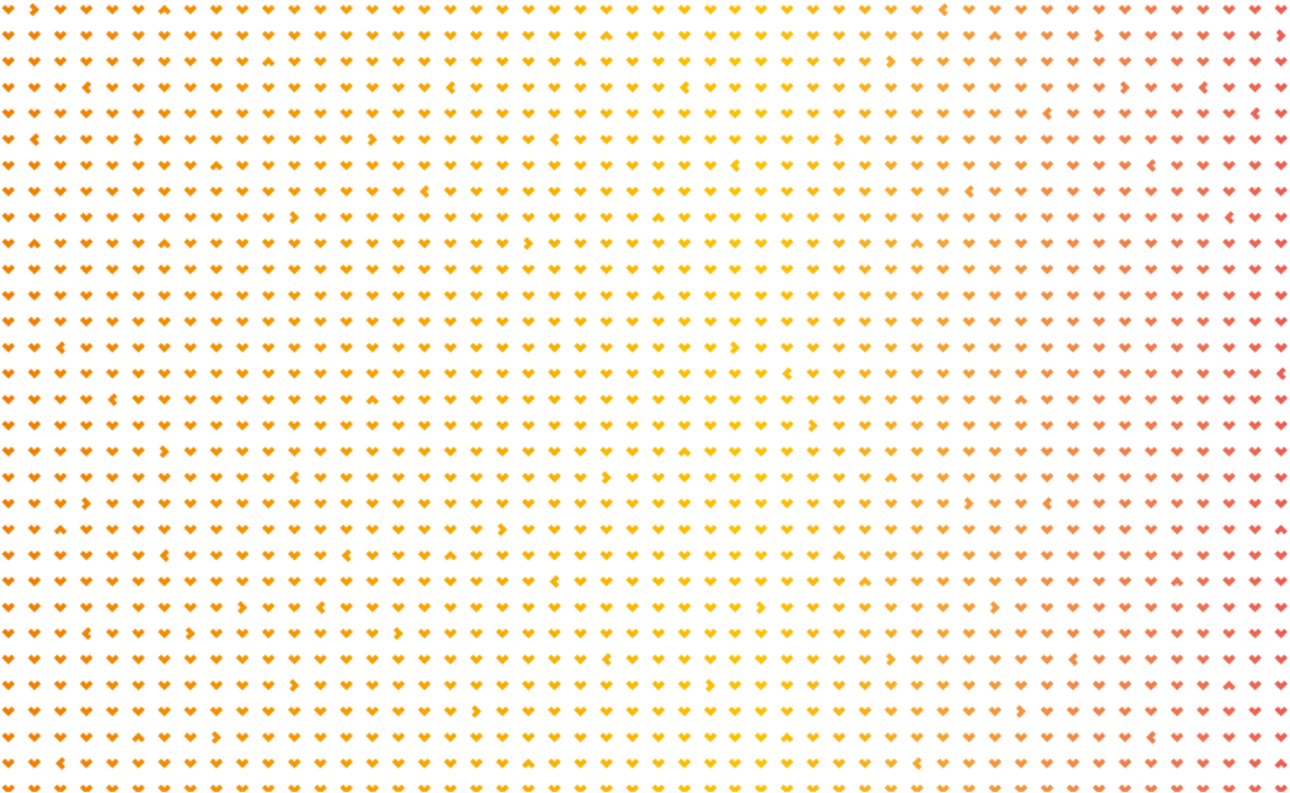




OOK IK BEN EEN BEETJE BAAS!

Praktijkgericht onderzoek naar het vergoten van eigenaarschap, ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling

Naam / studentnummer	: A.M.E. Gooskens, S1058183
Datum	: 06 – 06 – 2016
Opleiding	: Human Resource Management, Hogeschool Leiden
Afstudeerbegeleider opleiding	: René Daselaar
Afstudeerbegeleider organisatie	: X



Afstudeeronderzoek

Eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling bij organisatie X

Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar acties om het eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling bij de senior consultants van organisatie X te vergroten

Soort document: Afstudeeronderzoek

Versie: 1.0*

Auteur: Anouk Gooskens

Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden

Opleiding: Human Resource Management

Module: HRHt14

Begeleider: René Daselaar

Organisatie: X

Begeleider: X

Datum: 06-06-2016

Plaats: Leiden

* De informatie in dit rapport, inclusief eventuele bijlage(n) is vertrouwelijk

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie 'Ook ik ben een beetje baas' het onderzoek voor deze scriptie naar eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling is uitgevoerd onder de medewerkers van de B.V. X. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management van de Hogeschool Leiden en in opdracht van afstudeerorganisatie X.

Van december 2015 tot en met mei 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Samen met mijn afstudeerbegeleider heb ik de onderzoeksvraag voor deze scriptie bedacht. Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd was complex en breed. Na uitvoerig deskresearch en fieldresearch heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens dit onderzoek stonden mijn afstudeerbegeleider, Reinier Ledderhof, en mijn begeleider vanuit mijn opleiding, René Daselaar, altijd voor mij klaar. Zij hebben mijn vragen beantwoord, inzichten gegeven met betrekking tot de organisatie en boden overzicht wanneer ik deze even kwijt was. Dit heeft mij erg geholpen bij de voortgang in mijn onderzoek.

Bij dezen wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en hun ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Tevens wil ik mijn vrienden Rudie, Eva en Nick bedanken voor alle wijze raad en alle peptalks die ik heb mogen ontvangen tijdens het schrijfproces. Tot slot wil ik mijn ouders en mijn zusje Laura in het bijzonder bedanken. Hun wijsheid, motiverende woorden en vertrouwen hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Anouk Gooskens
Leiden, 21 april 2016

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	6
01 INLEIDING	7
01.01 Maatschappelijke relevantie	7
01.02 Situatieschets (context)	8
01.03 Aanleiding	10
02 PROBLEEMFORMULERING	13
02.01 Doelstelling	13
02.02 Onderzoeksvragen	13
02.03 Doelgroep	14
02.04 Afbakening	15
03 THEORETISCH KADER	16
03.01 Persoonlijke ontwikkeling	16
03.02 Eigenaarschap	17
03.03 Vergroten van eigenaarschap	21
03.04 Voorwaarden voor eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling	30
03.05 Samenvatting theorie en conceptueel model.	32
04 METHODOLOGIE	35
04.01 Onderzoek ontwerp	35
04.02 Literatuuronderzoek	35
04.03 Kwantitatief onderzoek: enquête	36
04.04 Kwalitatief onderzoek	41
04.05 Betrouwbaarheid, validiteit- en response verhogende maatregelen	42
05 RESULTATEN	43
05.01 Resultaten kwantitatief onderzoek	43
05.02 Resultaten kwalitatief onderzoek	49

06	CONCLUSIE EN DISCUSSIE	61
06.01	Conclusies	61
06.02	Discussie	67
07	AANBEVELINGEN	68
07.01	Openheid & transparantie	68
07.02	Belang & richting	69
07.03	Bottom-up ontwikkelen	71
	BIBLIOGRAFIE	72
	BIJLAGEN	74
I.	7- S MODEL MCKINSEY	74
II.	RESPONSE VERHOGENDE MAATREGELEN (E-MAIL)	75
III.	ONTWERP ENQUETE	76
IV.	ENQUETE VRAGEN EN RESULTATEN	80
V.	TOPICLIJST INTERVIEW MEDEWERKERS	130
VI.	ANALYSE SCHEMA INTERVIEW MEDEWERKERS	132
VII.	UITWERKING INTERVIEW LEIDINGGEVENDEN	149

SAMENVATTING

Voor de meeste organisaties is het van belang om hun marktaandeel te behouden en te vergroten. Om dit te bewerkstelligen dienen zij flexibel in te spelen op economische en technologische ontwikkelingen. Ook de afstudeerorganisatie merkt dat veranderingen in de economie hebben geleid tot structurele veranderingen in de markt voor de bouw, huisvesting en vastgoed. Vanuit de markt is de behoefte ontstaan om sneller en flexibeler in te spelen op ontwikkelingen. Dit zorgt ervoor dat de afstudeerorganisatie en hun individuele medewerkers het vermogen dienen te ontwikkelen om op effectieve wijze in te spelen op interne en externe veranderingen.

Deze ontwikkeling en het streven naar het beschikken over bevlogen en betrokken medewerkers, die zich blijvend inzetten voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, heeft ertoe geleid dat in de organisatie een vraag is ontstaan naar medewerkers die zelf verantwoordelijkheid en betrokkenheid (eigenaarschap) tonen ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling.

Om te onderzoeken op welke wijze de organisatie een bijdrage kan leveren aan het vergroten van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling, is onderzoek verricht naar de acties die de afstudeerorganisatie kan ondernemen om het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling te vergroten. Om deze acties in kaart te brengen, is er allereerst literatuuronderzoek verricht naar de vraag wat eigenaarschap is en op welke manier eigenaarschap vergroot kan worden. Vervolgens is door middel van het afnemen van een enquête en interviews informatie verzameld over de huidige situatie met betrekking tot eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling. Om inzicht te verkrijgen in de gewenste situatie en om gewenste acties te verzamelen bij medewerkers en leidinggevenden is gebruikgemaakt van interviews.

De belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn als volgt. Er wordt door de organisatie op dit moment niet direct en transparant genoeg gecommuniceerd over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Ook hebben de medewerkers het gevoel dat de organisatie weinig belang hecht aan hun persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast is de richting die het bedrijf wil geven aan de persoonlijke ontwikkeling onduidelijk voor de medewerkers. Tevens is gebleken dat de medewerkers en de leidinggevenden de voorkeur geven aan persoonlijke ontwikkeling die ontstaat op basis van intrinsieke motivatie.

Naar aanleiding van deze bevindingen is een zestal aanbevelingen opgesteld voor de afstudeerorganisatie. Deze aanbevelingen hebben betrekking op acties die bijdragen aan het vergroten van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling. Het transparanter en directer communiceren over persoonlijke ontwikkeling kan worden beschouwd als de belangrijkste aanbeveling. De overige aanbevelingen zijn de volgende:

- ▶ Lager neerleggen van de beslissingsbevoegdheid ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling
- ▶ Kwalitatief betere terugkoppeling geven op de ontwikkelplannen
- ▶ Formuleren van een strategisch opleidingsplan
- ▶ Investeren in het kenbaar maken van het organisatiebelang
- ▶ Medewerkers een training persoonlijk leiderschap laten volgen

In hoofdstuk 7 worden de aanbevelingen nader toegelicht.

01 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid door eerst de maatschappelijke relevantie van het onderwerp te beschrijven. Vervolgens worden de situatieschets en de aanleiding voor het probleem uiteengezet.

01.01 Maatschappelijke relevantie

Voor de meeste organisaties is het van belang om hun marktaandeel te behouden en te vergroten. Om dit te bewerkstelligen dienen zij flexibel in te kunnen spelen op economische en technologische ontwikkelingen. Dit zorgt ervoor dat organisaties – en daarmee hun individuele medewerkers – het vermogen dienen te ontwikkelen om op effectieve wijze in te spelen op interne en externe ontwikkelingen. Als gevolg van deze ontwikkeling ontstaat bij veel organisaties de vraag naar medewerkers die een betekenisgerichte en toepassingsgerichte leerstijl hanteren, oftewel medewerkers die *zichzelf* kunnen sturen in hun leerproces op de werkplek en zich betrokken voelen bij hun eigen ontwikkeling (Verhijen & Jagtman, 2014).

Daarnaast is in 2015 de wetgeving omtrent het ontslagrecht gewijzigd en wordt de Wet Werkloosheid in 2016 versoberd middels de Wet Werk en Zekerheid. De overheid heeft deze wetgeving aangepast om de doorstroom en de mobiliteit op de arbeidsmarkt te vergroten. Een van de voorwaarden in het nieuwe ontslagrecht stelt dat werkgevers vanaf 1 juli 2015 een scholingsplicht hebben. Een werkgever dient de medewerker in staat te stellen om de scholing te volgen die noodzakelijk is voor het uitoefenen van zijn functie (Rijksoverheid, 2012). Het is niet enkel voor de werkgever van belang om te investeren in de ontwikkeling van zijn medewerkers, maar ook voor de medewerkers zelf. Wanneer de medewerkers zich tijdens hun loopbaan blijven ontwikkelen en hierbij de regie in eigen hand nemen, is de kans groter dat zij bij ontslag nieuw werk zullen vinden dat aansluit bij hun wensen.

