Praktijkonderzoek voor bachelors

LEIDRAAD VOOR STUDENTEN BIJ HET (AF)STUDEREN IN HET COMPETENTIEGERICHT HBO

Bijlagen ter verdieping van de stof

Jef Mertens

uitgeverij coutinho

bussum 2010

Deze bijlagen horen bij *Praktijkonderzoek voor bachelors* van Jef Mertens.

© 2006 Uitgeverij Coutinho b.v.
Alle rechten voorbehouden.
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2006
Tweede, herziene druk 2010

Uitgeverij Coutinho
Postbus 333
1400 AH Bussum
info@coutinho.nl
www.coutinho.nl

Tekstredactie: VandeLaar Tekstbewerking | Antwerpen

Noot van de uitgever
Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0142 7
NUR 143

Bijlagen Stap 1
Een afstudeeropdracht verwerven

1.1 Voorbeelden van afstudeeronderwerpen

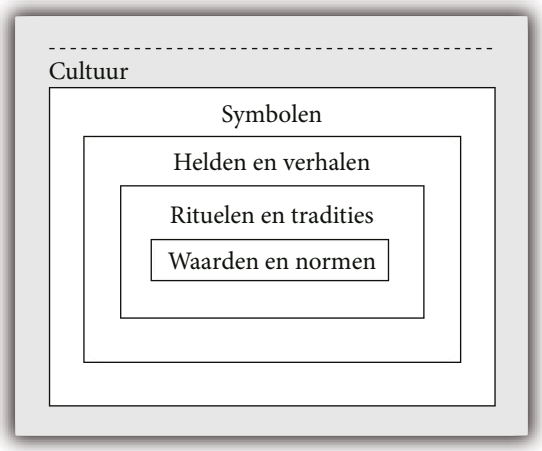
- het verhogen van de efficiency van een bedrijf (onderdeel);
- het verlagen van de kosten van transport;
- het herontwerpen van een bedrijfsproces in een organisatie;
- het ontwikkelen en testen van een machineonderdeel;
- het ontwerpen van een onderdeel van een gebouw;
- het verbeteren van de klanttevredenheid;
- het invoeren competentiemanagement;
- het ontwikkelen van een systeem van managementinformatie;
- het invoeren en evalueren van balanced scorecard;
- het ontwikkelen van een website voor een bedrijf;
- het ontwerpen van een configuratie van database;
- verbetering van communicatie in ziekenhuizen;
- het functioneren in teams of groepen;
- het besturen van zorginstellingen;
- besluitvorming bij het besturen van een instelling;
- benutting van internet bij het informeren van burgers;
- verhogen van dienstverlening via een loketfunctie;
- verlaging van het ziekteverzuim.

Kijk voor meer onderwerpen op internet met de zoekterm 'afstudeeronderwerpen'.

1.2 Organisatiecultuur

Een organisatiecultuur bestaat uit verschillende lagen.
De *eerste en diepste laag* van de organisatiecultuur wordt gevormd door de gemeenschappelijke normen en waarden. Binnen een bankorganisatie als Van Lanschot Bankiers is een van de normen dat de werknemers allemaal formeel gekleed moeten zijn. Bij een religieuze organisatie vormen de gezamenlijke normen en waarden ten aanzien van de levensvisie (door Mintzberg ideologie genoemd) de verbindende factor. De cultuur is daar erg belangrijk.
De *tweede laag* van de organisatiecultuur wordt gevormd door rituelen en tradities. Het gebruik om 's ochtends eerst in een informele sfeer koffie te drinken is een traditie die in sommige organisaties wel en in andere niet voorkomt. Door dit wel te doen, zal men over het algemeen beter geïnformeerd zijn over elkaars persoonlijke opvattingen, de thuissituatie en dergelijke. Een dergelijke traditie zorgt dus voor een bepaalde openheid en vertrouwelijkheid die mensen dichter bij elkaar brengt.
De *derde laag* wordt gevormd door helden en de bijbehorende verhalen. Dit zijn personen in een organisatie die op de een of andere manier verheerlijkt worden vanwege bepaalde daden in het verleden. Deze helden worden onder meer in ere gehouden door het af en toe opdissen van de

bijbehorende smeuïge en sterke verhalen. De president-directeur van Philips vormt in zijn organisatie een voorbeeld voor de rest van al de organisatiegenoten.



Figuur 1 Lagen in de organisatiecultuur.

De *vierde laag* wordt gevormd door symbolen die binnen een organisatie een belangrijke rol spelen. Zo was het in een ambtelijke pensioenorganisatie symbolisch voor de macht en belangrijkheid van iemand hoeveel ramen zijn kantoor had. In andere bedrijven is dit weer nietszeggend, maar is het hebben van een bedrijfsauto een symbool waar men tegenop kijkt. Naar buiten toe worden symbolen als logo's en kleuren gebruikt om iets over de organisatiecultuur te zeggen. Denk bijvoorbeeld aan de enorme marketingcampagne die de Rabobank bij de introductie van haar nieuwe logo (mannetje op bol) heeft opgezet. De bank wilde af van het ouderwetse boerenleenbankimago dat het oude logo uitstraalde. Ook mensen proberen door individuele symbolen 'culturele' signalen af te geven. Denk bijvoorbeeld aan een stropdas. Of het ontbreken ervan. Op dit laatste punt is overigens ook wel wat onduidelijkheid te bespeuren. Wijlen prins Claus zag het afdoen van de stropdas als een bevrijding van een keurslijf.

De cultuurtypering van Handy

Een andere veelgebruikte manier om organisatieculturen te typeren is die van Handy. Hij onderscheidt twee cultuurdimensies:

1. Machtsspreiding: de manier waarop de macht verspreid is over de organisatie. De machtsspreiding is gelijkmatiger bij een decentrale organisatie dan bij een centraal geleide organisatie.
2. Samenwerkingsgraad: de mate waarin wordt samengewerkt binnen een organisatie.

Als we deze twee dimensies tegen elkaar uitzetten, krijgen we de 2 x 2-matrix die in figuur 2 is weergegeven. De vier afgebeelde cultuurtypen zijn de volgende:

Machts-spreiding / Samen-werkingsgraad	Laag	Hoog
Laag	Rollencultuur (machine-organisatie)	Personencultuur (professionele-organisatie)
Hoog	Machtscultuur (ondernemers-organisatie)	Taakcultuur (innovatieve-organisatie)

Figuur 2 De vier cultuurtypen volgens Handy.

1. **Rollencultuur.** Iedereen moet zich houden aan de rol die hij moet spelen in de formele organisatie, waarbinnen veel regels en procedures gelden. De functie bepaalt wat iemand mag en kan, en niet de persoon die de functie uitoefent. Een dergelijke gedachte is voor het eerst ontwikkeld door Weber. Vooral bij bureaucratische organisaties, waar de samenwerking laag is en de macht vooral in de top van de organisatie zit, is er sprake van een rollencultuur. De rollencultuur past het beste bij de machineorganisatie van Mintzberg.
2. **Personencultuur.** Deze komt voor in een decentraal geleide organisatie met een lage samenwerkingsgraad. In de personencultuur staan individuele persoonlijkheden centraal. De manager neemt zelf duidelijk deel aan de werkuitvoering. In maatschappen van vrije beroepen zien we vaak een personencultuur. De personencultuur is te herkennen in de professionele organisatie van Mintzberg.
3. **Machtscultuur.** In organisaties waar men goed samenwerkt maar waarin de top uitmaakt waaraan men samenwerkt, is sprake van een machtscultuur. De top heeft de touwtjes in handen en heeft op basis van de gerespecteerde machtsverhouding weinig behoefte aan regels en procedures. Startende ondernemingen kenmerken zich vaak door een machtscultuur. De machtscultuur past het beste bij de ondernemersorganisatie van Mintzberg.
4. **Taakcultuur.** Deze cultuur komt men tegen in organisaties waar zelfstandige professionals samenwerken aan vaak complexe taken, zoals het geval is bij de innovatieve organisatie van Mintzberg. Hierbij kunnen we denken aan reclamebureaus of ingenieursbureaus. De mensen werken veel samen en er is sprake van een platte, decentrale organisatie waarbij het uitvoeren van taken in projectmatig verband vooropstaat.

Zuivere cultuurtypen kom je weinig tegen, meestal is het een combinatie van enkele typen waarbij een cultuur het sterkst is.
(Bron: Peter Thuis, 2003, *Toegepaste organisatiekunde,* Wolters Noordhoff, Groningen)

1.3 Voorbeeld van een agenda voor een intakegesprek

Het voorbereiden van een gesprek kun je het beste realiseren door een agenda voor jezelf op te stellen. Wat wil je aan de orde stellen? Hieronder is een voorbeeld van een agenda gegeven.

Bespreekpunten voor intakegesprek op d.d. van 13.00 tot 14.30 uur

1. Kennismaken
2. Doelstelling van de afstudeerstage
3. Geven van informatie over opleiding
4. Ontvangen van informatie over organisatie
5. Geven van informatie over de uitvoering van de opdracht
6. Afspraken over wijze van begeleiden en bedrijfsbegeleider
7. Vervolgafspraken over begindatum, introductie, te houden interviews, afsluiten vooronderzoek en de terugkoppeling over de definitieve opdracht
8. Rondgang in de organisatie, wanneer dat zinvol is.

(Bron: vrij naar P.M. Kempen en J.A. Keizer, 2000, *Advieskunde voor praktijkstages,* Wolters-Noordhoff, Groningen)

Bijlagen Stap 2
De oriëntaties en diagnose

2.1 Positionering bij het oriënteren

Vanwege de eigen positionering in het onderzoek is het van belang om van een cliëntsysteem uit te gaan in plaats van van een enkele opdrachtgever. De kans dat er bij de oplossingen voldoende draagvlak en betrokkenheid ontstaat wordt daardoor groter. Hier speelt de vraag wie de probleemhebber is en op wie je je richt als opdrachtnemer: alleen op de opdrachtgever of op meer belanghebbende partijen.
De organisatie kun je vanuit verschillende gezichtshoeken bekijken, bijvoorbeeld zoals Morgan dat doet door een organisatie te beschouwen als een machine, organisme, als hersenen, als culturen, politieke systemen, een gevangenis, als stromen en verandering en als een instrument om over anderen te domineren. Je kunt ook kijken welke doelen belanghebbenden hebben of waar de kern van de problematiek zit.
Je kunt kijken naar de belangengroepen in de organisatie:
- de leiding;
- het middenkader.

Je kunt uitgaan van systemen en deelsystemen:
- technisch (productie, logistieke en informatiesystemen);
- sociaal en
- financieel.

Je kunt ook naar de niveaus kijken en dan de volgende niveaus onderscheiden:
- strategisch;
- tactisch en
- operationeel.

Je kunt naar de processen kijken en onderscheiden:
- de primaire;
- de besturende en
- de ondersteunende processen.

Je kunt ook kijken naar:
- de organisatiestructuur (formeel en informeel) en
- de cultuur.

