onderzoek (D. Baarda & Goede, 1995; Saunders, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2001). De onderzoekfilosofie die wordt gebruikt bevat belangrijke aannames over de manier waarop de onderzoeker naar de wereld kijkt. In hoofdstuk 2 is reeds aangegeven dat er in de ogen van de onderzoeker bij de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie sprake is van continue verandering. Door een serie van voortdurende wijzigingen en aanpassingen kunnen er modificaties worden vastgesteld en worden er na verloop van tijd fundamentele veranderingen bereikt (Weick & Quinn, 1999). Vanuit deze zienswijze is het belangrijk om subjectieve betekenissen te onderzoeken die achter de acties van mensen liggen, om de acties te kunnen begrijpen (Homan, 2008). De onderzoeksfilosofie die hierbij past, is het interpretivisme (Saunders, 2011). De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een hulpmiddel om deze subjectieve betekenissen te onderzoeken, namelijk een vragenlijst. Het ontwikkelen van deze vragenlijst is positivistisch van aard, dat willen zeggen dat het de ambitie is om een vragenlijst te ontwikkelen waarmee een waarheid of absolute werkelijkheid ontdekt kan worden (Saunders, 2011). Tegelijkertijd is de onderzoeker er zich van bewust dat er in dit kader geen waarheid bestaat, echter de te ontwikkelen vragenlijst vormt een middel om de subjectieve waarheid te onderzoeken. In het algemeen bestaat onderzoek in het bedrijfsleven en management vaak uit een mengeling van positivisme en interpretivisme, en weerspiegelt wellicht de houding van het realisme (Saunders, 2011).

Ook dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een mengeling van onderzoeksfilosofieën. Enerzijds wordt er gevraagd naar de mening van mensen. Het gaat om de betekenis die zij toekennen aan de kenmerken en hun interpretatie van de huidige- en streefsituatie (interpretivisme). Anderzijds worden deze meningen gegoten in zes kenmerken waardoor het lijkt alsof er sprake is van een waarneembare sociale werkelijkheid (positivisme). Dit is echter niet het geval, de uitkomsten worden gebruikt om te kunnen vergelijken (huidige situatie versus streefsituatie, verschillende interpretaties en betekenisgeving van verschillende actoren, ontwikkelingen in de tijd, etc.) waarbij het doel is om door middel van een generatieve dialoog de transitie te bevorderen (Homan, 2013). De uitkomsten van onderzoek met behulp van de vragenlijst kunnen dus gebruikt worden als onderdeel van een sociaal constructionistische benadering van organisatieverandering. Onderzoek en interventie vloeien hierbij in elkaar (Bouwen, 1994; Homan, 2013). Dit onderzoek is dus een mengeling van interpretivisme, positivisme en sociaal constructivisme. Afhankelijk van de manier waarop de vragenlijst gebruikt zal gaan worden tijdens vervolgonderzoek, kan op deze manier een ontwikkeling in de tijd (monitoring) of vergelijk tussen verschillende groepen respondenten weergegeven worden. Het belangrijkste doel dat de onderzoeker voor ogen heeft, is dat de uitkomsten input vormen voor een generatieve dialoog als veranderinterventie die de transitie in de richting van post-bureaucratie verder helpt.

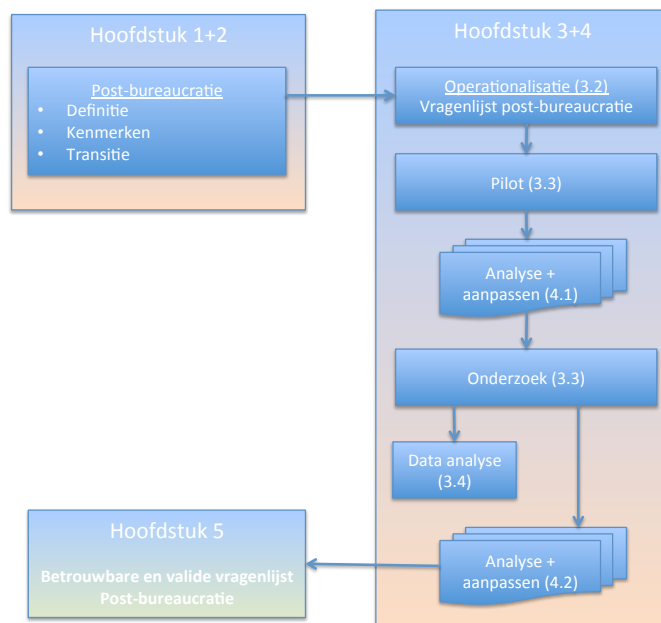
3.1.1 Het ontwerpen van valide en betrouwbare vragenlijsten

Vragenlijsten worden veel gebruikt binnen bedrijfs- en managementonderzoek (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). De meeste mensen hebben wel een idee bij de term vragenlijst maar in dit onderzoek hanteren we de definitie van Saunders (2011) waarbij *vragenlijst* wordt gebruikt als een algemene term die alle methoden van gegevensverzameling omvat waarin elke persoon wordt gevraagd dezelfde reeks vragen in een vooraf bepaalde volgorde te beantwoorden. Het is een efficiënte manier om antwoorden te verzamelen uit een grote steekproef, voorafgaand aan een kwantitatieve analyse. Bij het gebruik van een vragenlijst moet je er zeker van zijn dat je daarmee precies die gegevens verzamelt, die je nodig hebt om je onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden en je doelstellingen te kunnen realiseren omdat het niet waarschijnlijk is dat je nog eens naar de mensen kunt teruggaan om extra gegevens te verzamelen (Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004).

Het ontwerp van een vragenlijst is van invloed op het responspercentage en op de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens die je verzamelt (Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004). Responspercentages, validiteit en betrouwbaarheid kun je maximaliseren door:

- De individuele vragen zorgvuldig op te stellen;
- Het vragenlijstformulier een duidelijke lay-out te geven;
- Een heldere uiteenzetting te geven van het doel van de vragenlijst;
- De lijst eerst te testen;
- De administratie goed te plannen en uit te voeren.

In dit hoofdstuk komen bovenstaande punten aan de orde in een aantal processtappen die uiteindelijk leiden tot de definitieve vragenlijst. In figuur 4 staan deze stappen beschreven en deze worden hieronder toegelicht.



Figuur 4 Ontwerp vragenlijst post-bureaucratie

Door middel van literatuuronderzoek is achterhaald wat belangrijke kenmerken zijn van een post-bureaucratische organisatie. Deze kenmerken worden in paragraaf 3.2 geoperationaliseerd tot een vragenlijst. Deze vragenlijst wordt getest door een aantal experts die commentaar geven op de representativiteit en de geschiktheid van de vragen in de vorm van een pilot (Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011). Vervolgens wordt een onderzoek uitgezet waarbij de vragenlijst wordt gebruikt. Met behulp van de uitkomsten van dit onderzoek worden de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst berekend en wordt de vragenlijst aangepast. In hoofdstuk 4 staan de uitkomsten en analyses van de pilot en het onderzoek. Tevens worden de

aanpassingen naar aanleiding van de analyses beschreven, zodat een betrouwbare en valide vragenlijst ontstaat. De uiteindelijke vragenlijst is dus het resultaat van het doorlopen van alle stappen in figuur 4.

3.2 Operationalisatie

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de zes kenmerken van post-bureaucratie worden geoperationaliseerd tot een betrouwbaar en valide meetinstrument. Dit houdt in dat de respondenten niet alleen bevraagd zullen worden op de huidige situatie, maar ook op de situatie waarnaar de organisatie naar hun mening zou moeten streven.

3.2.1 Algemene eisen aan het ontwerp van een vragenlijst

In het algemeen is het belangrijk dat een vragenlijst de respondent uitnodigt om deze in te vullen. Om dit te bereiken is het verstandig om tijd te besteden aan de volgorde van de vragen, de opmaak van de vragenlijst, de beschrijving van het doel van de vragenlijst en de manier van aanbieden van de vragenlijst (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004). Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een onlinevragenlijst, omdat een grote groep respondenten bevraagd zal gaan worden, en het gebruik van onlinevragenlijsten een hele efficiënte methode is. Een risico bij onlinevragenlijsten is dat de respons erg laag blijft en er problemen zijn met vertekening door non-respons doordat de respondent extra stappen moet zetten om de vragenlijst in te vullen (Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004). Deze risico's worden verkleind door de vragenlijst van te voren aan te kondigen, een goede begeleidende brief op te stellen waarin de respondenten "verleid" worden om de vragenlijst in te vullen en drie follow-up momenten in te bouwen (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011). Daarnaast zal er gebruik worden gemaakt van een bedrijf (Parantion uit Deventer) dat gespecialiseerd is in het ontwerpen van onlinevragenlijsten. Door gebruik te maken van de daar aanwezige kennis zal de aantrekkelijkheid en gebruikersvriendelijkheid van de vragenlijst verbeterd worden, zodat respondenten eerder geneigd zijn deze in te vullen. Tevens wordt de mogelijkheid onderzocht of het mogelijk is om respondenten een directe vorm van feedback te geven. De bedoeling hiervan is om elk van de deelnemers iets van waarde te geven en te voldoen aan de verwachtingen over het uitwisselen van onderzoeksgegevens tussen gever en ontvanger, waarmee respondenten gemotiveerd worden (Saunders, 2011).

3.2.2 Individuele vragen opstellen

Voor elke vraag die je opstelt, geldt dat deze moet worden bepaald door de gegevens die je moet verzamelen (Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011). In het bijzonder moet er duidelijkheid bestaan over welk soort verbanden er tussen variabelen bestaan:

- Een onafhankelijke variabele veroorzaakt veranderingen in de afhankelijke variabele;
- Een interfererende variabele kan ook veranderingen in de afhankelijke variabele veroorzaken en biedt daarmee een alternatieve verklaring voor je onafhankelijke variabele(n);
- Een afhankelijke variabele verandert als reactie op veranderingen van andere variabelen.

Bovengenoemde verbanden staan weergegeven in het conceptuele model in hoofdstuk 2.5 (fig.3).

Onafhankelijke variabelen

De zes kenmerken Empowerment, Teams, Vertrouwen, Communicatie, Commitment en Flexibiliteit uit hoofdstuk 2 vormen de onafhankelijke variabelen. In deze paragraaf worden deze variabelen omgezet in een meetbaar instrument, namelijk een vragenlijst. Om ervoor te zorgen dat de vragenlijst meet wat het moet meten, is in het kader van dit onderzoek gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten uit de wetenschappelijke literatuur. Deze bestaande vragenlijsten dienen aan een aantal criteria te voldoen. Ten eerste moet uit het bestaande onderzoek blijken dat het een betrouwbare en valide vragenlijst betreft. Ten tweede moeten de vragen geschikt zijn om aan de gehele populatie van een organisatie voor te leggen en moeten de vragen geschikt zijn om zowel de huidige- als de streefsituatie in kaart te brengen. Tenslotte is het belangrijk dat de vragenlijst niet te lang wordt omdat de kans dat respondenten de

vragenlijst invullen dan kleiner wordt. Op basis van de kenmerken van een post-bureaucratische organisatie zijn bestaande vragenlijsten gezocht waarbij de begripsdefinitie aansluit bij deze kenmerken en voldoet aan alle bovengenoemde criteria. Het resultaat van deze stap staat beschreven in onderstaande tabel 5.

Tabel 5 Koppeling van (delen van) bestaande vragenlijsten aan kenmerken van een post-bureaucratie (Child, 2012; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Jamali, 2006)

Kenmerken post-bureaucratie paragraaf 2.4 (Jamali, 2006)	Bijbehorende vragenlijst op basis van definitie en criteria
<p><u>Empowerment</u> is een belangrijk kenmerk van een post-bureaucratie en gaat verder dan alleen delegeren (Jamali, 2006). Het omvat werkelijk ownership en dus de ware last van verantwoordelijkheid.</p>	<p>Hoogh et al. (2004) heeft de indeling van Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO) ontwikkeld. Deze vragenlijst bouwt voort op de veelgebruikte Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Bass (1985). De CLIO is gericht op charismatisch en op 'empowerment' gericht leiderschap. Met dat laatste wordt bedoeld dat de leidinggevende individuele aandacht heeft voor zijn of haar medewerkers en hen stimuleert zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen (Hoogh et al., 2004). Deze stijl van leidinggeven wordt transformationeel leiderschap genoemd. Transformationeel leiderschap wordt in de literatuur vaak in verband gebracht met kenmerken van post-bureaucratische organisaties (Ardon, 2009; Deem & Brehony, 2005; Gillespie & Mann, 2004; Jossierand et al., 2006; Veer, 2010). De CLIO operationaliseert leiderschap dat is gericht op het creëren van empowerment door zowel items gericht op intellectuele stimulatie (medewerkers uitdagen problemen vanuit een nieuw perspectief te benaderen) en individuele consideratie (het geven van ondersteuning, aanmoediging en coaching aan medewerkers) op te nemen als items gericht op diverse aspecten van participatief leiderschap (consulteren, delegeren en uitwisselen van relevante informatie). Deze operationalisering sluit heel goed aan bij de karakteristiek "empowerment" zoals deze beschreven wordt in de literatuur rondom post-bureaucratie (Child, 2012; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Jamali, 2006).</p>
<p>Het werken in multidisciplinaire <u>teams</u> zorgt voor synergie. Hierdoor verbetert het organisatorisch aanpassingsvermogen waardoor veranderingen succesvoller zijn en de organisatie sneller en beter kan reageren op veranderingen.</p>	<p>Er is reeds veel onderzoek uitgevoerd naar het werken in multidisciplinaire teams (Nijholt & Benders, 2010). Echter, deze onderzoeken zijn moeilijk vergelijkbaar omdat er veel verschillende definities en operationalisaties gebruikt worden. Nijholt and Benders (2010) hebben op basis van zes verschillende wetenschappelijke onderzoeken een definitie bepaald en op basis van deze definitie een vragenlijst ontwikkeld. Deze definitie luidt (Nijholt & Benders, 2010): <i>Een groep medewerkers die samenwerkt aan een gemeenschappelijke taak die een afgerond onderdeel vormt van het lopende productieproces van het product of de dienst; bestaande uit acht tot 20 leden; met het recht om te beslissen zonder verwijzing naar het hoger management over ten minste vier van de volgende zeven aspecten van het werk: de toewijzing van het werk; planning van het werk; kwaliteit van het werk; tijd te houden; aanwezigheid en afwezigheid controle; coördinatie van de werkzaamheden met andere interne groepen; en het verbeteren van werkprocessen.</i> Er is dus sprake van een collectieve verantwoordelijkheid, samenwerking, weinig hiërarchie en continue verbetering. Dit komt overeen met het kenmerk zoals beschreven door Jamali (2006) en sluit aan bij de beschreven kenmerken van een post-bureaucratie. Nijholt and Benders (2010) voegen hier nog aan toe dat meer dan 50% van de werknemers binnen de organisatie werkzaam moeten zijn in dit soort teams.</p>
<p><u>Vertrouwen</u> is een fundamenteel kenmerk. Het nodigt uit tot een niveau van samenwerken dat nooit bereikt zal worden met instrumentele motivatoren.</p>	<p>In de meta-analyse van Dietz and Hartog (2006) zijn 14 meetinstrumenten naar vertrouwen onderzocht. De Behavioral Trust Inventory (BTI) meet 2 dimensies van vertrouwen. Ten eerste de bereidwilligheid om te vertrouwen op andermans werkgerelateerde vaardigheden, capaciteiten en kennis (reliance) en ten tweede de bereidwilligheid om gevoelig werk of persoonlijke informatie vrij te geven aan een ander (Gillespie, 2003). Uit de kenmerken van een post-bureaucratie blijkt dat vertrouwen een belangrijke basis vormt voor samenwerking. De 2 dimensies die met behulp van de BTI gemeten worden, sluiten hier bij aan. Uit de analyse van Dietz and Hartog (2006) blijkt dat de</p>

Kenmerken post-bureaucratie paragraaf 2.4 (Jamali, 2006)	Bijbehorende vragenlijst op basis van definitie en criteria
	<p>sluteldeterminanten van vertrouwen, welwillendheid, bekwaamheid en integriteit ook vertegenwoordigd zijn in deze gevalideerde vragenlijst. Binnen deze vragenlijst zijn 2 referenten gebruikt, één om het vertrouwen in de leidinggevende te meten en de ander om het vertrouwen in de teamleden te meten (Dietz & Hartog, 2006).</p>
<p>Effectieve <u>communicatie</u> is essentieel voor betekenisvolle interactie en een goede samenwerking. De rol van de medewerkers als belangrijke zenuwcentra en gebruik van nieuwe technologieën maken horizontale en verticale integratie mogelijk. Dit leidt tot meer commitment, flexibiliteit en innovatie.</p>	<p>Kern van het kenmerk communicatie binnen een post-bureaucratie is de rol van medewerkers als zenuwcentra. Hierdoor wordt horizontale en verticale integratie mogelijk. Zowel informatieve als relationele aspecten spelen hierbij een rol. Er bestaan vele definities van interne communicatie, maar de definitie van Reinders (2006) sluit hier goed op aan: <i>Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.</i> Volgens Jong (2011) is de vragenlijst van Gils (2003) geschikt om het begrip interne communicatie, zoals gedefinieerd door Reinders (2006) te operationaliseren. Deze vragenlijst zal dan ook worden gebruikt voor dit onderzoek.</p>
<p>Een verhoogd <u>commitment</u> is ook een belangrijk kenmerk. Emotionele betrokkenheid is een gezond psychologisch contract tussen het individu en de organisatie op basis van waarden en oriëntatie.</p>	<p>Jamali (2006) definieert het kenmerk commitment als <i>een gezond psychologisch contract tussen het individu en de organisatie. Dit contract wordt vertaald in een behoefte om bij de organisatie te blijven vanwege een oprechte verbinding met de belangrijkste waarden en oriëntatie.</i> King and Ehrhard (1997) gebruiken dezelfde definitie en zien een evolutie van loyaliteit naar waarde congruentie naar commitment (Jamali, 2006). Zij hebben een vragenlijst ontwikkeld om te bepalen hoe een organisatie zich in dit opzicht evolueert. Deze vragenlijst bestaat uit drie delen. Voor dit onderzoek wordt het deel dat commitment betreft, gebruikt (King & Ehrhard, 1997).</p>
<p><u>Flexibiliteit</u> is niet alleen geïntegreerd in contracten maar verweven in de organisatie. Dit komt doordat men zich realiseert dat behendigheid en responsiviteit kritisch zijn in snel veranderende omgevingen.</p>	<p>Lund and Gjeding (1996) heeft in 1996 het Danske InnovationsSystem: Komparativ analyse af udfordringer, styrkepunkter og flaskehalse (DISKO) onderzoek uitgevoerd binnen de Deense private sector. Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is flexibiliteit. De definitie die Lund and Gjeding (1996) hanteert is: <i>Flexibiliteit is het vermogen om op basis van leerstructuren en processen te reageren met nieuwe producten en technologie op een veranderende omgeving.</i> In lijn met de gewenste flexibiliteit van een post-bureaucratie wordt er dus gekeken naar zowel interne- als externe flexibiliteitsfactoren. Zaken als eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, integratie van functies en open organisatiegrenzen spelen hierbij een belangrijke rol (Lund & Gjeding, 1996).</p>

In bijlage I staan alle originele gebruikte (delen van) vragenlijsten weergegeven. De wijze waarop vragen zijn geformuleerd kan een aanzienlijke invloed hebben op de antwoorden van respondenten en daardoor op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. (D. Baarda & Goede, 1995; Passman, 2002; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). De gebruikte vragen binnen dit onderzoek zijn gebaseerd op de bestaande gevalideerde en betrouwbare vragenlijsten. Enkele vragen moeten echter voor dit onderzoek worden aangepast. Elke individuele vraag wordt daarom (indien noodzakelijk) in het Nederlands vertaald en gecontroleerd aan de hand van de door Saunders (2011) aangereikte checklijst (zie bijlage III).

Over de vorm van de antwoordmogelijkheden zeggen Baarda and Goede (1995) dat de onderzoeker moet nadenken over het meetniveau waarop de gegevens verkregen moeten worden, omdat dit consequenties heeft voor de statistische technieken voor analyse. Binnen dit onderzoek wordt door middel van het toevoegen van een aantal extra vragen de mogelijkheid gecreëerd om de uitkomsten te differentiëren op verschillende groepen. Deze interfererende variabelen staan hieronder beschreven. In lijn met het doel van dit onderzoek gaan alle vragen

over de organisatie. Er wordt dus gemeten op organisatieniveau. Saunders (2011) geeft aan dat het verstandig is om bestaande schalen te gebruiken of aan te passen, in plaats van je eigen schalen te ontwikkelen. Grote veranderingen kunnen immers de validiteit van de schaal aantasten en daardoor ook die van de resultaten van het onderzoek. Vier van de zes vragenlijsten gebruiken een Likertschaal. Deze schaal zal worden gebruikt voor alle vragenlijsten. De schaal van de vragenlijsten van Nijholt and Benders (2010) en Lund and Gjeding (1996) zullen dus worden aangepast. Alle schalen worden aangepast naar een 7-punts Likertschaal. Indien de uitspraken over een onderwerp zowel negatief als positief geformuleerd zijn, moeten de antwoordcategorieën zodanig geïnverteerd (omgedraaid) worden dat alle variabelen het achterliggende kenmerk op dezelfde manier meten.

De bestaande vragenlijsten worden dus in drie stappen aangepast:

1. Vertaling in het Nederlands;
2. Controle met behulp van checklijst Saunders (2011);
3. Aanpassing schaal.

De aanpassingen aan de formulering van de vragen zijn beperkt. De belangrijkste wijziging betreft de aanpassing van de schalen van de vragenlijst met betrekking tot zelfsturende teams (Nijholt & Benders, 2010) en de DISKO vragenlijst (Lund & Gjeding, 1996). De vragenlijst van Nijholt and Benders (2010) heeft als doel om een uitspraak te doen of een organisatie werkt met zelfsturende teams of niet. Het doel van dit onderzoek is, om te bepalen in welke mate er in zelfsturende teams wordt gewerkt. De schaal is daarom omgevormd van een dichotome schaal naar een 7-punts Likertschaal. De DISKO flexibility index (Lund & Gjeding, 1996) werkt met diverse schalen. In het kader van dit onderzoek zijn deze schalen omgezet naar een 7-punts Likertschaal. Tevens zijn alle vragen persoonlijk gemaakt, omdat het binnen dit onderzoek draait om de persoonlijke ervaringen en mening van de respondent. In bijlage IV is meer informatie te vinden over de aanpassingen die gedaan zijn aan alle vragenlijsten. Het uiteindelijke resultaat staat weergegeven in bijlage XIV.

Interfererende variabelen

Een interfererende variabele kan ook veranderingen in de afhankelijke variabele veroorzaken en biedt daarmee een alternatieve verklaring voor de onafhankelijke variabele(n) (Saunders, 2011). Naast een aantal algemene vragen over de persoon die de vragenlijst invult (bijvoorbeeld man of vrouw, leeftijd), worden binnen dit onderzoek een aantal interfererende variabelen meegenomen, omdat deze mogelijk invloed hebben. Deze variabelen zijn gekozen door de onderzoeker op basis van het uitgevoerde literatuuronderzoek en persoonlijke ervaringen. De volgende interfererende variabelen zijn toegevoegd:

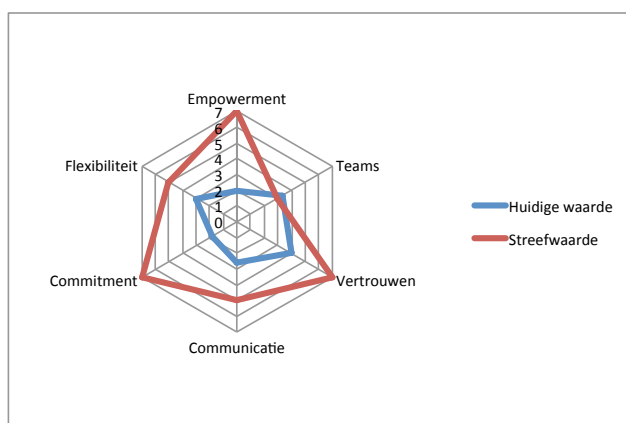
Tabel 6 Toegevoegde interfererende variabelen

Interfererende variabele	Reden toevoeging
Functieniveau: Op welk organisatieniveau oefen je jouw functie of rol uit? Uitvoerend / Middenkader / Topmanagement	Leidinggevend en of topmanagement hanteren mogelijk een andere referentiekader dan uitvoerende medewerkers (Hoogh et al., 2004). Mogelijk dat er daardoor verschillen in interpretatie van de aanwezigheid van kenmerken van een post-bureaucratie bestaan.
Omvang eenheid: Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam binnen jouw organisatie? 0-50 / 49-100 / 101-150 / 151-200 / >200	Mogelijk dat de omvang van de organisatie van invloed is op de aanwezigheid van kenmerken van een post-bureaucratie (Höpfl, 2006).
Ervaar je de externe omgeving van de organisatie als complex en onzeker? Ja / Nee	Lawrence & Lorsch (1967) stellen dat post-bureaucratische vormen alleen geschikt zijn als de externe omgeving complex en onzeker is (Heckscher, 1994). Mogelijk dat complexiteit en onzekerheid van de omgeving van invloed zijn op de aanwezigheid van kenmerken van een post-bureaucratie.