Daarnaast komt uit een artikel van P&O actueel (2015) naar voren dat de traditionele HRM-instrumenten, zoals beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, opleiden en trainen, niet meer aansluiten bij de snelle economische en technologische ontwikkelingen van deze tijd. Uit een onderzoek van Raet dat P&O actueel aanhaalt, komt naar voren dat 27% van de werkende Nederlanders van mening is dat beoordelingsgesprekken geen bijdrage leveren aan de ontwikkeling van personeel. Henk Jan van Commenee, productmanager talentmanagement bij Raet, haalt in dit artikel het feit aan dat medewerkers tegenwoordig graag zelf de regie willen hebben over hun eigen ontwikkeling en dat dit ervoor zorgt dat personeel gemotiveerd en betrokken raakt bij de eigen ontwikkeling (P&O actueel, 2015).

Het artikel van Verhijen & Jagtman (2014) stelt dat aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en een actieve betrokkenheid bij deze ontwikkeling door de medewerker, leidt tot een verhoging van de efficiëntie en de kwaliteit, een verhoging van de persoonlijke arbeidssatisfactie, een verbetering van de kwaliteit van het werk, een verbetering van het moreel en daarmee een vermindering van het ziekteverzuim.

Uit een ander onderzoek van Raet naar actuele trends die gezien worden door de ogen van medewerkers en HR-managers uit de zakelijke markt (2015) komt naar voren dat 77% van de deelnemers zelf de regie wil hebben over de eigen ontwikkeling. Een trend die hieruit voortkomt, houdt in dat de medewerker centraal staat in HR. De talenten en behoeften van het individu zijn leidend, in de huidige tijd en met het oog op de toekomst van zowel de organisatie als de medewerkers zelf (Raet, 2014 - 2015).

01.02 Situatieschets (context)

De organisatie merkt dat grote verschuivingen in de economie hebben geleid tot structurele veranderingen in de markt voor de bouw, huisvesting en vastgoed. Vanuit de markt is de behoefte ontstaan om sneller en flexibeler in te spelen op ontwikkelingen. DE ORGANISATIE heeft hierop geanticipeerd door in 2013 zijn strategische kaders aan te scherpen en de organisatiestructuur aan te passen. Hierdoor ontstond één groep. De afstudeerorganisatie anno nu vormt het fundament waarop vier bedrijven groeien: (persoonlijke communicatie, 2022, 2015).

Ook de medewerkers van de HR-afdeling van de afstudeerorganisatie zijn zich ervan bewust dat het van belang is om tijdig en flexibel in te spelen op de marktontwikkelingen, en dat de medewerkers van DE ORGANISATIE zich hiertoe voortdurend dienen te ontwikkelen op het gebied van hun kennis en vaardigheden. Om de medewerkers hierin te ondersteunen, worden HR-instrumenten ingezet die een bijdrage leveren aan deze ontwikkelingen. Zo wordt er een beoordelingscyclus gehanteerd die bestaat uit een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. In het beoordelingsgesprek wordt het functioneren van de medewerker geëvalueerd en beoordeeld aan de hand van het functieprofiel en de eerder gemaakte afspraken. Ook wordt tijdens dit gesprek de ontwikkeling en de ontwikkelbehoefte besproken met de medewerker. Tijdens het voortgangsgesprek worden de voortgang van de persoonlijke ontwikkeling en de gemaakte afspraken geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. De evaluatie vindt plaats op basis van de gemaakte afspraken uit het laatste beoordelingsgesprek, het functieprofiel en het voortgangsformulier. Naast de beoordelingscyclus heeft de organisatie beschikking over coaches die ondersteuning bieden bij ontwikkelingsvraagstukken en wordt er ieder jaar een opleidingsbudget vastgesteld voor de ontwikkeling van medewerkers. Ondanks de huidige inzet met betrekking tot het ontwikkelen vanuit de afdeling HR, blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2015 dat er een discrepantie bestaat tussen de ontwikkelbehoefte, de ontwikkelmogelijkheden en de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling vanuit de organisatie.

Gevolgen van een gebrek aan ontwikkelmogelijkheden en een tekort aan aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers zijn een vermindering in bevoegdheid en betrokkenheid en een verlies aan innovatiekracht. Wanneer medewerkers stilstaan in hun ontwikkeling, worden ze niet uitgedaagd om met nieuwe ideeën te komen. Daarnaast kan het ook het geval zijn dat ze niet met nieuwe ideeën komen omdat ze over onvoldoende kennis en vaardigheden beschikken (Polman, 2015). Zoals in de inleiding is beschreven, is het behouden en het ontwikkelen van kennis en kunde voor organisaties van essentieel belang om flexibel in te kunnen spelen op de marktontwikkelingen. Om dit te bewerkstelligen is het voor organisaties daarom van economisch belang dat zij investeren in het ontwikkelen en het up-to-date houden van de kennis, de vaardigheden, het gedrag en de waarden van hun medewerkers. Een organisatie als X gedijt door het ontwikkelen van innovatieve producten om hun klanten grip te bieden op kwaliteit, proces en eindresultaat. Wanneer medewerkers niet de kans krijgen om zichzelf te ontwikkelen, zal dit leiden tot een verlies van innovatiekracht en uiteindelijk tot negatieve bedrijfsresultaten.

Het ontwikkelen van medewerkers draagt bij aan het behoud van de innovatiekracht van een bedrijf. De afstudeerorganisatie wenst niet enkel te beschikken over medewerkers die zichzelf blijvend ontwikkelen, maar ook over tevreden, bevoegd en betrokken medewerkers die zich blijvend inzetten voor het behalen van de organisatiedoelstellingen. Om dit te bereiken, wil het bedrijf de aandacht van talentvolle medewerkers vasthouden door hen uitdagend werk te laten verrichten en door hen de mogelijkheid te geven om zichzelf te blijven ontwikkelen. Zoals blijkt uit de inleiding, leiden uitdaging in het werk en aandacht voor ontwikkelingsmogelijkheden in het werk tot een hogere mate van tevredenheid, een verhoogde efficiëntie en kwaliteit, een verhoging van persoonlijke arbeidssatisfactie, een verbetering van de kwaliteit van het werk, een verbetering van het moreel en daarmee een vermindering van het ziekteverzuim. Daarnaast geven Kessels & Poell (2011) aan dat organisaties die bereid zijn om te investeren in persoonlijke ontwikkeling een grotere aantrekkingskracht uitoefenen op professionals die potentiële medewerkers zijn.

Om het verlies aan innovatiekracht te voorkomen, de medewerkers flexibel te houden voor de interne en externe arbeidsmarkt, om de tevredenheid, de bevologenheid en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten en om nieuw talent aan te trekken en aan het bedrijf te binden, is er besloten om in dit onderzoek een antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

- ▶ **Welke acties kan organisatie X nemen om het eigenaarschap van senior consultants bij hun persoonlijke ontwikkeling te vergroten?**

Er is in dit onderzoek gekozen voor de term eigenaarschap, omdat uit vooronderzoek is gebleken dat dit begrip de lading dekt: eigenaarschap is betrokken, bevologen en verantwoordelijk. Tijdens het vooronderzoek is het begrip eigenaarschap als onderdeel van de persoonlijke ontwikkeling als volgt geformuleerd:

- ▶ **Eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling wordt in dit onderzoek gezien als de situatie waarin een medewerker zelf het gevoel heeft dat de ontwikkelingsdoelen van hem zijn, en dat hij door dit gevoel proactief gaat handelen door verantwoordelijkheid, betrokkenheid en inzet te tonen bij het ontwikkelen van zijn kennis, vaardigheden, gedrag en waarden.**

Naast het feit dat het begrip de lading dekt, is er uit onderzoek van RAET naar actuele trends door de ogen van medewerkers en HR-managers uit de zakelijke markt (2015) naar voren gekomen dat 77% van de deelnemers zelf de regie wenst te hebben over de eigen ontwikkeling. Hoewel uit dit onderzoek blijkt dat Nederlandse medewerkers de regie willen hebben over hun eigen ontwikkeling, nemen zij deze regie onvoldoende in handen, zo geven de HR-managers aan die deelnamen aan dit onderzoek. Volgens de HR-managers die mee deden aan het onderzoek zijn hier meerdere oorzaken voor: de waan van de dag, waardoor medewerkers niet toekomen aan hun ontwikkeling, de onbekendheid met de ontwikkelmogelijkheden en een onvoldoende stimulans door de leidinggevende.

De theorie van Pierce et al. (2003) over het vergroten van het psychologisch eigenaarschap sluit hier grotendeels bij aan. De auteurs concluderen dat een medewerker niet enkel zelf het eigenaarschap in handen dient te nemen, maar ook de ruimte dient te krijgen om het eigenaarschap in handen te nemen (controle over het doel). Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat leiderschapsstijl een belangrijke rol speelt bij het ontwikkelen van eigenaarschap. Daarnaast concluderen de auteurs dat het voor de ontwikkeling van het eigenaarschap van belang is dat medewerkers weten op welke wijze zij zich kunnen ontwikkelen en dat zij bekend zijn met de persoonlijke ontwikkelingsdoelen (bekendheid met het doel). Tot slot is het van belang dat een medewerker zijn persoonlijke ontwikkeling eigen kan maken door iets van zichzelf hierin te investeren (investeren van jezelf in het doel).

Om de oorzaken van waaruit de onderzoeksvraag geformuleerd is helder te krijgen, is er een interne en externe organisatieanalyse uitgevoerd. In de volgende paragraaf wordt er dieper ingegaan op de aanleidingen voor het probleem.

01.03 Aanleiding

Om de aanleidingen voor het vraagstuk in kaart te brengen, is er zowel een organisatieanalyse als een omgevingsanalyse uitgevoerd voor de afstudeerorganisatie. Voor de interne analyse is gebruikgemaakt van het 7S-model van McKinsey (zie bijlage 1). De externe analyse is uitgevoerd met behulp van de DESTEP-methode. In deze paragraaf worden zowel de externe als de interne factoren toegelicht die ertoe hebben geleid dat in de organisatie de behoefte is ontstaan aan het uitvoeren van dit onderzoek.

Tabel 1.1: Overzicht aanleidingen

Analyses	Geformuleerde risico's
1) Omgevingsanalyse	• Complexe en dynamische markt • Verschuiving psychologisch contact • Wijziging ontslagrecht
2) Organisatieanalyse	• Ontbreken concrete visie • Ontbreken SMART-geformuleerde organisatiedoelstellingen • Ondoorzichtige wijze van beleid- en besluitvorming • Werkdruk van leidinggevende • Discrepantie tussen de ontwikkelingsbehoefte en de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling

01.03.01 Omgevingsanalyse

Uit de omgevingsanalyse is gebleken dat drie maatschappelijke ontwikkelingen de aanleiding vormen tot het vraagstuk van het onderzoek.

► Complexiteit en dynamiek van de markt

De klant stelt tegenwoordig steeds hogere eisen aan producten (een goede prijs-kwaliteitverhouding, maar ook een goede service) en klanten worden steeds belangrijker voor organisaties. Hierdoor wordt het voor veel organisaties noodzakelijk om zich flexibeler en dynamischer te organiseren, om op deze wijze sneller in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de markt. De steeds snellere ontwikkeling van technologieën, zoals de opkomst van de computer, het internet, smartphones en tablets, verandert de inhoud van veel werkzaamheden en leidt ertoe dat de werkzaamheden kennisintensiever van aard worden. Deze nieuwe manier van werken die gericht is op flexibele specialisatie komt tegemoet aan de hogere eisen die de markt stelt op het gebied van kwaliteit, flexibiliteit, duurzaamheid en innovatie (Kluytmans, 2009). Meerdere auteurs benoemen deze toenemende complexiteit in de kennismaatschappij als reden voor de toenemende belangstelling voor persoonlijke ontwikkeling binnen organisaties (Kessels & Poell, 2011; Raemdonck, 2009; Simons, 2005; Verhijen & Jagtman, 2014). Fysieke arbeid maakt steeds meer plaats voor kenniswerk. Dit zorgt ervoor dat organisaties en de medewerkers van deze organisaties zich voortdurend dienen te onderscheiden op de markt. Hun onderscheidende vermogen kunnen zij realiseren door op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen en flexibel in te spelen op deze ontwikkelingen.