Dit is geen limitatieve opsomming, het zijn ingangen die in de literatuur worden gebruikt. Dit geldt vooral voor de andere studierichtingen. Je kunt bij de oriëntatie ook het gezichtspunt van je eigen vakdiscipline nemen.

(Bron: Gareth Morgan, 1986, *Images of organization*, Sage, Londen)

2.2 Branchegegevens

De Kamer van Koophandel hanteert het op basis van hun ERBO-enquetes de BIK-code voor bedrijfsklassen. Zij hebben, naast hun bedrijvenregister, over de BIK-bedrijfsklasse allerlei gegevens die op internet zijn te raadplegen.
De BIK-bedrijfsklasse wordt ook veel gebruikt, temeer omdat de Kamer van Koophandel op basis hiervan veel gegevens heeft die ze jaarlijks actualiseert.
De BIK-klassering met een onderverdeling is als volgt:

01 Landbouw en visserij (01, 02, 05)
02 Delfstoffenwinning (10, 11, 14)
03 Voedingsmiddelenindustrie (15, 16)
04 Textiel en lederwaren (17)
05 Houdindustrie (20)
06 Bouwmaterialen en glasindustrie (26)
07 Papier- en karton industrie (21)
08 Uitgeverijen en drukkerijen (22)
09 Chemische industrie(23, 24, 25)
10 Basismetaal (27)
11 Metaalproductenindustrie(28)
12 Machine-industrie (29)
13 Elektrische apparaten (30-33)
14 Transportmiddelenindustrie (34, 35)
15 Industrie (36, 37)
16 Bouwnijverheid (45)
17 Groothandel (51)
18 Detailhandel food (522)
19 Detailhandel non-food (521, 523, 527)
20 Detailhandel auto en motor (50)
21 Horeca (55)
22 Vervoeren communicatie (60, 62, 64)
23 Diensten t.b.v. vervoer (63)
24 Zakelijke adviesbureaus (741, 742, 74)
25 Automatiseringsdiensten (72)
26 Facilitaire diensten (71, 743, 745-74)
27 Makelaardij. o.g. (70)
28 Cultuur, recreatie (92)
29 Persoonlijke dienstverlening (90, 93)

De BIK-klassering is een klassering voor bedrijven. Voor bedrijven en organisaties kan de bibliotheek van het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf in Zoetermeer een informatiebron zijn. Ook de bibliotheek van de Nederlandse Vereniging voor Management (NIVE) te Voorburg, de bibliotheek van het CBS te Voorburg en de Economische Voorlichtingsdienst van het Ministerie van Economische Zaken kunnen dienen als informatiebron.
(Bron: Kamer van Koophandel)
Ook het CBS hanteert een indeling in branches. Een aantal van de CBS-branches is weer onder te verdelen, bijvoorbeeld bij de overheid: je kunt een ministerie of een van de lagere overheden met alles wat daar bij hoort ook als een soort branche beschouwen. De meeste branches hebben een brancheorganisatie waar je informatie kunt opvragen over de branche.

2.3 Gebruik van internet

Internet is tegenwoordig een veel gehanteerd hulpmiddel is om informatie te verzamelen. Op internet kun je gebruikmaken van een aantal bekende zoekmachines zoals Google, Ilse, Yahoo, MSN, Alta Vista en Vindex.
Nel Verhoeven (2003) ontleent aan Ess de volgende tips om sneller en gemakkelijker op internet zoeken:

1. Maak je zoekopdracht zo specifiek mogelijk en zet deze tussen aanhalingstekens.
2. Soms ben je op zoek naar een specifiek gegeven. Je kunt dan proberen een incomplete zin (tussen aanhalingstekens) als zoekopdracht te geven.
3. Ben je op zoek naar een webpagina met een bepaalde naam, maar weet je die niet precies, dan kun je de zoekopdracht laten voorafgaan door de opdracht ‘allin. title:’
4. In sommige zoekmachines (zoals Google) is het mogelijk om naar documenten in Word- of Acrobat-indeling te zoeken door achter de zoekopdracht te typen ‘filetype:doc’ of ‘filetype:pdf’.

5 Soms vind je een site die niet meer functioneert en krijg je een foutmelding 'The page cannot be found'. Ga dan eens met je cursor naar het webadres haal de extensie (.nl of .com of .org) plus alle informatie van het domein weg, en laat de pagina dan nog eens zoeken of klik op 'vernieuwen'.

(Bron: Nel Verhoeven, 2003, *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hogere beroepsonderwijs*, Boom, Amsterdam)

Zoeken naar e-mailadressen

Jammer genoeg bestaat er nog geen telefoonboek met e-mailadressen, en het is zeer de vraag of er ooit zoiets zal komen. Er bestaan overigens wel doorzoekbare verzamelingen e-mailadressen. Meestal zijn dit verzamelingen waar internetters zelf hun adres hebben opgegeven. De adressen zijn er niet altijd even betrouwbaar omdat velen regelmatig wisselen van mailadres en zelden iemand de moeite neemt om zijn of haar adres in zo'n verzameling te wijzigen. Compleet zijn de verzamelingen nooit. Wantrouw dus de waarde van adresbestanden zoals People Yahoo of World Email Directory (WED). Bedenk dat het zoeken naar particuliere (privé) e-mailadressen extreem moeilijk is.

2.4 Systeem- en procesbenadering

Systeemleer is in alle opleidingsrichtingen toepasbaar. Het is een hulpmiddel voor diagnose, analyse en synthese, waarbij voor de oplossing van een probleem alle bestaande disciplines hun eigen deelbijdrage moeten leveren aan het geheel. De Leeuw (1988) geeft aan dat de systeemleer streeft naar:

- een gemeenschappelijke taal en interdisciplinaire communicatie;
- het zoeken naar analogieën;
- een gemeenschappelijke optiek of zienswijze;
- een probleemgerichte benadering;
- denken in samenhangen en in systeem en omgeving.

Volgens De Leeuw (1988) en In 't Veld (1998) zijn de kenmerken van een systeem:

- een verzameling elementen;
- met een samenhang tussen die elementen, die
- te onderscheiden zijn binnen een groter geheel.

De Leeuw gaat bij de systeemleer in op de sub- en aspectsystemen. De transformatie, het gedrag, het doel, functie en taak, het systeem en de omgeving en processen en het regelen van processen. Hij gaat ook in op modellen en modelvorming.
Wie zich meer in de systeemleer wil verdiepen, verwijzen we naar de beide hieronder genoemde auteurs.

(Bronnen: A.C.J. de Leeuw, 1988, *Organisaties: Management, analyse, ontwerp en verandering*, Van Gorcum, Assen/Maastricht; J. in 't Veld, 1998, *Analyse van organisatieproblemen. Een toepassing van denken in systemen en processen*, EPN, Houten)

Bijlagen Stap 3
Het onderzoeksplan

3.1 Voorbeeld van de indeling van een onderzoeksplan

Het onderzoeksplan bevat zowel de oriëntatie op de gekozen problematiek, als ook de planning hoe het hoofdonderzoek aan te pakken.

Indeling van een onderzoeksplan

Samenvatting

1 Inleiding en intake
2 Beschrijving organisatie en externe omgeving
  2.1 Beschrijving organisatie/systeem
  2.2 Externe omgeving
  2.3 Omgevingsanalyse project
3 Diagnose en knelpunten
  3.1 Uitvoeren diagnose
  3.2 Knelpunten
  3.3 Onderzoeksmodel
  3.4 Literatuur over het probleem
4 Probleemstelling
  4.1 Probleem stellen in zijn context
  4.2 Doelstelling
  4.3 Vraagstelling
  4.4 Probleemstelling, met deelvragen
5 Onderzoeksaanpak en -methode
  5.1 Welke onderzoeksmethode en hoe die te gebruiken?
  5.2 Hoe onderzoek uitvoeren? (selecteren, verzamelen en analyseren informatie en rapporteren)
6 Afbakenen en toespitsen
  6.1 Welk deel van de organisatie/het systeem?
  6.2 Verder afbakenen en toespitsen
7 Planning
  7.1 Tijdsplanning van de acties
  7.2 Welk overleg en met wie?

Bijlagen

(Bron: Avans, 2004, Academie voor ICT en Multimedia, Breda)

3.2 Portfolio of Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)

Een POP maak je voor jezelf en de leerprocesbegeleider die je per jaar toegewezen krijgt, kan je hierbij helpen. In het vierde jaar is dat een afstudeerbegeleider. De coaching door de afstudeerbegeleider richt zich zowel op het te schrijven van de scriptie als ook op het reflectieverslag over het verwerven van de competenties.
Indien je tijdens het schrijven van je POP ontdekt dat je vast komt te zitten, doe dan een beroep op je afstudeerbegeleider. Hij kan je vaak helpen om tot een goede diagnose en een goed plan van aanpak te komen. Dit is een onderdeel waarmee studenten die zich voor het eerst bewust bezighouden met schrijven over hun zwakten, de meeste moeite hebben.

Overzicht van de studieresultaten; overzicht per studiejaar van al dan niet behaalde groepstaken en tentamens

Overzicht van de studieresultaten
- Overzicht per studiejaar van al dan niet behaalde groepstaken en tentamens

Jaar	Kwartaal	Competentiegebied (groepstaak/ tentamen/toets)	Beoordeling groepstaak	Beoordeling tentamen/toets
1	1			
1	2		Vrijstelling	
1	3			Vrijstelling
1	4			
2	1			
2	2			
2	3			
2	4			
3	1			
3	2			
3	3			
3	4			
4	1			
4	2			
4	3			
4	4			

Voorbeeld van een overzicht van behaalde competenties

Voorbeeld van een overzicht van behaalde competenties

Jaar	Competenties	Niveau	Naam leerproces-begeleider	Naam assessor
1		1		
		1		
2		2		
3		3		
4		4		

Reflectiecyclus

Stap 1 Benoem een situatie waaruit blijkt dat je de vereiste competentie nog niet beheerst. Geef een concrete schets van die situatie. Hoe exacter je jouw gedrag, gedachten en gevoel beschrijft, hoe gemakkelijker het is om tot de kern van de ontbrekende competentie te komen.

Stap 2 Geef een probleemdefinitie; wat is precies het probleem? Hoe specifieker je het probleem formuleert, hoe eenvoudiger het wordt om het probleem aan te pakken.

Stap 3 Je stelt een diagnose. Je geeft aan wat je denkt dat de precieze oorzaak van het probleem is. Als je de oorzaak kent dan pas kun je een gerichte oplossing kiezen.

Stap 4 Je geeft een bij de diagnose passend plan van aanpak. Hoe ga je, uitgaande van jouw aangegeven oorzaak, te werk om het probleem op te lossen? Je geeft zo exact mogelijk aan welke activiteiten je gaat ondernemen en wie je daarbij betrekt.

De volgende stappen betreffen het terugkijken op wat je gedaan hebt en dien je daarom bij de eerstvolgende versie van je POP in te vullen.