Afhankelijke variabele (post-bureaucratie)

“De mate waarin een organisatie post-bureaucratische kenmerken bezit” is bij dit onderzoek de afhankelijke variabele. John W. Tukey (1977) stelde in zijn boek *Exploratory Data Analysis* dat de effectiefste manier om cijfers te interpreteren, is ze in kaart te brengen, in plaatjes om te zetten en er grafieken of schema’s van te maken (Cameron & Quinn, 1999). Daarom is er voor gekozen om de score op elk kenmerk weer te geven in een 7-punts radardiagram (in lijn met de gebruikte Likertschaal bij de kenmerken) waardoor een beeld ontstaat met betrekking tot de mate waarin een organisatie post-bureaucratische kenmerken bezit en hoe zich dit verhoudt met de streefsituatie in de toekomst. Dit radardiagram wordt opgebouwd door de gemiddelde score per vraag te berekenen voor alle respondenten van een organisatie. Vervolgens wordt op basis van deze gemiddeldes de gemiddelde score per kenmerk berekend. Dit geldt voor zowel de huidige- als de streefsituatie. Deze gemiddelde scores worden dan uitgezet op de desbetreffende as. In figuur 5 staat een voorbeeld weergegeven. De vragenlijst is zo ingericht dat alle vragen beantwoord moeten worden (met uitzondering van de open vraag: “Welke verbeteringsuggesties heb je voor deze vragenlijst”). Onafgemaakte vragenlijsten worden niet meegenomen in de analyse.

Dat de kenmerken (onafhankelijke variabelen) van post-bureaucratische organisaties synergetische effecten hebben, is duidelijk (Jamali, 2006). Empowerment is gebaseerd op vertrouwen. Vertrouwen verbetert inzet, samenwerking en gezonde teamdynamiek. Teamwork verdiept verder vertrouwen en breekt barrières voor effectieve communicatie. Communicatie verbetert betekenisvolle interactie en samenwerking. Flexibiliteit gedijt in het kader van de teams en empowerment. Door het gebruik van een radardiagram wordt deze synergie sneller zichtbaar. Doordat er een aantal interfererende variabelen zijn toegevoegd, kunnen ook de eventuele verschillen per variabele zichtbaar gemaakt worden. De uiteindelijke output is een A4'tje met daarop een radardiagram voor de gehele organisatie en/of de relevante interfererende variabelen. Deze kunnen eventueel op verzoek van de organisatie worden uitgebreid.



Figuur 5 Voorbeeld uitkomst vragenlijst

Dit is een voorbeeld van een uitkomst van de vragenlijst die in het kader van dit onderzoek ontwikkeld wordt. Afhankelijk van de manier waarop de vragenlijst gebruikt zal gaan worden tijdens vervolgonderzoek kan op deze manier een ontwikkeling in de tijd (monitoring) of vergelijk tussen verschillende groepen respondenten weergegeven worden.

Als laatste stap van de operationalisatie wordt de vragenlijst voorgelegd aan een onafhankelijke expert op het gebied van het opstellen van vragenlijsten om de manier waarop de vragen zijn opgesteld, de structuur van de vragenlijst, duidelijkheid, begrijpelijkheid en doelgerichtheid van de vragen nog eens te bekijken en feedback te geven op het totaal. Op basis van deze feedback wordt de lijst nog een keer aangepast voordat hij gebruikt wordt.

3.3 Dataverzameling

Voordat deze vragenlijst kan worden gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek moet deze worden getest (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Het testen van de vragenlijst gebeurt in 3 stappen:

1. De vragenlijst wordt in de vorm van een pilot getest door een aantal experts die commentaar geven op de representativiteit en de geschiktheid van de vragen (paragraaf 3.3.1);
2. De vragenlijst wordt uitgezet onder een representatieve populatie voor een daadwerkelijk onderzoek (paragraaf 3.3.2);
3. De data van dit onderzoek wordt geanalyseerd en er worden een aantal statistische analyses uitgevoerd om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst te toetsen (paragraaf 3.4).

De uitkomsten van deze drie testen staan beschreven in hoofdstuk 4. Op basis van deze uitkomsten worden analyses uitgevoerd en aanpassingen aan de vragenlijst gedaan zodat deze betrouwbaar en valide is.

3.3.1 Pilot

De eerste stap van het testen van de vragenlijst bestaat uit het voorleggen van de vragenlijst aan een groep van experts. Het doel van deze stap is het verkrijgen van informatie met betrekking tot de representativiteit en geschiktheid van de vragen (Saunders, 2011; Verhoeven, 2004). Niet alleen kunnen hierbij suggesties worden gegeven voor de structuur van de vragenlijst, maar dit kan ook bijdragen tot de inhoudelijke validiteit. Hierdoor kunnen wijzigingen worden aangebracht voordat de vragenlijst wordt gebruikt voor het daadwerkelijke onderzoek. Er wordt extra informatie gevraagd door een korte extra vragenlijst aan de respondenten voor te leggen om uit te zoeken (Saunders, 2011):

- Hoeveel tijd er nodig was om de vragenlijst in te vullen;
- Of de vragen duidelijk waren;
- Of er eventueel onduidelijke of dubbelzinnige vragen waren;
- Of er eventueel vragen waren die de respondent liever niet had willen beantwoorden;
- Of de respondent van mening is dat er belangrijke onderwerpen weggelaten zijn;
- Of de opmaak duidelijk en aantrekkelijk is;
- Of er nog andere opmerkingen zijn.

Het centrale onderwerp van de vragenlijst zijn post-bureaucratische organisaties. De groep van experts die wordt gevraagd om mee te werken aan deze eerste test, zijn de leden van de afstudeerkring “De meting van de feitelijke impact van organisatieveranderingen” waar dit onderzoek ook onderdeel van uit maakt. Alle leden van deze afstudeerkring werken aan onderzoeken met betrekking tot het thema organisatieverandering en kunnen daarom worden aangemerkt als “experts”. Op basis van de feedback van deze expertgroep zal de vragenlijst worden aangepast. Deze aangepaste vragenlijst wordt vervolgens gebruikt voor het uitzetten van het onderzoek.

3.3.2 Onderzoek met behulp van de vragenlijst

Het onderzoek met behulp van de vragenlijst dient 2 doelen. Enerzijds is het een onderdeel van het verzamelen van informatie met betrekking tot de representativiteit en geschiktheid van de vragen. Daarom zal er één extra vraag worden toegevoegd: “Heeft u nog verbetersuggesties voor deze vragenlijst?”. Anderzijds wordt de data, die is verzameld door middel van dit onderzoek, gebruikt voor statistische analyses. Deze staan beschreven in paragraaf 3.4.

De ambitie binnen dit onderzoek is om een vragenlijst te ontwikkelen die te gebruiken is voor organisaties binnen alle sectoren. Het is dus van belang om (binnen praktische mogelijkheden) het onderzoek in verschillende sectoren uit te zetten. Deze steekproef moet zo representatief en

zo nauwkeurig mogelijk zijn, omdat deze wordt gebruikt om generalisaties te maken voor de gehele populatie (Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011). Het onderzoek zal worden uitgezet binnen drie bedrijven uit verschillende sectoren:

- Topicus (software ontwikkelaar), Deventer;
- British American Tobacco Niemeijer (tabaksproducent), Groningen;
- Saxion Academie Creatieve Technologie (Hoger Onderwijs), Enschede.

Aan alle medewerkers binnen deze bedrijven zal worden gevraagd om de vragenlijst in te vullen. Alleen Saxion vormt hierop een uitzondering. Uit praktische overwegingen zal één academie bevestigd worden. De totale steekproef bestaat hierdoor uit ongeveer 500 personen. Door de spreiding van de steekproef en het totaal bevestigde personen is de verwachting dat er uitspraken gedaan kunnen worden met betrekking tot de aanwezigheid van post-bureaucratische kenmerken met een bepaalde betrouwbaarheid (Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011). Deze wordt in paragraaf 3.4 getoetst.

Een andere belangrijk aspect is de respons. Bij onderzoek met behulp van vragenlijsten kunnen problemen ontstaan door het ontbreken van gegevens (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Pligt and Blankers (2013) presenteren een aantal adviezen om non-respons te minimaliseren (zie bijlage II). Deze adviezen zijn gebruikt bij het opstellen van de vragenlijst die gebruikt is bij dit onderzoek, met als doel om de respons zo hoog mogelijk te krijgen. Uit de meta-analyse van Shih and Fan (2008) blijkt dat de gemiddelde respons bij 39 internetvragenlijsten 34% is. Dit percentage is dan ook het doelpercentage met betrekking tot de respons voor dit onderzoek.

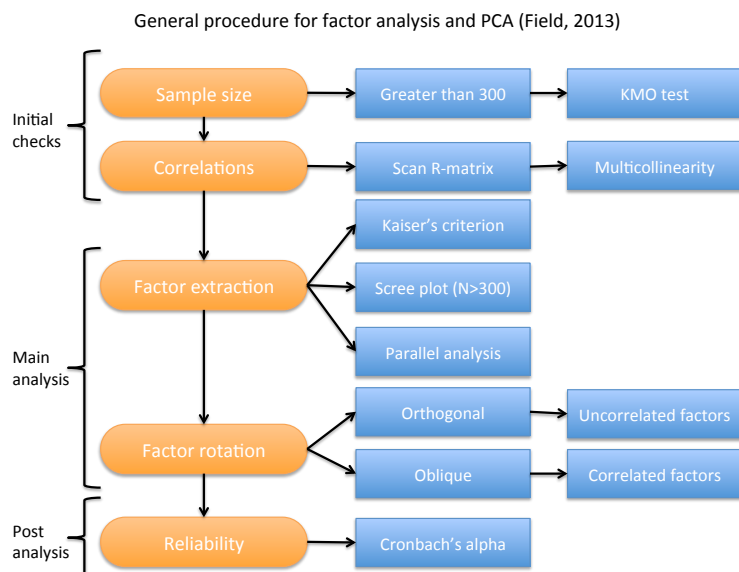
De resultaten van het onderzoek worden gebruikt om op basis van de feedback van de respondenten de vragenlijst eventueel aan te passen. Daarnaast wordt de verzamelde data gebruikt om een aantal statistische analyses uit te voeren. Deze staan beschreven in paragraaf 3.4.

3.4 Data-analyse

Het is belangrijk dat een vragenlijst betrouwbaar en valide is (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). *Validiteit* verwijst naar de vraag of het meetinstrument daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten (Pligt & Blankers, 2013). Bij enquêtes wordt de validiteit vaak bepaald door een juiste vraagstelling. Sturende vragen, extreme bewoordingen en sociale wenselijkheid kunnen leiden tot problemen met de validiteit. *Betrouwbaarheid* verwijst naar de vraag of de resultaten van een meting reproduceerbaar en replicerbaar zijn (Pligt & Blankers, 2013). Echter, iedere meting gaat gepaard met toevallige fouten of bias. Betrouwbaarheid meten wil zeggen dat de foutencomponent in de meting voldoende klein is vergeleken met de systematische verschillen tussen personen die in kaart worden gebracht. Lage betrouwbaarheid kan door allerlei factoren worden veroorzaakt. Enkele voorbeelden zijn (Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011): variaties in het aflezen van een schaal, gokken door respondenten, desinteresse en vermoeidheid van de respondent, per ongeluk het verkeerde aankruisen, etc. Binnen dit onderzoek wordt een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd door Cronbach's alpha te berekenen.

Aan validiteit en betrouwbaarheid is veel aandacht besteed bij het opstellen van de vragenlijst. Daarnaast is er gebruik gemaakt van vragenlijsten uit bestaande wetenschappelijke literatuur. Dit komt de validiteit en betrouwbaarheid ten goede (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Echter, omdat er een nieuw meetinstrument is ontwikkeld door verschillende vragenlijsten te combineren en enkele schalen zijn aangepast, moeten de validiteit en betrouwbaarheid opnieuw worden getest. Er is geen sprake van een bestaand model. Het is dus belangrijk om te onderzoeken wat de onderliggende patronen en correlaties zijn. Met behulp van een factoranalyse kunnen deze onderliggende patronen en correlaties gemeten worden. Deze methode wordt vaak gebruikt bij

het construeren van vragenlijsten (Field, 2013; Saunders, 2011; Schmitt, 2011). Op basis van de uitkomsten van de factoranalyse worden onderliggende factoren geïdentificeerd.



Figuur 6 Procedure voor factoranalyse en PCA (Field, 2013)

De procedure van Field (2013) vormt de leidraad voor het uitvoeren van de factoranalyse (zie figuur 6). Deze actuele procedure wordt veel gebruikt bij het ontwikkelen van vragenlijsten. In grote lijnen bestaat de procedure uit een factoranalyse (paragraaf 3.4.1) en een betrouwbaarheidsanalyse (paragraaf 3.4.2). In deze paragraaf wordt beschreven hoe, aan de hand van de verzamelde data tijdens het onderzoek, deze procedure doorlopen wordt. Aan de hand van de uitkomsten vinden, indien nodig, de laatste aanpassingen aan de vragenlijst plaats. Alle statistische analyses in dit onderzoek zullen worden uitgevoerd met behulp van het statistische programma SPSS versie 20.

3.4.1 Factoranalyse

Er wordt gebruikt gemaakt van een factoranalyse, omdat het onderliggende model met als uitgangspunt de zes kenmerken van post-bureaucratie niet aangetoond is (Field, 2013; Schmitt, 2011). Het doel van de factoranalyse is het identificeren van onderliggende factoren en het testen van alle items (de vragen in de vragenlijst) op betrouwbaarheid en validiteit. Op basis van de uitkomsten worden items verwijderd en factoren bepaald. In hoofdstuk 4 staan de resultaten beschreven en worden de uitkomsten vergeleken met de oorspronkelijke zes vragenlijsten. Op basis van deze vergelijking zal de vragenlijst verder worden verbeterd.

Bij een factoranalyse zijn 3 aspecten belangrijk: steekproefgrootte, factorextractie en factorrotatie.

1. Steekproefgrootte: Er zijn veel vuistregels met betrekking tot de minimale steekproefgrootte voor factoranalyse om een model, dat geldig is, op te bouwen. Een voorbeeld is de vuistregel dat er voor elke (verwachte) factor 10-15 respondenten noodzakelijk zijn (Field, 2013; Schmitt, 2011). Voor dit onderzoek zou dit betekenen dat minimaal 60 respondenten de vragenlijst zouden moeten invullen. Een andere vuistregel is dat meer dan 300 respondenten altijd leidt tot een betrouwbare oplossing. Field (2013) maakt gebruik van de Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO test). Deze test wordt uitgevoerd op de totale vragenlijst. Op basis van Field (2013) worden waarden van 0,7 en hoger aanvaardbaar geacht en de steekproef als voldoende groot gezien.
2. Factorextractie: Factorextractie is het proces om te bepalen hoeveel factoren te behouden (Field, 2013). Alleen factoren met een hoge eigenwaarde (>1) worden behouden. Omdat er op basis van het uitgevoerde literatuuronderzoek al wel een idee is hoe de variabelen zich mogelijk tot elkaar verhouden is er gekozen voor de Principal Axis Factoring (Field, 2013; Osborne & Costello, 2009; Winter & Dodou, 2012). Om het juiste aantal factoren bepalen, worden de eigenwaarden geanalyseerd (> 1) en Scree Plots beschouwd (Field, 2013; Osborne & Costello, 2009; Schmitt, 2011).

3. Factorrotatie: Jamali (2006) geeft aan dat er sprake is van onderlinge samenhang tussen de 6 kenmerken. Er is dus sprake van een zekere correlatie tussen de factoren (kenmerken). Daarom is gekozen voor een oblique rotation methode, namelijk Direct Oblimin (Field, 2013). Dit in tegenstelling tot een orthogonal rotation methode waarbij er geen sprake is van onderlinge samenhang tussen de factoren.

Met behulp van de factoranalyse worden items verwijderd. Op basis van de aanbevelingen van Worthington and Whittaker (2006) moeten items aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De hoogste factorlading moet $>0,3$ zijn;
- Bij meerdere factorladingen mag er maximaal 1 factorlading $>0,3$ zijn;
- Het verschil tussen de hoogste factorlading en de op één na hoogste factorlading mag niet $<0,15$ zijn;

Een item dat niet voldoet aan deze voorwaarden wordt verwijderd. Waarbij er (zeker in het geval van kleine verschillen) ook gekeken wordt naar de inhoudelijke verbinding door de vraagstelling te bekijken. Dit proces van verwijderen wordt net zo lang herhaald, totdat alle items aan de voorwaarden voldoen en de uiteindelijke factoren zichtbaar worden.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Daarna wordt per factor de betrouwbaarheid getest. Dit gebeurt met behulp van het veelgebruikte instrument Cronbach's alpha. *Cronbach's alpha* of de *betrouwbaarheidscoëfficiënt* geeft aan hoe betrouwbaar de vragen een begrip meten (Verhoeven, 2004). Hoe dichter Cronbach's alpha bij 1,0 zit, hoe groter de interne consistentie van de items in de schaal. Er is geen vastgestelde interpretatie over wat een acceptabele alfa-waarde is. George and Mallery (2016) hanteren de volgende vuistregels:

- Alpha $> 0,9$ = Excellent;
- Alpha $> 0,8$ = Goed;
- Alpha $> 0,7$ = Acceptabel;
- Alpha $> 0,6$ = Twijfelachtig;
- Alpha $> 0,5$ = Slecht;
- Alpha $< 0,5$ = Onacceptabel.

Voor dit onderzoek wordt een ondergrens van 0,7 gehanteerd. We gaan er dan van uit dat de verschillende vragen een voldoende homogeen beeld geeft van hetzelfde begrip (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Voor elke factor wordt Cronbach's alpha geanalyseerd. Met behulp van de functie "Cronbach's alpha if item deleted" worden items verwijderd totdat Cronbach's alpha $> 0,7$ is.

In dit hoofdstuk is beschreven welke beslissingen genomen zijn rond de methode van onderzoek, waarbij veel aandacht is besteed aan de verantwoording van alle keuzes. Daarnaast is aangegeven op welke manieren de vragenlijst wordt getoetst. Het doel is om op deze manier een valide en betrouwbare vragenlijst op te stellen waarbij de onderzoeker er zich van bewust is dat er altijd methodologische issues zullen blijven. Deze komen terug in de discussie van dit onderzoek (hoofdstuk 5). Op basis van de beschreven methodiek zal de vragenlijst worden opgesteld. Het resultaat staat beschreven in hoofdstuk 4.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de pilot en het onderzoek naar de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst beschreven. Op basis van deze resultaten wordt beargumenteerd uit welke items een vragenlijst bestaat waarmee op betrouwbare en valide wijze gemeten kan worden in welke mate kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn. In paragraaf 4.1 staan de resultaten van de pilot beschreven waarna in paragraaf 4.2 de resultaten van het onderzoek staan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een illustratief voorbeeld van de uitkomsten van het onderzoek bij Saxion ACT in paragraaf 4.3.

4.1 Resultaten pilot

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat post-bureaucratische organisaties zes kenmerken bezitten die in meer of mindere mate aanwezig zijn. De zes kenmerken zijn geoperationaliseerd door, op basis van de definities van deze kenmerken, bestaande vragenlijsten in de literatuur te zoeken en deze samen te voegen tot één vragenlijst. Aan elke vragenlijst wordt een aantal algemene eisen gesteld (D. Baarda & Goede, 1995; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004). Op basis van deze eisen is een aantal beperkte aanpassingen gedaan (zie paragraaf 3.2). Tevens zijn de vragen (indien noodzakelijk) in het Nederlands vertaald en gecontroleerd aan de hand van de door Saunders (2011) aangereikte checklijst. De vragenlijst, die na deze aanpassingen tot stand gekomen is (zie bijlage XIV), is door een aantal experts getest.

4.1.1 Beschrijving

Het doel van de pilot is het verkrijgen van informatie met betrekking tot de representativiteit en geschiktheid van de vragen (Saunders, 2011; Verhoeven, 2004). De pilot is uitgevoerd door de vragenlijst uit te zetten onder een groep van experts en deze experts specifiek te bevragen op de representativiteit en geschiktheid van de vragen door middel van een aparte vragenlijst (Saunders, 2011) om feedback te verzamelen (zie bijlage V voor de uitnodiging en de extra vragenlijst). Alle 8 leden van de afstudeerkring “De meting van de feitelijke impact van organisatieveranderingen” hebben op 18 mei een uitnodiging ontvangen vanuit het Parantion-systeem om deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast hebben ze separaat een mail ontvangen met de extra vragenlijst. Van de 8 verstuurd vragenlijsten zijn er 5 (4 mannen, 1 vrouw) ingevuld terug ontvangen, de respons is dus 63%. Hiermee is de respons hoog voor een internetsurvey (Shih & Fan, 2008).

4.1.2 Analyse

In tabel 7 staan de samengevatte resultaten per vraag weergegeven, inclusief een eventuele aanpassing voor de volgende fase, het onderzoek naar de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst.