► **Verschuiving in het psychologische contract tussen werknemer en werkgever**

Door de eerdergenoemde economische en technologische ontwikkelingen in de markt, heeft er volgens Kluytmans (2009) een verschuiving plaatsgevonden in het psychologische contract tussen de werkgever en de werknemer. Voorheen stond lifetime employment centraal: de werkgever verwachtte van de medewerker goede prestaties en loyaliteit, en bood in ruil daarvoor baanzekerheid en een zorgeloze toekomst. Door de verandering van de markt ligt de nadruk van het psychologische contract tegenwoordig op lifetime employability. Dit houdt in dat de werkgever bereid is een goed salaris te geven, maar dat hij geen garantie meer kan bieden op een blijvende toekomst als medewerker binnen de organisatie. Daarnaast stelt de werkgever als eis dat de medewerker zich blijft ontwikkelen, zodat deze breed inzetbaar is en blijft. Deze verschuiving draagt ertoe bij dat medewerkers het steeds belangrijker vinden om voor een organisatie te werken die bereid is middelen beschikbaar te stellen ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.

► **Wijziging ontslagrecht**

Volgens de Rijksoverheid (2012) is voldoende dynamiek op de arbeidsmarkt essentieel in een economie die voortdurend verandert als gevolg van de globalisering, de technologische vooruitgang en de conjunctuur. Om deze dynamiek te bevorderen, heeft de overheid de wetgeving ten aanzien van het ontslag versoepeld. Het beleid van de overheid is erop gericht om in samenspraak met sociale partners de duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Het gaat er hierbij in eerste instantie om dat werknemers tijdens hun gehele loopbaan zelf aandacht besteden aan hun inzetbaarheid. Daarnaast is het de taak van de werkgever om te investeren in de scholing, de gezondheid en/of de mobiliteit van zijn werknemers (Rijksoverheid, 2012).

01.03.02 **Organisatieanalyse**

Uit de organisatieanalyse is gebleken dat er vijf interne hoofdoorzaken zijn die ten grondslag liggen aan het probleem en die de belangrijkste aanleiding vormen voor de onderzoeksvraag.

► **Ontbreken concrete visie**

Tijdens het analyseren van de interne organisatie is allereerst onderzoek verricht naar de visie en de missie van de organisatie. Op basis van deze analyse is geconcludeerd dat organisatie X niet beschikt over een concreet geformuleerde visie. Een visie geeft richting aan de onderneming, aan alle medewerkers die deel uitmaken van de onderneming en aan de relatie met de buitenwereld. Bij het ontbreken van een concrete visie ontstaat de mogelijkheid dat een organisatie stuurloos wordt. Wanneer je niet duidelijk hebt welke richting je op wilt, hoe kun je daar dan immers op sturen?

► **Ontbreken SMART-geformuleerde organisatiedoelstellingen**

Het ontbreken van een concrete visie ligt ten grondslag aan het ontbreken van SMART-geformuleerde organisatiedoelen. Doordat de richting ontbreekt, kan er geen concrete invulling (doelstellingen) worden gegeven aan de manier waarop de organisatie op de plek van bestemming (visie) wenst aan te komen. Voor de business zijn organisatiedoelstellingen geformuleerd: deze zijn echter niet SMART-geformuleerd, waardoor het lastig te meten is wanneer een doelstelling behaald is. Het gebrek aan SMART-geformuleerde organisatiedoelstellingen kan ertoe leiden dat het voor afdelingen en medewerkers onduidelijk is wat zij kunnen ondernemen en op welke gebieden zij zich kunnen ontwikkelen om bij te dragen aan het behalen van organisatiedoelen en daarmee het succes van de organisatie.

► **Ondoorzichtige wijze van beleid- en besluitvorming**

De transparantie ten aanzien van het beleid en voornamelijk ten aanzien van de besluitvorming over het beoordelingssysteem leidt – zoals blijkt uit de interne analyse – tot verwarring bij medewerkers. Er bestaat onduidelijkheid over de vraag wie de leidinggevende is en waarop een leidinggevende zijn medewerker beoordeelt. Dit laatste komt voornamelijk doordat er in het bedrijf DE ORGANISATIE in projecten wordt gewerkt: hierdoor is het mogelijk dat een medewerker soms maandenlang niet samenwerkt met zijn leidinggevende en vervolgens toch door hem wordt beoordeeld. Hierdoor ontstaat bij medewerkers de volgende vraag: waarop baseert een leidinggevende zijn bevindingen en heeft hij wel voldoende inzicht in de ontwikkelingsmogelijkheden en de wensen van de medewerker? (MTO,2015)

► **Werkdruk leidinggevende**

Ook de hoge werkdruk van de leidinggevende en het feit dat zij volledig meedraaien in de business vormt volgens de interne analyse een aanleiding voor het gebrek aan aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling. Doordat de werkdruk hoog is, heeft het ontwikkelen van medewerkers een minder hoge prioriteit voor een leidinggevende. Er wordt tijd gemaakt voor het beoordelingsgesprek waarin tevens de ontwikkelmogelijkheden besproken worden. Door medewerkers wordt echter aangegeven dat de opvolging van datgene wat in het beoordelingsgesprek besproken minimaal is. Hierdoor ontstaat bij medewerkers het gevoel dat er vanuit de leidinggevende weinig aandacht is voor hun persoonlijke ontwikkeling. Naast het feit dat een hoge werkdruk leidt tot minder beschikbare tijd en daarmee tot minder prioriteit, kan een hoge werkdruk ook de stijl van leidinggeven beïnvloeden.

► **Discrepancie tussen de ontwikkelingsbehoefte en de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling**

In het MTO 2015 hebben medewerkers van DE ORGANISATIE aangegeven dat zij zich graag willen ontwikkelen binnen hun vakgebied en dat ze zich voortdurend inzetten om zichzelf te verbeteren. Op basis hiervan is geconcludeerd dat er een hoge ontwikkelbehoefte bestaat bij de medewerkers. Er is vervolgens gevraagd of deze medewerkers het gevoel hebben dat ze voldoende mogelijkheden krijgen om hun competenties te ontwikkelen en of zij genoeg aandacht ervaren voor hun persoonlijke ontwikkeling. Op dit punt geven medewerkers aan dat zij in mindere mate het gevoel hebben dat zij hun competenties kunnen ontwikkelen en dat zij ervaren dat zij erg weinig aandacht krijgen voor hun persoonlijke ontwikkeling. Als gevolg hiervan is geconcludeerd dat er een discrepantie bestaat tussen de ontwikkelbehoefte en de ontwikkelmogelijkheden en de aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie.

02 PROBLEEMFORMULERING

02.01 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is als volgt: door middel van onderzoek inzicht geven in welke acties de afstudeerorganisatie kan toepassen om het eigenaarschap bij senior consultants ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling te vergroten. Om dit te bereiken worden relevante theorieën bestudeerd en wordt informatie verzameld door het raadplegen van zowel de medewerkers als de leidinggevendenden van de organisatie. De combinatie van de theorie en de praktijk moet uiteindelijk leiden tot een betrouwbaar en theoretisch onderbouwd advies over de kwestie welke acties bijdragen aan het vergroten van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling.

02.02 Onderzoeksvragen

Om bovenstaande doelstelling te onderzoeken is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Welke acties kan de organisatie nemen om het eigenaarschap van senior consultants bij hun persoonlijke ontwikkeling te vergroten?

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Deskresearch:

- 1) Wat is persoonlijke ontwikkeling en waarom is aandacht voor persoonlijke ontwikkeling belangrijk?
- 2) Wat wordt verstaan onder eigenaarschap en waarom is eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling belangrijk?
- 3) Hoe kan eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling vergroot worden?
- 4) Wat zijn de voorwaarden voor het ontwikkelen van eigenaarschap?

Fieldresearch:

- 5) Wat is de huidige situatie rondom eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling volgens medewerkers en leidinggevendenden van DE ORGANISATIE?
- 6) Wat is de gewenste situatie met betrekking tot eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling volgens medewerkers en leidinggevendenden van DE ORGANISATIE?
- 7) Wat zien medewerkers en leidinggevendenden zelf als acties voor het vergroten van eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling?

02.03 Doelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de functiegroep senior consultants van organisatie X (in het vervolg aangeduid als '(medewerkers van) X'). De populatie van deze B.V. bestaat uit 35 voornamelijk hoogopgeleide professionals die projectmatig adviseren over huisvestings- en vastgoedvraagstukken, het leveren van procesmanagement bij bouw- en vastgoedprocessen en daarmee grip en perspectief bieden op complexe processen in de bouw.

Er is in dit onderzoek bewust ervoor gekozen om onderzoek uit te voeren naar deze populatie doordat de projectstructuur waarmee DE ORGANISATIE de werkzaamheden organiseert zich bij uitstek leent voor het tonen van eigenaarschap. Bij een projectstructuur worden er teams van gespecialiseerde medewerkers gevormd die zich gezamenlijk richten op het uitvoeren van het project. Ieder project heeft zijn eigen specialisatie: dit betekent dat er regelmatig van team gewisseld wordt en dat medewerkers niet altijd samenwerken met dezelfde collega's en/of leidinggevende. Dit vraagt om betrokken medewerkers die hun verantwoordelijkheid nemen en zelfstandig durven en kunnen handelen.

Daarnaast is er voor deze populatie gekozen omdat de functiegroep senior consultants zowel een eindfunctie als een doorgroefunctie heeft. Medewerkers in deze functiegroep kunnen doorgroeien naar de functiegroep senior managers, maar kunnen zich ook op inhoud ontwikkelen in de functie senior consultant. Dit is anders bij de functiegroepen junior consultant en consultant, wat echte doorgroefuncties zijn. Het nemen van eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling is voor de groep senior consultants van belang wanneer zij zelf willen sturen in welke richting zij zich willen ontwikkelen.

Daarnaast is voor deze doelgroep gekozen omdat van senior consultants (op grond van hun ervaring binnen het bedrijf en binnen de functie) verwacht mag worden dat zij meer eigenaarschap zullen vertonen ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling in verhouding tot junior consultants en consultants.

Binnen DE ORGANISATIE zullen zowel de managers als de senior consultants benaderd worden voor het verzamelen van informatie. Op deze manier wordt getracht een volledig beeld van de huidige situatie en de gewenste situatie te schetsen. De informatie met betrekking tot de discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie zal gebruikt worden als input om acties te ontwikkelen die het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling vergroten.

02.04 Afbakening

Het onderzoek is op verschillende manieren afgebakend. De afbakening van het onderzoek draagt bij aan de haalbaarheid en de relevantie van het onderzoek. In tabel 2.1 is een overzicht gegeven van de afbakening per deelgebied.

Tabel 2.1, Overzicht afbakening per deelgebied

Doelgroep	Medewerkers van DE ORGANISATIE
Doelstelling	Actiegericht
Theorie	Drie routes naar eigenaarschap van Pierce, Kostova & Dirks (2003)

Doelgroep

Gezien de beschikbare tijd is besloten om het onderzoek enkel bij de senior consultants van de B.V. DE ORGANISATIE uit te voeren. Door enkel deze medewerkers mee te nemen in het onderzoek, is er genoeg tijd om zowel een kwantitatief als een kwalitatief onderzoek uit te voeren onder de medewerkers.