Stap 5 Je schetst het invoeren van je plan van aanpak. Je geeft een beschrijving van de concrete situatie waarin je aan het verwerven van de vereiste competentie hebt gewerkt en hoe dat is verlopen.

Stap 6 Je geeft een evaluatie van het verwerven van de vereiste competentie. Wat heb je van het toepassen geleerd en heeft het plan van aanpak gewerkt? Waarom wel of waarom niet?

Kun je nu aantonen dat je de vereiste competentie beheerst?
Kopieën van beoordelingen, bewijsstukken e.d. kun je bijvoegen.

(Bron: Avans, 2004, Academie voor ICT en Multimedia, Breda)

Bijlagen Stap 4
Het operationaliseren van het onderzoek

4.1 Verkenning informatiebehoefte

Deze stap heeft betrekking op wat het onderzoek moet opleveren. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn:

- Definieer duidelijk en concreet wat de onderzoeksvraag is die moet worden beantwoord. Zorg ervoor dat alle betrokken partijen en met name de opdrachtgever, het erover eens zijn dat dit de centrale vraag is.
- Als de opdrachtgever tevens specifieke deelvragen beantwoord wil hebben, definieer dan ook de deelvragen al in deze fase.
- Geef aan op welk niveau de onderzoeksvraag moet worden beantwoord. Is een globaal, kwalitatief antwoord bijvoorbeeld voldoende of moet het onderzoek kwantitatieve gegevens (exacte cijfers) opleveren? Moet de vraag nog voor specifieke doelgroepen worden beantwoord?

4.2 Veranderingsbereidheid door leiderschap: een voorbeeld van praktijkonderzoek

Dit is de compilatie van een wetenschappelijk onderzoek waarin de theorie in de praktijk getoetst wordt. De onderzoeksresultaten betreffen een professionele organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd in schoolorganisaties.

Aanleiding voor het onderzoek

De maatschappij verandert. Dat doet zij al jaren, maar de snelheid waarmee de veranderingen plaatsvinden, neemt snel toe. Ook organisaties en de mensen in die organisaties worden hiermee geconfronteerd. In de praktijk blijkt echter dat veel in gang gezette veranderingen in de organisaties niet slagen of onvoldoende effect hebben.
De onderzoeker probeert een samenhang te vinden tussen theorieën over stijlen van leiderschap en theorieën over weerstand en veranderingsbereidheid. De vooronderstelling van het onderzoek is dat door de stijl van leidinggeven binnen een organisatie, de professionals een grotere intentie hebben om mee te werken met een geplande verandering en ook het bijbehorende gedrag vertonen. Ofwel: is er een relatie tussen de stijl van leidinggeven en de veranderingsbereidheid van professionele medewerkers?

Theoretische relevantie

Door onderzoek te doen naar leiderschap in samenhang met de mate waarin de bereidheid tot veranderen aanwezig is, doet het onderzoek een aanzet tot het vullen van een lacune in de wetenschappelijke literatuur.

Maatschappelijke relevantie

Het niet succesvol verlopen van veranderingen in professionele organisaties komt helaas nog steeds te vaak voor; volgens Boonstra (2000) loopt ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vast of realiseert men niet het beoogde resultaat. Dit kost tijd en energie die niet aan het primaire proces ten goede komt.

Doelstelling, vraagstelling en conceptueel model

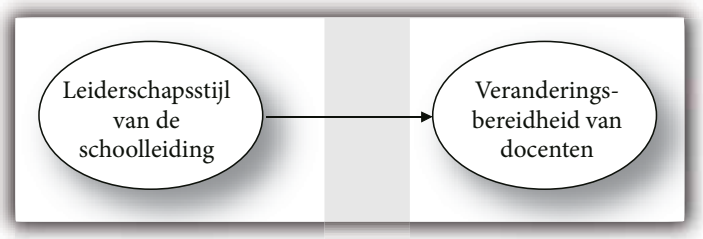
Dit onderzoek wil zowel een wetenschappelijk als een praktisch inzicht geven in de relatie tussen de twee factoren (leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid van professionele medewerkers), terwijl er daarnaast vele andere factoren van invloed zijn op de kans van succesvol verlopen van een veranderingstraject binnen een organisatie.

Onderzoeksvraag

Welke samenhang is er tussen leiderschap en veranderingsbereidheid van professionals?

Basis conceptueel model

Dit is het conceptueel model als uitgangspunt (zie figuur 1).

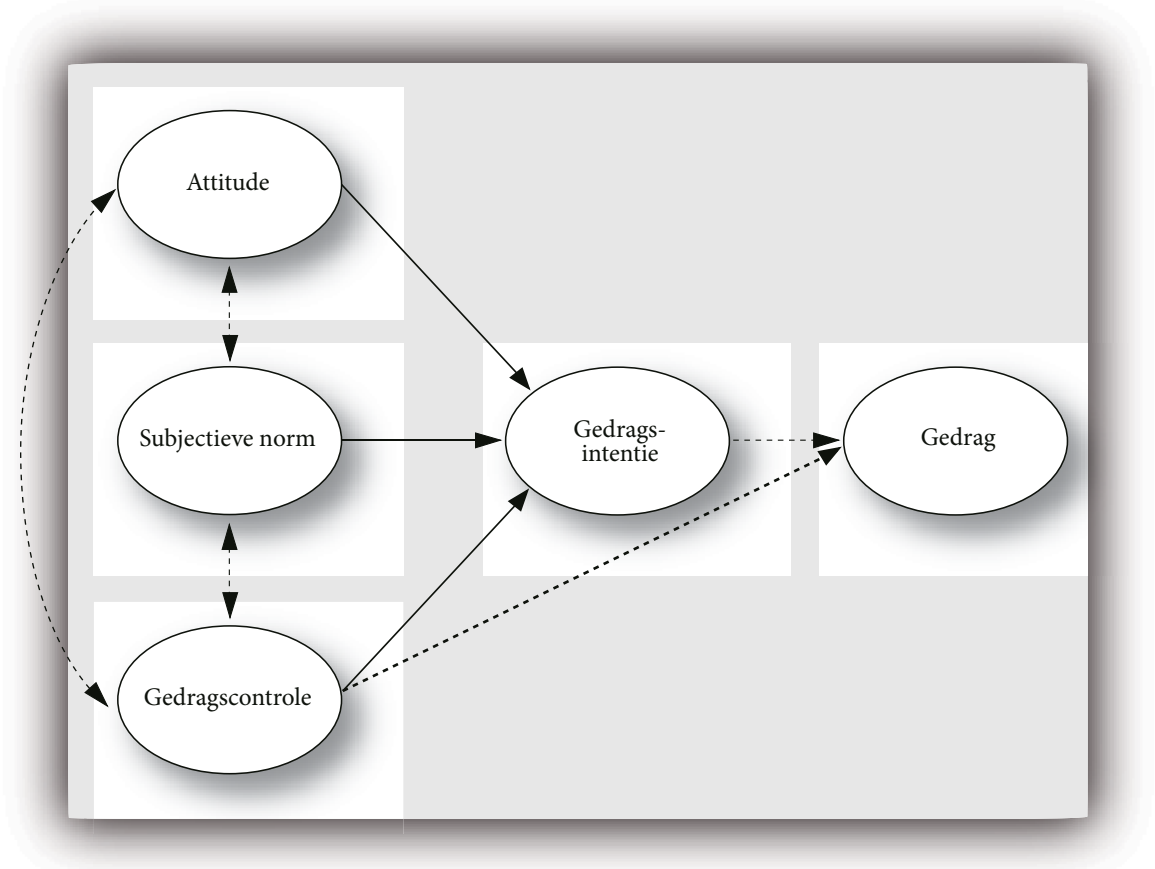


Figuur 1 Het conceptueel model.

Literatuuronderzoek

Veranderingsbereidheid

Bij de theoretische verkenning van veranderingsbereidheid is de theorie over weerstand en veranderingsbereidheid verkend aan de hand van relevante omschrijvingen en modellen. Weerstand wordt volgens Connor (1993) gezien als het tegenwerken of niet meewerken aan specifieke plannen of ideeën. Lewin & Cartwright (1951) noemen het de ontwikkeling door medewerkers van tegenkrachten om grote veranderingen tegen te gaan. Deze beschrijvingen of definities van weerstand hebben vrijwel zonder uitzondering een negatieve ondertoon. Daarom is gekozen om het begrip veranderingsbereidheid te verkennen. Veranderingsbereidheid uit zich in de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de omgeving van een organisatie aan de organisatie stelt (Wissema, Messer en Wijers, 1986). Metselaar (1997), Ajzen en Madden (1986) en Ajzen (1991) geven een andere omschrijving. Een positieve gedragsintentie van een medewerker aan de organisatie ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen. Deze laatste omschrijving wordt in dit onderzoek benut en daarbij hanteert de onderzoeker het *Ajzen's Model of Planned Behavior*.



Figuur 2 Ajzens Model of Planned Behavior.

De onderdelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole heeft de onderzoeker uitgewerkt.

Leiderschap

Bij de theoretische verkenning van leiderschap zijn de onderdelen karakterbenadering, stijlbenadering, contingentiebenadering en nieuw leiderschap verkend. Uit de stroming nieuw leiderschap is gekozen voor de *Full Range Leaderschip Theory* (FRLT) van Bernard Bass. De FRLT valt onder de nieuwe leiderschapsbenaderingen en is één van de meest invloedrijke perspectieven met betrekking tot inspirerend leiderschap en is ontwikkeld door Bernard Bass en collega's (Den Hartog, 1997). De FRLT geeft drie typologieën, van leiderschapsstijlen op een continuüm van actief naar passief. De verschillende factoren waaruit deze typen leiderschapsstijlen bestaan, zijn in de loop van de jaren getest en geëvalueerd voor de verschillende leiderschapsstijlen. Die stijlen zijn transactioneel leiderschap, transformeel leiderschap en laisser-faire-leiderschap.
Onder de meeste wetenschappers bestaat consensus over het bestaan van de drie typen leiderschapsstijlen en de kenmerken daarvan; er is echter nog wel discussie over de indelingen.

De relatie tussen leiderschapsstijlen en veranderingsbereidheid

Bij de relatie tussen leiderschapsstijl en veranderingsbereidheid wordt aan de hand van de literatuur het verband tussen leiderschapsstijl en attitude van de medewerkers nagegaan. De attitude met betrekking tot verandering heeft betrekking op de gevolgen voor het werk, emotionele aspecten en de gevolgen voor de organisatie. Vervolgens het verband tussen leiderschapsstijl en het houden van de medewerker aan subjectieve normen (houding van medewerkers), en het verband tussen

leiderschapstijl en gedragscontrole. Onder dat laatste worden aspecten als kennis en ervaring, complexiteit, informatie, onzekerheid en controle over de voortgang begrepen.

Conceptueel model

Om het beeld helder te krijgen worden eerst de centrale vraagstelling en de deelvragen geformuleerd.