Tabel 7 Resultaten vragenlijst extra informatie (Saunders, 2011)

Resultaten vragenlijst extra informatie en eventuele aanpassingen
<p>Hoeveel tijd was er nodig om de vragenlijst in te vullen? Gemiddeld 20 minuten.</p>
<p>Waren alle vragen duidelijk, welke niet en waarom niet? Over het algemeen vonden de respondenten de vragen duidelijk. Er waren vier opmerkingen ten aanzien van de duidelijkheid van de vragen:</p> <p>1. Eén respondent vond de vragen over leiderschap lastig te beantwoorden omdat hij formeel geen leidinggevende heeft. <u>Aanpassing:</u> de vragenlijst wordt hier niet op aangepast omdat het een uitzonderingssituatie is dat mensen geen leidinggevende hebben. De meeste bedrijven werken met een hiërarchische structuur waarbij er sprake is van leidinggevende functies (Child, 2012; Laloux, 2015).</p> <p>2. De eerste stelling van empowerment: “mijn leidinggevende praat met mij over wat voor mij belangrijk is” was voor één respondent niet duidelijk. “Belangrijk” kan namelijk over verschillende zaken gaan. <u>Aanpassing:</u> de vragenlijst wordt op basis van deze opmerking niet aangepast. Het is namelijk aan elke respondent om dit voor zichzelf in te vullen. Het gaat er om dat de leidinggevende hier naar vraagt (Hoogh et al., 2004).</p> <p>3. De derde opmerking heeft betrekking op de vragen over het werken in teams. De respondent werkt in een soort zelfsturend team maar deze bestaat uit 3 tot 6 mensen en niet uit 8 tot 20 mensen. <u>Aanpassing:</u> Geen. Voor dit onderzoek is het belangrijk om bij de definitie die gebruikt wordt binnen de vragenlijst te blijven (Nijholt & Benders, 2010). Deze sluit namelijk aan bij de definitie van het kenmerk zelfsturende teams die gehanteerd wordt binnen dit onderzoek.</p> <p>4. Een respondent geeft aan dat een aantal vragen minder van toepassing zijn op een publieke organisatie. <u>Aanpassing:</u> Deze feedback is niet specifiek genoeg om een aanpassing door te voeren, maar vormt wel een mogelijk speciaal aandachtspunt als de statistische analyses worden uitgevoerd naar aanleiding van het onderzoek bij Saxion.</p>
<p>Waren er dubbelzinnige vragen? Zo ja, welke en waarom? Geen van de respondenten hebben dubbelzinnige vragen ervaren.</p>
<p>Waren er vragen die je liever niet had willen beantwoorden? Zo ja, welke en waarom? Geen van de respondenten hebben vragen ervaren die ze liever niet hadden beantwoord.</p>
<p>Als je van mening bent dat er belangrijke onderwerpen weggelaten zijn, wil je deze dan hier vermelden? Geen van de respondenten is van mening dat er belangrijke onderwerpen weggelaten zijn.</p>
<p>Was de opmaak van de vragenlijst duidelijk en aantrekkelijk? Welke verbeteringen stel je eventueel voor? Over de opmaak hebben 4 respondenten aangegeven dat het onderscheid tussen de huidige en de streefsituatie niet helder is. Door de vele bolletjes is het onderscheid moeilijk te maken tussen de verschillende rijen. <u>Aanpassing:</u> de vragenlijst wordt hierop aangepast door de streefsituatie specifiek te benoemen en door middel van lijnen de verschillende vragen te onderscheiden.</p> <p>Verder gaf één respondent aan dat hij bij de vragen ten aanzien van flexibiliteit de stap van weinig naar veel groot vindt. <u>Aanpassing:</u> de schaal met betrekking tot hoeveelheid is gebaseerd op Saunders (2011). Omdat het gaat om één respondent wordt deze schaal niet aangepast.</p>
<p>Heb je nog andere opmerkingen? Geen van de respondenten had andere opmerkingen.</p>

4.1.3 Samenvatting en conclusies

Het doel van de pilot was het verkrijgen van informatie met betrekking tot de representativiteit en geschiktheid van de vragen (Saunders, 2011; Verhoeven, 2004). Uit de feedback van de respondenten blijkt dat zij de vragen representatief en geschikt vinden. Er zijn wel 2 aandachtspunten met betrekking tot de volgende stap, het onderzoek naar de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst:

- De gebruikte definities in de vragenlijst kunnen afwijken van de definitie van de respondent;
- Mogelijk zijn een aantal vragen minder van toepassing op publieke organisaties.

De vragenlijst wordt in deze fase niet aangepast op deze punten omdat de feedback niet specifiek genoeg is en beide punten slechts door 1 respondent zijn benoemd. De punten zullen wel aandachtspunten zijn tijdens de analyse van het onderzoek.

Op basis van de feedback van de respondenten is de opmaak van de vragenlijst wel aangepast, waardoor er een duidelijker onderscheid is tussen de huidige en de streefsituatie.

4.2 Resultaten onderzoek met behulp van de vragenlijst

Het onderzoek dient 2 doelen. Enerzijds is het een onderdeel van het verzamelen van informatie met betrekking tot de representativiteit en geschiktheid van de vragen. Hiervoor is er één extra vraag toegevoegd namelijk: "Heeft u nog verbeteringsuggesties voor deze vragenlijst?". Anderzijds wordt de data die is verzameld, door middel van dit onderzoek gebruikt voor statistische analyses om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst te toetsen. De uitkomsten van beide analyses staan beschreven in paragraaf 4.2.2. De resultaten van het onderzoek worden gebruikt om de vragenlijst te toetsen op validiteit en betrouwbaarheid.

4.2.1 Beschrijving

De naar aanleiding van de pilot aangepaste vragenlijst (zie bijlage XIV) is op woensdag 8 juni via het systeem van Parantion uitgezet bij Saxion ACT, BAT Niemeyer en Topicus. De vragenlijst bestaat uit 9 pagina's: 2 introductiepagina's, een pagina met algemene vragen, een pagina met vragen per kenmerk en een afsluitende pagina met een bedankje. Het aantal vragen (items) per kenmerk is als volgt verdeeld:

- Empowerment = 11 items;
- Teams = 9 items;
- Vertrouwen = 10 items;
- Communicatie = 10 items;
- Commitment = 7 items;
- Flexibiliteit = 14 items.

Alle respondenten kregen tot het einde van de maand juni de tijd om de vragenlijst in te vullen. De vragenlijst werd vergezeld door een introductietekst, passend bij het desbetreffende bedrijf. Een voorbeeld is opgenomen in bijlage VII. Gedurende de maand juni zijn 2 herinneringen verstuurd naar mensen die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld (zie bijlage VIII). Zaterdag 2 juli is de vragenlijst gesloten, 180 respondenten hebben op dat moment de vragenlijst volledig ingevuld. Een indruk van de opmaak van de vragenlijst staat in bijlage VI.

Respondenten

180 respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld, dit komt overeen met een responspercentage van 34,2%. Hiermee voldoet de respons aan het criterium van 34% (Shih & Fan, 2008) dat gesteld is in hoofdstuk 3. De respons verschilt wel sterk per organisatie. Waar de respons bij Saxion ACT op 46% uitkomt, blijft de respons bij zowel BAT Niemeyer als Topicus steken op 25%. Omdat de onderzoeksgroep van deze beide bedrijven ook kleiner is dan bij Saxion ACT is het absolute aantal respondenten laag: BAT Niemeyer 46 respondenten en Topicus slechts 26 respondenten. Uitgaande van de vuistregel dat er minstens 10-15 respondenten per factor moeten zijn, is de respons voor deze beide organisaties te laag (Field, 2013). Dit is belangrijk om mee te nemen bij de analyse van de resultaten. Voor deze beide organisaties kunnen dus geen specifieke uitspraken worden gedaan. 180 respondenten is echter ruim voldoende voor het onderzoek als geheel (Field, 2013).

Tevens valt op dat er 132 mensen gestart zijn met het invullen van de vragenlijst maar hem niet helemaal hebben afgemaakt. Hier kunnen veel verschillende oorzaken voor zijn (Sanders, 2011). In paragraaf 4.2.2.3 worden mogelijke oorzaken onderzocht aan de hand van de analyse van de antwoorden op de open vraag aan het einde van de vragenlijst.

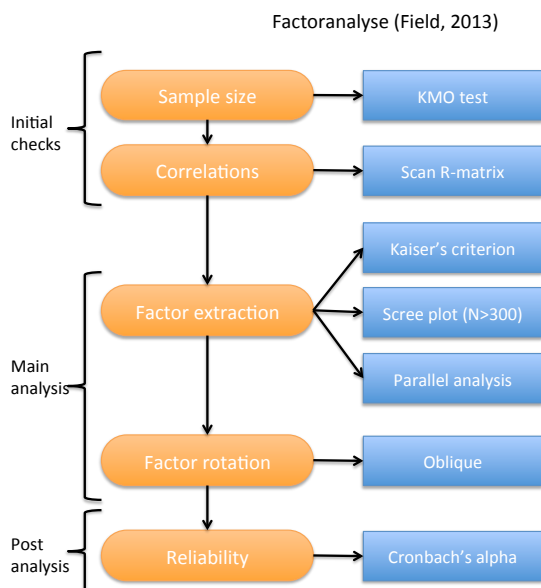
Het eerste deel van de vragenlijst bestaat uit een aantal algemene vragen over de respondenten. Tevens wordt gevraagd naar een aantal variabelen die mogelijk invloed hebben op de perceptie van de respondent met betrekking tot de mate waarin een organisatie post-bureaucratische kenmerken bezit. Deze mogelijk interfererende variabelen zijn functieniveau en de perceptie van de externe omgeving.

Tabel 8 Beschrijving van de respondenten

		Frequentie	Percentage
Organisatie	BAT Niemeyer	46	25,6%
	Topicus	26	14,4%
	Saxion ACT	108	60,0%
Geslacht	Man	117	65,0%
	Vrouw	63	35,0%
Leeftijd	<20	0	0%
	20-30	21	11,7%
	31-40	56	31,1%
	41-50	47	26,1%
	51-60	46	25,6%
	>60	10	5,6%
Opleidingsniveau	Basisschool	0	0%
	MBO	24	13,3%
	HBO	71	39,4%
	WO	85	47,2%
Functieniveau	Uitvoerend	120	66,7%
	Middenkader	52	28,9%
	Topmanagement	8	4,4%
Externe omgeving	Complex en onzeker	80	44,4%
	Niet complex en onzeker	100	55,6%

4.2.2 Analyse

De procedure van Field (2013) vormt de leidraad voor het uitvoeren van de factoranalyse (zie figuur 7). In deze paragraaf worden de resultaten van de verschillende stappen binnen deze procedure geanalyseerd.



Figuur 7 Toegepaste procedure voor de factoranalyse (Field, 2013)

De data van alle 180 respondenten die de vragenlijst volledig hebben ingevuld, is gebruikt voor de analyses. Startpunt van de analyse vormen de antwoorden van de vragen naar de huidige situatie. Er wordt aangenomen dat het voor de factoranalyse niet uitmaakt of de antwoorden van de huidige of de streefsituatie worden gebruikt omdat de formulering van de vragen exact hetzelfde is. Deze aanname wordt tijdens de analyses gecheckt.

4.2.2.1 Procedure Field (2013)

In deze paragraaf worden de resultaten en analyses per onderdeel van de procedure van Field (2013) beschreven.

Sample size

De betrouwbaarheid van de factoranalyse hangt af van de steekproefomvang (Field, 2013; George & Mallery, 2016; Osborne & Costello, 2009; Schmitt, 2011; Winter & Dodou, 2012). De benodigde steekproefomvang hangt af van de gevonden factorladingen. Daarom is voor elke stap in het proces van het bepalen van het aantal factoren de Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO test) uitgevoerd. De uitkomst van deze test op basis van de oorspronkelijke vragenlijst is 0,887, dit is ruim boven de als aanvaardbaar gestelde waarde van 0,7. Na elke stap blijft de KMO-waarde boven de 0,7. De laatste stap in het proces levert een waarde van 0,875 op (zie bijlage X). Een KMO-waarde in de buurt van 1 geeft aan dat de patronen van correlaties relatief compact zijn en de factoranalyse duidelijke en betrouwbare factoren oplevert (Field, 2013). Een waarde van 0,875 valt in de categorie “merituous” (verdienstelijk) (Field, 2013).

Correlations

Het doel van de vragenlijst is het meten van de mate waarin kenmerken van post-bureaucratische organisaties aanwezig zijn. Als alle vragen daadwerkelijk deze dimensie meten dan zou men verwachten dat er sprake is van een zekere correlatie tussen de items (Field, 2013). Om dit te controleren is de correlatiematrix (zie bijlage IX) van alle items bekeken. Er kunnen zich dan 2 potentiële problemen voordoen (Field, 2013):

1. Pearson's correlatie coëfficiënt (r) is niet hoog genoeg ($<0,3$);
2. Pearson's correlatie coëfficiënt (r) is te hoog ($>0,9$), er kan dan sprake zijn van multicollineariteit.

In beide gevallen is de remedie om desbetreffende items te verwijderen uit de analyse. Dit kan tijdens of voorafgaand aan het doorlopen van de procedure (Field, 2013).

Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen gevallen zijn van items waarbij $r > 0,9$ is. Er zijn wel enkele items die weinig correlaties $> 0,3$ hebben. Dit betreft de items T01_H, T02_H, C03_H, C07_H en F12_H. T02_H heeft zelfs geen enkele correlatie $> 0,3$. Omdat er maar 1 item helemaal geen correlatie $> 0,3$ heeft is er binnen dit onderzoek is voor gekozen om geen items te verwijderen voorafgaand aan de factoranalyse maar dit tijdens de procedure te doen (zie Factor rotation).

Factorextraction en factorrotation

Om het juiste aantal factoren te bepalen wordt principal axis factoring toegepast. De eigenwaarden worden geanalyseerd en moeten > 1 zijn, tevens worden de Scree Plots beschouwd (Field, 2013; George & Mallery, 2016; Osborne & Costello, 2009; Schmitt, 2011; Winter & Dodou, 2012). Om de interpretatie van de factoren te optimaliseren wordt een factorrotatie uitgevoerd, namelijk Direct Oblimin (Field, 2013). Alle items moeten voldoen aan de volgende voorwaarden (Worthington & Whittaker, 2006):

- De hoogste factorlading moet $> 0,3$ zijn;
- Bij meerdere factorladingen mag er maximaal 1 factorlading $> 0,3$ zijn;
- Het verschil tussen de hoogste factorlading en de op één na hoogste factorlading mag niet $< 0,15$ zijn.

Een item dat niet voldoet aan deze voorwaarden wordt verwijderd.

Als eerste stap is de factoranalyse uitgevoerd over alle 61 items. Kaiser-Meyer-Olkin Measure is 0,887 en voldoet dus aan de gestelde voorwaarde. Uit deze analyse blijkt dat er 13 factoren zijn met een eigenwaarde > 1 . De Scree plot wijst echter op 8 factoren. Analyse van de pattern matrix wijst uit dat de items C02_H; C04_H; E05_H; E09_H; E01_H; E11_H; E08_H; F07_H; V05H; C06_H;

V04_H en I08_H niet aan de voorwaarden voldoen. Deze 12 items worden verwijderd waarna de analyse opnieuw wordt uitgevoerd.

KMO is na de tweede stap 0,871 en voldoet dus aan de voorwaarde. Uit de analyse van de eigenwaarden blijkt dat er 11 factoren zijn, de Scree plot wijst op 7 factoren. De items V03_H en F03_H voldoen niet aan de voorwaarden en worden verwijderd.

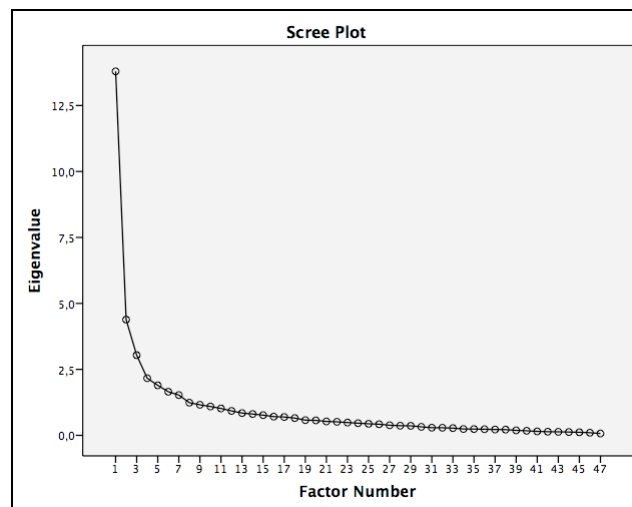
Vervolgens wordt de analyse opnieuw uitgevoerd met als resultaat dat KMO = 0,875 is. Er zijn 11 factoren met een eigenwaarde > 1 en de Scree plot wijst nog steeds op 7 factoren. Uit analyse van de pattern matrix blijkt dat alle items aan de voorwaarden voldoen. Hiermee is de factoranalyse afgerond.

Tabel 9 Eindresultaat factoranalyse

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,794	29,349	29,349
2	4,387	9,334	38,684
3	3,039	6,465	45,149
4	2,166	4,609	49,758
5	1,895	4,033	53,791
6	1,653	3,517	57,308
7	1,527	3,250	60,557
8	1,239	2,635	63,193
9	1,158	2,463	65,656
10	1,093	2,326	67,982
11	1,020	2,169	70,152
12	,926	1,970	72,122
13	,845	1,797	73,919
14	,809	1,721	75,639
15	,766	1,630	77,269
16	,710	1,511	78,780
17	,696	1,480	80,260
18	,655	1,394	81,654
19	,577	1,227	82,881
20	,567	1,207	84,089
21	,527	1,121	85,210
22	,513	1,091	86,301
23	,485	1,031	87,332
24	,462	,983	88,315
25	,438	,931	89,246
26	,422	,898	90,144
27	,383	,816	90,960
28	,365	,777	91,737
29	,361	,768	92,505
30	,323	,687	93,191
31	,290	,617	93,808
32	,287	,611	94,420
33	,275	,585	95,005
34	,241	,512	95,517
35	,239	,509	96,025
36	,233	,496	96,522
37	,221	,469	96,991
38	,218	,463	97,454
39	,189	,402	97,856
40	,173	,368	98,224
41	,150	,319	98,543
42	,138	,293	98,837
43	,134	,284	99,121
44	,126	,268	99,389
45	,116	,247	99,636
46	,100	,213	99,849
47	,071	,151	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Er zijn nu in totaal 14 items verwijderd. Er zijn 11 factoren met een eigenwaarde >1 en de interpretatie van de Scree plot is dat er 7 factoren zijn. De SPSS output is te vinden in bijlage X.

Om te komen tot het definitief aantal factoren en items, is er vervolgens gekeken naar de inhoudelijke verbinding waarbij de 11 factoren zijn vergeleken met de 6 kenmerken waarbij de resultaten van de correlatieanalyse zijn meegenomen. De resultaten staan in tabel 10.

Tabel 10 Resultaten inhoudelijke factoranalyse

Factor	Inhoudelijke verbinding	Definitieve factor
1	Alle items onderliggend aan deze factor hebben betrekking op het oorspronkelijke kenmerk Communicatie en verklaren 29,4% van de variantie. Alleen E07_H komt uit het oorspronkelijke kenmerk Empowerment, maar gaat over het betrekken bij besluiten door de leidinggevende. Dit past prima bij de door Reinders (2006) gehanteerde definitie van Communicatie. Daarnaast heeft het item een sterke lading (0,520).	Communicatie Items: I07_H; I01_H; I03_H; I10_H; I04_H; I09_H; E07_H; I02_H; I05_H; I06_H.
2	Alle items onderliggend aan deze factor hebben betrekking op het oorspronkelijke kenmerk Teams. Samen verklaren ze 9,3% van de variantie.	Teams Items: T08_H; T05_H; T04_H; T06_H T07_H; T09_H; T03_H.
3	Deze factor bestaat uit 4 items. Alle 4 hebben ze betrekking op het oorspronkelijke kenmerk Flexibiliteit. Andere items uit het kenmerk komen in andere factoren terug (zie verderop in deze tabel). Lund and Gjeding (1996) geeft aan dat de focus bij zijn definitie van flexibiliteit ligt op werkorganisatie, human resource management en innovatie. Het lijkt erop dat deze 3-deling zichtbaar wordt binnen de gevonden factoren. In dit geval hebben de 4 vragen betrekking op innovatie omdat ze gaan over het introduceren van nieuwe producten en/of diensten. De 4 items verklaren 6,5% van de variantie.	Innovatie Items: F14_H; F11_H, F12_H; F13_H.
4	Factor 4 bestaat uit 3 items die uit het oorspronkelijke kenmerk Flexibiliteit komen. Samen verklaren ze 4,6% van de variantie. Deze items hebben betrekking op het continu blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden door medewerkers (Lund & Gjeding, 1996).	Persoonlijke ontwikkeling Items: F09_H; F10_H; F08_H.
5	Alle items onderliggend aan deze factor hebben betrekking op het oorspronkelijke kenmerk Vertrouwen en verklaren 4,0% van de variantie.	Vertrouwen Items: V09_H; V10_H; V08_H; V07_H; V06_H.
6	Alle items onderliggend aan deze factor hebben betrekking op het oorspronkelijke kenmerk Commitment en verklaren 3,5% van de variantie.	Commitment Items: C07_H; C05_H; C03_H.
7	Factor 7 bestaat uit 5 items die vanuit het oorspronkelijke kenmerk Empowerment komen en 2 vanuit Vertrouwen. Inhoudelijk gaan al deze items over de leidinggevende en sluiten aan bij de definitie van Hoogh et al. (2004) met betrekking tot Empowerment.	Leidinggevende Items: E03_H; E06_H; E10_H; E04_H; E02_H; V02_H; V01_H.
8	Deze factor bestaat uit 3 items uit het oorspronkelijke kenmerk Flexibiliteit. Inhoudelijk gaan de items over het delegeren van verantwoordelijkheden. Ook hier is sprake van een inhoudelijk raakvlak met de definitie van Hoogh et al. (2004) met betrekking tot Empowerment.	Delegeren Items: F01_H; F02_H; F05_H
9	De items T01_H en T02_H zitten in deze factor. De items gaan inhoudelijk over een aantal kwantitatieve aspecten van het werken met zelfsturende teams. Beide items vertoonden weinig correlatie (T02_H zelfs geen) met de overige items.	Factor en items laten vervallen.
10	In factor 10 zitten 2 items (F04_H; F04_H) die heel specifiek vragen naar integratie van functies en kwaliteitskringen. Deze vragen zijn te specifiek. Dit wordt ook bevestigd in de beantwoording van de open vraag aan het einde van de vragenlijst (zie paragraaf 4.2.2.3).	Factor en items laten vervallen
11	Tenslotte is er sprake van een factor met 1 vraag er in. Het gaat om item C01_H die ook al weinig correlatie met de overige items had.	Factor en item laten vervallen

Uit de factorextractie, factorrotatie en inhoudelijke interpretatie kunnen we concluderen dat er sprake is van 8 factoren met in totaal 42 items die voldoen aan alle voorwaarden. Deze 8 factoren verklaren in totaal 63,193% van de variantie. Op basis van het geconstateerde inhoudelijke raakvlak en tussen factor 7 (Leidinggevende) en factor 8 (Delegeren) worden deze samengevoegd tot één factor (Empowerment). Uiteindelijk is er dus sprake van een vragenlijst bestaande uit 7 factoren en 42 items.

Betrouwbaarheid

De laatste stap in de procedure van Field (2013) is het testen van de betrouwbaarheid per factor. Hiervoor wordt voor elke factor Cronbach's alpha berekend. Hoe dichter Cronbach's alpha bij 1,0 zit, hoe groter de interne consistentie van de items binnen de factor (D. Baarda & Goede, 1995; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Zoals in hoofdstuk 3 staat uitgelegd wordt voor dit onderzoek een ondergrens van 0,7 gehanteerd (Field, 2013). Als de waarde van Cronbach's alpha binnen een factor kleiner dan 0,7 is, worden met behulp van de functie "Cronbach's alpha if item deleted" items verwijderd totdat Cronbach's alpha > 0,7 is. De uitkomsten van de testen staan beschreven in onderstaande tabel 11.

Tabel 11 Uitkomsten betrouwbaarheidsanalyse

Factor	Aantal items	Cronbach's alpha	Gemiddelde	SD
Communicatie	10	0,929	4,704	0,063
Teams	7	0,905	4,206	0,022
Innovatie	4	0,808	4,504	0,136
Persoonlijke ontwikkeling	3	0,908	4,713	0,004
Vertrouwen	5	0,875	5,216	0,082
Commitment	3	0,706	4,287	1,834
Empowerment	10	0,864	5,002	0,055

Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat alle 8 factoren voldoen aan het criterium Cronbach's alpha > 0,7. De meeste waarden zitten zelfs boven de 0,8 en dat betekent dat de betrouwbaarheid "goed" genoemd kan worden (Field, 2013). De hoge betrouwbaarheidswaarden kunnen worden verklaard doordat er als uitgangspunt gevalideerde vragenlijsten zijn genomen, de betrouwbaarheid per factor is berekend en elke factor uit meerdere items bestaat (Field, 2013; Saunders, 2011). Elke factor geeft dus een homogeen beeld van hetzelfde begrip (D. Baarda & Goede, 1995; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001).

4.2.2.2 Optimaliseren vragenlijst

Voor een hoge respons en dus een hoge betrouwbaarheid en validiteit is het belangrijk dat de vragenlijst niet te lang is (D. Baarda & Goede, 1995; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Er zijn 3 factoren die bestaan uit relatief veel items en een hoge betrouwbaarheid hebben: Communicatie, Teams en Empowerment. Voor deze items is onderzocht of het aantal items teruggebracht kan worden terwijl de betrouwbaarheid goed blijft (>0,7). Dit is gedaan in 2 stappen:

1. Op basis van inhoudelijke overlap tussen de items. Indien hier sprake van was, is het item met de laagste factorlading weggelaten;
2. Vervolgens is bekeken of er items zijn met een factorlading < 0,512 die weggelaten zouden kunnen worden zonder dat Cronbach's alpha < 0,7 wordt. Een minimale factorlading van 0,512 wordt namelijk vaak als vuistregel gebruikt bij het interpreteren van factorladingen (Field, 2013).