Doelstelling

Het onderzoek wordt afgebakend doordat het zich enkel richt op het onderzoeken van de acties die DE ORGANISATIE kan ondernemen om zijn medewerkers te faciliteren bij het ontwikkelen van eigenaarschap ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling. De focus van het onderzoek ligt daardoor op het vergroten van het eigenaarschap door onderzoek te doen naar de vraag welke leiderschapsstijl, managementtechniek, methode en cultuur hierbij aansluiten. Er wordt gekeken naar de huidige mate van eigenaarschap door inzicht te verkrijgen in de wijze waarop bovengenoemde factoren op dit moment bij DE ORGANISATIE georganiseerd zijn. Vervolgens wordt er onderzocht op welke aspecten de organisatie zich dient te richten om het eigenaarschap te vergroten. Dit wordt gedaan door medewerkers en leidinggevendenden de gewenste situatie te laten schetsen. De discrepantie tussen beide situaties wordt gebruikt om inzicht te geven in de vraag welke acties DE ORGANISATIE kan ondernemen om het eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling te vergroten. De nadruk van het onderzoek komt daarmee te liggen op het formuleren van acties en niet op de implementatie van de geformuleerde acties.

Theorie

Eigenaarschap wordt vaak gebruikt als containerbegrip voor vaardigheden als verantwoordelijkheid, betrokkenheid, zelfsturing en inzet. Ook persoonlijke ontwikkeling hangt nauw samen met begrippen als zelfontplooiing, zelfverwezenlijking, opleiden, loopbaan, et cetera. Om het onderzoek overzichtelijk te houden, worden allereerst beide begrippen afgebakend door middel van literatuuronderzoek. Aan de hand van de theorie van Pierce et al. (2003) wordt onderzocht welke "routes" naar eigenaarschap leiden ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling. Vervolgens wordt er onderzocht welke praktijkgerichte theorieën en modellen aansluiten bij deze "routes" en of de theoretische modellen aansluiten bij de ervaringen en wensen van de medewerkers en de leidinggevendenden van DE ORGANISATIE. In hoofdstuk 3 wordt de theorie toegelicht en in hoofdstuk 4 wordt uiteengezet waarom voor deze theorie is gekozen.

03 THEORETISCH KADER

03.01 Persoonlijke ontwikkeling

In deze paragraaf wordt door middel van theorie een omschrijving gegeven van het begrip persoonlijke ontwikkeling. Vervolgens wordt het belang van aandacht voor persoonlijke ontwikkeling toegelicht

03.01.01 Begripsomschrijving persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling omvat het leerproces waarin de mens zijn persoonlijke mogelijkheden tot groei brengt door het verwerven van nieuwe kennis, nieuw gedrag, nieuwe vaardigheden of waarden of het aanpassen van bestaande kennis, bestaand gedrag, bestaande vaardigheden of waarden. Op basis van bovenstaande omschrijving van het begrip persoonlijke ontwikkeling kan geconcludeerd worden dat persoonlijke ontwikkeling tot stand komt wanneer medewerkers leren. Leren kan zowel incidenteel als intentioneel plaatsvinden. Bij intentioneel leren gaat het bijvoorbeeld om cursussen, trainingen en opleidingen. Bij incidenteel leren vindt leren onbedoeld plaats, zonder de vooropgezette verwachting dat er geleerd zal worden (denk hierbij aan het leren van ervaringen en fouten) (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Volgens Simons (2005) kan leren op het werk zowel bewust, halfbewust als impliciet plaatsvinden. Het kan van buitenaf worden aangestuurd, het kan door de lerende zelf worden aangestuurd of via een gedeelde sturing plaatsvinden. Kessels & Poell (2011) stellen dat de relatie tussen werken en leren in de afgelopen jaren veranderd is. Volgens hen werd opleiden eerst gezien als voorbereiding op bestaand werk of als aanpassing op nieuw werk (intentioneel) en is leren tegenwoordig steeds meer een direct gevolg en een onderdeel van het werk (meer incidenteel). Met het laatste wordt bedoeld dat medewerkers continu leren en dat leren en werken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Persoonlijke ontwikkeling wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

Het aangestuurd en door de medewerker zelf aangestuurd ontwikkelen van gedrag, vaardigheden, kennis en waarden dat zowel incidenteel als intentioneel plaats kan vinden en bijdraagt aan het functioneren van de medewerker.

03.01.02 Belang van aandacht voor persoonlijke ontwikkeling

Bij aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling hebben twee partijen een direct belang, namelijk de organisatie en de medewerkers binnen de organisatie. Daarnaast is aandacht voor persoonlijke ontwikkeling indirect ook van maatschappelijk belang.

Organisatiebelang en medewerkersbelang

Meerdere auteurs benoemen de toenemende complexiteit in de kennismaatschappij als oorzaak voor de toenemende belangstelling voor persoonlijke ontwikkeling binnen organisaties (Kessels & Poell, 2011; Raemdonck, 2009; Simons, 2005; Verhijen & Jagtman, 2014). Zoals eerder aangegeven in paragraaf 1.3 heeft fysieke arbeid steeds meer plaatsgemaakt voor kenniswerk. Dit zorgt ervoor dat organisaties en daarmee de medewerkers van deze organisaties zich continu dienen te onderscheiden op de markt door op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen en hier flexibel op moeten inspelen. Om dit te bewerkstelligen is het voor organisaties van economisch belang dat zij investeren in het ontwikkelen en het up-to-date houden van de kennis, de vaardigheden, het gedrag en de waarden van haar medewerkers. Door te investeren in de ontwikkeling van haar medewerkers zorgt een organisatie ervoor dat de medewerkers inzetbaar blijven op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt en hierdoor flexibeler inzetbaar zijn. Brede en blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt ook wel employability genoemd (Kluytmans, 2009).

Door de economische en technologische ontwikkelingen in de markt heeft er volgens Kluytmans (2009) een verschuiving plaatsgevonden in het psychologische contract tussen de werkgever en de werknemer. Voorheen stond lifetime employment centraal: de werkgever vroeg de medewerker om het leveren van goede prestaties en om loyaliteit, en bood in ruil daarvoor baanzekerheid en een zorgeloze toekomst. Door de verandering van de markt ligt de nadruk van het psychologische contract tegenwoordig op lifetime employability. Dit betekent dat de werkgever bereid is een goed salaris te betalen, maar dat hij geen garantie meer kan bieden op een blijvende toekomst binnen de organisatie. Daarnaast stelt de werkgever als eis dat de medewerker zich blijft ontwikkelen, zodat deze breed en blijvend inzetbaar is (Kluytmans, 2009). Door deze verschuiving is het voor medewerkers steeds belangrijker geworden om een werkgever te vinden die bereid is om middelen beschikbaar te stellen ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling. Organisaties die bereid zijn om deze investering te doen, zullen volgens Kessels & Poell (2011) een grotere aantrekkingskracht uitoefenen op professionals die potentiële werknemers zijn.

Naast het economisch belang is het een van de kerntaken van HR om gemotiveerde medewerkers te hebben en te behouden. De theorie van Herzberg (1970), geïnspireerd door de theorie van Maslow, stelt dat zelfontplooiing of persoonlijke ontwikkeling een van de drijvende krachten is achter de motivatie (Kluytmans, 2009). Herzberg stelt dat de tevredenheid en de ontevredenheid in het werk door twee typen factoren wordt bepaald. De eerste groep factoren omvat zaken als beloning, status, zekerheid, arbeidsvoorwaarden, enzovoorts.

Deze factoren kunnen onvrede teweegbrengen wanneer de factoren niet goed geregeld zijn door

de organisatie. Wanneer deze factoren op orde zijn, leidt dit volgens Herzberg echter niet tot tevredenheid. De factoren in deze groep worden ook wel “dissatisfiers” genoemd. De tweede groep factoren, de “motivators”, omvat zaken als uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheden en groeimogelijkheden die het werk biedt. Deze factoren bewerkstelligen de arbeidstevredenheid. Mensen hebben volgens Herzberg de behoefte om zichzelf te verwezenlijken. Ze willen hun potenties waarmaken (Kluytmans, 2009). Op basis



Figuur 3.1, Theorie van Herzberg (1970)

hiervan kan worden geconcludeerd dat het voor organisaties van belang is om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers, om ze gemotiveerd te houden zodat ze hun werkzaamheden effectief, efficiënt en met plezier blijven uitvoeren.

Ook Schaufeli & Taris (2013) stellen in hun analyse van het Job Demands – Resource model (JD-R model) dat het stimuleren van de persoonlijke groei en ontwikkeling wordt gezien als één van de drie energiebronnen (motivatoren) die het ontstaan van stressreacties, zoals een burn-out, kunnen verminderen. Het JD-R model is ontwikkeld om inzicht te bieden in de vraag welke factoren stressreacties vergroten en welke factoren bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) stimuleren. Op basis van de analyse van het JD-R model van Schaufeli en Taris (2013) kan geconcludeerd worden dat wanneer organisaties meer aandacht besteden aan persoonlijke ontwikkeling en deze ontwikkeling stimuleren, de stressreacties zullen afnemen. Dit leidt tot een vermindering van het ziekteverzuim. Hoe minder zieke medewerkers een organisatie heeft, hoe efficiënter de medewerkers aan de slag kunnen gaan met het behalen van de organisatiedoelen. Dit vormt tevens een reden die aangeeft waarom aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van belang is voor de organisatie.

Naast de aangeboren motivatie die mensen hebben om zichzelf te ontwikkelen, is het voor medewerkers van belang dat zij breed en blijvend inzetbaar blijven. Door de verschuiving in het psychologische contract tussen de werkgever en de werknemer, waarin de nadruk tegenwoordig ligt op lifetime employability in plaats van lifetime employment, worden medewerkers steeds meer gestimuleerd om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling (Kluytmans, 2009; Rijksoverheid, 2012; Verhijen & Jagtman, 2014). Hieruit kan geconcludeerd worden dat wanneer medewerkers aantrekkelijk willen blijven voor zowel de interne als externe arbeidsmarkt het voor hen van belang is dat zij up-to-date blijven en hun kennis, vaardigheden, gedrag en waarden voortdurend ontwikkelen en afstemmen op de arbeidsmarkt.

03.02 Eigenaarschap

In deze paragraaf wordt door middel van theorie een omschrijving gegeven van het begrip eigenaarschap. Vervolgens wordt het belang van eigenaarschap bij de persoonlijke ontwikkeling toegelicht.

03.02.01 Begripsomschrijving

Volgens de theorie bestaat er een onderscheid tussen psychologisch eigenaarschap en formeel eigenaarschap. Pierce, Dirks en Kostova (2003) definiëren psychologisch eigenaarschap als de situatie waarin het individu het gevoel heeft dat een doel of object, of een gedeelte daarvan, van hem of haar is. Psychologisch eigenaarschap houdt in dat iemand het gevoel kan hebben dat iets van hem is, zonder dat er sprake is van formeel eigenaarschap. Rook (2007) geeft als voorbeeld: de situatie waarin een medewerker zich psychologisch eigenaar voelt van zijn computer, terwijl zijn baas over het formele eigendom beschikt. Omgekeerd kan een individu formeel eigenaar zijn van een object, zonder dat hij er zich psychologisch eigenaar van voelt (Rook, 2007). De verantwoordelijkheden die ontstaan bij formeel eigenaarschap zijn vaak een gevolg van het formele systeem (je koopt iets dus je bent wettelijk eigenaar), terwijl de verantwoordelijkheden die ontstaan vanuit psychologisch eigenaarschap meer voortvloeien uit het individu en zijn principes en manier van handelen vanuit de intrinsieke motivatie (Pierce, Kostova, & Dirks, 2003). Naast deze theoretische benadering wordt eigenaarschap in de praktijk vaak genoemd in combinatie met begrippen als verantwoordelijkheid, initiatief, betrokkenheid, autonomie, zelfsturing en bewustwording (Gils, 2011) (Rook, 2007) (Bogers, 2011). Bogers gebruikt de volgende omschrijving van eigenaarschap: "Medewerkers die regie nemen in de route naar de juiste oplossingen" (Bogers, 2011).