Vraagstelling

Welke samenhang is er tussen leiderschap en veranderingsbereidheid van professionals?

Deelvraag 1

In welke mate hangt de attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole samen met de veranderingsbereidheid?

Deelvraag 2

In welke mate hangt de gedragscontrole en de veranderingsbereidheid van de professional samen met zijn of haar veranderingsgedrag?

Deelvraag 3

Welke samenhang is er tussen de verschillende leiderschapstypen en de attitude van een professional ten opzichte van een voorgestelde verandering?

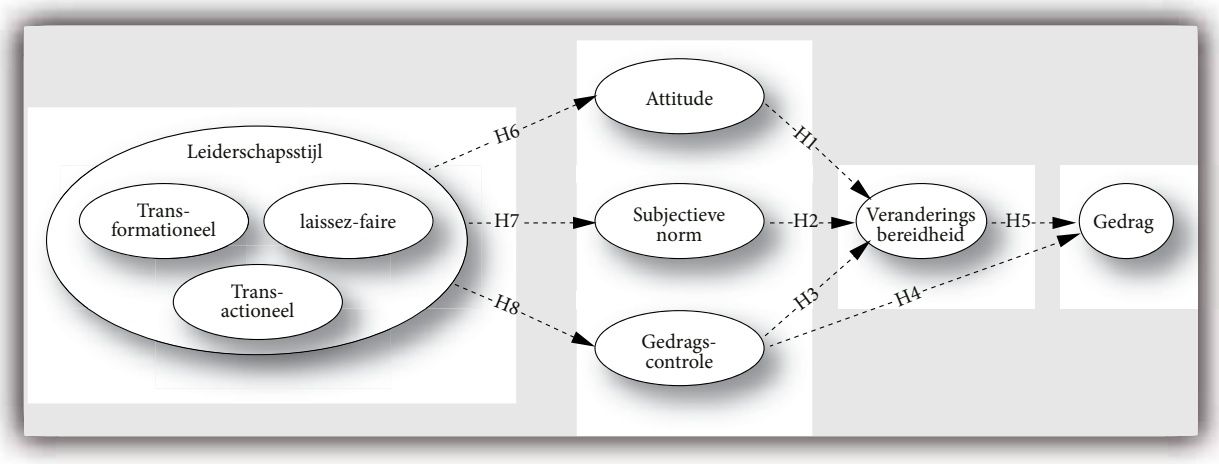
Deelvraag 4

Welke samenhang is er tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering?

Deelvraag 5

Welke samenhang is er tussen de verschillende leidersstijlen en de ervaren gedragscontrole van een professional ten opzichte van een voorgestelde verandering?

Op basis van voorgaande deelvragen is het voorlopig conceptueel model opgesteld.



Figuur 3 Voorlopig conceptueel model.

Met behulp van de centrale vraagstelling, de deelvragen en het conceptueel model heeft de onderzoeker hypothesen opgesteld. Deze zijn vergelijkbaar met onderzoeksvragen in het boek. Als voorbeeld worden enkele voorbeelden gegeven, waarbij de nummering in het conceptueel model is aangegeven.
De volgende hypothesen horen bij dit model:

H1 De mate waarin professionals een positieve attitude hebben ten opzichte van een voorgestelde verandering, hangt positief samen met hun bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

H2 Hoe positiever de gepercipieerde subjectieve norm ten gunste van de voorgestelde verandering, des te groter de bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

H3 De mate waarin professionals een positieve gedragscontrole hebben ten opzichte van een voorgestelde verandering, hangt positief samen met hun bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

H4 De mate waarin professionals een positieve gedragscontrole hebben ten opzichte van een voorgestelde verandering, hangt positief samen met het daadwerkelijke veranderingsgedrag.

H5 De mate waarin professionals bereid zijn om mee te werken aan een voorgestelde verandering, hangt positief samen met het daadwerkelijke veranderingsgedrag.

Bovenstaande vijf hypothesen dienen ter toetsing van het aangepaste model van Metselaar (1997). De volgende hypothesen toetsen de relaties tussen de verschillende vormen van leiderschapsstijl en de antecedenten van veranderingsbereidheid.

H6a Aanwezigheid van transformationeel leiderschap hangt positief samen met de attitude van een professional ten opzichte van een voorgestelde verandering.

H6b Aanwezigheid van transactioneel leiderschap hangt niet samen met de attitude ten opzichte van een voorgestelde verandering.

H6c Aanwezigheid van laisser-faire-leiderschap hangt negatief samen met de attitude van een professional ten opzichte van een voorgestelde verandering.

Bovenstaande drie deelhypothesen leiden tot hypothese 6:

H6 Leiderschapsstijl hangt samen met de attitude van een professional ten opzichte van een voorgestelde verandering.

H7a Aanwezigheid van transformationeel leiderschap hangt positief samen met de ervaren subjectieve norm, ten opzichte van een voorgestelde verandering.

H7b Aanwezigheid van transactioneel leiderschap hangt niet samen met de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering.

H7c Aanwezigheid van laisser-faire-leiderschap hangt negatief samen met de ervaren subjectieve norm, ten opzichte van een voorgestelde verandering.

Bovenstaande drie hypothesen leiden tot hypothese 7:

H7 Leiderschapsstijl hangt samen met de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering

H8a Aanwezigheid van transformationeel leiderschap hangt positief samen met de ervaren gedragscontrole van een professional, ten opzichte van een voorgestelde verandering.

H8b Aanwezigheid van transactioneel leiderschap hangt niet samen met de ervaren gedragscontrole ten opzichte van een voorgestelde verandering.

H8c Aanwezigheid van laisser-faire-leiderschap hangt negatief samen met de ervaren gedragscontrole van een professional, ten opzichte van een voorgestelde verandering.

Samen leiden bovenstaande drie hypothesen tot de overkoepelende hypothese 8:
H8 Leiderschapsstijl hangt samen met de ervaren gedragscontrole ten opzichte van een voorgestelde verandering.
Het voorgaande geeft op basis van de onderzochte theorieën aan welke samenhang er verwacht wordt tussen transformationeel, transactioneel en laisser-faire-leiderschap en de attitude, subjectieve norm en de gedragscontrole van een professionele medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering. De samenhang tussen de variabelen van de Full Range Leadership Theory en de variabelen van het DINAMO-model zijn nu vastgelegd in de vorm van een aantal hypothesen. In het hiervoor geschetste conceptueel model is te zien dat er hypothesen zijn geformuleerd over de samenhang van de verschillende leiderschapsstijlen en de antecedenten (attitude, subjectieve norm en gedragscontrole) van veranderingsbereidheid. De andere hypothesen zijn gebaseerd op het DINAMO-model van Metselaar (1997). Door het beantwoorden van deze opgestelde hypothesen, wordt het mogelijk om met behulp van de deelvragen de centrale vraagstelling te beantwoorden.
In het volgende hoofdstuk zal het model een praktische invulling krijgen door het operationaliseren van de variabelen en dimensies.

Onderzoek
Bij dit onderzoek is er onderscheid tussen de populatie en de operationele populatie. Oorspronkelijk heeft er een oriëntatie, met behulp van interview en deskresearch, plaatsgevonden bij dertien organisaties. Zeven van deze organisaties hebben te maken gehad met verandering en zes niet. Vanuit die gehele populatie is uiteindelijk gekomen tot twee organisaties, waarvan een met verandering en de andere niet.
De populatie bestaat uit de medewerkers van de organisaties die hun medewerking hadden toegezegd en de operationele populatie uit diegenen die werkelijk hebben meegedaan. Het heeft veel moeite gekost om medewerking te krijgen bij dit onderzoek, ondanks het feit dat er in eerste instantie medewerking was toegezegd. Uiteindelijk hebben twee organisaties meegewerkt. Bij een was de verandering een noodzaak en bij de andere gebeurde dat op basis van de visie van het topmanagement. Er is getracht om een zo groot mogelijke verscheidenheid te krijgen binnen de twee te onderzoeken organisaties.
Een kwantitatief vooronderzoek vervulde een belangrijke functie aan het begin van het onderzoek en aan het einde van het onderzoek. Aan het begin van het onderzoek dient het als selectiefunctie en aan het einde van het onderzoek heeft het een verklarende functie.
De probleemstelling in dit onderzoek is hypothesetoetsend onderzoek, dat zich richt op de veranderingsbereidheid van de professionele medewerkers. Een hypothesetoetsend onderzoek kenmerkt zich door de uit de theorie afgeleide hypothesen die aan de empirie worden getoetst. Dit onderzoek bevat zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve component. Als onderzoeksinstrument is gekozen voor de survey, waarbij zowel het interview als de enquête gebruikt wordt. De variabelen liggen voor het grootste deel op interval niveau (zie het overzicht van de variabelen en de schalen).
Over het onderzoek is gecommuniceerd met de medewerkers. Tevens is ook in de aanhef van de vragenlijst de visie van de organisatie met betrekking tot veranderingen verwoord.

Operationalisering

De begrippen uit het conceptueel model worden eerst beschreven vanuit de theorie. De factoren uit de gebruikte theorieën worden hier uitgewerkt tot variabelen en vragen die deze variabelen meten. Het betreft de operationalisering van de Full Range Leaderschip Theory en het DINAMO-model. De variabelen uit de gebruikte theorieën worden hier uitgewerkt tot dimensies en vragen die deze dimensies meten.

Het doel van de operationalisering hiervan is om de theorie en de hypothesen uiteindelijk te kunnen beantwoorden aan de hand van gegevens uit de werkelijkheid. Vanzelfsprekend zijn de vragen die bij de variabelen horen ook aangepast aan de nieuwe variabelen. Een deel van de vragen uit de meest recente versie van het DINAMO-model voor medewerkers en de bijbehorende vragenlijst wordt dan ook in dit onderzoek gebruikt.

Voordat aan de analyse begonnen kan worden, dient gecontroleerd te worden of de meetinstrumenten wel van voldoende kwaliteit zijn om nuttige resultaten op te leveren voor uitspraken over de werkelijkheid. In dit onderzoek is gekozen om een factoranalyse uit te voeren, gevolgd door een betrouwbaarheidsanalyse. Er is een factoranalyse uitgevoerd van de factoren attitude, gedragscontrole, subjectieve norm, laisser faire, transactioneel en transformationeel.

De betrouwbaarheidsanalyse onderzoekt of er wel voldoende mate van samenhang (correlatie) tussen de verschillende vragen van een variabele is. In het onderzoek is bijvoorbeeld gekozen om de variabele betrokkenheid te meten door het stellen van een aantal vragen aan een respondent. De resultaten van deze vragen moeten dan een bepaalde mate van samenhang vertonen. De betrouwbaarheidanalyse kan uitwijzen dat door het verwijderen van een vraag, de betrouwbaarheid zal toenemen. Op basis van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn de factoren getoetst. Dit heeft enige aanpassing in de factoren opgeleverd.