Deze optimaliseringslag is uitgevoerd op de factoren Communicatie, Teams en Empowerment. De resultaten van deze analyse staan in tabel 12.

Tabel 12 Uitkomsten optimalisering

Factor	Items weggelaten	Nieuw aantal items	Cronbach's alpha
Communicatie Teams	I03_H; I06_H; I05_H; I02_H; E07_H	5	0,893
Innovatie	T03_H	6	0,896
Persoonlijke ontwikkeling	-	4	0,808
Vertrouwen	-	3	0,908
Commitment	-	5	0,875
Empowerment	-	3	0,706
	V01_H; F01_H; F02_H; F05_H	6	0,874

Na deze optimaliseringslag kunnen we concluderen dat de uiteindelijke vragenlijst bestaat uit 32 items die zijn verdeeld over 7 factoren. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage XVI. Alle tussenstappen staan weergegeven in bijlage XV.

4.2.2.3 Analyse items huidige situatie versus streefsituatie

Alle analyses in paragraaf 4.2.2.1. zijn uitgevoerd op basis van de antwoorden van de vragen naar de huidige situatie. Er is aangenomen dat het voor de factoranalyse niet uitmaakt of de antwoorden van de huidige of de streefsituatie worden gebruikt omdat de formulering van de vragen exact hetzelfde is. Deze aanname is getoetst door de factoranalyse ook uit te voeren op de streefsituatie. Ook hierbij is exact dezelfde procedure gevolgd als in paragraaf 4.2.2.1.

Het resultaat van deze analyse is dat er 10 factoren met een eigenwaarde >1 zijn. De interpretatie van de Scree plot bevestigt deze uitkomst. Samen verklaren deze factoren 69,492% van de variantie. Na een inhoudelijke analyse blijkt dat uiteindelijk dezelfde factoren overblijven als bij de oorspronkelijke analyse. De items per factor zijn voor een aantal factoren gelijk namelijk Teams, Innovatie, Educatie en Vertrouwen. De items binnen de factoren Communicatie, Commitment en Empowerment verschillen licht van elkaar, maar de conclusie lijkt gerechtvaardigd om de huidige situatie als basis te nemen voor de factoranalyse. Het eindresultaat van deze analyse is terug te vinden in bijlage XII.

4.2.2.3 Analyse open vraag

Om een indruk te krijgen van de representativiteit en geschiktheid van de vragen is er één extra vraag aan de vragenlijst toegevoegd: "Heeft u nog verbeter suggesties voor deze vragenlijst?". De antwoorden op deze open vraag zijn in een aantal stappen geanalyseerd (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004):

1. Verkenning en interpretatie van de antwoorden;
2. Evalueren van de gebruikte termen (positief of negatief). Omdat het hier om verbeter suggesties gaat, zijn de positieve antwoorden niet meegenomen in deze analyse;
3. Het coderen (omschrijven) van de antwoorden;
4. Groeperen => als een code meer dan 5 keer voorkomt, wordt het antwoord meegenomen als categorie;
5. Op basis van de frequentie is een hiërarchie aangebracht en verbeter suggesties geformuleerd.

De resultaten van deze analyse staan weergegeven in onderstaande tabel 13.

Tabel 13 Resultaten analyse open vraag

Categorie	Aantal keren benoemd	% respondenten
1. Gebruikte termen beter definiëren	14	7,8%
2. Weet ik niet of niet van toepassing toevoegen	31	17,2%
3. Vraag (te) complex	17	9,4%
4. Opmaak kan beter	8	4,4%
5. Vragenlijst te lang	11	6,1%
6. Streefwaarde beter definiëren	10	5,6%

Op basis van deze analyse is er een aantal verbeterpunten waarbij dient te worden opgemerkt dat het aantal wijzigingen beperkt zal zijn, omdat er gebruik is gemaakt van bestaande, gevalideerde vragenlijsten en het uitgangspunt binnen dit onderzoek is deze zo weinig als mogelijk te wijzigen.

Definities

De opmerkingen met betrekking tot het definiëren van termen en de streefwaarde worden meegenomen door de definities van de nieuwe factoren nog explicieter te benoemen en bij elke factor de toelichting met betrekking tot de streefwaarde te laten zien.

“Weet ik niet” of “Niet van toepassing” toevoegen

Deze suggestie geldt voor de schalen Teams en Flexibiliteit. Beide schalen zijn in een eerder stadium reeds aangepast (zie hoofdstuk 3) op basis van suggesties van Saunders (2011). Gezien de hoeveelheid opmerkingen worden beide schalen aangepast. De optie “Geen” zal vervangen worden door “Weet ik niet”. Voor Teams zal deze schaal ook gebruikt worden, omdat het exacte percentage niet van belang is en respondenten hierdoor in verwarring worden gebracht. De formulering van de vragen wordt hierop aangepast.

Complexiteit

9,4% van de respondenten ervaren de vragen als complex. Er is echter voor gekozen om hier dicht bij de oorspronkelijke vragenlijsten te blijven en geen formuleringen aan te passen.

Opmaak

Opmerkingen worden niet meegenomen omdat het percentage relatief laag is en er erg verschillende en tegenstrijdige verbeter suggesties zijn. Een voorbeeld van de opmaak van de vragenlijst in het Parantion systeem is te vinden in bijlage VI.

Lengte

Als gevolg van de factoranalyse inclusief de optimaliseringslag gaat de lijst van 61 items naar 32 items.

4.2.3 Samenvatting en conclusies

Het onderzoek is uitgezet bij 3 verschillende organisaties en in totaal hebben 180 respondenten de volledige vragenlijst ingevuld. Het aantal respondenten is ruim voldoende om betrouwbare uitspraken te kunnen doen (KMO = 0,875). Voor het uitvoeren van de analyse is gebruik gemaakt van verbeter suggesties van experts en respondenten. Daarnaast is er een factoranalyse uitgevoerd. Uit deze factoranalyse blijkt dat er sprake is van 7 factoren met een eigenwaarde > 1 met in totaal 42 items die aan de voorwaarden voldoen. Deze 7 factoren verklaren in totaal 63,193% van de variantie. Alle items hebben voldoende lading op één van de factoren. De betrouwbaarheid per factor is minimaal 0,7 en voldoet daarmee ruim aan de voorwaarden. Na de factoranalyse heeft een optimaliseringsslag plaatsgevonden waarbij op basis van overlap op inhoud items zijn weggelaten zonder dat de betrouwbaarheid onder de 0,8 komt. Hierdoor zijn nog eens 7 items verwijderd. De uiteindelijke vragenlijst bestaat uit 32 items verdeeld over 7 factoren:

- Communicatie = 5 items;
- Teams = 6 items;
- Innovatie = 4 items;
- Educatie = 3 items;
- Vertrouwen = 5 items;
- Commitment = 3 items;
- Empowerment = 6 items.

Op basis van opmerkingen van 17,2% van de respondenten zijn de schalen van de oorspronkelijke kenmerken Zelfsturende teams en Flexibiliteit aangepast waarbij de optie “Geen” is vervangen door “Weet ik niet”. Tenslotte worden de definities van de 7 factoren en het begrip streefwaarde nadrukkelijker in de vragenlijst benoemd. De definitieve vragenlijst staat in bijlage XVI.

4.3 Een voorbeeld ter illustratie

In bijlage XIII staat een voorbeeld van de uitwerking van de uitkomsten van het onderzoek voor BAT Niemeyer. Dit voorbeeld is als illustratie opgenomen. Het geeft een indruk van de terugkoppeling die de organisatie krijgt. Dit voorbeeld is gebaseerd op de uitkomsten van de oorspronkelijke vragenlijst.

Naast deze algemene uitkomsten kan de organisatie alle gemiddelde scores per individueel item krijgen en kunnen eventueel analyses op maat worden gedaan. Bijvoorbeeld, als men vermoedt dat er een verschil in beleving is tussen mannen en vrouwen. Op basis van deze uitkomsten kan de dialoog worden gestart binnen de organisatie. Opvallend bij BAT Niemeyer is bijvoorbeeld de relatief lage streefwaarde op het kenmerk Teams, vooral bij leidinggevendenden. Als het doel is om een meer post-bureaucratische organisatie te worden, dan is het interessant om te achterhalen welke betekenis er aan dit kenmerk wordt gegeven in relatie tot een post-bureaucratische organisatie.

Persoonlijke noot onderzoeker

In het kader van dit onderzoek zijn de uitkomsten per organisatie niet geanalyseerd, maar vanuit een gezonde professionele nieuwsgierigheid heeft de onderzoeker wel gekeken naar de uitkomst van de organisatie waar hij werkzaam is (Saxion ACT). De volgende zaken vallen op en zouden onderwerp van een dialoog kunnen zijn.

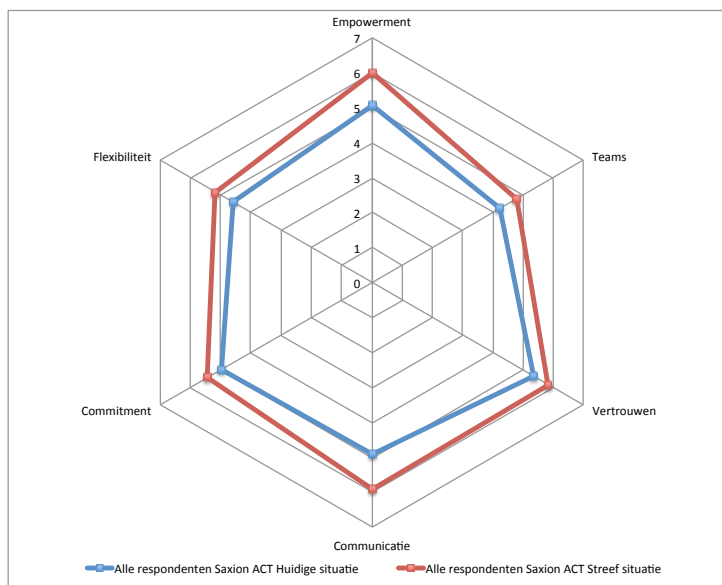
108 Respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Dit komt overeen met een responspercentage van 46%. Hiermee voldoet de respons ruim aan het criterium van 34% (Shih & Fan, 2008).

Tabel 14 Beschrijving van de respondenten Saxion ACT

		Frequentie	Percentage
Geslacht	Man	57	52,8%
	Vrouw	51	47,2%
Leeftijd	<20	0	0%
	20-30	8	7,4%
	31-40	40	37,0%
	41-50	23	21,3%
	51-60	30	27,8%
	>60	7	6,5%
Opleidingsniveau	Basisschool	0	0%
	MBO	5	4,6%
	HBO	41	38,0%
	WO	62	57,4%
Functieniveau	Uitvoerend	77	71,3%
	Middenkader	28	25,9%
	Topmanagement	3	2,8%
Externe omgeving	Complex en onzeker	40	37,0%
	Niet complex en onzeker	68	63,0%

Het radardiagram van alle respondenten ziet er als volgt uit:

Vanuit mijn rol als onderwijsmanager bij ACT valt mij op dat er relatief laag gescoord wordt op het kenmerk Teams. Dit geldt voor zowel de huidige als de streefsituatie. Dit had ik niet verwacht, omdat het beleid er juist op gericht is om veel verantwoordelijkheden laag in de opleidingsteams te beleggen. Interessant dus om op door te vragen. Bij het kenmerk Vertrouwen is het gat tussen de huidige en de streefsituatie klein. Dit herken ik ook. Binnen ACT is er veel onderling vertrouwen. Het gat tussen streef en huidig is bij communicatie het grootst (een vol punt). Helaas is dit ook herkenbaar. Keer op keer komt dit ook uit medewerkertevredenheidsonderzoeken. Een ander interessant onderwerp om over door te praten is Flexibiliteit. Zowel vanuit regering als vanuit het bedrijfsleven wordt de wens geuit om het onderwijs te flexibiliseren, maar uit deze uitkomst blijkt dat deze noodzaak nog niet binnen de organisatie wordt gevoeld. De streefwaarde wijkt weinig af van de actuele waarde. Ook een mooi punt om “een goed gesprek”, een generatieve dialoog over te voeren (Homan, 2013).



Figuur 8 Radardiagram Saxion ACT

Met uitzondering van het kenmerk Teams herken ik dus de uitkomsten en bieden zij mij veel gesprekstof voor een goede onderlinge dialoog. Specifieke analyses op bijvoorbeeld opleidings- of functieniveau zouden hierbij de inhoud nog verder kunnen aanscherpen.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een valide en betrouwbare vragenlijst waarmee een momentopname gemaakt kan worden van de mate waarin kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn in de ogen van medewerkers. Om dit doel te bereiken zijn in hoofdstuk 1 een vijf-tal onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wat zijn kenmerken van het ideaal type post-bureaucratie?
2. Welke veranderdynamieken spelen een rol bij de transitie naar het ideaal type post-bureaucratie?
3. Hoe kunnen kenmerken van het ideaal type post-bureaucratie worden geoperationaliseerd en gemeten waarbij zowel de huidige als gewenste situatie in kaart kan worden gebracht?
4. Welke factoren beïnvloeden de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst en hoe kunnen deze worden getest?
5. Welke items kunnen valide en betrouwbaar gemeten worden?

Deze onderzoeksvragen leiden uiteindelijk tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag:

Uit welke items bestaat een vragenlijst waarmee op betrouwbare en valide wijze gemeten kan worden in welke mate kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn.

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van dit onderzoek geïntegreerd waarmee een antwoord wordt gegeven op de centrale onderzoeksvraag. In paragraaf 5.2 (Discussie) wordt vervolgens besproken in hoeverre het doel van het onderzoek bereikt is en welke beperkingen dit onderzoek heeft. Het onderzoek wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek in paragraaf 5.3.

5.1 Conclusies

In de kern is de post-bureaucratie een interactieve organisatie waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het succes van het geheel (Child, 2012; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Jamali, 2006). De nadruk in de post-bureaucratie ligt op de missie van de organisatie, waardoor regels en hiërarchie plaats maken voor vertrouwen en de onderlinge dialoog (Heckscher, 1994). Uit dit onderzoek blijkt dat de belangrijkste kenmerken van post-bureaucratie onder te brengen zijn bij de zes gemeenschappelijke noemers van Jamali (2006): Empowerment, Teams, Vertrouwen, Communicatie, Commitment en Flexibiliteit.

De transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie is een complexe, continue verandering omdat centrale overtuigingen en opvattingen mee veranderen (Barker, 1993; Cardinal et al., 2004; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Jamali, 2006; Maravelias, 2003; McKenna et al., 2010). Gedurende deze transformatie vinden kleine geleidelijke veranderingen continu plaats waardoor er na verloop van tijd fundamentele veranderingen worden bereikt (Weick & Quinn, 1999). Diverse auteurs stellen dat het voeren van een dialoog de richting van continue verandering kan beïnvloeden (Weick & Quinn, 1999).

De zes kenmerken Empowerment, Teams, Vertrouwen, Communicatie, Commitment en Flexibiliteit zijn geoperationaliseerd door op basis van de definities van deze kenmerken van Jamali (2006) bestaande vragenlijsten uit de wetenschappelijke literatuur te zoeken. Door gebruik te maken van bestaande vragenlijsten worden validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Het aanpassen van de bestaande vragenlijsten moet worden beperkt vanwege validiteit en betrouwbaarheid (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). De vragenlijsten zijn echter vertaald naar het Nederlands en van de vragenlijsten voor Zelfsturende

Teams en Flexibiliteit zijn de schalen aangepast naar een 7-punts Likertschaal. De vragenlijst is daarom opnieuw getest op validiteit en betrouwbaarheid.

De vragenlijst is getest in twee stappen:

1. Een pilot waarbij door een groep experts vooral is gekeken naar de representativiteit en geschiktheid van de vragen (Saunders, 2011; Verhoeven, 2004);
2. Een onderzoek bij een drietal organisaties: BAT Niemeyer (tabaksproducent uit Groningen), Topicus (software ontwikkelaar uit Deventer) en de Academie Creatieve Technologie (onderdeel van Saxion, hogeschool uit Enschede). Het onderzoek diende 2 doelen. Enerzijds is het een onderdeel van het verzamelen van informatie met betrekking tot de representativiteit en geschiktheid van de vragen. Anderzijds wordt de data, die is verzameld door middel van dit onderzoek, gebruikt voor statistische analyses om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst te toetsen.

In totaal hebben 180 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Dit komt overeen met een responspercentage van 34,2%. Hiermee voldoet de respons aan het criterium van 34% dat gesteld is aan het begin van het onderzoek (Shih & Fan, 2008).

Voor het toetsen van de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst is gebruikt gemaakt van de procedure zoals die wordt aangereikt door Field (2013). In grote lijnen bestaat de procedure uit een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse. Het aantal respondenten is ruim voldoende om betrouwbare uitspraken te kunnen doen (KMO = 0,875). Uit de factoranalyse blijkt dat er sprake is van 7 factoren met een eigenwaarde > 1 met in totaal 42 items die aan de voorwaarden voldoen. Deze 7 factoren verklaren in totaal 63,193% van de variantie. Alle items hebben voldoende lading op één van de factoren. De betrouwbaarheid per factor is minimaal 0,7 en voldoet daarmee ruim aan de voorwaarden.

Na de factoranalyse heeft een optimaliseringsslag plaatsgevonden waarbij items op basis van overlap op inhoud zijn weggelaten en items met een factorlading <0,512 weggelaten zijn zonder dat de betrouwbaarheid onder de 0,7 komt. Hierdoor zijn er nog eens 10 items verwijderd. De uiteindelijke vragenlijst bestaat uit 32 items verdeeld over 7 factoren:

Tabel 15 Eindresultaat factoranalyse

Factor	Oorspronkelijk aantal items	Nieuw aantal items	Cronbach's alpha
Communicatie	10	5	0,893
Teams	9	6	0,896
Innovatie*	14	4	0,808
Persoonlijke ontwikkeling*	14	3	0,908
Vertrouwen	10	5	0,875
Commitment	7	3	0,706
Empowerment	11	6	0,874

* De factoren Innovatie en Persoonlijke ontwikkeling vielen oorspronkelijk beide onder het kenmerk Flexibiliteit. Uit de factoranalyse bleek dat dit kenmerk uit meerdere factoren bestaat.

Op basis van opmerkingen van 17,2% van de respondenten zijn de schalen van de oorspronkelijke kenmerken Zelfsturende teams en Flexibiliteit aangepast waarbij de optie "Geen" is vervangen door "Weet ik niet". Tenslotte worden de definities van de 7 factoren en het begrip streefwaarde nadrukkelijker in de vragenlijst benoemd. De definitieve vragenlijst staat in bijlage XVI.

Met behulp van de ontwikkelde vragenlijst wordt in kaart gebracht in welke mate de zes kenmerken van post-bureaucratie aanwezig zijn. De bedoeling is vervolgens niet om uitkomsten op hun "waarheidsgehalte" te toetsen maar om met behulp van deze informatie een onderlinge dialoog aan te gaan. De uitkomsten van dit onderzoek vormen dan de basis van "een goed

gesprek". Een veranderinterventie in de vorm van een generatieve dialoog waarbij managers en medewerkers samen tot een nieuwe definitie van de situatie proberen te komen (Bouwen, 1994; Homan, 2008; Weick & Quinn, 1999).

5.2 Discussie

In de discussie worden de onderzoeksresultaten bediscussieerd in het licht van de doelstelling van het onderzoek. De discussie valt uiteen in betrouwbaarheid (5.2.1), validiteit (5.2.2) en theoretische reflectie (5.3.3) van de conclusie.

5.2.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid verwijst naar de vraag of de resultaten van een onderzoek reproduceerbaar en replicerbaar zijn (Pligt & Blankers, 2013). Aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek is veel aandacht besteed. Er liggen bestaande betrouwbare en gevalideerde vragenlijsten ten grondslag aan de ontwikkelde vragenlijst. Dit beïnvloedt de betrouwbaarheid (en validiteit) positief (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Tevens is de methodiek uitgebreid beschreven waarbij er gebruik is gemaakt van bestaande (statistische) methodieken.

Een belangrijke eis met betrekking tot betrouwbaarheid bij kwantitatief onderzoek is de steekproefomvang. Hierbij geldt hoe groter de steekproef is, des te nauwkeuriger de uitspraken die je kunt doen (D. Baarda & Goede, 1995; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). De steekproefomvang is getoetst door een Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO test) uit te voeren (Field, 2013). Uit deze test blijkt dat het aantal respondenten ruim voldoende is om betrouwbare uitspraken te kunnen doen (KMO = 0,875).

De betrouwbaarheid wordt mogelijk negatief beïnvloed door een aantal zaken:

- Sociaal-wenselijke antwoorden: Doordat alle betrokken organisaties heel duidelijk in hun strategie hebben staan dat ze zich willen ontwikkelen tot post-bureaucratieën bestaat het risico dat respondenten conform deze wens gaan antwoorden. De interne betrouwbaarheid wordt hierdoor mogelijk negatief beïnvloed (D. Baarda & Goede, 1995; Mortelmans, 2007; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001);
- Invloed van de onderzoeker zelf: Doordat het onderzoek plaatsvindt bij twee bedrijven waar de onderzoeker werkt, of gewerkt heeft, kan dit leiden tot vertekeningen door de respondenten (D. Baarda & Goede, 1995; Mortelmans, 2007; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001);
- Door herhaling van methoden kan worden bepaald of het onderzoek betrouwbaar is (D. Baarda & Goede, 1995; Mortelmans, 2007; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Door dit onderzoek vaker te herhalen wordt de betrouwbaarheid verder vergroot maar door tijdsrestricties is dit niet uitgevoerd.

De betrouwbaarheid van de uiteindelijke vragenlijst is onderzocht door Cronbach's Alpha te berekenen voor elke factor. Deze betrouwbaarheid per factor is minimaal 0,7 en is daarmee hoog te noemen (B. Baarda, Dijkum, & Goede, 2014; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011).

5.2.2 Validiteit

Validiteit verwijst naar de vraag of het meetinstrument daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten (Pligt & Blankers, 2013). Ook aan de validiteit van dit onderzoek is veel aandacht besteed. Allereerst ook hier door gebruik te maken van bestaande gevalideerde en betrouwbare vragenlijsten. Daarnaast is de vragenlijst gevalideerd door een groep van experts tijdens de pilot en heeft een validatieslag plaatsgevonden tijdens de factoranalyse.

Een belangrijk punt met betrekking tot de interne validiteit van dit onderzoek vormen de 6 bestaande vragenlijsten die zorgvuldig zijn geselecteerd door middel van literatuuronderzoek. Dit is echter geen garantie dat alle relevante factoren voldoende zijn afgedekt. Het is mogelijk dat er factoren ontbreken of dat er vragenlijsten in omloop zijn die beter geschikt zijn om de mate waarin een organisatie post-bureaucratische kenmerken bezit te meten.

Het aanpassen van de bestaande vragenlijsten is zoveel als mogelijk voorkomen, omdat dit de validiteit en betrouwbaarheid kan aantasten (D. Baarda & Goede, 1995; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004). De schalen voor de kenmerken Flexibiliteit en Zelfsturende teams zijn echter wel aangepast voor dit onderzoek, omdat het doel is om alle kenmerken op eenzelfde schaal uit te zetten. Dit beïnvloedt de interne validiteit negatief.

Eén van de doelstellingen was om een vragenlijst te ontwikkelen die universeel toepasbaar is. Dat is de reden waarom het onderzoek is uitgezet binnen 3 verschillende sectoren. Helaas is de respons bij 2 organisaties (BAT Niemeyer en Topicus) onvoldoende om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. Er zijn teveel variabelen en te weinig beschikbare data (Field, 2013). Het is dan ook niet mogelijk om te onderzoeken of er verschillende uitkomsten (meer, minder en/of andere factoren) per sector zijn. De externe validiteit is hierdoor niet voldoende. Er kan dus geen uitspraak worden gedaan of de vragenlijst universeel is.