In dit onderzoek wordt eigenaarschap gezien als:

de situatie waarbij een medewerker zelf het gevoel heeft dat de einddoelen, of een gedeelte daarvan, van hem zijn, en dat hij proactief handelt om deze einddoelen te realiseren door verantwoordelijkheid, betrokkenheid en inzet te tonen.

03.02.02 Belang van eigenaarschap

Volgens Pierce, Kostova & Dirks (2003) voelen medewerkers zich verantwoordelijk voor het object of doel waarvan zij zich psychologisch eigenaar voelen. Dit heeft als resultaat dat ze zich meer beschermend en zorgdragend opstellen tegenover dit object of doel en dat ze bereid zijn om meer inzet en “goed burgerschap” te vertonen (Pierce, Kostova, & Dirks, 2003). Met goed burgerschap wordt bedoeld: het gedrag dat vrijwillig wordt vertoond en dat positief bijdraagt aan het welzijn van de gemeenschap, zonder dat hier een vergoeding voor wordt verwacht (proactief handelen). Daarnaast wijst onderzoek van Dyne en Pierce (2004) uit dat psychologisch eigenaarschap een positieve invloed heeft op werkgerelateerde attitudes, zoals betrokkenheid en tevredenheid. Een conclusie die op basis van bovenstaande theorie wordt gevormd houdt in dat wanneer een organisatie haar medewerkers stimuleert om meer eigenaarschap te nemen bij de persoonlijke ontwikkeling, dit positieve gevolgen heeft voor de betrokkenheid, tevredenheid, inzet en daarmee de haalbaarheid van de persoonlijke ontwikkeling.

In het onderzoek van Pierce et al. (2003) wordt omschreven dat iemand psychologisch eigenaarschap voelt wanneer iemand voelt dat iets van hem is. Dit kan van alles zijn: een object, idee, doel, project, team. In dit onderzoek wordt gekeken naar de wijze waarop het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling vergroot kan worden en welke acties DE ORGANISATIE hiervoor kan inzetten. In paragraaf 3.1 is aangegeven dat mensen van nature de behoefte hebben om zich te ontwikkelen. Hieruit is geconcludeerd dat ontwikkeling gedefinieerd kan worden als een doel dat mensen proberen te verwezenlijken door middel van het leren van kennis, vaardigheden, gedrag en waarden.

Door de begrippen uit paragraaf 3.1 en 3.2 samen te voegen, is de volgende definitie van eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling

Eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling wordt in dit onderzoek gezien als de situatie waarin een medewerker zelf het gevoel heeft dat de ontwikkelingsdoelen van hem zijn, en dat hij door dit gevoel proactief gaat handelen door verantwoordelijkheid, betrokkenheid en inzet te tonen bij het ontwikkelen van zijn kennis, vaardigheden, gedrag en waarden.

03.03 Vergroten van eigenaarschap

In deze paragraaf wordt door middel van theorie onderzocht op welke wijze de medewerker en de organisatie het eigenaarschap bij de persoonlijke ontwikkeling kunnen vergroten. Hiervoor worden de 'routes naar eigenaarschap' van Pierce et al. (2003) gebruikt als rode draad. Vervolgens wordt er aan de hand van diverse managementtheorieën inzicht gegeven in de manier waarop de routes door de organisatie en medewerkers bewandeld kunnen worden.

Uit onderzoek van RAET naar actuele trends door de ogen van medewerkers en HR-managers in de zakelijke markt (2015) is naar voren gekomen dat 77% van de deelnemers zelf de regie wil hebben over de eigen ontwikkeling. Hoewel uit dit onderzoek blijkt dat Nederlandse werknemers de regie willen hebben over hun eigen ontwikkeling, nemen zij deze volgens de deelnemende HR-managers onvoldoende. Volgens de HR-managers die meededen aan het onderzoek zijn hier verschillende oorzaken voor: de waan van de dag, waardoor medewerkers niet toekomen aan ontwikkeling, de onbekendheid van ontwikkelmogelijkheden en onvoldoende stimulans door de leidinggevende. De HR-manager van de afstudeerorganisatie geeft aan dat hij naast deze punten het idee heeft dat medewerkers het belang van hun persoonlijke ontwikkeling niet inzien (HR-manager, 2015). Pierce et al. (2003) hebben drie routes gedefinieerd voor het ontstaan van eigenaarschap die voor een groot deel aansluiten bij de bevindingen van het hierboven genoemde onderzoek van RAET. Dit zijn de volgende drie routes:

► **Controle over het object/doel**

De mate waarin iemand controle kan uitoefenen op het doel, vergroot of verkleint het gevoel van eigenaarschap. Pierce et al. (2003) refereren aan het "control model of ownership" van Furby (1978). Hierin wordt beweerd dat hoe meer controle een persoon kan uitoefenen over een bepaald doel, des te meer deze persoon het doel als onderdeel van zichzelf gaat zien. Het model wordt ondersteund door onderzoeken van onder andere Perlinger (1959), Dixon & Street (1957), Tuan (1984) en Lewis & Brook (1974). Pierce et al. (2003) concluderen op basis van deze onderzoeken dat hoe meer controle een medewerker kan uitoefenen op het doel, hoe groter het gevoel van eigenaarschap is met betrekking tot het doel.

► **Bekendheid met het object/doel**

Hiermee bedoelen Pierce et al. (2003) dat hoe meer informatie een medewerker heeft over het te behalen doel, des te sterker de relatie tussen de medewerker en dit doel zal zijn. De medewerker krijgt meer informatie over het doel en raakt hiermee bekend. Zij geven een voorbeeld van een hovenier die door het werken in een tuin bekend raakt met de behoeften van de planten en bloemen in de tuin. Door de actieve betrokkenheid ontwikkelt de hovenier kennis over de wijze waarop hij de tuin moet verzorgen en voelt het alsof de tuin van hem is.

► **Investeren van zichzelf in het object/doel**

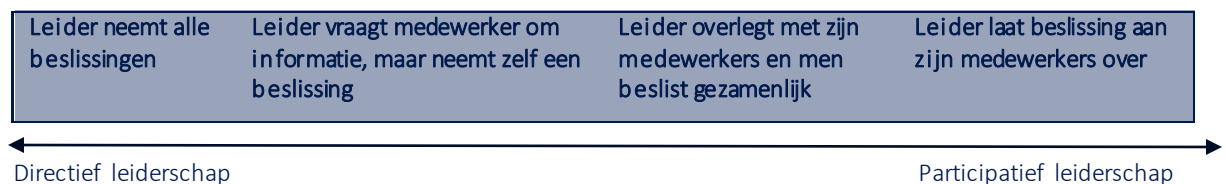
Het investeren van tijd, energie, waarden en de eigen identiteit in doelstellingen zorgt ervoor dat de medewerker zich één gaat voelen met de doelstellingen en vergroot het eigenaarschap. Het zelf verantwoordelijk te zijn voor een doelstelling, leidt ertoe dat een medewerker zichzelf zal inzetten om het doel te behalen door energie, zorg en aandacht aan de doelstelling te besteden (Pierce, Kostova, & Dirks, 2003). Om tot concrete acties voor eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling te komen, zullen de volgende vragen beantwoord dienen te worden:

- Hoe kan de controle van een medewerker op zijn persoonlijke ontwikkeling vergroot worden?
- Hoe kan de bekendheid van een medewerker met zijn persoonlijke ontwikkeling vergroot worden?
- Hoe kan een medewerker "iets" van zichzelf investeren in zijn persoonlijke ontwikkeling?

03.03.01 Controlo

Eigenaarschap ontstaat wanneer een medewerker meer controle over zijn persoonlijke ontwikkeling krijgt. Deze controle hangt af van de mate waarin een medewerker zelf de controle neemt, maar ook van de mate waarin hij de controle krijgt van de organisatie. Hieruit wordt geconcludeerd dat naast persoonlijke motivatie van de medewerker ook de stijl van leidinggeven van invloed is op het vergroten van eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling.

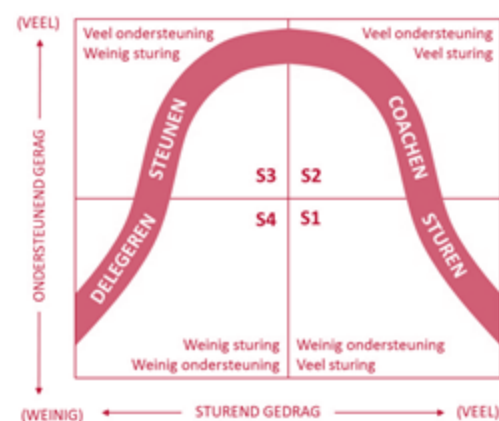
In de tekst van Tannenbaum en Schmidt (1973) worden twee uitersten genoemd, namelijk directief en participatief leiderschap. Bij een directieve stijl geeft de leiding richting aan de werkzaamheden door zelf te bepalen wat er gedaan moet worden, hoe dat gedaan moet worden en door wie. Hij deelt dit mee aan zijn ondergeschikten. Bij een participatieve stijl betreft de leider zijn ondergeschikten in de vaststelling van de gang van zaken op zijn afdeling. Deze indeling laat zien hoe een leidinggevende zijn invloed doet gelden. Het toont de mate van invloed die een leider wenst te hebben op het gedrag van zijn medewerkers (Albils & Wijsman, 2013).



Figuur 3.2, Dimensies leiderschapsstijl Tannenbaum en Schmidt (1973)

Uit een overzicht van zestig onderzoeken, uitgevoerd door Locke en Schweiger (1979), dat aangeeft welke stijl beter is voor de tevredenheid en prestaties van medewerkers komt naar voren dat een participatieve benadering doorgaans een positief effect heeft op de tevredenheid van medewerkers. Als het aankomt op prestaties zijn er nauwelijks verschillen te vinden tussen een participatieve en een directieve stijl. Soms is een directieve stijl beter dan een participatieve stijl: dit is volgens Hersey afhankelijk van de situatie (Albils & Wijsman, 2013).

Volgens het situationele leiderschapsmodel van Hersey (2012) dient een leidinggevende zijn manier van leidinggeven aan te passen aan de situatie om effectief te zijn. Dit model is gebaseerd op de relatie tussen enerzijds de hoeveelheid sturing en het toezicht van de leidinggevende (taakgericht) en de hoeveelheid steun en aanmoediging die hij geeft (relatiegericht) en anderzijds de competentie en de betrokkenheid van de medewerker bij de uitvoering van een bepaalde taak. Hersey heeft de theorie samengevat in het volgende model:



De stijl van besluitvorming:

- S1 De leider heeft het besluit reeds genomen
- S2 De leider vraagt om informatie, maar neemt zelf het besluit
- S3 De leider overlegt met zijn medewerkers en men beslist gezamenlijk
- S4 De leider laat beslissingen aan zijn medewerkers over

Figuur 3.3, Situationeel leiderschapsmodel Hersey (2012)

Op de horizontale as van het situationele leiderschapsmodel wordt de mate van aansturing en toezicht van de leidinggevende weergegeven, variërend van weinig aansturing tot veel aansturing. De verticale as geeft de mate van ondersteuning aan. Deze varieert van veel ondersteuning door de leidinggevende tot weinig ondersteuning. Hierbij geldt dat een geringe mate van ondersteunend gedrag niet staat voor onpersoonlijk of onvriendelijk gedrag van de leidinggevende. De mate van bekwaamheid en bereidheid van de medewerker wordt in het model aangegeven door de klokvormige lijn. De lijn doorloopt vier stadia van leidinggevende stijlen (Hersey, 2012): S1: Sturen, S2: Coachen, S3: Steunen en S4: Delegeren. Afhankelijk van de bekwaamheid en bereidheid van de medewerker, zal een leidinggevende stijl worden gekozen. Deze mate van bekwaamheid en bereidheid van de medewerker doorloopt ook vier stadia en komt overeen met de nummers van de leidinggevende stijlen. De verschillende stadia van bekwaamheid en bereidheid van de medewerker zijn: C1: onbekwaam, en niet bereid of onzeker, C2: onbekwaam, maar bereid of zeker van zichzelf, C3: bekwaam, maar niet bereid of onzeker en C4: bekwaam, en bereid of zeker van zichzelf. De mate van bekwaamheid en bereidheid (C1 is laag en C4 is hoog) bepaalt welke leiderschapsstijl op de medewerker van toepassing is. Onder bekwaamheid verstaat Hersey (2012) het volgende: het hebben van de nodige kennis, ervaring en vaardigheden. Onder bereidheid verstaat hij: het hebben van zelfvertrouwen in combinatie met motivatie en toewijding.