Analyseplan

De resultaten van de enquêtes zijn digitaal verwerkt. Het programma dat ondersteuning biedt bij het uitvoeren van de statistische bewerkingen is SPSS. In eerste instantie wordt het begrip significantie toegelicht, vervolgens de correlatie- en regressieanalyse. De correlatie- en regressieanalyse zijn methoden om een (lineaire) relatie aan te tonen tussen variabelen, waarbij een belangrijk verschil is dat de regressieanalyse de invloed van meerdere variabelen tegelijk kan onderzoeken.

Onderzoeksresultaten

De beide organisaties tezamen hadden 140 professionele medewerkers. Van deze professionals hebben 37 het enquêteformulier ingevuld, dat is een respons van 26,4%. In het volgende overzicht wordt een beeld gegeven van de centrum- en spreidingsmaten. Van de operationele populatie was ruim 40% vrouw en ruim 50% man, de leeftijdsopbouw was vrij gelijkmatig, ruim 45% was tussen 5 en 15 jaar werkzaam bij deze organisatie, 20% minder dan 2 jaar en 25% tussen 2 en 5 jaar. Ongeveer 50% was tussen 6 en 15 jaar werkzaam in de branche.

	Schaal	N	Min.	Max.	Variantie	Totaal gemidd.	Gemid. organ. A	Gemid. organ. B
Veranderings-gedrag	1-8	37	2,0	7,5	1,7	4,5	3,7	6,5
Veranderings-bereidheid	1-5	37	2,3	5,0	0,7	3,6	3,4	3,9
Attitude	1-5	37	2,0	4,4	0,7	3,2	3,0	3,8
Gedrags-controle	1-5	37	1,7	3,8	0,5	2,9	2,8	3,1
Subjectieve norm	1-5	37	2,1	4,7	0,6	3,6	3,4	4,1
Laisser faire	1-5	37	1,0	4,0	0,9	2,0	2,2	1,3
Transactioneel	1-5	37	1,0	3,1	0,6	2,0	1,9	2,4
Transforma-tioneel	1-5	37	1,0	4,1	0,8	2,7	2,4	3,3

Figuur 4 Overzicht van de variabelen met de centrum- en spreidingsmaten.

Te concluderen is dat de populatie gemiddeld neutraal gedrag (4,5 op een schaal van 1-8) vertoont ten opzichte van de geplande verandering. De populatie vertoont gemiddeld dan wel neutraal gedrag ten opzichte van de verandering, maar ze is wel bereid om te veranderen. De veranderingsbereidheid scoort boven het gemiddelde, er is dus een positieve intentie tot veranderen. Dit vinden we ook terug voor de afzonderlijke organisaties. Voor organisatie A is dit opvallend, de medewerkers vertonen dus negatief gedrag gericht op de verandering, maar zijn wel bereid om te veranderen.
De populatie heeft een neutrale attitude (3,2) en een neutrale gedragscontrole (2,9) ten opzichte van de verandering en ervaart een licht positieve subjectieve norm (3,6). Kijken we naar de onderliggende dimensies, dan zijn er bijzonderheden te vinden bij de subjectieve norm, waar de houding van het management ver boven het gemiddelde scoort (4,4). De dimensies van gedragscontrole laten zien dat zowel de dimensies kennis als ervaring neutraal scoren, terwijl de dimensie complexiteit en onzekerheid iets onder neutraal scoort (2,7). Dit houdt in dat de medewerkers de voorgenomen veranderingen als enigszins complex ervaren.

De leiderschapswaarden laten een apart beeld zien. Er wordt zowel weinig laisser-faire-leiderschap (2,0) als transactioneel leiderschap ervaren (2,0). Transformationeel leiderschap is wel meer aanwezig, maar scoort toch ook nog onder het gemiddelde (2,7).
Om een beter beeld te krijgen wat er speelt, kijken we naar de afzonderlijke organisaties. Binnen organisatie A wordt licht negatief gedrag (3,7 op een schaal van 1-8) gericht op de verandering vertoond. Medewerkers laten zich bijvoorbeeld negatief uit over de verandering, dit kan zowel openlijk in een vergadering of 'in de wandelgangen'. Bij organisatie B echter vertonen de medewerkers zeer positief gedrag ten opzichte van de verandering (6,5 op een schaal van 1-8). Zij staan er achter, of zetten zich zelfs actief in om de verandering een succes te maken.

Op organisatieniveau zien we dat organisatie A een neutrale attitude heeft, een licht positieve subjectieve norm (3,4) en een vrijwel neutrale gedragscontrole (2,8). De dimensies van attitude laten een gevarieerd beeld zien. De betrokkenheid en de meerwaarde voor de organisatie scoren net onder het gemiddelde, terwijl de dimensie gevoel net boven neutraal scoort (3,2). Organisatie A heeft een licht positieve subjectieve norm (3,4), maar de dimensies liggen sterk uiteen. De druk vanuit de nabije omgeving is laag (2,4), terwijl de houding van het management zeer positief (4,4) ten opzichte van de verandering is. Blijkbaar staan de superieuren extreem positief ten opzichte van de verandering, maar is er niet een directe noodzaak voor. De dimensies van gedragscontrole scoren alle drie onder het gemiddelde. Leiderschap bij organisatie A wordt niet als laissez-faire (2,2) of transformationeel ervaren (2,4). Transactioneel leiderschap scoort slechts 1,9. Opvallend zijn wel de lage scores op de drie typen leiderschap.

Beantwoording van de vijf deelvragen

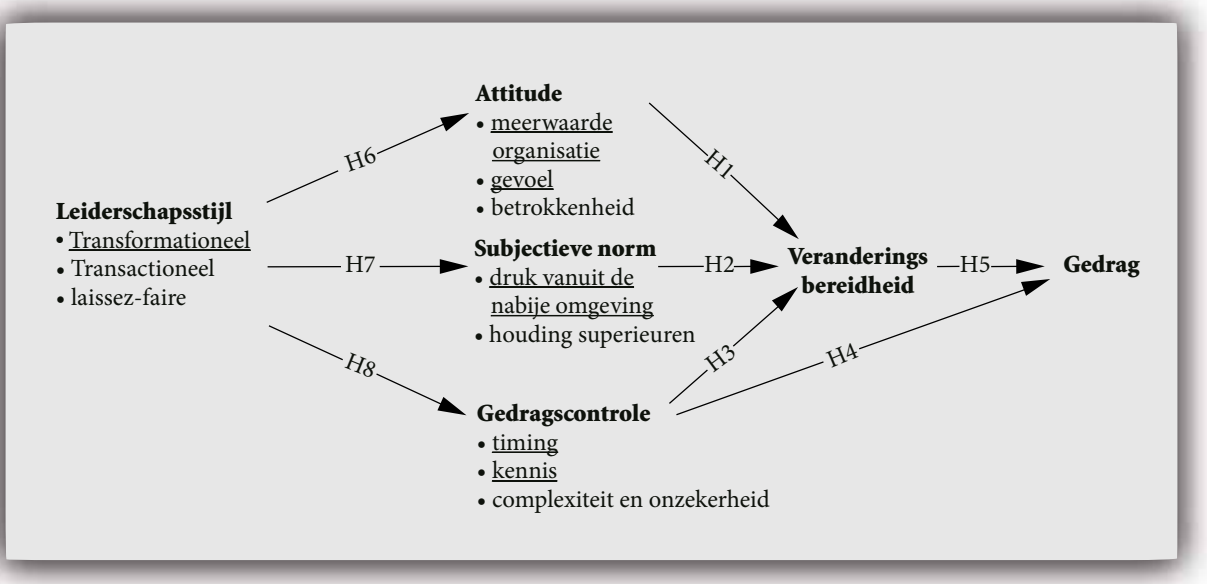
Als eerste wordt een correlatieanalyse gedaan om de hypothesen te toetsen. Het belangrijkste van die stap is om veronderstelde relaties te verifiëren, niet bestaande relaties te detecteren, maar ook om niet eerder veronderstelde relaties op te merken. Na de correlatieanalyse is ter verdieping de (m ultiple)regressieanalyse uitgevoerd.

De hypothesen 1 tot en met 5 hebben betrekking op het DINAMO-model van Metselaar (1997). Deze hypothesen zijn alle aanvaard. De hypothesen 6 tot en met 8 die betrekking hebben op de leiderschapsstijlen en antecedenten van veranderingsbereidheid, zijn alleen overkoepelend aanvaard: de onderliggende hypothesen echter niet. Alle hypothesen met betrekking tot laisser-faire-leiderschap zijn verworpen, wat inhoudt dat er negatieve samenhang tussen leiderschapsstijl en de antecedenten van veranderingsbereidheid is gevonden. De hypothesen 6b en 8b zijn ook aanvaard, wat inhoudt dat er samenhang tussen transactioneel leiderschap en attitude of gedragscontrole is gevonden. Hypothese 7b is verworpen omdat er een samenhang tussen transactioneel leiderschap en de subjectieve norm is gevonden. Het resultaat van de toetsing van alle hypothesen is in figuur 5 weergegeven.

Hypothese	Variabele 1	Variabele 2	Aanvaard	Verworpen
Hypothese 1	Attitude	Veranderingsbereidheid	x	
Hypothese 2	Subjectieve norm	Veranderingsbereidheid	x	
Hypothese 3	Gedragscontrole	Veranderingsbereidheid	x	
Hypothese 4	Gedragscontrole	Gedrag	x	
Hypothese 5	Veranderingsbereidheid	Gedrag	x	
Hypothese 6	Leiderschapsstijl	Attitude	x	
Hypothese 6a	Transformationeel	Attitude	x	
Hypothese 6b	Transactioneel	Attitude	x	
Hypothese 6c	Laissez-faire	Attitude		x
Hypothese 7	Leiderschapsstijl	Subjectieve norm	x	
Hypothese 7a	Transformationeel	Subjectieve norm	x	
Hypothese 7b	Transactioneel	Subjectieve norm		x
Hypothese 7c	Laissez-faire	Subjectieve norm		x
Hypothese 8	Leiderschapsstijl	Gedragscontrole	x	
Hypothese 8a	Transformationeel	Gedragscontrole	x	
Hypothese 8b	Transactioneel	Gedragscontrole	x	
Hypothese 8c	Laissez-faire	Gedragscontrole		x

Figuur 5 Hypothesen en toetsing.

Nu de empirische toetsing heeft plaatsgevonden, wordt teruggekeken naar het conceptueel model en kan het aangepast worden op basis van de onderzoeksbevindingen. Figuur 6 geeft het aangepaste model weer, waarbij de meest belangrijke dimensies zijn onderstreept.



Figuur 6 Het aangepaste conceptueel model.