Tenslotte nog een opmerking met betrekking tot begripsvaliditeit. Een veel voorkomende opmerking (7,8%) van de respondenten was dat de gebruikte begrippen niet altijd duidelijk gedefinieerd waren. Hierdoor kunnen respondenten andere definities van begrippen hanteren waardoor de validiteit in het gedrang komt. De uiteindelijke vragenlijst is hier op aangepast door de definities van de nieuwe factoren nog explicieter te benoemen en bij elke factor de toelichting met betrekking tot de streefwaarde te laten zien.

5.2.3 Theoretische reflectie

Een belangrijk uitgangspunt van dit onderzoek was dat 6 kenmerken de gemeenschappelijke noemers van post-bureaucratische organisaties vormen: empowerment, teams, vertrouwen, communicatie, commitment en flexibiliteit (Jamali, 2006). Tegelijkertijd weten we dat de post-bureaucratie niet bestaat (Heckscher, 1994). Uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 blijkt namelijk dat er sprake is van diverse typeringingen (Briand & Bellemare, 2006; Grey & Garsten, 2001; Hodgson, 2004; Johnson et al., 2009). Diverse auteurs noemen weinig hiërarchische niveaus als kenmerk (Briand & Bellemare, 2006; Child, 2012; Grey & Garsten, 2001; Hales, 2002). Daarnaast is het belangrijk dat een organisatie open grenzen heeft. Dat wil zeggen dat de interne organisatie continu in verbinding staat met de omgeving (Briand & Bellemare, 2006; Grey & Garsten, 2001; Hodgson, 2004). En tenslotte worden creativiteit en de afwezigheid van regels en controle veel genoemd als belangrijke aspecten van post-bureaucratische organisaties (Child, 2012; Hales, 2002; Hodgson, 2004). Mogelijk worden dus niet alle aspecten van post-bureaucratische organisaties afgedekt door de 6 kenmerken van Jamali (2006). Het doel van dit onderzoek is ook niet om post-bureaucratie opnieuw te definiëren. Uit dit onderzoek blijkt wel dat de mate waarin de kenmerken empowerment, teams, vertrouwen, communicatie, commitment en flexibiliteit aanwezig zijn in een organisatie een indicatie geven of een organisatie meer of minder post-bureaucratisch is.

De uitkomsten van de factoranalyse bevestigen dit grotendeels, alleen flexibiliteit wordt niet als factor herkend. Tevens worden de factoren innovatie en persoonlijke ontwikkeling toegevoegd. Dit is verklaarbaar vanuit de definitie van flexibiliteit die Lund and Gjeding (1996) gebruiken voor de vragenlijst die ten grondslag ligt aan de ontwikkelde vragenlijst. Zij gaan er namelijk vanuit dat flexibiliteit is opgebouwd uit werkorganisatie, human resource management en innovatie. Deze 3-delige is zichtbaar na de factoranalyse waarbij de items met betrekking tot werkorganisatie geen aparte factor vormen, maar persoonlijke ontwikkeling en innovatie wel. Onder persoonlijke ontwikkeling wordt in dit kader verstaan in hoeverre de organisatie

planmatig ervoor zorgt dat medewerkers voortdurend hun vaardigheden ontwikkelen (Lund & Gjeding, 1996). Innovatie is het daadwerkelijk introduceren van nieuwe producten, diensten of technologieën (Lund & Gjeding, 1996). Jamali (2006) stelt dat persoonlijke ontwikkeling leidt tot creativiteit, een voorwaarde voor innovatie. In het algemeen wordt in de literatuur vaak de verbinding gelegd tussen persoonlijke ontwikkeling en innovatie als voorwaarden voor het ontwikkelen van post-bureaucratische organisaties (Blackler, 1995; Child, 2012; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hendry, 2006; Jamali, 2006). Er lijkt dus ook een theoretische basis te zijn om innovatie en persoonlijke ontwikkeling als kenmerken van post-bureaucratische organisaties te zien.

Het resultaat van dit onderzoek is een vragenlijst met aanzienlijk minder items dan het totaal aantal items van de oorspronkelijke vragenlijsten (25 items versus 61 items totaal in de oorspronkelijke vragenlijsten). Dit is gunstig want voor een hoge respons en dus een hoge betrouwbaarheid en validiteit is het belangrijk dat de vragenlijst niet te lang is (D. Baarda & Goede, 1995; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Het is echter ook verklaarbaar vanuit de samenhang die Jamali (2006) beschrijft tussen de verschillende kenmerken. Hierdoor zal er sprake van overlap zijn tussen de verschillende oorspronkelijke vragenlijsten. Tijdens de factoranalyse is dit ook bevestigd doordat items laden op meerdere factoren en items vanuit een bepaald kenmerk laden op een andere factor. De factoranalyse heeft uiteindelijk factoren opgeleverd die in lijn zijn met de oorspronkelijke kenmerken, maar bestaan uit minder items. De vragenlijst is dus aangescherpt, er zit minder overlap tussen items van de verschillende vragenlijsten. Dit komt de betrouwbaarheid en validiteit ten goede (D. Baarda & Goede, 1995; Field, 2013; Pligt & Blankers, 2013; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001).

De doelstelling van dit onderzoek was het ontwikkelen van een valide en betrouwbare vragenlijst waarmee een momentopname gemaakt kan worden van de mate waarin kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn in de ogen van medewerkers. Dit doel is relevant omdat de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie een complexe, continue verandering is (Barker, 1993; Cardinal et al., 2004; Hales, 2002; Heckscher, 1994; Jamali, 2006; Maravelias, 2003; McKenna et al., 2010). Er is veel kwalitatief onderzoek naar deze verandering gedaan, maar kwantitatieve gegevens waren vooralsnog niet beschikbaar (Hales, 2002; Heckscher, 1994; Hodgson, 2004). Met behulp van de vragenlijst die is ontwikkeld, is dit nu wel mogelijk. Het eindresultaat is een vragenlijst die nog niet uitontwikkeld is, maar voldoende valide en betrouwbaar is om de ontwikkeling naar een meer post-bureaucratische organisatie te ondersteunen. Op basis van de resultaten van onderzoek met behulp van deze vragenlijst kan een generatieve dialoog worden gestart, interventies worden ingezet en/of vervolgonderzoek worden gedaan.

5.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf staan enkele aanbevelingen voor de praktijk (5.3.1) en voor vervolgonderzoek (5.3.2) beschreven.

5.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk

Het eindresultaat van dit onderzoek is een vragenlijst waarmee een momentopname gemaakt kan worden van de mate waarin kenmerken van een post-bureaucratische organisatie aanwezig zijn in de ogen van medewerkers. De resultaten kunnen worden uitgezet in een radardiagram dat kan worden gebruikt als input voor een generatieve dialoog binnen een organisatie (Homan, 2008; Weick & Quinn, 1999). De situatie wordt als het ware even bevroren waarbij het vervolgens niet de bedoeling is om uitkomsten op hun "waarheidsgehalte" te toetsen maar om gezamenlijk betekenis te geven aan de situatie op dat moment en deze af te zetten tegen de situatie waarnaar gestreefd wordt. Belangrijke voorwaarden voor zo'n gesprek zijn: wederkerigheid, ruimte om assumpties ter discussie te stellen, kritische vragen te stellen etc. Onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid (geen uitoefening van macht) staan hierbij centraal

(Homan, 2013). Een goede generatieve dialoog is hoog analytisch met veel ruimte voor de emoties die spelen (Homan, 2013). Weick and Quinn (1999) noemen dit de rebalance fase binnen een continue verandering. Rebalancing is het interpreteren en opnieuw labelen van patronen waardoor minder blokkades ontstaan (Weick & Quinn, 1999). Op deze manier wordt op basis van onderzoek en door onderlinge interactie de continue verandering “ingevlecht” in de organisatie. Hierdoor is het onderzoek tevens een interventie in het transitieproces (Bouwen, 1994).

5.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Onderzoek is een circulair proces dat mensen ondernemen om iets op een systematische manier uit te zoeken waardoor hun kennis toeneemt (Saunders, 2011). Een onderzoek is dus nooit af en dat geldt ook voor dit onderzoek. Op de volgende gebieden liggen kansen voor vervolgonderzoek:

- De vragenlijst die er nu ligt zou nog een keer getest moeten worden. Dat is in het kader van dit onderzoek nog niet gedaan. Dit vervolgonderzoek zou bij voorkeur als onderdeel van een groot onderzoek binnen verschillende sectoren moeten worden uitgevoerd. Hierdoor kunnen de aanpassingen die zijn gedaan getoetst worden, kan er mogelijk wel een uitspraak worden gedaan met betrekking tot het universeel zijn van de vragenlijst en kan de vragenlijst verder worden verbeterd;
- De nieuw toegevoegde factoren persoonlijke ontwikkeling en innovatie zouden verder kunnen worden onderzocht, mogelijk bestaan hier ook specifieke vragenlijsten voor. Deze vragen zouden dan toegevoegd kunnen worden;
- Het zou interessant zijn om de uitkomsten van onderzoek met behulp van de ontwikkelde vragenlijst te vergelijken met ander kwalitatief onderzoek binnen dezelfde organisatie. Beide onderzoeken kunnen elkaar dan aanvullen om een compleet antwoord op de probleemstelling te krijgen. Dit wordt triangulatie genoemd (D. Baarda & Goede, 1995; Saunders, 2011; Verhoeven, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2001). Deze vergelijking zou tevens informatie op kunnen leveren waarmee de vragenlijst verder kan worden verbeterd;
- Tenslotte zou het interessant kunnen zijn om de rol van deze vragenlijst binnen de generatieve dialoog verder te onderzoeken. Met behulp van uitkomsten van dit onderzoek kan de vragenlijst verder verbeterd worden vanuit het oogpunt van het verbeteren van de effectiviteit van de continue verandering.

Literatuuroverzicht

- Ardon, A. (2009). *Moving moments*. (Doctor), Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- Baarda, B., Dijkum, C. v., & Goede, M. d. (2014). *Basisboek Statistiek met SPSS* (5e druk ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Baarda, D., & Goede, M. d. (1995). *Basisboek Methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Educatie Partners Nederland BV.
- Barker, J. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 16(6), 1020.
- Bouwen. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. *Gedrag en Organisatie*, 6, 367-387.
- Briand, L., & Bellemare, G. (2006). A structurationist analysis of post-bureaucracy in modernity and late modernity. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), 65-79.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Cardinal, L., Sitkin, S., & Long, C. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science*, 15(4), 411-431.
- Child, J. (2012). *Organization*. Oxford: Blackwell publishing.
- Deem, R., & Brehony, K. (2005). Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2), 217-235.
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515-1537.
- Dietz, G., & Hartog, D. d. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Drucker, P. (1988). THE COMING OF THE NEW ORGANIZATION. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington: SAGE.
- George, & Mallery. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step*. New York: Routledge.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: the behavioural trust inventory*. Paper presented at the Academy of Management meeting, Seattle.
- Gillespie, N., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.

- Gils, V. v. (2003). *Interne communicatie bij veranderingen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Graetz, F., & Smith, A. (2009). Duality Theory and Organizing Forms in Change Management. *Journal of Change Management*, 9(1), 9-25.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, Control and the Post-bureaucracy. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 22(2), 229.
- Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, 13(1), 51-66.
- Heckscher, C. (1994). *The Post-Bureaucratic Organization: new perspectives on organizational change*. Newbury Park: Sage.
- Hendry, J. (2006). Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities. *Management Learning*, 37(3), 267-281
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.
- Hodgson, D. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*, 11(1), 81-100.
- Homan, T. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Homan, T. (2013). *Organisatiedynamica*. Den Haag: BIM Media B.V.
- Hoogh, D., Koopman, & Hartog, D. (2004). Retrieved from De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties website: http://www.boomlemmatijdschriften.nl.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/tijdschrift/GenO/2004/5/GenO_2004_017_005_008
- Höpfl, H. (2006). Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), 8-21.
- Jamali, D. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, 13(4), 337-352.
- Johnson, P., Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (2009). The Rise of Post-Bureaucracy: Theorists' Fancy or Organizational Praxis? *International Sociology*, 24(1), 37-61.
- Jong, H. d. (2011). *We doen het goed maar minder goed dan we denken*. (Master), Open Universiteit, Heerlen.
- Josserand, E., Teo, S., & Clegg, S. (2006). From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, 19(1), 54-64.
doi:doi:10.1108/09534810610643686
- King, A., & Ehrhard, B. (1997). Empowering the workplace: a commitment cohesion exercise. *Empowerment in Organizations*, 5(3), 139-150. doi:doi:10.1108/14634449710187010
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Tiel: Lannoo.

- Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lund, R., & Gjeding, A. (1996). *The flexible company, innovation, work organisation and human resource management*. Aalborg University, Aalborg.
- Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy – control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 547-566.
- Maravelias, C. (2009). Make your presence known! Post-bureaucracy, HRM and the fear of being unseen. *Personnel Review*, 38(4), 349-365.
- McKenna, S., Garcia-Lorenzo, L., & Bridgman, T. (2010). Managing, managerial control and managerial identity in the post-bureaucratic world. *Journal of Management Development*, 29(2), 128 - 136.
- Mondelaers. (2015a). *Fashioning change: the metaphorical blend of fashion and organizational change*: Uitgeverij Eburon.
- Mondelaers. (2015b). *Fashioning change: the metaphorical blend of fashion and organizational change*. Open Universiteit Nederland.
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*: Acco.
- Nijholt, J., & Benders, J. (2010). Measuring the prevalence of self-managing teams: taking account of defining characteristics. *Work, Employment & Society*, 24(2), 375-385.
- Osborne, & Costello. (2009). Best practices in Exploratory Factor Analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Pan-Pacific Management Review*, 12(2), 131-146.
- Passman, C. (2002). Guidelines for constructing a survey. *Family Medicine*, 34(4), 281-286.
- Pligt, J. v. d., & Blankers, M. (2013). *Survey-onderzoek, de meting van attitudes en gedrag*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Raelin, J. (2011). The End of Managerial Control? *Group & Organization Management*, 36(2), 135-160.
- Rapolienè, G., & Jakubè, A. (2015). Projects in Academic Institutions: Between Bureaucracy and Post-Bureaucracy. *European Quarterly of Political Attitudes and Mentalities*, 4(2), 38-55.
- Reinders. (2006). *Basisboek Interne Communicatie; aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.
- Saunders, M. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schmitt, T. (2011). Current Methodological Considerations in Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 304-321.
- Shih, T., & Fan, X. (2008). Comparing Response Rates from Web and Mail Surveys: A Meta-Analysis. *Field Methods*, 20(3), 249-271.

- Thompson, P., & Alvesson, M. (2005). *Bureaucracy at work: misunderstandings and mixed blessings*. Oxford: Oxford University Press.
- Veer, S. v. d. (2010). Ingesleten patronen doorbreken. 2010-2.
- Verhoeven, N. (2004). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2001). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Winter, J. d., & Dodou, D. (2012). Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size. *Journal of Applied Statistics*, 39(4), 695-710.
- Wit, B. d., & Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Worley, & Cummings. (2015). *Organization Development & Change*. Stamford: Cengage Learning.
- Worthington, R., & Whittaker, T. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Zanten, W. v. (2006). *Academische Vaardigheden 6, studietaak 2*. Heerlen: Open Universiteit.

Bijlagen

Bijlage I Originele (delen van) vragenlijsten

CLIO-vragenlijst (Hoogh et al., 2004)

Het doel van deze studie was het ontwikkelen van een alternatieve vragenlijst voor Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO), waarmee charismatisch, op empowerment gericht, autocratisch, transactioneel en passief leiderschap kan worden gemeten. Analyses hebben geresulteerd in een vragenlijst van 27 items. Deze lijst bevat een gecombineerde charismatische en op empowerment gerichte leiderschapsstijl en bevat verder de componenten autocratisch, transactioneel en passief leiderschap (Hoogh et al., 2004). De schaal charismatisch en op empowerment gericht leiderschap, verder aangeduid als de schaal charismatisch leiderschap, telt 11 items. Deze betreffen: een aantrekkelijke visie formuleren, zin en betekenis geven aan het werk van medewerkers, het goede voorbeeld geven, participatie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie. Onderstaand staat dit deel van de CLIO weergegeven.

Charismatisch Leiderschap in Organisaties Vragenlijst (CLIO)

Instructie

Hieronder vindt u een aantal uitspraken over leiderschap. Geef voor iedere uitspraak aan hoeverre deze het gedrag van de persoon die u beoordeelt weergeeft. Daarvoor omcirkelt u één van de cijfers 1 t/m 7 die achter de nummers van de uitspraken staan.

De betekenis van deze cijfers is als volgt:

1. Helemaal niet mee eens
2. Niet mee eens
3. Meer niet dan wel mee eens
4. Midden
5. Meer wel dan niet mee eens
6. Mee eens
7. Helemaal mee eens

1	Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.	1	2	3	4	5	6	7
2	Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	1	2	3	4	5	6	7
3	Heeft visie en een beeld van de toekomst.	1	2	3	4	5	6	7
4	Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	1	2	3	4	5	6	7
5	Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	1	2	3	4	5	6	7
6	Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	1	2	3	4	5	6	7
7	Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.	1	2	3	4	5	6	7
8	Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.	1	2	3	4	5	6	7
9	Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	1	2	3	4	5	6	7
10	Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	1	2	3	4	5	6	7
11	Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.	1	2	3	4	5	6	7

Measuring the prevalence of self-managing teams (Nijholt & Benders, 2010)

<i>Measure</i>	<i>Item</i>	<i>Scale</i>
Formal Groups	Does the establishment feature groups of employees, where the members of these groups need to work together in order to perform a rounded off part of the ongoing production of the product or service?	Dichotomous (yes / no)*
Group size	Do these groups generally consist of eight to 20 members?	Dichotomous (yes / no)*
Penetration	What percentage of employees directly involved in production of the product or service work in such groups?	Dichotomous (equal or less than 50% / more than 50%)**
Autonomy	Please indicate, if any, what aspects of work these groups have the right to decide about without reference to higher management: Allocation of work; Scheduling of work; Quality of work; Time keeping; Attendance and absence control; Coordination of work with other internal groups; Improving work processes	Index of seven dichotomous items (yes / no)***

Notes * If answer is 'no' skip the rest of the items; ** If answer is 'less than 50%' skip the rest of the items; *** Qualify an establishment as 'user of teamwork' only if the first three items have been answered positively, and teams possess at least four out seven available decision rights.

Behavioral Trust Inventory (Gillespie, 2003)

“How willing are you to...”

1. . . . rely on your leader’s work-related judgements?
2. . . . rely on your leader’s task-related skills and abilities?
3. . . . depend on your leader to handle an important issue on your behalf?
4. . . . rely on your leader to represent your work accurately to others?
5. . . . depend on your leader to back you up in difficult situations?
6. . . . share your personal feelings with your leader?
7. . . . confide in your leader about personal issues that are affecting your work?
8. . . . discuss honestly how you feel about your work, even negative feelings and frustration?
9. . . . discuss work-related problems or difficulties that could potentially be used to disadvantage you?
10. . . . share your personal beliefs with your leader?

Vragenlijst Interne Communicatie (Gils, 2003)

- Versie voor de medewerker -

1 = Vrijwel nooit

2 = Zelden

3 = Soms

4 = Meestal

5 = Vrijwel altijd

N = Niet van toepassing

Mijn leidinggevende...

1. Anderen informeren:	
A. Communiceert regelmatig met medewerkers over veranderingen.	12345N
B. Houdt rekening met de gevoelens van de medewerkers bij het communiceren van veranderingen.	12345N
2. Tijdig en volledig informeren:	
A. Informeert de medewerkers tijdig over veranderingen.	12345N
B. Houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter.	12345N
3. Visie	
A. Bespreekt de visie van de organisatie met de medewerkers.	12345N
B. Vertaalt de visie van de organisatie naar de concrete werksituatie voor de medewerkers.	12345N
4. Betrekken bij besluitvorming	
A. Vraagt om de inbreng van medewerkers bij het nemen van belangrijke besluiten.	12345N
B. Toont respect voor de mening van de medewerkers en staat open voor alternatieven.	12345N
5. Terugkoppeling	
A. Doet concreet iets met de suggesties van de medewerkers.	12345N
B. Koppelt terug aan de medewerker wat hij/zij met de suggesties heeft gedaan.	12345N

Survey Questionnaire Commitment (King & Ehrhard, 1997)

Write one number in the blank to the left of each statement indicating the extent to which you agree or disagree with each statement.

Low numbers describe statements with which you disagree

1 2 3 4 5 6 7

High numbers describe statements with which you agree

----1 I am willing to put in a great deal of effort beyond what is normally expected to help this organization to be successful.

----2 I talk about this organization to my friends as a great organization to work for.

----3 I would accept almost any type of job assignment to keep working for this organization.

----9 This organization really inspires the very best in me in the way of job performance

---14 I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.

---15 I really care about the fate of this organization.

---21 For me, this is the best of all possible organizations for which to work.

DISKO flexibility index (Lund & Gjeding, 1996)

The DISKO flexibility index, based on a set of 14 questions

Internal flexibility factors	Question	External flexibility factors	Question
Delegation of responsibility	6e	Introduction of new products/services	20
Employees' own planning of work	5b	Exports to foreign customer groups	22b
Employees' own control of work	5c	Introduction of new technology Information and communication technology	23a
Rotation between functions	12c	Other forms	23b
Integration of functions	6f		
Continued vocational training	12e		
Educational activities tailored to firm	15g		
Long-term educational planning	15h		
Cross-occupational working groups	6a		
Quality circles/groups	6b		

5. Who in the firm organise and follow-up upon work done by employees who have no real management responsibility when the question is about:

- b. Weekly planning of work
 - c. Follow-up upon working tasks
- Employee, Supervisor, Top management

6. Does the firm use any of the following ways of organising work?

- a. Cross occupational working groups
- b. Quality circles/groups
- e. Delegation of responsibility
- f. Integration of functions (e.g. sales, production/service, finance)

No

Yes, kindly mark how: <25%, 25%-50%, >50%, don't know

12. To what extent does the firm use the following possibilities to ensure that the personnel resources are in accordance with the needs of the firm?

- c. By moving personnel around between different work functions
- e. By continued vocational training

High, Some, Small, Not at all, Don't know

15. How great importance do the following conditions have for the management's efforts to secure that the employees continuously develop their skills?

- g. By educational activities tailored to the firm's needs
- h. By long term educational planning

Great, Some, Small, None, Don't know

20. Has the firm introduced new products/ services during the period 1993-95 when excepting minor improvements of existing products?

Yes, No

22. Has the firm used the development of new products/services to conquer new customer groups on the world market?

Yes, No

23. Has the firm introduced new technology during the period 1993-95?

a. New technology based upon information and communication technology

b. Other forms of new technology

No

Yes, kindly mark how many: <25%, 25%-50%, >50%

Bijlage II Adviezen om non-respons te minimaliseren (Pligt & Blankers, 2013)

- Houd de vragenlijst zo kort mogelijk. Hoe langer deze is, hoe groter de kans dat respondenten niet mee willen werken.
- Doel en opzet van het onderzoek moeten kort en bondig worden toegelicht. Hierdoor wordt voor de respondent duidelijk wat het belang is van zijn of haar medewerking.
- Het helpt om de respondent een beloning in het vooruitzicht te stellen. Het is hierbij effectiever om de respondent met zekerheid een kleine attentie te geven, dan mee te laten dingen in een loterij, waarin hij of zij een grote prijs zou kunnen winnen. Kies verder iets neutraals, zoals een vrij te besteden cadeaubon, om te voorkomen dat de prijs voor sommige leden van de populatie attractiever is dan voor anderen.
- Geef indien mogelijk feedback over de voortgang. In internet-surveys is dit vrij gemakkelijk in te passen. Maar ook bij mondeling afgenomen surveys is een indicatie van de nog resterende tijd te geven.
- Geef aan dat ook anderen de vragenlijst al hebben beantwoord (en eventueel ook hoeveel).
- Refereer aan de deelnemende organisatie met status en gezag die de deelnemers vertrouwen om hen daarmee te overtuigen van de betrouwbaarheid en de discretie van het onderzoek.
- Maak duidelijk dat het onderzoek belangrijk is en benadruk waarom het belangrijk is dat juist deze respondent meedoet aan het onderzoek.
- Zorg bij niet-mondeling afname dat de respondent zo min mogelijk moeite hoeft te doen om de ingevulde vragenlijst weer terug te sturen. Afname via internet is in dit opzicht ideaal; voor afname op papier is het verstandig een reeds gefrankeerde en geadresseerde retourenveloppe bij te voegen.
- Stuur de deelnemers een vooraankondiging waarin ze worden geïnformeerd dat het onderzoek binnenkort van start gaat, en één of meerdere herinneringen wanneer na een bepaalde periode de ingevulde vragenlijst nog niet terug is ontvangen.
- Maak de uitnodiging voor deelname aan de vragenlijst zo persoonlijk mogelijk.
- Het waarborgen van anonimiteit helpt om mensen ook de wat persoonlijker vragen te laten beantwoorden. Vaak wordt er dan toch een nummer of andere identificatie aangebracht op de vragenlijsten of retourenveloppen; dat maakt een weinig betrouwbare indruk en leidt daardoor wellicht tot non-respons.
- Beloof deelnemers indien ze dat willen een korte samenvatting van de uitkomsten van het onderzoek of een website waarop ze meer over het onderzoek en de uitkomsten kunnen lezen.