Zoals hierboven omschreven is de intrinsieke motivatie die een medewerker voelt een belangrijke voorwaarde voor het nemen van eigenaarschap ten opzichte van zijn persoonlijke ontwikkeling.

Broeck, Vansteenkiste, Witte, Lens & Andriessen (2009) stellen in hun artikel over de zelf-determinatie theorie (ZDT) dat mensen van nature niet reactief zijn, maar proactief hun omgeving vormgeven. Dit proactieve handelen komt volgens hen alleen tot uiting wanneer mensen zich in een stimulerende omgeving bevinden. Medewerkers zullen dus enkel optimaal functioneren wanneer ze door hun werk uitgedaagd worden en ruimte krijgen om zich met boeiende activiteiten bezig te houden.

Volgens Broeck et al. (2009) bestaat motivatie uit drie aangeboren psychologische behoeftes: autonomie, competentie en relationele verbondenheid. Deze drie behoeftes vormen het onderliggende mechanisme van motivatie en kunnen worden gezien als drie afzonderlijke meters. Hoe meer de behoeftes vervuld zijn (hoe voller de meters), hoe meer motivatie een medewerker zal hebben om optimaal te functioneren.

De behoefte aan relationele verbondenheid kan worden omschreven als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Medewerkers voelen zich volgens Broeck et al. (2009) verbonden wanneer ze deel uitmaken van een team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's. Volgens de ZDT voelen medewerkers zich pas daadwerkelijk verbonden als de sociale contacten betekenisvol en diepgaand zijn.

De behoefte aan competentie betreft de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan. Mensen willen van nature hun omgeving exploreren, begrijpen en beheersen. Het gevoel van competentie helpt medewerkers zich te ontwikkelen en verhoogt hun capaciteit om zich flexibel aan te passen aan veranderende omgevingen, zo stellen Broeck et al. (2009). Dit gevoel van competentie hangt samen met de mate waarin een medewerker zich bekwaam voelt om een taak succesvol uit te kunnen voeren (self-efficacy). Volgens Broeck et al. (2009) zullen medewerkers die zich competent voelen hun werk met meer zelfvertrouwen aanpakken en zullen zij beter in hun vel zitten.

De behoefte aan autonomie verwijst naar de wens om vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. Volgens de ZDT is het gevoel om zonder druk te functioneren van groter belang dan om alles zelf te kunnen aansturen. Dit gevoel van vrijheid kan volgens Broeck et al. (2009) tot stand komen wanneer medewerkers de kans krijgen om zelf (mee) te beslissen, of wanneer zij keuzemogelijkheden krijgen. Volgens de ZDT wordt de behoefte aan autonomie bevredigd wanneer medewerkers volledig achter hun gedrag staan, ongeacht de vraag of ze dit gedrag zelf geïnitieerd hebben.

“Omdat de ZDT ervan uitgaat dat iedereen de drie basisbehoeften heeft en dat iedereen profiteert van de bevrediging ervan, wordt gesteld dat omgevingsfactoren die de behoefte voeden voor iedereen motiverend zijn” (Broeck et al., 2009). Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat HRM-praktijken rechtstreeks kunnen inspelen op de psychologische basisbehoeften (Gagné & Deci, 2005). De behoefte aan autonomie, competentie en relationele verbondenheid worden bijvoorbeeld bevredigd in een ondersteunend werkklimaat en wanneer leidinggevend empathisch zijn, keuzes bieden, informatie geven en initiatief stimuleren (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Lens & Andriessen, 2009).

Volgens Broeck et al. (2009) wordt er in de motivatiepsychologie een onderscheid gemaakt in de manier waarop mensen gemotiveerd zijn. Mensen kunnen intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd raken. Intrinsieke motivatie verwijst naar het uitvoeren van een activiteit omdat deze op zich leuk of interessant is. Bij extrinsieke motivatie is niet de inhoud van het werk, maar de uitkomst van het werk de belangrijkste bron van motivatie.

De ZDT onderscheidt verschillende vormen van extrinsieke motivatie en stelt dat deze een kwalitatief verschillende impact hebben op het functioneren van medewerkers. Deze verschillen in kwaliteit hangen samen met de mate waarin extrinsiek gemotiveerd gedrag autonoom dan wel gecontroleerd is (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Lens & Andriessen, 2009).

Gedrag van bepaalde taken kan extern gereguleerd zijn. Deze vorm van motivatie omvat het uitvoeren van een activiteit om beloningen te krijgen of straffen te vermijden. De tweede vorm van extrinsieke motivatie is de geïntrojecteerde regulatie. Bij de geïntrojecteerde regulatie koppelen medewerkers hun eigenwaarde aan het uitvoeren van een bepaalde activiteit. Ze willen negatieve gevoelens vermijden of positieve gevoelens ervaren. Omdat zowel externe als geïntrojecteerde regulatie gepaard gaat met gevoelens van druk, verplichting en controle, worden ze door de ZDT gezien als vormen van gecontroleerde motivatie (Broeck et al., 2009).

Bij geïdentificeerde regulatie identificeren medewerkers zich met de reden voor het ondernemen van een activiteit: ze zetten zich in omdat ze de activiteit persoonlijk belangrijk of zinvol vinden. Bij geïntegreerde regulatie hebben medewerkers de reden voor het gedrag volledig geïntegreerd en wordt een activiteit uitgevoerd omdat deze past binnen het waarde kader van de medewerker. Medewerkers identificeren zich met de reden voor het uitvoeren van het gedrag of hebben het gedrag zelfs geïntegreerd in hun waardensysteem. Dit duidt erop dat medewerkers de activiteiten uitvoeren omdat zij dit zelf willen en omdat zij handelen zonder enige dwang of druk te ervaren. Hierdoor worden beide typen van regulatie als vormen van autonome motivatie beschouwd.

Omdat intrinsiek gemotiveerde medewerkers hun werk uitvoeren omdat het ze op zich boeiend en leuk vinden, wordt intrinsieke motivatie gezien als de meest autonome vorm van motivatie. Autonome motivatie verwijst naar het gevoel zelf te willen handelen in plaats van gedirigeerd of gedwongen te worden. Broeck et al. (2009) stellen dat uit onderzoek van Herzberg en Jahoda is gebleken dat medewerkers beter presteren en beter in hun vel zitten wanneer motivatie voornamelijk uit henzelf komt dan wanneer ze hun motivatie ontleen aan controle. De ZDT stelt daarom dat autonome motivatie altijd kwalitatief beter is dan gecontroleerde motivatie. Dit komt doordat autonome motivatie gepaard gaat met de bevrediging van de eerder omschreven basisbehoeften.

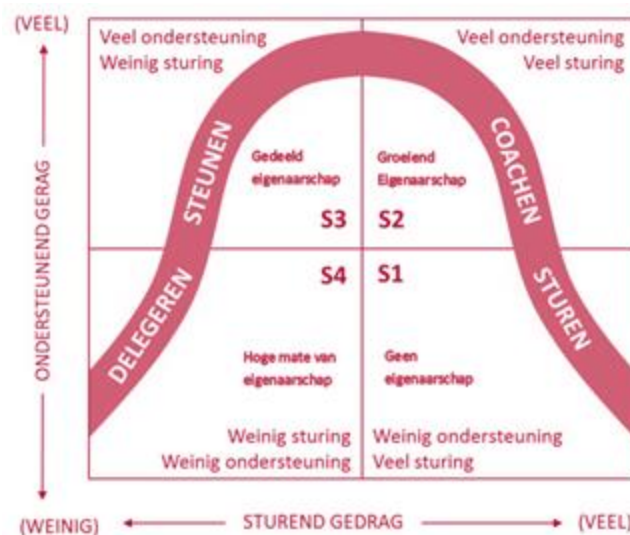
Naast intrinsieke en extrinsieke motivatie maakt de ZDT ook onderscheid in intrinsieke en extrinsieke doelen. Niet alle typen doelen hebben volgens de ZDT dezelfde motivationele impact. Het nastreven van intrinsieke doelen draagt volgens de ZDT bij aan het optimaal functioneren, terwijl het nastreven van extrinsieke doelen hier niet aan bijdraagt. Intrinsieke werkdoelen zijn gericht op zelfontplooiing, het leveren van een bijdrage aan de samenleving en het opbouwen van goede sociale relaties. Extrinsieke doelen omvatten het nastreven van

een hoge status, macht of financieel succes. Intrinsieke doelen sluiten volgens Broeck et al. (2009) aan bij de natuurlijke tendens om zich verder te ontwikkelen en helpen mensen optimaal te functioneren en hun potentieel te realiseren.

Op basis van de bovenstaande theorie wordt geconcludeerd dat medewerkers die de drie basisbehoeften van motivatie vervullen meer gemotiveerd zijn. Het stimuleren van autonome motivatie en het kunnen nastreven van intrinsieke doelen draagt bij aan het vervullen van deze basisbehoeften. In de context van persoonlijke ontwikkeling betekent dit dat medewerkers de mogelijkheid moeten krijgen om de drie basisbehoeften van motivatie te vervullen door het gevoel te hebben zelf beslissingen te (mogen) nemen ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling en door intrinsieke doelen na te (mogen) streven. Pierce et al. (2003), Avey et al. (2009) en Olckers (2013) concluderen in hun onderzoeken ook dat medewerkers die meer zelfvertrouwen hebben en meer autonoom handelen, meer eigenaarschap vertonen.

In de context van het ontwikkelen van eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling blijkt uit de theorie van Pierce et al. (2003) dat hoe meer controle een medewerker kan en mag uitoefenen op zijn persoonlijke ontwikkeling, hoe meer eigenaarschap hij zal vertonen ten opzichte van zijn persoonlijke ontwikkeling. Op basis van de combinatie van de theorie van Pierce et al. (2003) en Hersey (2012) wordt geconcludeerd dat om eigenaarschap bij medewerkers te ontwikkelen, de leidinggevenden weinig sturend gedrag moeten vertonen en daardoor de medewerker meer controle moeten geven. De mate van ondersteunend gedrag dat de leidinggevende moet tonen is afhankelijk van de bekwaamheid en de bereidheid (motivatie) van de medewerker ten opzichte van zijn persoonlijke ontwikkeling.

Naast de stijl van leidinggeven speelt ook de werkdruk van de leidinggevende een rol bij het creëren van eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling. Uit de organisatieanalyse blijkt dat de werkdruk onder leidinggevenden hoog is. Dit kan leiden tot een gebrek aan tijd en daarmee prioriteit voor de persoonlijke



ontwikkeling van medewerkers.

Een andere factor die een rol speelt is de projectmatige manier van werken die ervoor zorgt dat medewerkers van DE ORGANISATIE niet altijd samenwerken met hun leidinggevende. Door dit gebrek aan samenwerking ontstaat de kans dat de leidinggevende te weinig inzicht heeft in de ontwikkelbehoefte en -mogelijkheden van de medewerker.