Toelichting

Van links naar rechts redenerend, is het volgende te zien: de leiderschapsstijl heeft een samenhang met de attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole van een medewerker in de branche. Transformationeel leiderschap heeft een samenhang met alle drie de variabelen, terwijl transactioneel leiderschap alleen een samenhang vertoont met de subjectieve norm. Laisser-faire-leiderschap blijkt geen samenhang te vertonen met de antecedenten van veranderingsbereidheid. De attitude vertoont positieve samenhang met de veranderingsbereidheid, zoals voorspeld in hypothese één. De meerwaarde voor de organisatie, die medewerkers toekennen aan een voorgenomen verandering is de belangrijkste dimensie, gevolgd door het gevoel dat de medewerkers hebben bij de verandering. De betrokkenheid die medewerkers hebben bij de verandering, blijkt op zichzelf geen samenhang te vertonen met de veranderingsbereidheid.
De subjectieve norm toont ook een positieve samenhang met de veranderingsbereidheid volgens hypothese twee. De dimensie 'druk vanuit de nabije omgeving', die samengevoegd is uit de houding van de collega's en de noodzaak, is de meest invloedrijke dimensie. De houding van het management vertoont geen samenhang met veranderingsbereidheid.
Hypothese 3 voorspelde een positieve samenhang tussen de gedragscontrole en de veranderingsbereidheid. Deze is ook teruggevonden, waarbij ook is gekeken naar de dimensies. Te zien is dan dat de timing van een voorgenomen verandering voor medewerkers het meest belangrijk is, gevolgd door de kennis die ze hebben om de verandering aan te kunnen. De complexiteit van een verandering blijkt geen invloed te hebben op de veranderingsbereidheid van een medewerker.
Zowel de gedragscontrole als de veranderingsbereidheid hebben een positieve samenhang met het veranderingsgedrag, conform de hypothesen.

Conclusies en eindconclusies

De centrale vraag waar dit wetenschappelijk onderzoek mee gestart is luidt: **welke samenhang is er tussen leiderschapsstijl volgens de Full Range Leadership Theory en de veranderingsbereidheid van professionals volgens het DINAMO-model van Metselaar?**
De deelvragen die daarbij zijn gedefinieerd zijn de volgende:

1. In welke mate hangen de attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole samen met de veranderingsbereidheid van professionals?
   Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole een positieve samenhang hebben met de veranderingsbereidheid van de professional.
2. In welke mate hangen de gedragscontrole en de veranderingsbereidheid van de professional samen met zijn of haar veranderingsgedrag?
   Er is samenhang tussen de gedragscontrole en het veranderingsgedrag en tussen veranderingsbereidheid en veranderingsgedrag. Er blijkt geen directe beïnvloeding te zijn van gedragscontrole en veranderingsbereidheid op veranderingsgedrag.
3. Welke samenhang is er tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de attitude van een professional ten opzichte van een voorgestelde verandering?
   De attitude van de professional ten opzichte van een voorgestelde verandering wordt wel beïnvloed door transformationeel leiderschap en niet door laisser-faire- of transformationeel leiderschap.
4. Welke samenhang is er tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering?

Transformationeel leiderschap is net als bij deelvraag 3, de enige vorm van leiderschap waarvoor een significante relatie is aangetoond.

5 Welke samenhang is er tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de ervaren gedragscontrole van een professional ten opzichte van een voorgestelde verandering?

Bij deze deelvraag gaat het om de mate waarin de verschillende stijlen van leiderschap samenhangen met de gedragscontrole. Opnieuw is transformationeel leiderschap de enige significante beïnvloedingsfactor.

Eindconclusies

- Hoewel er wel een zeer zwakke samenhang tussen de intentie tot veranderingsgedrag en daadwerkelijk veranderingsgedrag is, er is geen aantoonbare relatie.
- Voor het gedrag van professionals maakt het niet uit of ze wel de bereidheid hebben om dat gedrag te vertonen. Die conclusie wekt de indruk dat er andere factoren zijn die dus een veel grotere rol spelen dan de consistentie tussen bereidheid en gedrag.
- De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de stimulans tot een bepaald gedrag voor een groot deel te vinden is in de subjectieve norm en dan specifiek in de druk vanuit de nabije omgeving.
- De tweede factor die direct het veranderingsgedrag beïnvloedt is de aanwezigheid van laisser-faire-leiderschap. Dit heeft een negatieve uitwerking op het gedrag dat professionals vertonen gericht op een verandering.
- De veranderingsbereidheid van een professional wordt voornamelijk beïnvloed door de houding die de professional heeft ten opzichte van de verandering en de mate waarin er controle over de verandering wordt ervaren.
- De meerwaarde voor de organisatie heeft hierbij een grote invloed, gevolgd door het gevoel dat de professionals hebben bij de verandering.
- De betrokkenheid van de professionals bij de verandering bleek niet van invloed te zijn. Dit houdt dus in dat een professional niet direct betrokken hoeft te worden bij een voorgenomen verandering, maar dat het belangrijker is dat er een goed gevoel is over de verandering en dat de professional inziet dat er een duidelijke meerwaarde is voor de organisatie.
- Professionals lijken onzekerheid en complexiteit niet van invloed te ervaren, maar de interne gedragscontrole in de vorm van kennis en ervaring wel.
- De timing van de verandering, als onderdeel van de externe gedragscontrole, is erg invloedrijk. Een verandering die op een geschikt moment wordt aangekondigd zal dus een professional aanzetten om bereid te zijn om te veranderen.
- Een transformationele leider ervoor zorgen dat een professional bereid is om mee te werken aan een verandering.
- Als er dan ook druk vanuit de nabije omgeving zoals een noodzaak is, waarvan de perceptie ook door transformationeel leiderschap beïnvloed wordt, vergroot dat de kans dat een professional ook daadwerkelijk veranderingsgedrag vertoont.
- Aan de andere kant zorgt laisser-faire-leiderschap ervoor dat professionals minder gedrag gericht op een verandering vertonen.
- Transformationeel leiderschap is daarmee de sleutel tot de professional die verandert en dit doet omdat hij of zij daar achter staat.

Bijlage

Voorbeelden van vragen per onderdeel van het conceptueel model. (Omwille van het intellectueel eigendom, wordt hier slechts een aantal voorbeeldvragen gegeven.)

A Algemene vragen

Vraag 1 Wat is uw geslacht?
Vraag 2 Wat is uw leeftijd?
Vraag 3 Bij welke organisatie bent u werkzaam?
Vraag 4 Hoeveel jaren bent u werkzaam bij deze organisatie?
Vraag 5 Welke positie vervult u bij uw organisatie?
Vraag 6 Hoeveel jaren bent u al werkzaam in dat professionalisme?

Attitude ***Gevolgen voor het werk***

Welke invloed verwacht u van de organisatieverandering op:
Vraag: de mate waarin u zich verantwoordelijk voelt voor uw werk?
Vraag: de tevredenheid met uw werk?

Attitude ***Emoties***

Geef hier aan hoe u de organisatieverandering ervaart, gezien vanaf uw positie in de organisatie.
Vraag: bedreigend of uitdagend?
Vraag: negatief of positief?

Attitude ***Meerwaarde voor de organisatie***

Hoe groot is volgens u de meerwaarde van het veranderingsproces:
Vraag: voor de interne efficiency?
Vraag: voor de kwaliteit van het werk?

Attitude ***Betrokkenheid***

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met de stelling:
Vraag: ik praat veel met collega's over de organisatieverandering.
Vraag: ik voel me betrokken bij het veranderingsproces.

B Voorbeeldvragen subjectieve norm

Subjectieve norm ***Noodzaak***

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende stelling:
Vraag: des te sneller de verandering is ingevoerd, des te beter is het voor de organisatie.
Vraag: als de verandering mislukt, dan voorzie ik problemen voor de organisatie.

Subjectieve norm ***Houding van collega's***

Geef hier aan hoe volgens u de volgende personen tegenover de verandering staan:
Vraag: uw collega's.
Vraag: de directie (indien van toepassing).

C Voorbeeldvragen gedragscontrole

Gedragscontrole Kennis en ervaring

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende stelling:

Vraag: ik heb in het verleden negatieve ervaringen opgedaan met de invoering van organisatieveranderingen.

Vraag: ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van de verandering.

Gedragscontrole Informatie en onzekerheid

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende stelling:

Vraag: op mijn afdeling heerst onzekerheid over de organisatorische gevolgen van de organisatieverandering.

Vraag: op mijn afdeling heerst onzekerheid over de gevolgen van de verandering voor de inhoud van het werk.

Gedragscontrole Complexiteit

Hoeveel verandert er volgens u ten gevolge van de organisatieverandering aan:

Vraag: de wijze waarop u binnen uw organisatie met elkaar omgaat?

Vraag: de inhoud van het werk van uw medewerkers/collega's?

Gedragscontrole Timing

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende stelling:

Vraag: ik kan het veranderingsproces goed bijhouden.

Vraag: het veranderingsproces komt voor mij op een goed moment.

D Voorbeeldvragen veranderingsbereidheid en gedrag

Veranderingsbereidheid

Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende stelling:

Vraag: ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van de organisatieverandering.

Vraag: ik ben bereid om me in te zetten in het kader van de huidige doelstellingen van de organisatieverandering.

Veranderingsgedrag

Hoe reageren uw collega's op de organisatieverandering (kruis aan, meerdere antwoorden zijn mogelijk):

- zij zetten zich actief in om de organisatieverandering te realiseren
- zij voelen zich betrokken bij de organisatieverandering en hebben behoefte aan aanvullende informatie 'in de wandelgangen praten zij negatief over de organisatieverandering
- zij spreken zich op vergaderingen negatief uit over de organisatieverandering

E Enquêtevragen leiderschapsstijl

Laisser faire

De leiding van de organisatie:

Vraag: valt ons niet lastig, als wij hen niet lastig vallen.
Vraag: komt pas in actie als het fout gaat.
Vraag: weerhoudt zich van pogingen tot verbeteringen, zolang het werk beantwoordt aan de minimale eisen.
Vraag: vermijdt betrokken te raken bij belangrijke kwesties.

Transactioneel

De leiding van de organisatie:

Vraag: komt met mij overeen welke beloning ik tegemoet kan zien als ik doe wat er gedaan moet worden.
Vraag: stelt een speciale beloning voor goed werk in het vooruitzicht.
Vraag: vertelt wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.
Vraag: vestigt de aandacht op vergissingen en afwijkingen die ik bega.
Vraag: zou afkeuring laten blijken als ik op een te laag niveau zou presteren.
Vraag: wijst mij erop wanneer mijn werk onder de maat is; wijst mij pas achteraf op fouten.
Vraag: stelt mij op de hoogte van mogelijk te maken fouten.
Vraag: grijpt pas in als problemen chronisch zijn.