Bijlage III Checklijst voor het formuleren van vragen (Saunders, 2011)

- Kun je met je vraag gegevens op het juiste detailniveau verzamelen voor het beantwoorden van je onderzoekende vraag, zoals je die in je gegevens voorwaarden tabel hebt gespecificeerd?
- Beschikken de respondenten over de kennis die nodig is om je vraag te kunnen beantwoorden?
- Kan je graag neerbuigend overkomen op je respondenten?
- Gebruik je bekende woorden in je vraag, en zullen alle respondenten ze op dezelfde manier begrijpen?
- Zijn er woorden die misschien lijken op de woorden die je in je vraag gebruikt en daarmee verward zouden kunnen worden?.
- Zijn er woorden in de vraag waar mensen aanstoot aan zouden kunnen nemen?
- Kan je vraag worden verkort?
- Stel je meer dan een vraag tegelijk?
- Bevat je vraag een ontkenning of een dubbele ontkenning?
- Is je vraag soms dubbelzinnig?
- Impliceert je vraagt dat één van de antwoorden het juiste antwoord is?
- Maakt je vraag het onmogelijk om bepaalde antwoorden te geven?
- Kan je vraag de respondent in verlegenheid brengen?
- Heb je rekening gehouden met de adviezen voor het soort vragenlijst dat je gebruikt (bijvoorbeeld het maximale aantal categorieën), zoals gegeven in de eerdere bespreking van de verschillende soorten vragen?
- Zijn antwoorden opgesloten vragen zo opgesteld dat tenminste één daarvan elke respondent van toepassing zal zijn?
- Zijn de instructies voor het vastleggen van de antwoorden duidelijk?

Bijlage IV Opstellen van de individuele vragen

Originele vraag	Nederlandse vertaling	Aanpassing a.d.v.h. checklijst Saunders (2011)	Aanpassing naar 7-punt Likertschaal
Empowerment			
Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende praat met mij over wat voor mij belangrijk is.</i>	De CLIO-vragenlijst (Hoogh et al., 2004) hanteert een 7-punts Likertschaal waarbij de antwoorden variëren van "helemaal niet mee eens" tot "helemaal mee eens". Dit komt overeen met de schaal die binnen dit onderzoek wordt gebruikt. Er is dus geen aanpassing noodzakelijk.
Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende stimuleert mij om op nieuwe manieren over problemen na te denken.</i>	
Heeft visie en een beeld van de toekomst.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst.</i>	
Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.</i>	
Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende moedigt mij aan om onafhankelijk te denken.</i>	
Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende is in staat mij enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.</i>	
Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende betreft mij bij besluiten die van belang zijn voor mijn werk.</i>	
Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende stimuleert mij om mijn talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.</i>	
Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.</i>	
Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.</i>	
Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan mij.</i>	

Originele vraag	Nederlandse vertaling	Aanpassing a.d.v.h. checklijst Saunders (2011)	Aanpassing naar 7-punt Likertschaal
medewerkers.			
Team			
Does the establishment feature groups of employees, where the members of these groups need to work together in order to perform a rounded off part of the ongoing production of the product or service?	Heeft de organisatie groepen van medewerkers, waar de leden van deze groepen moeten samenwerken aan de levering van een afgebakend deel van het product of de dienst?	<i>Als gevolg van de omzetting van de schaal vervalt deze vraag. Vraag 2 vraagt naar het percentage en vervangt deze vraag.</i>	De vragenlijst van Nijholt and Benders (2010) heeft als doel om een uitspraak te doen of een organisatie werkt met zelfsturende teams of niet. Het doel van dit onderzoek is om te bepalen in welke mate er in zelfsturende teams wordt gewerkt. Hiervoor moet de dichotome schaal die Nijholt and Benders (2010) gebruiken omgezet worden naar een 7-punts Likertschaal. Hierbij is gebruik gemaakt van een percentage verdeling. Dit sluit aan bij de keuze die Nijholt and Benders (2010) in hun definitie maken. Zij gaan er van uit dat een organisatie werkt met zelfsturende teams als 50% van de werknemers rechtstreeks bij dit soort teams betrokken zijn. Deze keuze is echter arbitrair, zoals zij zelf ook aangeven. Definities van onderliggende onderzoeken werken met andere percentages. Omdat het doel van dit onderzoek het bepalen van de mate waarin er in zelfsturende teams wordt gewerkt is wordt er juist gevraagd naar percentages waardoor de mate waarin er in zelfsturende teams wordt gewerkt zichtbaar wordt. Het uitgangspunt voor de definitieve vragen wordt nog steeds gevormd door de door Nijholt and Benders (2010) geformuleerde vragen. De schaal voor de antwoordmogelijkheden is een 7-punts Likertschaal: 1. 0% 2. 5% 3. 20%
What percentage of employees directly involved in production of the product or service work in such groups?	Welk percentage van de werknemers die rechtstreeks bij de productie van het product of dienst werken in deze groepen?	Welk percentage van de medewerkers werkt in groepen waarbij de leden van deze groepen moeten samenwerken aan de levering van een afgebakend deel van het product of de dienst dat de organisatie levert?	
Do these groups generally consist of eight to 20 members?	Bestaan deze groepen over het algemeen uit 8 tot 20 groepsleden?	Welk percentage van deze groepen bestaat in het algemeen uit 8 tot 20 groepsleden?	
Please indicate, if any, what aspects of work these groups have the right to decide about without reference to higher management:	Vermeld, indien van toepassing, over welke aspecten van het werk deze groepen het recht hebben om over te beslissen, zonder verwijzing naar het hoger management:	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de volgende aspecten zonder verwijzing naar het hoger management:	
<ul style="list-style-type: none"> - Allocation of work - Scheduling of work - Quality of work - Time keeping - Attendance and absence control - Coordination of work with other internal groups - Improving work processes 	<ul style="list-style-type: none"> - Toewijzing van het werk - Planning van het werk - Kwaliteit van het werk - Tijdwaarneming - Aanwezigheid en afwezigheid controle - Coördinatie van de werkzaamheden met andere interne groepen - Verbetering van werkprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Toewijzing van het werk - Planning van het werk - Kwaliteit van het werk - Tijdwaarneming - Aanwezigheid en afwezigheid controle - Coördinatie van de werkzaamheden met andere interne groepen - Verbetering van werkprocessen 	

Originele vraag	Nederlandse vertaling	Aanpassing a.d.v.h. checklijst Saunders (2011)	Aanpassing naar 7-punt Likertschaal
			4. 40% 5. 60% 6. 80% 7. 100%
Vertrouwen			
<i>How willing are you to rely on your leader's work-related judgements?</i>	Bent u bereid om te vertrouwen op werk gerelateerde oordelen van jouw leider?	<i>Ben je bereid om te vertrouwen op werkgerelateerde oordelen van jouw leider?</i>	Gillespie (2003) gebruikt een 6-punts Likertschaal. Deze is omgezet naar een 7-punts Likertschaal: 1. Helemaal niet mee eens 2. Niet mee eens 3. Meer niet dan wel mee eens 4. Geen mening 5. Meer wel dan niet mee eens 6. Mee eens 7. Helemaal mee eens
<i>How willing are you to rely on your leader's task-related skills and abilities?</i>	Bent u bereid om te vertrouwen op taakgerelateerde vaardigheden en capaciteiten van uw leider?	<i>Ben je bereid om te vertrouwen op taakgerelateerde vaardigheden en capaciteiten van je leider?</i>	
<i>How willing are you to depend on your leader to handle an important issue on your behalf?</i>	Bent u bereid om een belangrijke kwestie te behandelen waarbij u afhankelijk bent van uw leider?	<i>Ben je bereid om een belangrijke kwestie te behandelen waarbij je afhankelijk bent van je leider?</i>	
<i>How willing are you to rely on your leader to represent your work accurately to others?</i>	Bent u bereid te vertrouwen op uw leider wanneer u uw werk nauwkeurig moet presenteren aan anderen?	<i>Ben je bereid te vertrouwen op je leider wanneer je jouw werk nauwkeurig moet presenteren aan anderen?</i>	
<i>How willing are you to depend on your leader to back you up in difficult situations?</i>	Bent u bereid om afhankelijk te zijn van uw leider als back-up bij moeilijke situaties?	<i>Ben je bereid om afhankelijk te zijn van je leider als back-up bij moeilijke situaties?</i>	
<i>How willing are you to share your personal feelings with your leader?</i>	Bent u bereid om uw persoonlijke gevoelens te delen met uw leider?	<i>Ben je bereid om je persoonlijke gevoelens te delen met je leider?</i>	
<i>How willing are you to confide in your leader about personal issues that are affecting your work?</i>	Bent u bereid om uw leider in vertrouwen te nemen over persoonlijke zaken die van invloed zijn op uw werk?	<i>Ben je bereid om je leider in vertrouwen te nemen over persoonlijke zaken die van invloed zijn op je werk?</i>	
<i>How willing are you to discuss honestly how you feel about your work, even negative feelings and frustration?</i>	Bent u bereid om eerlijk te bespreken hoe u denkt over uw werk, zelfs negatieve gevoelens en frustratie?	<i>Ben je bereid om eerlijk te bespreken hoe je denkt over je werk, zelfs negatieve gevoelens en frustratie?</i>	
<i>How willing are you to discuss work-related problems or difficulties that could potentially</i>	Bent u bereid om werkgerelateerde problemen of moeilijkheden, die zouden kunnen worden gebruikt in	<i>Ben je bereid om werkgerelateerde problemen of moeilijkheden, die zouden kunnen worden gebruikt in je nadeel, te</i>	

Originele vraag	Nederlandse vertaling	Aanpassing a.d.v.h. checklijst Saunders (2011)	Aanpassing naar 7-punt Likertschaal
be used to disadvantage you?	uw nadeel, te bespreken?	bespreken?	
<i>How willing are you to share your personal beliefs with your leader?</i>	Bent u bereid om uw persoonlijke overtuigingen te delen met uw leider?	<i>Ben je bereid om je persoonlijke overtuigingen te delen met je leider?</i>	
Communicatie			
Communiqueert regelmatig met medewerkers over veranderingen.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende communiqueert regelmatig met mij over veranderingen</i>	Gils (2003) gebruikt een 6-punts Likertschaal. Deze is omgezet naar een 7-punts Likertschaal: 1. Helemaal niet mee eens 2. Niet mee eens 3. Meer niet dan wel mee eens 4. Geen mening 5. Meer wel dan niet mee eens 6. Mee eens 7. Helemaal mee eens
Houdt rekening met de gevoelens van de medewerkers bij het communiceren van veranderingen.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende houdt rekening met de gevoelens van mij bij het communiceren van veranderingen.</i>	
Informeert de medewerkers tijdig over veranderingen.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende informeert mij tijdig over veranderingen.</i>	
Houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter.</i>	
Bespreekt de visie van de organisatie met de medewerkers.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende bespreekt de visie van de organisatie met mij.</i>	
Vertaalt de visie van de organisatie naar de concrete werksituatie voor de medewerkers.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende vertaalt de visie van de organisatie naar de concrete werksituatie voor mij.</i>	
Vraagt om de inbreng van medewerkers bij het nemen van belangrijke besluiten.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van mij bij het nemen van belangrijke besluiten.</i>	
Toont respect voor de mening van de medewerkers en staat open voor alternatieven.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende toont respect voor de mening van mij en staat open voor alternatieven.</i>	
Doet concreet iets met de suggesties van de medewerkers.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van mij.</i>	
Koppelt terug aan de medewerker wat hij/zij met de suggesties heeft gedaan.	Niet van toepassing	<i>Mijn leidinggevende koppelt terug aan mij wat hij/zij met de suggesties heeft gedaan.</i>	
Commitment			

Originele vraag	Nederlandse vertaling	Aanpassing a.d.v.h. checklijst Saunders (2011)	Aanpassing naar 7-punt Likertschaal
I am willing to put in a great deal of effort beyond what is normally expected to help this organization to be successful.	Ik ben bereid een grotere inspanning dan normaal van mij verwacht wordt te leveren om deze organisatie succesvol te laten zijn.	Ik ben bereid om een grotere inspanning dan normaal van mij verwacht wordt te leveren, om deze organisatie succesvol te laten zijn.	De Survey Questionnaire Commitment (King & Ehrhard, 1997) hanteert een 7-punts Likertschaal waarbij de antwoorden variëren van "helemaal niet mee eens" tot "helemaal mee eens". Dit komt overeen met de schaal die binnen dit onderzoek wordt gebruikt. Er is dus geen aanpassing noodzakelijk.
I talk about this organization to my friends as a great organization to work for.	Ik praat met mijn vrienden over deze organisatie als een uitstekende organisatie om voor te werken.	Ik praat met mijn vrienden over deze organisatie als een uitstekende organisatie om voor te werken.	
I would accept almost any type of job assignment to keep working for this organization.	Ik zou bijna elk type functie aanvaarden om te blijven werken voor deze organisatie.	Ik zou bijna elk type functie aanvaarden om te blijven werken voor deze organisatie.	
This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.	Deze organisatie inspireert mij echt om het beste in mij naar boven te halen met betrekking tot mijn prestaties op het werk.	Deze organisatie inspireert mij echt om het beste in mij naar boven te halen met betrekking tot mijn prestaties op het werk.	
I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.	Ik ben erg blij dat ik voor deze organisatie heb gekozen in plaats van andere organisaties die ik heb overwogen op het moment dat ik bij deze organisatie startte.	Ik ben erg blij dat ik voor deze organisatie heb gekozen in plaats van andere organisaties die ik heb overwogen op het moment dat ik bij deze organisatie startte.	
I really care about the fate of this organization	Ik geef echt om het lot van deze organisatie.	Ik geef echt om het lot van deze organisatie.	
For me, this is the best of all possible organizations for which to work.	Voor mij is dit de beste van alle mogelijke organisaties om voor te werken.	Voor mij is dit de beste van alle mogelijke organisaties om voor te werken.	
Flexibiliteit			
Who in the firm organise and follow-up upon work done by employees who have no real management responsibility when the question is about: b. Weekly planning of work c. Follow-up upon working tasks	Wie in het bedrijf organiseren en doen de follow-up op het werk gedaan door medewerkers die geen echte management verantwoordelijkheid hebben als de vraag gaat over: - Wekelijkse planning van de werkzaamheden - Follow-up van taken	<i>Hoeveel wordt er in de organisatie zelf georganiseerd door medewerkers die geen management verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot:</i> - wekelijkse planning van de werkzaamheden. - Follow-up van taken	De DISKO flexibility index (Lund & Gjeding, 1996) werkt met diverse schalen. In het kader van dit onderzoek zijn deze schalen omgezet naar een 7-punts Likertschaal. Omdat de het onderzoek van Lund and Gjeding (1996) gericht is op het onderscheiden van het meer of minder flexibel zijn van een organisatie blijft het doel van de schaal gelijk. Bij de vragen wordt over het algemeen gevraagd naar een
Does the firm use any of the	Maakt het bedrijf gebruik van één	Maakt het bedrijf gebruik van één van de	

Originele vraag	Nederlandse vertaling	Aanpassing a.d.v.h. checklijst Saunders (2011)	Aanpassing naar 7-punt Likertschaal
<p>following ways of organising work?</p> <p>a. Cross occupational working groups</p> <p>b. Quality circles/groups</p> <p>e. Delegation of responsibility</p> <p>f. Integration of functions (e.g. sales, production/service, finance)</p>	<p>van de volgende manieren voor het organiseren van het werk?</p> <ul style="list-style-type: none"> - multidisciplinaire teams - Kwaliteitskringen - Delegeren van verantwoordelijkheid - Integratie van functies (bijvoorbeeld verkoop, productie / service, financiën) 	<p>volgende manieren voor het organiseren van het werk?</p> <ul style="list-style-type: none"> - multidisciplinaire teams - Kwaliteitskringen - Delegeren van verantwoordelijkheid - Integratie van functies (bijvoorbeeld verkoop, productie / service, financiën) 	<p>hoeveelheid, dit uitgangspunt is overgenomen waarbij gebruik is gemaakt van suggesties voor antwoord categorieën van Saunders (2011):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Heel erg veel 2. Behoorlijk veel 3. Veel 4. Weinig 5. Behoorlijk weinig 6. Heel erg weinig 7. Geen
<p>To what extent does the firm use the following possibilities to ensure that the personnel resources are in accordance with the needs of the firm?</p> <p>c. By moving personnel around between different work functions</p> <p>e. By continued vocational training</p>	<p>In hoeverre maakt het bedrijf gebruik van de volgende mogelijkheden om ervoor te zorgen dat de personele middelen in overeenstemming zijn met de behoeften van de onderneming?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Door jobrotation (het rouleren van personeel tussen verschillende functies) - Door opleidingen en trainingen 	<p>In hoeverre maakt het bedrijf gebruik van de volgende mogelijkheden om ervoor te zorgen dat de personele middelen in overeenstemming zijn met de behoeften van de onderneming?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Door jobrotation (het rouleren van personeel tussen verschillende functies) - Door opleidingen en trainingen 	
<p>How great importance do the following conditions have for the management's efforts to secure that the employees continuously develop their skills?</p> <p>g. By educational activities tailored to the firm's needs</p> <p>h. By long term educational planning</p>	<p>Hoe belangrijk zijn de volgende voorwaarden voor het management om te verzekeren dat de werknemers voortdurend hun vaardigheden te ontwikkelen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Door de educatieve activiteiten afgestemd op de behoeften van de onderneming - Door de educatieve planning op lange termijn 	<p>Hoeveel waarde hecht het management aan de volgende voorwaarden om te verzekeren dat de werknemers voortdurend hun vaardigheden ontwikkelen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Door de educatieve activiteiten afgestemd op de behoeften van de onderneming - Door de educatieve planning op lange termijn 	
<p>Has the firm introduced new products/ services during the period 1993-95?</p>	<p>Heeft het bedrijf nieuwe producten / diensten geïntroduceerd in de periode 1993-1995?</p>	<p>Heeft het bedrijf nieuwe producten / diensten geïntroduceerd in de periode 2013-2016.</p>	
<p>Has the firm used the development of new products/services to conquer</p>	<p>Heeft het bedrijf gebruik gemaakt van de ontwikkeling van nieuwe producten / diensten aan nieuwe</p>	<p>Heeft het bedrijf gebruik gemaakt van de ontwikkeling van nieuwe producten / diensten aan nieuwe groepen klanten om</p>	

Originele vraag	Nederlandse vertaling	Aanpassing a.d.v.h. checklijst Saunders (2011)	Aanpassing naar 7-punt Likertschaal
new customer groups on the world market?	groepen klanten om de wereldmarkt te veroveren?	de wereldmarkt te veroveren?	
Has the firm introduced new technology during the period 1993-95? a. New technology based upon information and communication technology b. Other forms of new technology	Heeft het bedrijf nieuwe technologie geïntroduceerd in de periode 1993-1995? - Nieuwe technologie op basis van informatie- en communicatie-technologie - Andere vormen van nieuwe technologie	Heeft het bedrijf nieuwe technologie geïntroduceerd in de periode 2013-2016: - Nieuwe technologie op basis van informatie- en communicatietechnologie - Andere vormen van nieuwe technologie	

Introductie Post-bureaucratisch Verander Dialoog instrument

Onderwerp E-mail: “De meting van de feitelijke impact van organisatieveranderingen”

Beste masterstudiegenoot,

Via deze weg wil ik je hulp vragen bij mijn onderzoek naar Post-bureaucratische organisaties. Dit onderzoek is het afsluitende onderdeel van mijn Master Managementwetenschappen aan de Open Universiteit. Ik ben Arjan Zemann en heb jouw e-mailadres gekregen van Arjan van Rheede, de begeleider van de afstudeerkring waar wij onderdeel van uitmaken.

Het doel van mijn onderzoek is het ontwikkelen van een valide en betrouwbare vragenlijst die meet in welke mate kenmerken van een post-bureaucratische organisatie in de ogen van medewerkers aanwezig zijn. Met behulp van deze vragenlijst kan zowel de huidige als de streefsituatie in kaart gebracht worden. Op basis van de uitkomsten kan de onderlinge dialoog worden aangegaan waarin kan worden geïnterpreteerd, geëvalueerd en veranderblokkades weggenomen kunnen worden. Het doel van de vragenlijst is dus het leveren van een bijdrage aan de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie.

Een belangrijke stap bij het ontwikkelen van vragenlijsten is het voorleggen van de vragenlijst aan een groep van inhoudelijke experts. Het doel van deze stap is het verkrijgen van informatie met betrekking tot de representativiteit en geschiktheid van de vragen. Ik zie jou als inhoudelijk expert omdat wij allemaal werken aan onderzoeken met betrekking tot organisatieverandering binnen de afstudeerkring “De meting van de feitelijke impact van organisatieveranderingen”. Ik wil je dan ook vragen om mijn eerste versie van de vragenlijst, die ik Post-bureaucratisch Verander Dialoog instrument (PVD) noem, in te vullen. Dit kan via deze link:

Link invoegen

Om een echt goede vragenlijst te maken heb ik daarnaast nog wat meer informatie nodig. Ik stuur je via een aparte mail een (hele korte) vragenlijst. Zou je deze ook willen invullen (nadat je de PVD hebt ingevuld) en naar mij terugsturen? Ik verwacht dat je met het invullen van beide vragenlijsten ongeveer 20 minuten bezig zult zijn. De uitkomsten worden alleen gebruikt om de PVD te optimaliseren en worden daarna vernietigd. Ik vraag tijdens deze pilot ook niet om welke organisatie het gaat zodat de gegevens hier niet aan gelinkt kunnen worden. Ik zou het heel erg op prijs stellen als je de vragenlijsten wilt invullen en uiterlijk woensdag 25 mei aan mij terug wilt sturen.

Bij voorbaat dank voor je medewerking en ik ben natuurlijk bereid om ook mee te werken aan soortgelijke verzoeken in het kader van jouw onderzoek!



Vragenlijst extra informatie Expertgroep PVD

Zoals aangegeven in mijn E-mail heb ik nog wat extra informatie nodig om de vragenlijst verder te kunnen optimaliseren. Zou je hiervoor onderstaande vragen willen beantwoorden.

Vraag	Antwoord
Hoeveel tijd was er nodig om de vragenlijst in te vullen?	
Waren alle vragen duidelijk? Welke niet en waarom niet?	
Waren er dubbelzinnige vragen? Zo ja, welke en waarom?	
Waren er vragen die je liever niet had willen beantwoorden? Zo ja, welke en waarom?	
Als je van mening bent dat er belangrijke onderwerpen weggelaten zijn, wil je deze dan hier vermelden?	
Was de opmaak van de vragenlijst duidelijk en aantrekkelijk? Welke verbeteringen stel je eventueel voor?	
Heb je nog andere opmerkingen?	

Wil je dit document naar mij terug mailen (azemann@saxion.nl). Heel erg bedankt voor het meewerken aan mijn onderzoek!!!!

Met vriendelijke groet,

Arjan Zemann


Bijlage VI Opmaak vragenlijst onderzoek post-bureaucratie

Welkom bij de eerste versie van het Post-bureaucratisch Verander Dialoog instrument (PVD). Dit instrument betreft een vragenlijst. Met behulp van de uitkomsten van deze vragenlijst kunnen mensen binnen organisaties de dialoog met elkaar aangaan over de mate waarin de organisatie post-bureaucratisch is. Het doel van de vragenlijst is het leveren van een bijdrage aan de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie.