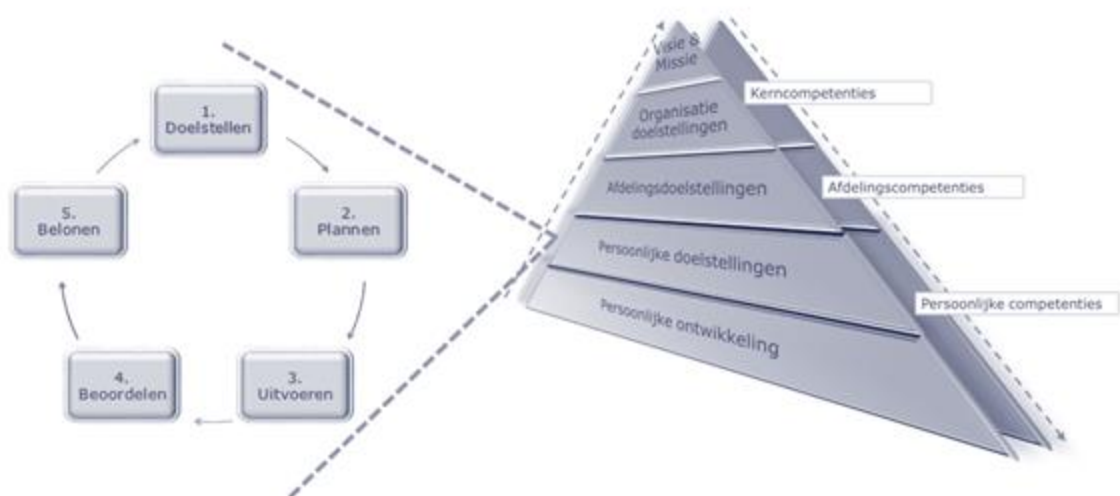
03.03.02 Bekendheid

Pierce et al. geven aan dat hoe meer informatie een medewerker heeft over het te behalen doel, des te sterker de relatie tussen de medewerker en dit doel zal zijn. In de context van het eigenaarschap bij de persoonlijke ontwikkeling kan worden gesteld dat medewerkers informatie moeten krijgen vanuit de organisatie om ontwikkeldoelen te formuleren.

Performancemanagement is een combinatie van resultaatgericht management en competentie management. Resultaatgericht management is gericht op het creëren van duidelijkheid over de vraag wat er van iedereen concreet verwacht wordt, door het opstellen van organisatiedoelen, afdelingsdoelen en persoonlijke doelen. Dit heeft als uiteindelijk doel om medewerkers in hun werk te ontwikkelen tot zelfsturende, verantwoordelijke medewerkers. Competentiemanagement is gericht op de competenties die nodig zijn om de gestelde doelen te realiseren (Koopmans, 2008).

Performancemanagement is het proces waarin sturing van de organisatie ontstaat door het formuleren van een visie en missie van de organisatie. Op basis van deze visie en missie worden er organisatiedoelen bepaald. De visie, missie en doelstellingen worden vervolgens vertaald naar alle organisatieniveaus en worden meetbaar gemaakt door rapportages van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. De rapportages verschaffen informatie die waardevol is voor het ondernemen van acties en voor de bijsturing van de organisatie (De Waal, 2003).

Volgens Molleman & Timmerman (2003) wordt performancemanagement gekenmerkt door een cyclisch proces dat opgebouwd is uit een aantal fases, zoals doelen stellen, plannen, beoordelen en belonen. Meestal kent het proces een tijdspanne die varieert van 3 tot 12 maanden. De meeste performancemanagementsystemen benadrukken het begin en het einde van de cyclus waarin de beoogde doelen worden vastgesteld en de behaalde doelen worden vergeleken met de beoogde doelen. De tussenliggende periode waarin de feitelijke werkzaamheden worden uitgevoerd, krijgt in de meeste performancemanagementsystemen minder aandacht. Vaak begint het performancemanagementproces top-down, waarbij individuele doelen worden afgeleid van afdelings- en organisatiedoelen. Deze doelen worden objectief meetbaar en bij voorkeur in kwantitatieve termen geformuleerd (SMART) om een betrouwbare beoordeling mogelijk te maken (Molleman & Timmerman, 2003)



Figuur 3.5, Overzicht Performancemanagement, Gooskens (2016)

Zoals eerder omschreven bieden de organisatiedoelen informatie die gebruikt kan worden voor het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Gebruikmakend van de metafoor van Pierce et al. (2003) staan de organisatiedoelen in dit geval voor de tuin: de afdelings- en persoonlijke doelen voor de planten en bloemen en het werk dat de medewerker verricht om deze doelen te behalen zorgt ervoor dat hij bekend raakt met de wijze waarop hij zichzelf moet ontwikkelen om daardoor de bloemen, planten en de tuin te laten groeien.

Wanneer het voor medewerker en een leidinggevende duidelijk is wat de persoonlijke doelen zijn, is het van belang dat er wordt gekeken naar de wijze waarop de medewerker de persoonlijke doelstellingen kan behalen en welke competenties hij hiervoor moet ontwikkelen. Om dit helder te krijgen, kan een organisatie gebruikmaken van competentie management.

Competentie management is het managen van competenties. Hierbij worden de kerncompetenties bepaald door de directie van de organisatie: deze zijn afgeleid van de missie en de visie van de organisatie en geven inzicht in de vraag welke kerncompetenties nodig zijn om de organisatiedoelstellingen te behalen. Vervolgens wordt door de HRM-afdeling bepaald welke competenties nodig zijn in welke functies in de organisatie (Koopmans, 2008).

Competenties zijn volgens Koopmans (2008) bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag. Iemand die voor een bepaalde functie de vereiste competenties bezit, kan succesvoller functioneren. Competenties kunnen worden opgesplitst in domeinspecifieke en voorwaardenscheppende competenties. Domeinspecifieke competenties bestaan uit de vakkennis en ervaring die nodig is voor het vervullen van een functie. Voorwaardenscheppende competenties zijn de gedragsbekwaamheden waarmee de voorwaarden worden geschapen voor een goed functioneren.

Volgens Koopmans (2008) is de voorwaarde voor het succesvol invoeren van competentie management de volgende: dat de medewerkers en managers van de organisatie bereid zijn om waar te nemen, te beoordelen en feedback te geven op het gedragsniveau, omdat competenties in gedrag beschreven zijn. Dit vereist volgens Koopmans (2008) de ontwikkeling van een participatieve managementstijl en een cultuur van openheid, directheid en ontwikkelingsgerichtheid. In de feedback dient steeds voorop te staan wat geleerd kan worden van opgedane ervaringen en niet hoe je er elkaar op kunt afrekenen.

Naast de bereidheid van medewerkers en leidinggevende om waar te nemen, te beoordelen en feedback te geven op gedragsniveau, hangt het succes van competentie management af van de ambities, motivatie, drijfveren en waarden van de individuele medewerker. Hoe een organisatie de medewerker kan ondersteunen om deze aspecten helder te krijgen, wordt toegelicht in de volgende paragraaf. Op basis van de bovenstaande theorie worden de volgende hoofdconclusies geformuleerd:

- ▶ Een organisatie kan het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling vergroten door de medewerker bekend te maken met de visie, missie en organisatiedoelstellingen.
- ▶ Een organisatie kan het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling vergroten door de medewerker bekend te maken met de benodigde competenties voor zijn eigen functie en voor andere functies.

03.03.03 Investeren

Pierce et al. geven aan dat hoe meer een medewerker 'iets' van zichzelf investeert in het te behalen doel, des te sterker de relatie tussen de medewerker en dit doel zal zijn. Om iets van jezelf te investeren is het van belang om inzicht te verkrijgen in jouw persoonlijke ontwikkeling. In de context van eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling betekent dit dat medewerkers ondersteund moeten worden door de organisatie om inzicht te verkrijgen in hun eigen identiteit.

Heijer & Smid (2005) stellen dat de medewerkers eerst inzicht moeten krijgen in zichzelf voordat zij aan de slag kunnen met hun persoonlijke ontwikkeling. Dit kan gerealiseerd worden door het maken van een zelfanalyse aan de hand van de volgende vragen: wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Om inzichtelijk te maken waarop precies wordt ingegaan bij het beantwoorden van de drie vragen, maken Heijer & Smid (2005) gebruik van de ijsberg-metafoor. In deze metafoor wordt de ijsberg gezien als de persoon. Het deel van de ijsberg dat boven de waterspiegel ligt, staat voor het gedrag. Gedrag is volgens Heijer & Smid (2005) alles wat mensen doen en zeggen, verbaal en non-verbaal. Door het in beeld brengen van medewerkerswerkgedrag kan bepaald worden hoe effectief iemand is in een bepaalde functie. Gedrag staat echter niet op zichzelf en wordt beïnvloed door zaken die niet direct zichtbaar zijn en die in de ijsbergmetafoor onder de waterspiegel liggen. Het deel onder de waterspiegel staat voor persoonlijke kenmerken zoals persoonlijkheid, intelligentie en werkwaarden. Door de aspecten die in de ijsberg genoemd worden in kaart te brengen, kan een persoonlijk medewerkersprofiel gevormd worden dat gebruikt kan worden om passende, gerichte en haalbare ontwikkelacties te formuleren.

In de systematiek van Heijer & Smid (2005) wordt door middel van iemands persoonlijkheid, intelligentie, ervaringen en belastbaarheid antwoord gegeven op de volgende vraag: wie ben ik? Voor het analyseren van de persoonlijkheid wordt gebruikgemaakt van de 'Big Five' persoonlijkheidstest. Voor het meten van de intelligentie wordt gebruikgemaakt van een IQ-test. Om iemands ervaringen te inventariseren wordt er een analyse van zijn CV gemaakt. De belastbaarheid van een medewerker wordt inzichtelijk gemaakt door het analyseren van iemands fysieke en psychische gestel.

Het antwoord op de vraag "wat wil ik?" wordt gegeven door middel van het opstellen van een analyseschema over functieaspecten, het omschrijven van ideale functies en het ideale leven en het nadenken over praktische zaken als salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, locatie, et cetera (Den Heijer & Smid, 2005).

De vraag "wat kan ik?" wordt volgens Heijer & Smid (2005) beantwoord door de medewerker inzicht te bieden in zijn sterkten en zwakten, kennis en vaardigheden.

Wanneer op alle vragen een antwoord is gegeven, wordt er een profiel opgesteld waarin antwoord wordt gegeven op de bovengenoemde vragen en waarin conclusies uit de antwoorden worden omschreven.

Om medewerkers te begeleiden in het krijgen van meer inzicht in zichzelf, kan een organisatie bovenstaande methodiek opnemen in reeds bestaande instrumenten zoals een persoonlijk ontwikkelingsplan, een persoonlijk leiderschapsprogramma, ontwikkelportfolio's, ontwikkelgesprekken, coach-trajecten, et cetera. Bij al deze instrumenten hangt de effectiviteit af van de manier waarop de leidinggevende en de medewerkers omgaan met de invulling en de uitvoering hiervan en het belang dat beide partijen aan persoonlijke ontwikkeling hechten (Den Heijer & Smid, 2005; Koopmans, 2008).

03.04 Voorwaarden voor eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling

In paragraaf 3.3 is uiteengezet welke managementtheorieën & HR-theorieën, modellen en instrumenten kunnen bijdragen aan het vergroten van eigenaarschap. Tijdens het uitwerken van de drie 'routes' naar eigenaarschap werd het volgende ontdekt:

- ▶ In de route controle werd duidelijk dat naast de stijl van leidinggeven en de bekwaamheid van de medewerker ook de betrokkenheid van de medewerker, de prioriteit en het inzicht in de ontwikkelwensen en -mogelijkheden van de leidinggevende en de medewerker een belangrijke rol speelt bij het ontwikkelen van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling.
- ▶ In de route bekendheid werd duidelijk dat het slagen van performancemanagement staat of valt bij een open, directe en ontwikkelingsgerichte manier van communiceren.
- ▶ In de route investeren werd duidelijk dat de manier waarop invulling en uitvoering wordt gegeven aan het persoonlijke ontwikkelproces en het belang dat door de medewerkers en de leidinggevende aan persoonlijke ontwikkeling wordt gehecht een belangrijke factor is bij vergaren van inzicht in de persoonlijke ontwikkeling.

De conclusie die hieruit wordt getrokken houdt in dat een organisatie 101 HR-instrumenten, modellen en managementtechnieken kan inzetten om het eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling te vergroten, maar dat deze geen effect zullen hebben wanneer de cultuur van de organisatie niet gericht is op ontwikkeling. Om deze reden wordt er in deze paragraaf ingegaan op deze voorwaarde voor het ontwikkelen van eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling.