Transformationeel

De leiding van de organisatie:

Vraag: straalt kracht en vertrouwen uit.
Vraag: is in mijn ogen een symbool van succes en prestatie.
Vraag: dient als een rolmodel voor mij.
Vraag: creëert het gevoel dat we samen aan een belangrijke missie/opdracht werken.
Vraag: krijgt mensen zover dat ze de belangen van de eenheid boven hun eigen belangen stellen.
Vraag: houdt de moraal op de afdeling hoog.
Vraag: zorgt dat ik trots ben om met hem/haar samen te werken.
Vraag: maakt mij enthousiast voor mijn werkopdrachten.
Vraag: inspireert mij om veel meer voor elkaar te krijgen dan ik zonder hem/haar zou hebben gekund.
Vraag: stimuleert mij problemen zelf op te lossen.
Vraag: stelt mij vragen die mij aansporen na te denken over de manier waarop ik dingen doe.
Vraag: vraagt mij bij problemen om hiervoor een oplossing te vinden.
Vraag: luistert naar zaken die voor mij van belang zijn.
Vraag: is oprecht geïnteresseerd in de ontwikkeling van zijn/haar medewerkers.
Vraag: houdt rekening met mijn persoonlijk welzijn.

(Bron: Edwin Stuart, 2005, *Veranderingsbereidheid door leiderschap*, doctoraalscriptie VU, Amsterdam; met toestemming van de auteur)

4.3 Onderzoeksopzet

Bij de onderzoeksopzet wordt vervolgens bepaald hoe de beoogde informatie het beste kan worden verkregen:

- Inventariseer wat er al bekend is over dit onderwerp. Is er bijvoorbeeld al onderzoek gedaan?
- Bepaal wat de beste manier is om de benodigde informatie te verzamelen. Kunnen de gegevens bijvoorbeeld worden verkregen door middel van literatuurstudie? Als een nieuwe dataverzameling nodig is, wat is dan de meest geschikte methode (vragenlijsten, interviews of anders)?
- Bedenk, uitgaande van de gedefinieerde doelgroep(en), of de gegevens kunnen worden verzameld met behulp van één vragenlijst of dat er meerdere vragenlijsten nodig zijn (bijvoorbeeld voor werkgever, werknemers en klanten aan het onderzoek).
- Stel vast hoe de respondenten (deelnemers aan het onderzoek) worden geselecteerd en benaderd voor deelname.

(Bron: ATOS Beleidsadvies en -onderzoek, Aandachtspunten bij (vragenlijst)onderzoek naar openingstijden en werktijden, Amsterdam)

Bijlagen Stap 5
Onderzoeksmethoden

5.1 Schema met voor- en nadelen van mondelinge en schriftelijke informatie

Mondeling voordeel	Schriftelijk nadeel
Minder voorbereiding Geschikte voor open en ingewikkelde vragen Veel vragen Goede controle op invullen Weinig onvolledige lijsten Relatief weinig non-respons	Veel voorbereiding Ongeschikt voor open en ingewikkelde vragen Niet te veel vragen Geen controle op invullen Veel onvolledige lijsten Veel non-respons

Mondeling nadeel	Schriftelijk voordeel
Duur in tijd en geld Moeilijk te organiseren Niet anoniem Gevoelig voor sociale wenselijkheid	Goedkoper in tijd en geld Gemakkelijker te organiseren Wel anoniem Minder gevoelig voor sociale wenselijkheid

(Bron: vrij naar www.dienstondersteuninggz.nl)

Bijlagen Stap 6
Onderzoeksgegevens analyseren

6.1 De lengte in centimeters van een steekproef van 90 studenten (fictief)

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
160,00	1	1,1	1,1	1,1
161,00	1	1,1	1,1	2,2
162,00	1	1,1	1,1	3,3
163,00	1	1,1	1,1	4,4
164,00	3	3,3	3,3	7,8
165,00	2	2,2	2,2	10,0
166,00	3	3,3	3,3	13,3
167,00	3	3,3	3,3	16,7
168,00	4	4,4	4,4	21,1
169,00	9	10,0	10,0	31,1
170,00	10	11,1	11,1	42,2
171,00	7	7,8	7,8	50,0
172,00	9	10,0	10,0	60,0
173,00	7	7,8	7,8	67,8
174,00	8	8,9	8,9	76,7
175,00	5	5,6	5,6	82,2
176,00	2	2,2	2,2	84,4
177,00	3	3,3	3,3	87,8
178,00	1	1,1	1,1	88,9
179,00	2	2,2	2,2	91,1
180,00	1	1,1	1,1	92,2
181,00	2	2,2	2,2	94,4
183,00	2	2,2	2,2	96,7
184,00	1	1,1	1,1	97,8
185,00	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Codeboek

Sekse: Man = 1 Vrouw = 2
Vooropleiding: VWO = 1 HAVO = 2 MBO = 3
Studierichting: MER = 1 Techniek = 2 Pedagogiek = 3 ICT = 4
Colleges: Aantal 1 t/m 5
Eindcijfer: 1 t/m 1

6.2 Een fictieve turfstaat en een histogram van de lengte van 90 studenten

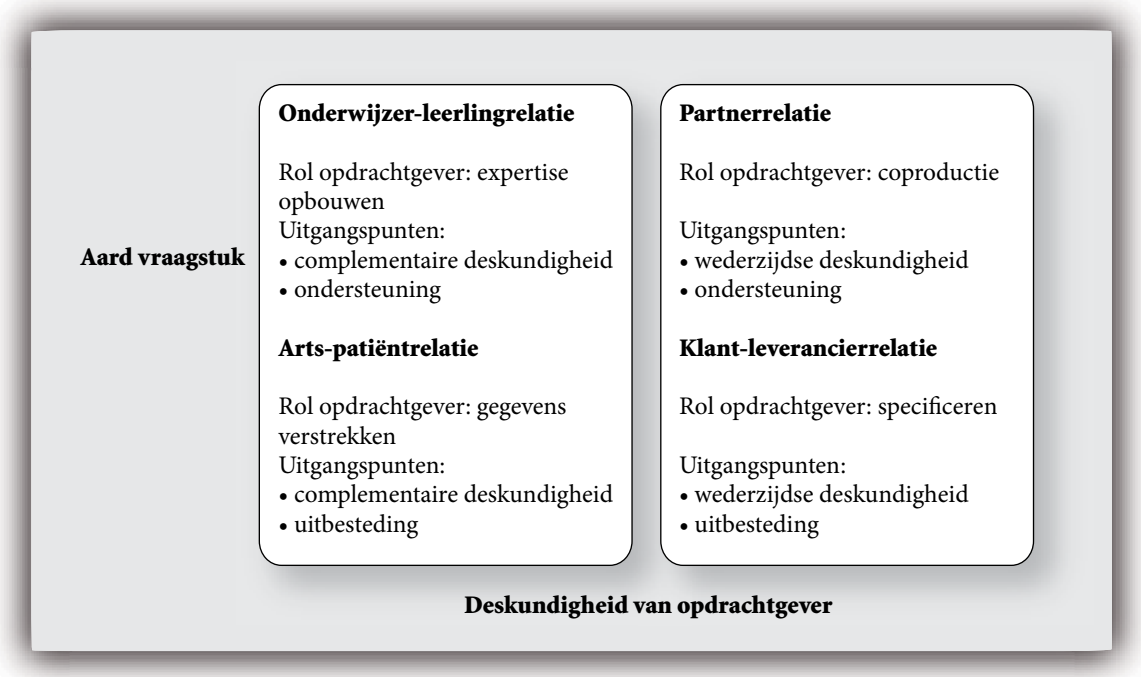
klasse-grenzen	klasse-midden	turfstaat	frequentie	
			aantal	in %
164,5 - 166,5	165,5	*I*	1	1,1
166,5 - 168,5	167,5	*IIII*	4	4,4
168,5 - 170,5	169,5	*IIII IIII*	9	10,0
170,5 - 172,5	171,5	*IIII IIII IIII I*	16	17,8
172,5 - 174,5	173,5	*IIII IIII IIII IIII I*	21	23,3
174,5 - 176,5	175,5	*IIII IIII IIII IIII*	19	21,1
176,5 - 178,5	177,5	*IIII IIII II*	12	13,3
178,5 - 180,5	179,5	*IIII II*	7	7,8
180,5 - 182,5	181,5	*I*	1	1,1

De turfstaat kan worden omgezet in een histogram of staafdiagram door de klassen als kolommen te hanteren.

Bijlagen Stap 7
Bevindingen en conclusies

7.1 Adviesrelaties

Bij het aangaan van de adviesrelatie spelen, volgens Van Dam en Marcus (2002), twee belangrijke factoren een rol. De twee belangrijke factoren zijn de deskundigheid van de opdrachtgever of het cliëntsysteem en de aard van het adviesvraagstuk. Wanneer we die twee factoren tegenover elkaar zetten dan ontstaan er vier adviesrelatietypen (zie figuur 1). De andere twee typen zijn de arts-patiëntrelatie, waarbij het om informatie of gegevens verstrekken gaat en de klant-leverancierrelatie gaat, waarbij het vooral om specificeren en controleren gaat. In een adviestraject kunnen verschillende relaties achtereenvolgens worden gehanteerd. Bijvoorbeeld vanuit een arts-patiëntrelatie via onderwijzer-leerlingrelatie en partnerrelatie naar een klant-leverancierrelatie.



Figuur 1 Typering van adviesrelaties.

(Bron: *Management magazine*, nr. 1, 2001)

Bijlagen Stap 8
Rapporteren en presenteren

8.1 De opmaak en literatuurverwijzing

Indeling in hoofdstukken
Maak van ieder hoofdstuk een apart bestand en voer per hoofdstuk paginanummers in.

Koppen
Laat de koppenhiërarchie, zoals hieronder, duidelijk tot uiting komen.

HOOFDSTUK
Paragraaf
Subparagraaf

Je kunt ook de cijfermatige onderverdeling gebruiken; vermijd een verdere onderverdeling.
1
1.1
1.1.1

Noten en superscript
Gebruik geen voet- of eindnotenfunctie. Verzamel de noten in één bestand, per hoofdstuk genummerd. Geef ze in de platte tekst aan met een nummer tussen [].
Gebruik geen superscript, ook niet voor bijvoorbeeld drukvermeldingen.

Grafische elementen
Nummer grafische elementen (figuren en tabellen, schema's en digitale illustraties) per hoofdstuk en met een volgnummer (1.1, 1.2, 2.1). Vermeld de exacte bestandsnaam in de lopende tekst.

Bijschriften
Neem de bijschriften op in de lopende tekst, voorzien van dezelfde nummering als het beeldmateriaal en op de juiste plaats.

Illustratieverantwoording en bronvermeldingen
Verzamel de bronnen of de rechthebbenden in een apart bestand, met dezelfde manier van nummeren.

Bibliografie

Bij het opstellen van een bibliografie typ je achtereenvolgens:
Naam auteur(s) (jaartal) Titel, en plaats van uitgave.
Bijvoorbeeld:
Mulisch, H., J. Wolkers & T. Telkamp (1959) Het stenen bruidsbed met gesponnen suiker, Amsterdam.
In de tekst kunt u verwijzen als: (Mulisch e.a., 1959).
Of:
Scheffers, J. (2000) 'Zigeuners en woonwagenbewoners' in: Utrechts Stadsblad, Utrecht, april.
Jansen, S. (2001) 'Een nieuw huis' in: S. Rienks (red.) Een heel dikboek, vol II, Amsterdam.