De vragenlijst wordt ontwikkeld in het kader van mijn onderzoek als onderdeel van de Master Managementwetenschappen aan de Open Universiteit. Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld.

Bij voorbaat dank voor je medewerking!

Open Universiteit
www.ou.nl



Vorige Volgende

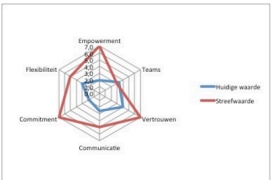
Powered by Parantion

Uit literatuuronderzoek blijkt dat post-bureaucratische organisaties 6 kenmerken bezitten:

- Empowerment
- Multidisciplinaire Teams
- Vertrouwen
- Communicatie
- Commitment
- Flexibiliteit

De vragenlijst begint met een aantal algemene vragen en is verder opgebouwd uit deze 6 kenmerken. Over elk kenmerk worden ongeveer 10 vragen gesteld waarbij elke vraag steeds 2 keer moet worden beantwoord. Een keer voor de huidige situatie (bovenste regel) en een keer voor de streef situatie (onderste regel). Het is belangrijk dat alle vragen worden beantwoord voor een betrouwbaar resultaat. Er bestaan geen goede of foute antwoorden, het gaat om jouw mening. Als je twijfelt kies dan het antwoord dat het eerste bij je opkomt.

Uiteindelijk leiden de uitkomsten van dit onderzoek tot plaatjes zoals het voorbeeld hieronder. Op basis van deze plaatjes kunnen mensen binnen de organisatie het gesprek met elkaar aangaan over de transitie naar een meer post-bureaucratische organisatie.



Vorige Volgende

Powered by Parantion

Algemene vragen

Bij welke organisatie werk je?

Ben je een man of een vrouw?

Wat is je leeftijd?

Wat is je opleidingsniveau?

Op welk organisatieniveau oefen je jouw functie of rol uit?

Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam binnen jouw organisatie?

Ervaar je de externe omgeving van de organisatie als complex en onzeker?

Vorige Volgende

Powered by Parantion

Onderstaande vragen hebben betrekking op de mate van commitment in de organisatie. Zou je bij elke vraag eerst de huidige waarde (bovenste regel) en daarna de streefwaarde (onderste regel) willen invullen? Voor beide geldt dat het gaat om de waarde zoals jij deze ervaart.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Meer niet dan wel mee eens	Geen mening	Meer wel dan niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik ben bereid om een grotere inspanning dan normaal van mij verwacht wordt te leveren, om deze organisatie succesvol te laten zijn. Streefwaarde ----->	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik praat met mijn vrienden over deze organisatie als een uitstekende organisatie om voor te werken. Streefwaarde ----->	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou bijna elk type functie aanvaarden om te blijven werken voor deze organisatie. Streefwaarde ----->	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze organisatie inspireert mij echt om het beste in mij naar boven te halen met betrekking tot mijn prestaties op het werk. Streefwaarde ----->	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben erg blij dat ik voor deze organisatie heb gekozen in plaats van andere organisaties die ik heb overwogen op het moment dat ik bij deze organisatie startte. Streefwaarde ----->	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef echt om het lot van deze organisatie. Streefwaarde ----->	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor mij is dit de beste van alle mogelijke organisaties om voor te werken. Streefwaarde ----->	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vorige Volgende

Bijlage VII Introductie vragenlijst post-bureaucratie (Voorbeeld)

Introductie Post-bureaucratisch Verander Dialoog instrument

Onderwerp E-mail: De organisatie van de toekomst?

Beste collega,

Zoals vele van jullie weten ben ik bezig met het afronden van mijn Master Managementwetenschappen aan de Open Universiteit. Mijn doel is om dit jaar deze master af te sluiten door het uitvoeren van een onderzoek naar moderne organisatievormen. Bij het uitvoeren van dit onderzoek wil ik jou om hulp vragen.

Het doel van mijn onderzoek is het ontwikkelen van een valide en betrouwbare vragenlijst die meet in welke mate kenmerken van een post-bureaucratische organisatie in de ogen van medewerkers aanwezig zijn. Een post-bureaucratische organisatie is een organisatie waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het succes van het geheel. Belangrijke kenmerken zijn: empowerment, multidisciplinaire teams, communicatie, vertrouwen, flexibiliteit en commitment.

Ik heb deze vragenlijst nu ontwikkeld op basis van literatuuronderzoek maar ik wil hem ook graag in de praktijk testen. Ik wil je dan ook vragen om mijn eerste versie van de vragenlijst, die ik Post-bureaucratisch Verander Dialoog instrument (PVD) noem, in te vullen. Dit kan via deze link:


Link invoegen

Ik verwacht dat je met het invullen van de vragenlijst maximaal 20 minuten bezig zult zijn. Alle informatie zal strikt vertrouwelijk worden behandeld, nergens op de vragenlijst hoeft je je naam in te vullen. Het doel van dit onderzoek is het optimaliseren van de vragenlijst.

Het is voor mijn onderzoek erg belangrijk dat voldoende mensen de vragenlijst invullen. Ik zet hem dan ook niet alleen uit bij ACT maar ook bij Topicus (innovatieve ICT-dienstverlener uit Deventer) en BAT Niemeyer (een tabaksproductiebedrijf in Groningen). Op deze manier heb ik een mooie verdeling van erg verschillende bedrijven. Ik hoop dat je mij wilt helpen door deze vragenlijst in te vullen. Zou je dit voor woensdag 29 juni 2016 willen doen?

Alvast bedankt voor de medewerking!

Groeten Arjan Zemann

 <https://nl.linkedin.com/in/arjan-zemann-0bb50b2>

Bijlage VIII Herinnering vragenlijst post-bureaucratische organisatie (Voorbeeld)

Herinnering Post-bureaucratisch Verander Dialoog instrument

Onderwerp: Laatste mogelijkheid invullen vragenlijst De organisatie van de toekomst?

Beste collega,

Eind deze week sluit ik mijn vragenlijst met betrekking tot moderne organisaties. Ik snap dat dit een drukke periode is maar ik zou het zeer op prijs stellen als je nog even de tijd wilt nemen om de vragenlijst af te maken of in te vullen zodat ik kan starten met de afronding van mijn onderzoek. Het onderzoek loopt nog tot en met vrijdag 1 juli, het invullen kan via onderstaande link:

Klik [HIER](#) om naar de vragenlijst te gaan.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Groeten Arjan Zemann

Ziet u geen link, kopieer dan het volgende adres in uw browser:
{link}

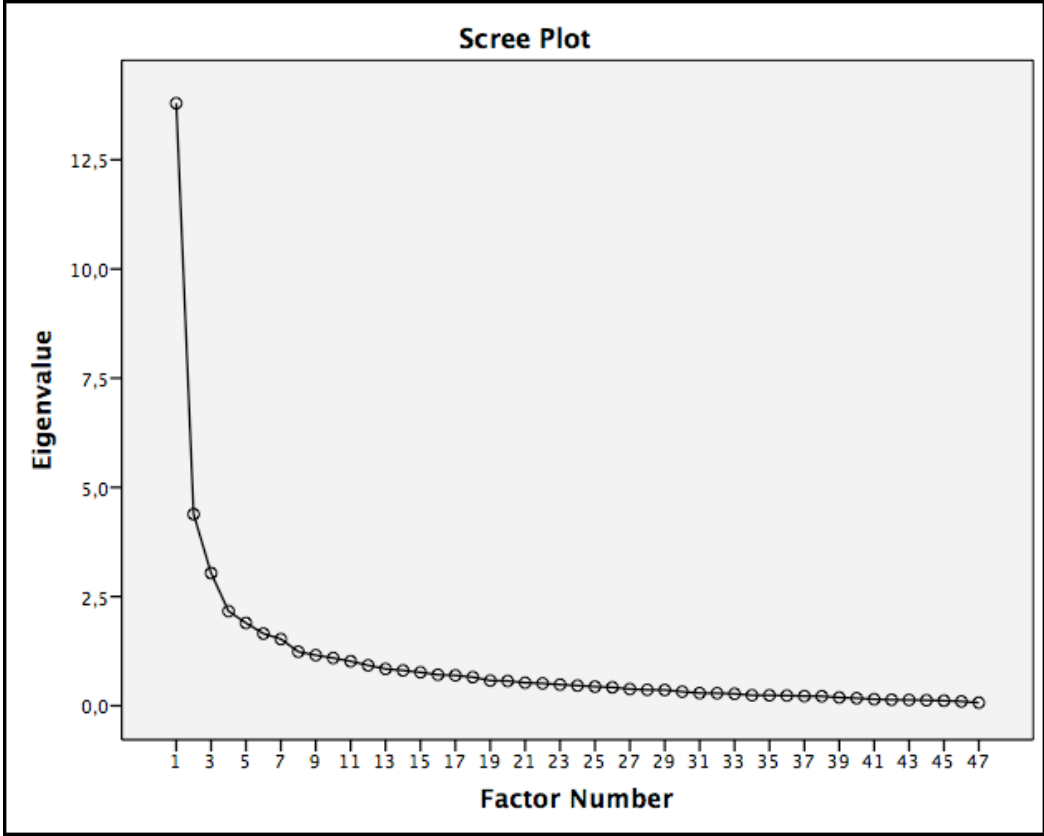
Bijlage X Output factoranalyse (H) HUIDIGE SITUATIE

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5389,498	
	df	1081	
	Sig.	,000	

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	13,794	29,349	29,349	13,433	28,581	28,581	9,324
2	4,387	9,334	38,684	4,027	8,567	37,148	6,022
3	3,039	6,465	45,149	2,671	5,683	42,832	3,102
4	2,166	4,609	49,758	1,859	3,955	46,787	5,869
5	1,895	4,033	53,791	1,525	3,244	50,031	6,627
6	1,653	3,517	57,308	1,257	2,674	52,705	3,116
7	1,527	3,250	60,557	1,153	2,453	55,157	7,981
8	1,239	2,635	63,193	,854	1,818	56,975	3,760
9	1,158	2,463	65,656	,697	1,483	58,457	1,998
10	1,093	2,326	67,982	,676	1,438	59,896	1,964
11	1,020	2,169	70,152	,555	1,181	61,076	,961
12	,926	1,970	72,122				
13	,845	1,797	73,919				
14	,809	1,721	75,639				
15	,766	1,630	77,269				
16	,710	1,511	78,780				
17	,696	1,480	80,260				
18	,655	1,394	81,654				
19	,577	1,227	82,881				
20	,567	1,207	84,089				
21	,527	1,121	85,210				
22	,513	1,091	86,301				
23	,485	1,031	87,332				
24	,462	,983	88,315				
25	,438	,931	89,246				
26	,422	,898	90,144				
27	,383	,816	90,960				
28	,365	,777	91,737				
29	,361	,768	92,505				
30	,323	,687	93,191				
31	,290	,617	93,808				
32	,287	,611	94,420				
33	,275	,585	95,005				
34	,241	,512	95,517				
35	,239	,509	96,025				
36	,233	,496	96,522				
37	,221	,469	96,991				
38	,218	,463	97,454				
39	,189	,402	97,856				
40	,173	,368	98,224				
41	,150	,319	98,543				
42	,138	,293	98,837				
43	,134	,284	99,121				
44	,126	,268	99,389				
45	,116	,247	99,636				
46	,100	,213	99,849				
47	,071	,151	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



Bijlage XI Factorcorrelatiematrix

Factor Correlation Matrix											
Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1,000	,246	,105	-,385	,442	,184	,528	,187	,130	,064	,091
2	,246	1,000	,197	-,064	,184	,156	,159	,310	,269	,120	-,015
3	,105	,197	1,000	-,160	,012	,267	,081	,073	,187	,240	-,009
4	-,385	-,064	-,160	1,000	-,227	-,278	-,340	-,307	-,103	-,237	-,129
5	,442	,184	,012	-,227	1,000	,125	,385	,229	,141	,045	,065
6	,184	,156	,267	-,278	,125	1,000	,181	,028	,113	,156	,039
7	,528	,159	,081	-,340	,385	,181	1,000	,159	,086	,155	,114
8	,187	,310	,073	-,307	,229	,028	,159	1,000	,116	,126	,051
9	,130	,269	,187	-,103	,141	,113	,086	,116	1,000	,041	,037
10	,064	,120	,240	-,237	,045	,156	,155	,126	,041	1,000	,054
11	,091	-,015	-,009	-,129	,065	,039	,114	,051	,037	,054	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

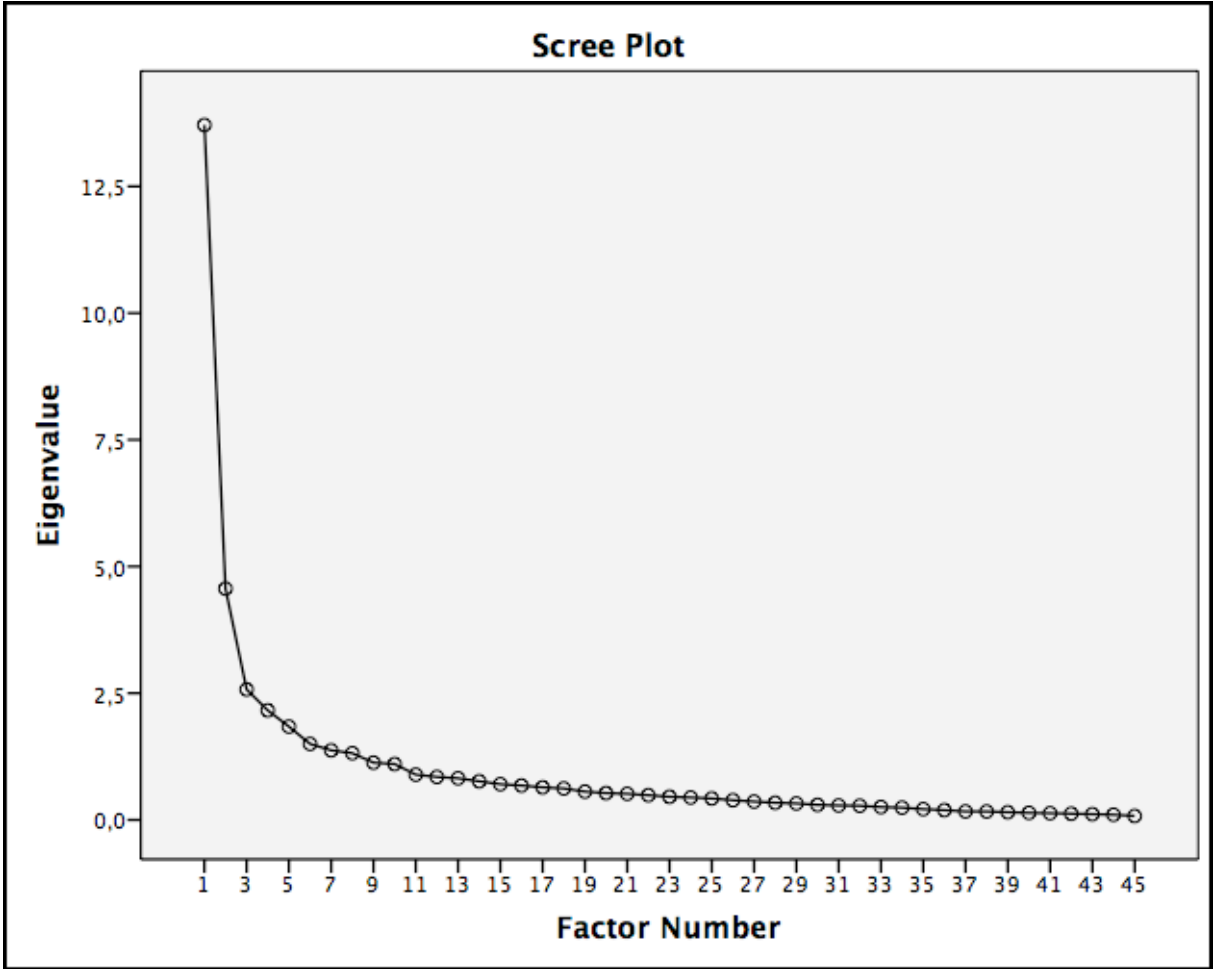
Bijlage XII Output factoranalyse (S) STREEFSITUATIE

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5263,588
	df	990
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	13,711	30,470	30,470	13,339	29,642	29,642	7,799
2	4,563	10,141	40,611	4,247	9,437	39,079	6,236
3	2,574	5,719	46,330	2,212	4,916	43,995	4,426
4	2,161	4,802	51,132	1,740	3,867	47,862	5,664
5	1,841	4,091	55,224	1,523	3,384	51,246	6,762
6	1,499	3,332	58,556	1,044	2,321	53,567	5,750
7	1,373	3,050	61,606	1,026	2,280	55,848	1,807
8	1,316	2,925	64,531	,993	2,206	58,054	5,069
9	1,130	2,512	67,043	,756	1,679	59,733	6,913
10	1,102	2,449	69,492	,617	1,372	61,105	,904
11	,893	1,984	71,476				
12	,847	1,883	73,359				
13	,821	1,825	75,184				
14	,762	1,694	76,878				
15	,705	1,566	78,443				
16	,678	1,507	79,951				
17	,642	1,427	81,378				
18	,621	1,379	82,757				
19	,558	1,241	83,998				
20	,529	1,175	85,172				
21	,515	1,145	86,317				
22	,487	1,083	87,400				
23	,456	1,014	88,414				
24	,442	,982	89,396				
25	,423	,940	90,336				
26	,389	,865	91,201				
27	,362	,804	92,004				
28	,338	,752	92,756				
29	,325	,723	93,479				
30	,297	,659	94,138				
31	,285	,632	94,771				
32	,279	,620	95,391				
33	,254	,564	95,955				
34	,242	,537	96,492				
35	,213	,473	96,965				
36	,193	,428	97,393				
37	,167	,372	97,764				
38	,166	,369	98,133				
39	,152	,338	98,471				
40	,139	,310	98,781				
41	,132	,294	99,075				
42	,123	,273	99,348				
43	,113	,251	99,598				
44	,102	,228	99,826				
45	,078	,174	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



	Pattern Matrix ^a									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1.1.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.839				-.199			-.133	-.147	-.118
E1.2.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.674	.173						.120		
E1.3.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.581		.127				.160			-.111
E1.4.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.569						.245	-.230		
E1.5.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.566					.145		-.181	.112	.104
E1.6.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.550			.160		.114		-.104		
E1.7.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.550	.112						-.237		
E1.8.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.498		.111	.124	-.199		.116			-.164
E1.9.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.491	.162						-.290	.160	
E1.10.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.489				-.134			-.110	.176	
E1.11.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.402				-.193		-.127	-.222	.262	
F1.1.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.835					.107				-.111
F1.2.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.832		.106					.155		
F1.3.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.827						.158			-.191
F1.4.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.778							.110	.124	
F1.5.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.768		-.114					-.127		
F1.6.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.720							-.140		.103
F1.7.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.672		.115					.133		.252
F1.8.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	-.151		.748			.122	-.120			
F1.9.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.101		.739							
F1.10.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.138		.736							
F1.11.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.670					.117				
F1.12.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.862		-.123							
F1.13.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.808			.128				-.181	-.109	.163
F1.14.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.560								.173	
F1.15.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.259	.540							.161	-.202
F1.16.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.498		-.108						.150	
F1.17.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	-.101		-.1007							
F1.18.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming			-.843							
F1.19.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.126		-.714							
F1.20.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming						.818				
F1.21.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.111					.804				
F1.22.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.245		-.218	.415						
F1.23.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.108		-.140			.697				.137
F1.24.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.198		-.139	-.132		.473				.172
F1.25.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming		.190				.493			-.109	.108
F1.26.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming			-.103					-.748		
F1.27.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming			.148					-.697		
F1.28.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming		.112	.237			.110		-.339		-.103
F1.29.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming									.648	
F1.30.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.118		.112		.113	-.136	-.149	.629		
F1.31.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming		.130				.169		.577	-.154	
F1.32.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming	.212	-.142		-.117	.101			.497	.195	
F1.33.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming			.134			.175	-.121	.444		-.111
F1.34.5 Mkt. strategieën die voortvloeien uit de strategieën van de onderneming		-.115	.352			.103				.464

a. Rotation Method: Promax Rotation.
b. Rotation converged in 11 iterations.

Bijlage XIII Voorbeeld uitwerking onderzoeksresultaten BAT Niemeyer

Uitkomsten proefonderzoek Post Bureaucratisch Verander Dialoog instrument BAT NIEMEYER

Door middel van deze A4 rapportage worden de uitkomsten van het proefonderzoek met betrekking tot moderne organisaties gepresenteerd dat in juni 2016 onder BAT Niemeyer medewerkers is uitgevoerd. Deze uitkomsten worden ter informatie gedeeld met BAT Niemeyer en worden verder niet gebruikt voor de scriptie ter afsluiting van de master Managementwetenschappen. De onderliggende data wordt wel gebruikt om een valide en betrouwbare vragenlijst te ontwikkelen die meet in welke mate kenmerken van een post-bureaucratische organisatie in de ogen van medewerkers aanwezig zijn. Een post-bureaucratische organisatie is een organisatie waarin iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het succes van het geheel. Belangrijke kenmerken zijn: empowerment, multidisciplinaire teams, communicatie, vertrouwen, flexibiliteit en commitment.

Ik wil BAT Niemeyer hartelijk bedanken voor de medewerking. Mochten er vragen of opmerkingen zijn dan hoor ik deze graag.

Arjan Zemann
a.zemann@saxion.nl



ALGEMEEN

De vragenlijst is in juni 2016 bij BAT Niemeyer uitgezet door medewerkers door middel van een e-mail of een uitnodigingsbrief uit te nodigen om deel te nemen aan het onderzoek. Gedurende 4 weken heeft elke week een herinnering in de nieuwsbrief van BAT Niemeyer gestaan. Uiteindelijk hebben 46 medewerkers de vragenlijst volledig ingevuld. De respons bedraagt hiermee 25%. Deze respons is te laag om betrouwbare en valide conclusies te trekken (Shih, 2008).

De hieronder gepresenteerde uitkomsten zijn gebaseerd op de data van deze 46 respondenten. Algemene kenmerken van de respondenten zijn:

- * 15,2% is vrouw
- * Het grootste aantal respondenten is ouder dan 40 jaar, namelijk 76%. 13% is tussen de 30 en 40 jaar, de rest is jonger dan 30 jaar.
- * 13% is WO geschoold, 45,7% HBO geschoold en 41,3% is MBO geschoold

De vragenlijst bestond uit een aantal vragen per kenmerk waarbij er op een 7-punts Likertschaal kon worden gescoord voor zowel de huidige situatie als de streef situatie.

Het gaat hierbij om de beleving van de medewerker en niet om de absolute score. Het doel is om inzichtelijk te maken waar ontwikkeling gewenst is in de ogen van de medewerkers. Veel respondenten hebben aangegeven dat ze het lastig vonden om de vragenlijst in te vullen. Veel vragen werden als complex ervaren en niet iedereen kon alle vragen beantwoorden. Dit is logisch omdat er in dit stadium bestaande vragenlijsten zijn gebruikt. Op basis van de ontvangen feedback en enkele statistische analyses wordt de vragenlijst nu verder ontwikkeld. Er zijn geen conclusies en aanbevelingen aan de uitkomsten gekoppeld omdat dit geen doel van dit onderzoek is.

Het is de bedoeling dat de uitkomsten het begin van een dialoog met betrekking tot de ontwikkeling van BAT Niemeyer in de toekomst vormen.