(Bron: *Aanwijzingen voor auteurs*, 2004, Coutinho, Bussum)

Bijlagen Stap 10
Evaluatie

10.1 Doelen en nevendoelen

Hoofddoelen (Minder harde output-criteria op groepsniveau)
Efficiency
Effectiviteit
Sfeer
Arbeidstevredenheid
Communicatie
Groepscohesie

Nevendoelen (Minder harde output-criteria op individueel niveau)
Persoonlijke voordelen
Promotie
Leukere taken
Meer status
Salarisverhoging
Nieuwe functie
Minder werkdruk
Regelmatig rooster
Betere ontplooiingsmogelijkheden
Meer verantwoordelijkheden
Grotere deskundigheid
Resultaat eigen werk beter zichtbaar
Persoonlijke nadelen
Oude functie verloren
Werkdruk is groter geworden
Moeite hebben om de nieuwe functie aan te kunnen (gebrek aan kennis/vaardigheden)
Veranderingen komen niet overeen met de verwachtingen van de nieuwe baan
Minder leuke taken/minder afwisseling in het werk
Minder ontplooiingsmogelijkheden
Resultaten eigen werk minder goed zichtbaar

(Bron: Anton Cozijnsen, 1996, *Veranderingsmanagement*, Teleac/NOT, Hilversum)

10.2 Effecten

Onbedoelde bijeffecten
(Negatieve bijeffecten van veranderingsprojecten)
Conflicten binnen de afdeling
Conflicten tussen afdelingen
Minder plezier in het werk
Sfeer in organisatie is verslechterd
Onduidelijkheid over wat er van iemand wordt verwacht
Werkresultaten zijn minder geworden
Het aantal op te lossen problemen neemt alleen maar toe in plaats van af

10.3 Een checklist voor een projectevaluatie

A Inhoudelijke en beheersmatige activiteiten
Een checklist kun je gebruiken door zowel de inhoudelijke activiteiten (initiatiefase, definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, realisatiefase en nazorgfase) als de beheersactiviteiten (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie) te doorlopen.

1. Inhoudelijke activiteiten per projectfase: per inhoudelijke activiteit stel je vragen hoe de start is geweest, welke activiteiten in die fase zijn uitgevoerd en hoe de fase is geëindigd.
2. Voor de vijf beheersactiviteiten ga je de normstelling na, je neemt de stand van zaken op en kijkt of er is bijgestuurd.

Voor de concrete uitvoering kun je de onderstaande bron raadplegen.

(Bron: Gert Wijnen, Willem Renes en Peter Storm, 1984, *Projectmatig werken*, Spectrum, Utrecht)

B Procesmatige activiteiten

Activiteiten en samenwerken
Om goed te kunnen plannen is het van belang om de activiteiten goed uit te splitsen:
- Activiteiten per fase.
- Activiteiten per stap.
- Activiteiten in chronologische volgorde.

Criteria van samenwerken:
- Hoe was de samenwerking?
- Waren er fricties?
- Hoe waren de teamrollen verdeeld?
- Ondersteunden projectleden elkaar?

Projectproces en communiceren:
- Hoe is er gecommuniceerd?
- Waren er misverstanden?

Krachtenveld:
- Wie zijn erbij het project betrokken?
- Hoe gedragen de betrokkenen zich ten opzichte van het project?
- Hoe belangrijk zijn de betrokkenen voor het project?
- Hoe kan de informatie visueel worden gemaakt?
- Wat is de kwaliteit van de belangrijkste relaties?

Wat verantwoordelijkheden betreft zijn de volgende onderdelen te onderscheiden:
- Opdrachtgever.
- Projectleider.
- Projectleden.

Risicogebieden en wat te doen?
1. Wat kon er misgaan?
2. Wat was precies het probleem in het project?
3. Hoe groot waren de risico's? Hiervoor zijn twee graadmeters: de kans dat een probleem zich voordoet (laag tot hoog) en de mate van bedreiging (ernst) voor het project (gering tot fataal).
4. Welke preventieve acties en/of alternatieven zijn er benut?

(Uit diverse bronnen samengesteld)

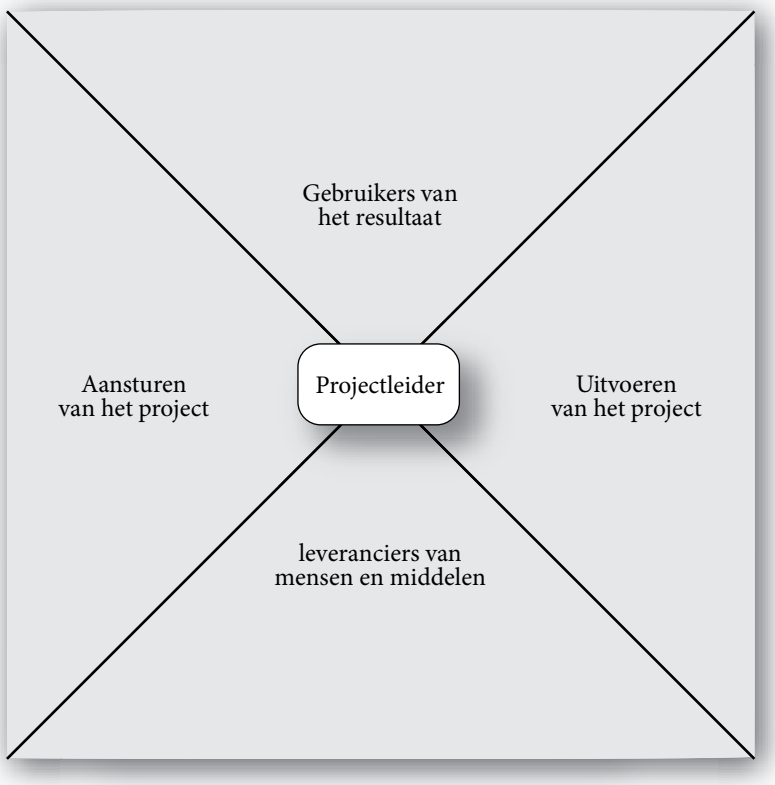
10.4 Omgevingsanalyse waarvan krachtenveld een onderdeel is

Omgevingsanalyse: welke instrumenten? Voor het uitvoeren van omgevingsanalyses zijn volgens Bos en Harting (1998) meerdere instrumenten beschikbaar. We beschrijven er drie:
1. Krachtenveldanalyse.
2. Beïnvloedingsanalyse.
3. SWOT-analyse.

Krachtenveldanalyse

De krachtenveldanalyse is vooral bruikbaar om zicht te krijgen op de houding van de verschillende betrokkenen ten opzichte van het project, hun belang daarbij en de (kwaliteit van de) onderlinge relaties. Het is de meest complete omgevingsanalyse van een project. De beïnvloedings- en SWOT-analyse zijn inzetbaar voor specifiekere vragen.
Een volledige krachtenveldanalyse bevat zes stappen:

Stap 1 Actorenanalyse: wie zijn betrokken bij het project? Hierbij wordt onderscheid gemaakt in eindverantwoordelijken, personele inzet, uitvoerders van het project en gebruikers van het projectresultaat (zie figuur 1).



Figuur 1 Actoren bij een project.

Stap 2 Energieprofiel: hoe gedragen de betrokken zich ten aanzien van het project?
Stap 3 Relevantieanalyse: hoe belangrijk zijn de betrokkenen voor het project? Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in belangrijk, neutraal en onbelangrijk.
Stap 4 Projectkaart: hoe kan deze informatie visueel worden gemaakt? Zie bijlage III.4.
Stap 5 Relatieanalyse: wat is de kwaliteit van de belangrijkste relaties? Hierbij gaat het om het belang van de relatie voor het project, met een score van 1 tot en met 10.
Stap 6 Risicogebieden en, op basis daarvan, conclusies:
wat staat het projectteam te doen?
In de aanvullende theorie 'Afstuderen als project' is op een risicoanalyse ingegaan.

(Bron: Jo Bos en Ernst Harting, 1998, *Projectmatig creëren*, Scriptum Management, Schiedam)

Beïnvloedingsanalyse
Voor de beïnvloedingsanalyse – die minder vaak wordt toegepast – verwijzen we naar het bovengenoemde boek van Bos en Harting, *Projectmatig creëren*.

SWOT-analyse
Een SWOT-analyse omvat de volgende stappen:
1 Inventariseer kansen en bedreigingen die zich voor kunnen doen in de omgeving van de organisatie.
2 Selecteer daaruit de drie belangrijkste kansen en de drie belangrijkste bedreigingen.
3 Bepaal op dezelfde manier de drie belangrijkste sterke en zwakke kanten van je project.

4 Plaats de vier maal drie aspecten/omstandigheden in een matrix. Zet daarbij kansen en bedreigingen onder elkaar aan de linkerzijde van de matrix en sterke en zwakke kanten naast elkaar in de kop van de matrix.
5 De 'cellen' van de matrix geven elk combinaties aan van sterke of zwakke kanten van je project (intern) met kansen of bedreigingen (extern). In verband met het toekennen van scores wordt de SWOT-analyse objectiever naarmate meer mensen eraan meedoen.
6 Onderzoek in eerste instantie de cellen met de hoogste score. Vragen daarbij zijn:
   - Welke sterke kant van de organisatie kunnen we inzetten om deze bedreiging het hoofd te bieden?
   - Welke zwakke kant van de organisatie maakt deze bedreiging extra gevaarlijk?
   - Welke sterke kant van de organisatie stelt ons in staat te profiteren van de kans die zich voordoet?
   - Welke zwakke kant van de organisatie verhindert ons optimaal gebruik te maken van de aanwezige kans?
7 Gebruik de antwoorden op de hiervoor genoemde vragen om de doelstelling, de uitdaging en het resultaat van het project helder te krijgen.

(Bron: Jo Bos en Ernst Harting, 1998, *Projectmatig creëren*, Scriptum Management, Schiedam)

Een Swot-analyse kun je ook voor jezelf in een matrix zetten, zoals we die hieronder hebben opgezet. In deze vorm is die te gebruiken bij je POP.
Zie hierna een SWOT-analyse in schema met als voorbeeld jezelf bij je afstuderen.

	Sterkten	**Zwakten**
Kansen	Ontwikkeling als persoon Baan krijgen Inkomen	Jezelf Je afstuderen Afstudeer-organisatie
Bedreigingen	Zakken Ontwikkeling als persoon Minder goed voldoen	Jezelf Je afstuderen Afstudeer-organisatie

Toelichting
Je kunt de cellen invullen met tekst, maar ook met steekwoorden, zoals hierboven is aangegeven. Hieraan kun je een score van 1-10 toekennen. Op basis van die resultaten kun je een offensieve (het benutten van de combinatie sterkten en kansen) of een defensieve strategie kiezen met het benutten van de combinatie zwakten en bedreigingen.

(Bron: Avans, 2004, Academie voor ICT en Management, Breda)