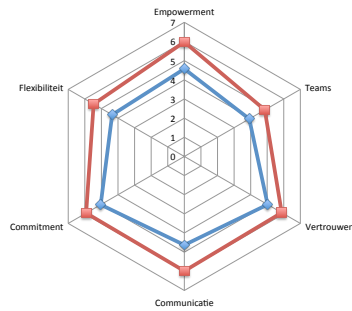
UITKOMSTEN

De uitkomsten worden getoond voor drie verschillende groepen medewerkers:

- * alle respondenten
- * Management vs Uitvoerenden
- * Respondenten die de omgeving als complex ervaren vs niet complex

Alle respondenten BAT Niemeyer

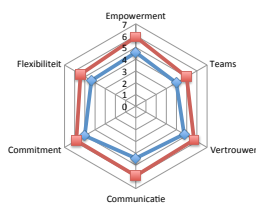
Kenmerk	Huidige situatie	Streef situatie
Empowerment	4,6	6,0
Teams	3,9	4,9
Vertrouwen	5,0	5,9
Communicatie	4,6	6,0
Commitment	5,0	5,9
Flexibiliteit	4,3	5,5



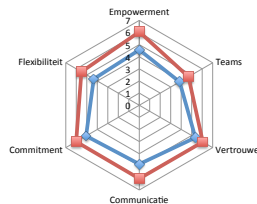
Uitvoerenden

Kenmerk	Huidige situatie	Streef situatie
Empowerment	4,6	5,9
Teams	4,0	5,0
Vertrouwen	4,7	5,7
Communicatie	4,4	5,9
Commitment	5,0	5,8
Flexibiliteit	4,4	5,4

Uitvoerenden



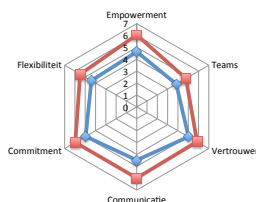
Management



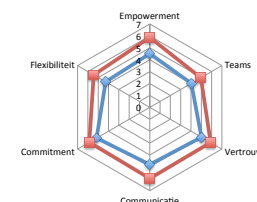
Management (Middenkader en Top management)

Kenmerk	Huidige situatie	Streef situatie
Empowerment	4,6	6,1
Teams	3,8	4,7
Vertrouwen	5,4	6,1
Communicatie	4,9	6,1
Commitment	5,1	6,0
Flexibiliteit	4,3	5,5

Complex en onzeker



Niet complex



Medewerkers die de omgeving als complex en onzeker ervaren

Kenmerk	Huidige situatie	Streef situatie
Empowerment	4,6	6,0
Teams	3,8	4,8
Vertrouwen	5,0	5,9
Communicatie	4,5	6,0
Commitment	5,0	6,0
Flexibiliteit	4,4	5,5

Medewerkers die de omgeving niet als complex ervaren

Kenmerk	Huidige situatie	Streef situatie
Empowerment	4,5	5,9
Teams	4,0	5,0
Vertrouwen	5,0	5,9
Communicatie	4,8	6,0
Commitment	5,2	5,9
Flexibiliteit	4,3	5,4

Bijlage XIV Vragenlijst pilot + onderzoek

Itemnummer (huidig_H, streef_S)	Vraag	Schaal
Basisbestand vragenlijst post-bureaucratie		
<u>Algemeen</u>		
A01	Bij welke organisatie werk je?	BAT Niemeyer, Topicus of Saxion ACT
A02	Ben je een man of een vrouw?	Man of Vrouw
A03	Wat is je leeftijd?	<20, 20-30, 31-40, 41-50, 51-60, >60
A04	Wat is je opleidingsniveau?	Basisschool, MBO, HBO of WO
A05	Op welk organisatieniveau oefen je jouw functie of rol uit?	Uitvoerend, Middenkader of Topmanagement
A06	Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam binnen jouw organisatie?	0-50, 51-100, 101-150, 151-200, >200
A07	Ervaar je de externe omgeving van de organisatie als complex en onzeker?	Ja of Nee
<u>Empowerment</u>		
E01	Mijn leidinggevende praat met mij over wat voor mij belangrijk is.	Helemaal niet mee eens
E02	Mijn leidinggevende stimuleert mij om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	Niet mee eens
E03	Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst.	Meer niet dan wel mee eens
E04	Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	Geen mening
E05	Mijn leidinggevende moedigt mij aan om onafhankelijk te denken.	Meer wel dan niet mee eens
E06	Mijn leidinggevende is in staat mij enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	Mee eens
E07	Mijn leidinggevende betreft mij bij besluiten die van belang zijn voor mijn werk.	Helemaal mee eens
E08	Mijn leidinggevende stimuleert mij om mijn talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.	
E09	Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	
E10	Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	
E11	Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan mij.	
<u>Team</u>		
T01	Welk percentage van de medewerkers werkt in groepen waarbij de leden van deze groepen moeten samenwerken aan de levering van een afgebakend deel van het product of de dienst dat de organisatie levert?	0%
T02	Welk percentage van deze groepen bestaat in het algemeen uit 8 tot 20 groepsliden?	5%
T03	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de toewijzing van het werk zonder verwijzing naar het hoger management?	20%
T04	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de planning van het werk zonder verwijzing naar het hoger management?	40%
T05	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de kwaliteit van het werk zonder verwijzing naar het hoger management?	60%
T06	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de tijdwaarneming zonder verwijzing naar het hoger management?	80%
T07	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de aanwezigheid en afwezigheid controle zonder verwijzing naar het hoger management?	100%
T08	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de coördinatie van de werkzaamheden met andere interne groepen zonder verwijzing naar het hoger management?	
T09	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de verbetering van werkprocessen zonder verwijzing naar het hoger management?	
<u>Vertrouwen</u>		
V01	Ben je bereid om te vertrouwen op werkgerelateerde oordelen van jouw leider?	Helemaal niet mee eens
V02	Ben je bereid om te vertrouwen op taakgerelateerde vaardigheden en capaciteiten van je leider?	Niet mee eens
V03	Ben je bereid om een belangrijke kwestie te behandelen waarbij je afhankelijk bent van je leider?	Meer niet dan wel mee eens
V04	Ben je bereid te vertrouwen op je leider wanneer je jouw werk nauwkeurig moet presenteren aan anderen?	Geen mening
V05	Ben je bereid om afhankelijk te zijn van je leider als back-up bij moeilijke situaties?	Meer wel dan niet mee eens
V06	Ben je bereid om je persoonlijke gevoelens te delen met je leider?	Mee eens
V07	Ben je bereid om je leider in vertrouwen te nemen over persoonlijke zaken die van invloed zijn op je werk?	Helemaal mee eens
V08	Ben je bereid om eerlijk te bespreken hoe je denkt over je werk, zelfs negatieve gevoelens en frustratie?	
V09	Ben je bereid om werkgerelateerde problemen of moeilijkheden, die zouden kunnen worden gebruikt in je nadeel, te bespreken?	
V10	Ben je bereid om je persoonlijke overtuigingen te delen met je leider?	
<u>Communicatie</u>		
I01	Mijn leidinggevende communiceert regelmatig met mij over veranderingen	Helemaal niet mee eens
I02	Mijn leidinggevende houdt rekening met de gevoelens van mij bij het communiceren van veranderingen.	Niet mee eens
I03	Mijn leidinggevende informeert mij tijdig over veranderingen.	Meer niet dan wel mee eens
I04	Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter.	Geen mening
I05	Mijn leidinggevende bespreekt de visie van de organisatie met mij.	Meer wel dan niet mee eens
I06	Mijn leidinggevende vertaalt de visie van de organisatie naar de concrete werksituatie voor mij.	Mee eens
I07	Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van mij bij het nemen van belangrijke besluiten.	Helemaal mee eens
I08	Mijn leidinggevende toont respect voor de mening van mij en staat open voor alternatieven.	
I09	Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van mij.	
I10	Mijn leidinggevende koppelt terug aan mij wat hij/zij met de suggesties heeft gedaan.	
<u>Commitment</u>		
C01	Ik ben bereid om een grotere inspanning dan normaal van mij verwacht wordt te leveren, om deze organisatie succesvol te laten zijn.	Helemaal niet mee eens
C02	Ik praat met mijn vrienden over deze organisatie als een uitstekende organisatie om voor te werken.	Niet mee eens
C03	Ik zou mijzelf elke type functie aanvaarden om te blijven werken voor deze organisatie.	Meer niet dan wel mee eens
C04	Deze organisatie inspireert mij echt om het beste in mij naar boven te halen met betrekking tot mijn prestaties op het werk.	Geen mening
C05	Ik ben erg blij dat ik voor deze organisatie heb gekozen in plaats van andere organisaties die ik heb overwogen op het moment dat ik bij deze organisatie startte.	Meer wel dan niet mee eens
C06	Ik geef echt om het lot van deze organisatie.	Mee eens
C07	Voor mij is dit de beste van alle mogelijke organisaties om voor te werken.	Helemaal mee eens
<u>Flexibiliteit</u>		
F01	Hoeveel wordt er in de organisatie zelf georganiseerd door medewerkers die geen management verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot de wekelijkse planning van de werkzaamheden?	Geen
F02	Hoeveel wordt er in de organisatie zelf georganiseerd door medewerkers die geen management verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot de follow-up van taken?	Heel erg weinig
F03	Maakt het bedrijf gebruik van multidisciplinaire teams voor het organiseren van het werk?	Behoorlijk weinig
F04	Maakt het bedrijf gebruik van kwaliteitskringen voor het organiseren van het werk?	Weinig
F05	Maakt het bedrijf gebruik van delegeren van verantwoordelijkheid voor het organiseren van het werk?	Veel
F06	Maakt het bedrijf gebruik van integratie van functies (bijvoorbeeld verkoop, productie / service, financiën) voor het organiseren van het werk?	
F07	In hoeverre maakt het bedrijf gebruik van jobrotatie (het rouleren van personeel tussen verschillende functies) om ervoor te zorgen dat de personele middelen in overeenstemming zijn met de behoeften van de onderneming?	Behoorlijk veel
F08	In hoeverre maakt het bedrijf gebruik van opleidingen en trainingen om ervoor te zorgen dat de personele middelen in overeenstemming zijn met de behoeften van de onderneming?	Heel erg veel
F09	Hoeveel waarde hecht het management aan educatieve activiteiten afgestemd op de behoeften van de onderneming om te verzekeren dat de werknemers voortdurend hun vaardigheden ontwikkelen?	
F10	Hoeveel waarde hecht het management aan educatieve planning op lange termijn om te verzekeren dat de werknemers voortdurend hun vaardigheden ontwikkelen?	
F11	Heeft het bedrijf nieuwe producten / diensten geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	
F12	Heeft het bedrijf gebruik gemaakt van de ontwikkeling van nieuwe producten / diensten aan nieuwe groepen klanten om de wereldmarkt te veroveren?	
F13	Heeft het bedrijf nieuwe technologie op basis van informatie- en communicatietechnologie geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	
F14	Heeft het bedrijf andere vormen van nieuwe technologie geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	
<u>Algemeen</u>		
A08	Heb je nog verbeteringsuggesties voor deze vragenlijst?	

Bijlage XV Aanpassingen vragenlijst

Itemnummer (huidig_H, streef_S)	Vraag	Schaal
Basisbestand vragenlijst post-bureaucratie		
Algemeen		
A01	Bij welke organisatie werk je?	BAT Niemeyer, Topicus of Saxion ACT
A02	Ben je een man of een vrouw?	Man of Vrouw
A03	Wat is je leeftijd?	<20, 20-30, 31-40, 41-50, 51-60, >60
A04	Wat is je opleidingsniveau?	Basischool, MBO, HBO of WO
A05	Op welk organisatieniveau oefen je jouw functie of rol uit?	Uitvoerend, Middenkader of Topmanagement
A06	Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam binnen jouw organisatie?	0-50, 51-100, 101-150, 151-200, >200
A07	Ervaar je de externe omgeving van de organisatie als complex en onzeker?	Ja of Nee
Empowerment		
E01	Mijn leidinggevende praat met mij over wat voor mij belangrijk is.	Helemaal niet mee eens
E02	Mijn leidinggevende stimuleert mij om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	Niet mee eens
E03	Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst.	Meer niet dan wel mee eens
E04	Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	Geen mening
E05	Mijn leidinggevende moedigt mij aan om onafhankelijk te denken.	Meer wel dan niet mee eens
E06	Mijn leidinggevende is in staat mij enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	Mee eens
E07	Mijn leidinggevende betreft mij bij besluiten die van belang zijn voor mijn werk.	Helemaal mee eens
E08	Mijn leidinggevende stimuleert mij om mijn talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.	
E09	Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	
E10	Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	
E11	Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan mij.	
Team		
T01	Welk percentage van de medewerkers werkt in groepen waarbij de leden van deze groepen moeten samenwerken aan de levering van een afgebakend deel van het product of de dienst dat de organisatie levert?	Weet ik niet
T02	Welk percentage van deze groepen bestaat in het algemeen uit 8 tot 20 groepsliden?	Heel erg weinig
T03	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de toewijzing van het werk zonder verwijzing naar het hoger management?	Behoorlijk weinig
T04	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de kwaliteit van het werk zonder verwijzing naar het hoger management?	Weinig
T05	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de tijdwarneming zonder verwijzing naar het hoger management?	Veel
T06	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de aanwezigheid en afwezigheid controle zonder verwijzing naar het hoger management?	Behoorlijk veel
T07	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de coördinatie van de werkzaamheden met andere interne groepen zonder verwijzing naar het hoger management?	Heel erg veel
T08		
T09	Welk percentage van deze groepen heeft het recht om te beslissen over de verbetering van werkprocessen zonder verwijzing naar het hoger management?	
Vertrouwen		
V01	Ben je bereid om te vertrouwen op werkgerelateerde oordelen van jouw leider?	Helemaal niet mee eens
V02	Ben je bereid om te vertrouwen op taakgerelateerde vaardigheden en capaciteiten van je leider?	Niet mee eens
V03	Ben je bereid om een belangrijke kwestie te behandelen waarbij je afhankelijk bent van je leider?	Meer niet dan wel mee eens
V04	Ben je bereid te vertrouwen op je leider wanneer je jouw werk nauwkeurig moet presenteren aan anderen?	Geen mening
V05	Ben je bereid om afhankelijk te zijn van je leider als back-up bij moeilijke situaties?	Meer wel dan niet mee eens
V06	Ben je bereid om je persoonlijke gevoelens te delen met je leider?	Mee eens
V07	Ben je bereid om je leider in vertrouwen te nemen over persoonlijke zaken die van invloed zijn op je werk?	Helemaal mee eens
V08	Ben je bereid om eerlijk te bespreken hoe je denkt over je werk, zelfs negatieve gevoelens en frustratie?	
V09	Ben je bereid om werkgerelateerde problemen of moeilijkheden, die zouden kunnen worden gebruikt in je nadeel, te bespreken?	
V10	Ben je bereid om je persoonlijke overtuigingen te delen met je leider?	
Communicatie		
I01	Mijn leidinggevende communiceert regelmatig met mij over veranderingen	Helemaal niet mee eens
I02	Mijn leidinggevende houdt rekening met de gevoelens van mij bij het communiceren van veranderingen.	Niet mee eens
I03	Mijn leidinggevende informeert mij tijdig over veranderingen.	Meer niet dan wel mee eens
I04	Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter.	Geen mening
I05	Mijn leidinggevende bespreekt de visie van de organisatie met mij.	Meer wel dan niet mee eens
I06	Mijn leidinggevende vertaalt de visie van de organisatie naar de concrete werksituatie voor mij.	Mee eens
I07	Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van mij bij het nemen van belangrijke besluiten.	Helemaal mee eens
I08	Mijn leidinggevende toont respect voor de mening van mij en staat open voor alternatieven.	
I09	Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van mij.	
I10	Mijn leidinggevende koppelt terug aan mij wat hij/zij met de suggesties heeft gedaan.	
Commitment		
C01	Ik ben bereid om een grotere inspanning dan normaal van mij verwacht wordt te leveren, om deze organisatie succesvol te laten zijn.	Helemaal niet mee eens
C02	Ik praat met mijn vrienden over deze organisatie als een uitstekende organisatie om voor te werken.	Niet mee eens
C03	Ik zou bijna elk type functie aanvaarden om te blijven werken voor deze organisatie.	Meer niet dan wel mee eens
C04	Deze organisatie inspireert mij echt om het beste in mij naar boven te halen met betrekking tot mijn prestaties op het werk.	Geen mening
C05	Ik ben erg blij dat ik voor deze organisatie heb gekozen in plaats van andere organisaties die ik heb overwogen op het moment dat ik bij deze organisatie startte.	Meer wel dan niet mee eens
C06	Ik geef echt om het lot van deze organisatie.	Mee eens
C07	Voor mij is dit de beste van alle mogelijke organisaties om voor te werken.	Helemaal mee eens
Flexibiliteit		
F01	Hoeveel wordt er in de organisatie zelf georganiseerd door medewerkers die geen management verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot de wekelijkse planning van de werkzaamheden?	Weet ik niet
F02	Hoeveel wordt er in de organisatie zelf georganiseerd door medewerkers die geen management verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot de follow-up van taken?	Heel erg weinig
F03	Maakt het bedrijf gebruik van multidisciplinaire teams voor het organiseren van het werk?	Behoorlijk weinig
F04	Maakt het bedrijf gebruik van kwaliteitscirkels voor het organiseren van het werk?	Weinig
F05	Maakt het bedrijf gebruik van delegeren van verantwoordelijkheid voor het organiseren van het werk?	Veel
F06	Maakt het bedrijf gebruik van integratie van functies (bijvoorbeeld verkoop, productie / service, financiën) voor het organiseren van het werk?	
F07	In hoeverre maakt het bedrijf gebruik van jobrotation (het rouleren van personeel tussen verschillende functies) om ervoor te zorgen dat de personele middelen in overeenstemming zijn met de behoeften van de onderneming?	Behoorlijk veel
F08	In hoeverre maakt het bedrijf gebruik van opleidingen en trainingen om ervoor te zorgen dat de personele middelen in overeenstemming zijn met de behoeften van de onderneming?	Heel erg veel
F09	Hoeveel waarde hecht het management aan educatieve activiteiten afgestemd op de behoeften van de onderneming om te verzekeren dat de werknemers voortdurend hun vaardigheden ontwikkelen?	
F10	Hoeveel waarde hecht het management aan educatieve planning op lange termijn om te verzekeren dat de werknemers voortdurend hun vaardigheden ontwikkelen?	
F11	Heeft het bedrijf nieuwe producten / diensten geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	
F12	Heeft het bedrijf gebruik gemaakt van de ontwikkeling van nieuwe producten / diensten aan nieuwe groepen klanten om de wereldmarkt te veroveren?	
F13	Heeft het bedrijf nieuwe technologie op basis van informatie- en communicatietechnologie geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	
F14	Heeft het bedrijf andere vormen van nieuwe technologie geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	
Algemeen		
A08	Heb je nog verbeteringsuggesties voor deze vragenlijst?	
Item afgevalen factoranalyse		
Nieuwe factor		
Item afgevalen optimalisering		
Gewijzigde schaal		

Bijlage XVI Resultaat onderzoek: vragenlijst post-bureaucratie

Itemnummer (huidig_H, streef_S)	Vraag	Schaal
Basisbestand vragenlijst post-bureaucratie		
<u>Algemeen</u>		
A01	Bij welke organisatie werk je?	BAT Niemeyer, Topicus of Saxion ACT
A02	Ben je een man of een vrouw?	Man of Vrouw
A03	Wat is je leeftijd?	<20, 20-30, 31-40, 41-50, 51-60, >60
A04	Wat is je opleidingsniveau?	Basisschool, MBO, HBO of WO
A05	Op welk organisatieniveau oefen je jouw functie of rol uit?	Litvoerend, Middenkader of Topmanagement
A06	Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam binnen jouw organisatie?	0-50, 51-100, 101-150, 151-200, >200
A07	Ervaar je de externe omgeving van de organisatie als complex en onzeker?	Ja of Nee
<u>Empowerment</u>		
E02	Mijn leidinggevende stimuleert mij om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	Helemaal niet mee eens
E03	Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst.	Niet mee eens
E04	Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	Meer niet dan wel mee eens
E06	Mijn leidinggevende is in staat mij enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	Geen mening
E10	Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	Meer wel dan niet mee eens
		Mee eens
		Helemaal mee eens
<u>Team</u>		
T04	Hoeveel teams hebben het recht om te beslissen over de planning van het werk zonder verwijzing naar het hoger management?	Weet ik niet
T05	Hoeveel teams hebben het recht om te beslissen over de kwaliteit van het werk zonder verwijzing naar het hoger management?	Heel erg weinig
T06	Hoeveel teams hebben het recht om te beslissen over de tijdwaarneming zonder verwijzing naar het hoger management?	Behoorlijk weinig
T07	Hoeveel teams hebben het recht om te beslissen over de aanwezigheid en afwezigheid controle zonder verwijzing naar het hoger management?	Weinig
T08	Hoeveel teams hebben het recht om te beslissen over de coördinatie van de werkzaamheden met andere interne groepen zonder verwijzing naar het hoger management?	Veel
T09	Hoeveel teams hebben het recht om te beslissen over de verbetering van werkprocessen zonder verwijzing naar het hoger management?	Behoorlijk veel
		Heel erg veel
<u>Vertrouwen</u>		
V02	Ben je bereid om te vertrouwen op taakgerelateerde vaardigheden en capaciteiten van je leider?	Helemaal niet mee eens
V06	Ben je bereid om je persoonlijke gevoelens te delen met je leider?	Niet mee eens
V07	Ben je bereid om je leider in vertrouwen te nemen over persoonlijke zaken die van invloed zijn op je werk?	Meer niet dan wel mee eens
V08	Ben je bereid om eerlijk te bespreken hoe je denkt over je werk, zelfs negatieve gevoelens en frustratie?	Geen mening
V09	Ben je bereid om werkgerelateerde problemen of moeilijkheden, die zouden kunnen worden gebruikt in je nadeel, te bespreken?	Meer wel dan niet mee eens
V10	Ben je bereid om je persoonlijke overtuigingen te delen met je leider?	Mee eens
		Helemaal mee eens
<u>Communicatie</u>		
I01	Mijn leidinggevende communiceert regelmatig met mij over veranderingen	Helemaal niet mee eens
I04	Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter.	Niet mee eens
I07	Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van mij bij het nemen van belangrijke besluiten.	Meer niet dan wel mee eens
I09	Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van mij.	Geen mening
I10	Mijn leidinggevende koppelt terug aan mij wat hij/zij met de suggesties heeft gedaan.	Meer wel dan niet mee eens
		Mee eens
		Helemaal mee eens
<u>Commitment</u>		
C03	Ik zou bijna elk type functie aanvaarden om te blijven werken voor deze organisatie.	Helemaal niet mee eens
C05	Ik ben erg blij dat ik voor deze organisatie heb gekozen in plaats van andere organisaties die ik heb overwogen op het moment dat ik bij deze organisatie startte.	Niet mee eens
C07	Voor mij is dit de beste van alle mogelijke organisaties om voor te werken.	Meer niet dan wel mee eens
		Geen mening
		Meer wel dan niet mee eens
		Mee eens
		Helemaal mee eens
<u>Persoonlijke ontwikkeling</u>		
F08	In hoeverre maakt het bedrijf gebruik van opleidingen en trainingen om ervoor te zorgen dat de personele middelen in overeenstemming zijn met de behoeften van de onderneming?	Weet ik niet
F09	Hoeveel waarde hecht het management aan educatieve activiteiten afgestemd op de behoeften van de onderneming om te verzekeren dat de werknemers voortdurend hun vaardigheden ontwikkelen?	Heel erg weinig
F10	Hoeveel waarde hecht het management aan educatieve planning op lange termijn om te verzekeren dat de werknemers voortdurend hun vaardigheden ontwikkelen?	Behoorlijk weinig
		Weinig
		Veel
		Behoorlijk veel
		Heel erg veel
<u>Innovatie</u>		
F11	Heeft het bedrijf nieuwe producten / diensten geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	Weet ik niet
F12	Heeft het bedrijf gebruik gemaakt van de ontwikkeling van nieuwe producten / diensten aan nieuwe groepen klanten om de wereldmarkt te veroveren?	Heel erg weinig
F13	Heeft het bedrijf nieuwe technologie op basis van informatie- en communicatietechnologie geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	Behoorlijk weinig
F14	Heeft het bedrijf andere vormen van nieuwe technologie geïntroduceerd in de periode 2013-2016?	Weinig
		Veel
		Behoorlijk veel
		Heel erg veel
<u>Algemeen</u>		
A08	Heb je nog verbetersuggesties voor deze vragenlijst?	