03.04.01 Ontwikkelingsgerichte organisatiecultuur

Met de organisatiecultuur wordt de manier bedoeld waarop mensen in een organisatie met elkaar omgaan, waarin zij omgaan met hun werk en met bijvoorbeeld klanten en opdrachtgevers. Het omvat onbesproken regels, geeft richting aan het gedrag van de medewerkers en refereert aan onderliggende waarden, overtuigingen en principes die een organisatie kenmerken. De organisatiecultuur is de som van waarden, normen, gevoelens, overtuigingen en rituelen binnen een organisatie en zorgt voor een samenhangendheidsgevoel en het creëren van een identiteit voor de medewerkers. De medewerkers zullen zich bijvoorbeeld een "X-er" noemen en voelen (Hoekstra, 2006).

Er bestaat geen allesomvattende benadering voor een organisatiecultuur. In dit onderzoek wordt voor het meten van de organisatiecultuur gebruikgemaakt van het Organizational Culture Assessment Instrument (ofwel OCAI) van Cameron en Quinn. De theoretische basis die aan deze vragenlijst ten grondslag ligt is het model van concurrerende waarden. Het model van de concurrerende waarden zal daarom hieronder worden toegelicht.

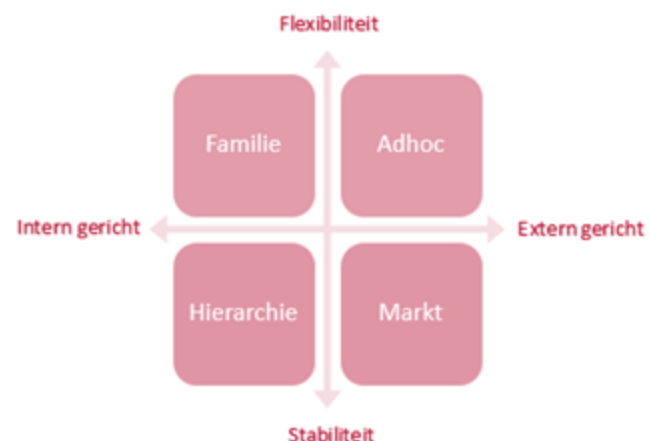
Model van concurrerende waarden

Het OCAI is gebaseerd op het model van de concurrerende waarden. Dit model heeft de basis gevormd voor vele onderzoeken en vragenlijsten op het gebied van organisatiecultuur. Geen model is allesomvattend en geen model kan het enige juiste model zijn, maar het is wel mogelijk om een toepasbaar model met een empirische evidentie te ontwikkelen. Dit was ook het doel van het model van de concurrerende waarden. Dit model is met behulp van een aantal dimensies dat door verschillende auteurs naar voren is gebracht een empirisch valide model geworden (Cameron & Quinn, 1999).

Cameron en Quinn (1999) beschrijven twee dimensies. Gezamenlijk vormen deze dimensies vier kwadranten met elk een eigen verzameling indicatoren voor de effectiviteit van de organisatie. De dimensies hebben de volgende kenmerken:

Dimensie 1: bestaat uit kenmerken waar de nadruk ligt op flexibiliteit, ordening en beheersbaarheid. Organisaties worden als effectief gezien als ze veranderen en een organisch karakter hebben. Andere organisaties worden als effectief gezien als ze stabiel, voorspelbaar of mechanisch zijn. Deze twee uitersten staan in deze dimensie tegenover elkaar.

Dimensie 2: bestaat uit kenmerken waar de nadruk ligt op interne gerichtheid, integratie en eenheid, bijvoorbeeld het feit dat binnen een organisatie een bepaalde sfeer, harmonie aanwezig is. Andere organisaties worden als effectief gezien als er nadruk wordt gelegd op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit. Dit zijn organisaties die zich richten op de concurrerende organisaties of organisaties buiten hun markt. Deze twee uitersten staan tegenover elkaar in deze dimensie (Cameron & Quinn, 1999).



Figuur 1.8, Model van concurrerende waarden, Cameron & Quinn (1999)

Het idee van deze dimensies houdt in dat de flexibiliteit versus de stabiliteit en de interne gerichtheid versus de externe gerichtheid zowel tegenstrijdig als aanvullend kunnen zijn.

Alle waarden zijn tegengestelde ofwel concurrerende waarden. Zo staan flexibiliteit en stabiliteit tegenover elkaar, net als interne en externe gerichtheid. Elk kwadrant uit de figuur heeft de naam gekregen van het kenmerk waar het voor staat. Deze kwadranten zijn zorgvuldig gekozen en vormen een wetenschappelijke basis voor het onderbouwen van verschillende cultuurvormen. De culturele hoofdstromen zijn de hiërarchische cultuur, de marktcultuur, de familiecultuur en de adhocratiecultuur (Hoekstra, 2006).

De hiërarchische cultuur: de hiërarchische cultuur wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek. Procedures bepalen wat de werknemers moeten doen. Het doel is een goed draaiende organisatie die zich kenmerkt door stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie (Cameron & Quinn, 1999).

De marktcultuur: de organisatie richt zich op transacties met voornamelijk externe belanghebbenden, zoals leveranciers, klanten en vakbonden om zodoende een concurrentievoordeel te behalen. Er wordt aangenomen dat de externe omgeving niet vriendelijk is maar vijandig en dat de consument veeleisend is en kwaliteit wenst. Het doel van een marktcultuur is om met een agressieve strategie tot productiviteit en winstgevendheid te komen. Het is dus een resultaatgerichte cultuur waarbij de nadruk ligt op winnen en het behalen van een groot marktaandeel (Cameron & Quinn, 1999).

De familiecultuur: de familiecultuur wordt gekenmerkt door gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, een onderlinge samenhang, een participatieve instelling, individualiteit en een wij-gevoel. Het is een mensvriendelijke plaats om te werken, waar de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. De leiders worden beschouwd als een mentor en misschien wel als een vaderfiguur. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie en de betrokkenheid van de medewerkers is groot (Cameron & Quinn, 1999).

De adhocratiecultuur: de adhocratiecultuur wordt gekenmerkt door een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De medewerkers steken hun nek uit en nemen risico's. Het leiderschap is visionair, vernieuwend en risicogericht. Het uitgangspunt is het streven om voorop te lopen op het gebied van nieuwe kennis, producten of diensten. De medewerkers dienen voorbereid te zijn om veranderingen en nieuwe uitdagingen aan te gaan (Cameron & Quinn, 1999).

Voor een ontwikkelingsgerichte organisatie is het hebben van een bepaalde organisatiecultuur van wezenlijk belang. Het ideale cultuurtype voor het delen van kennis is een cultuurtype dat grotendeels overeenkomt met de familiecultuur. Het ideale cultuurtype voor kenniscreatie is een type dat grotendeels overeenkomt met een adhocratie (Schepers, 2003). Een ideale cultuur voor zowel kennisdelen als kenniscreatie is daarom een combinatie van een familiecultuur en een adhocratie (Hoekstra, 2006).

03.05 Samenvatting theorie en conceptueel model.

In deze paragraaf wordt de informatie uit het theoretische kader samengevat door middel van het beknopt beantwoorden van de vragen van de deskresearch. Vervolgens wordt het conceptueel model waarin alle theorie samenkomt gepresenteerd en toegelicht.

- Wat is persoonlijke ontwikkeling en waarom is aandacht voor persoonlijke ontwikkeling belangrijk?

Persoonlijke ontwikkeling is het aangestuurd en door de medewerker zelf aangestuurd ontwikkelen van gedrag, vaardigheden, kennis en waarden dat zowel incidenteel als intentioneel plaats kan vinden en bijdraagt aan het functioneren van de medewerker. De aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling is om meerdere redenen en voor meerdere partijen van belang. Voor medewerkers is het belang van persoonlijke ontwikkeling erin gelegen dat zij op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in de markt en daardoor aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt en flexibel inzetbaar zijn in tijden van bijvoorbeeld reorganisatie. Ook voor organisaties is het van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en op de hoogte blijven van de ontwikkelingen op de markt, omdat de organisatie op deze wijze adequaat en innovatief kan inspelen op haar omgeving. Daarbij is het ook de taak van een goed werkgever om middelen beschikbaar te stellen voor de persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers. Volgens de theorie kan het beschikbaar stellen van middelen en het proactief bezig zijn met de persoonlijke ontwikkeling als organisatie een positief effect hebben op het aantrekken van potentiële professionals. Daarnaast blijkt uit de theorie dat zelfontplooiing een drijvende kracht is achter motivatie en dat uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groeimogelijkheden in het werk bijdragen aan een hogere arbeidstevredenheid. Naast een positief effect op de arbeidstevredenheid heeft persoonlijke ontwikkeling ook een positief effect op het tegengaan van stressreacties zoals een burn-out, wat leidt tot een afname van het ziekteverzuim in organisaties.

- Wat wordt verstaan onder eigenaarschap en waarom is eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling belangrijk?

Eigenaarschap is de situatie waarbij een medewerker zelf het gevoel heeft dat de einddoelen, of een gedeelte daarvan, van hem zijn, en dat hij proactief handelt om deze einddoelen te realiseren door verantwoordelijkheid, betrokkenheid en inzet te tonen. Eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling is volgens Pierce, Kostova, & Dirks (2003) van belang omdat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het object of doel waarvan zij zich psychologisch eigenaar voelen. Dit heeft als resultaat dat ze zich meer beschermend en zorgdragend opstellen ten opzichte van dit object of doel en dat ze bereid zijn om meer inzet en "goed

burgerschap” te vertonen (Pierce, Kostova, & Dirks, 2003). Daarnaast heeft eigenaarschap een positieve invloed op de betrokkenheid en de tevredenheid van medewerkers. Wanneer je medewerkers kortom het gevoel geeft eigenaar te zijn van hun persoonlijke ontwikkeling, zal dit leiden tot een grotere verantwoordelijkheid, een sterkere betrokkenheid en een hogere tevredenheid met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling.

► Hoe kan eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling vergroot worden?

Voor het ontwikkelen van eigenaarschap hebben Pierce et al. (2003) drie “routes” uitgestippeld, namelijk: controle over het doel, bekendheid met het doel en investeren in het doel. Voor alle routes geldt: hoe meer controle, bekendheid of investering, hoe beter. Om de theorie aan te laten sluiten op de praktijk is gezocht naar managementmodellen en methodes die meer inzicht konden bieden in het toepassen en uitvoeren van de theorie van Pierce et al. (2003). Voor de ‘route’ controle is gebruikgemaakt van het situationele leiderschapsmodel van Hersey (2012). Op basis van dit model en de theorie met betrekking tot dit model is geconcludeerd dat het bieden van weinig sturing en het bieden van enige ondersteuning de beste manier is om eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling bij medewerkers te stimuleren. De bereidheid van medewerkers is benaderd vanuit de zelfdeterminatietheorie (ZDT). In deze theorie wordt geconcludeerd dat medewerkers die de drie basisbehoeften van motivatie vervullen meer gemotiveerd zijn. Het stimuleren van autonome motivatie en het kunnen nastreven van intrinsieke doelen draagt bij aan het vervullen van deze basisbehoeften. In de context van de persoonlijke ontwikkeling betekent dit dat medewerkers de mogelijkheid dienen te krijgen om de drie basisbehoeften van motivatie te vervullen door het gevoel te hebben zelf beslissingen te (mogen) nemen ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling en door intrinsieke doelen na te (mogen) streven.

Voor de ‘route’ bekendheid is gebruikgemaakt van het performancemanagementmodel. Op basis van dit model is geconcludeerd dat het invoeren van performancemanagement duidelijkheid creëert ten aanzien van de vraag wat er van iedereen concreet verwacht wordt. Dit gebeurt door het opstellen van organisatiedoelen, afdelingsdoelen en persoonlijke doelen, met als uiteindelijk doel om medewerkers in hun werk te ontwikkelen tot zelfsturende en verantwoordelijke medewerkers. Daarnaast wordt er bij performancemanagement geïnventariseerd welke competenties nodig zijn om de gestelde doelen te behalen en wordt op deze manier inzichtelijk welke competenties aangeleerd dienen te worden om de gestelde doelen te behalen.

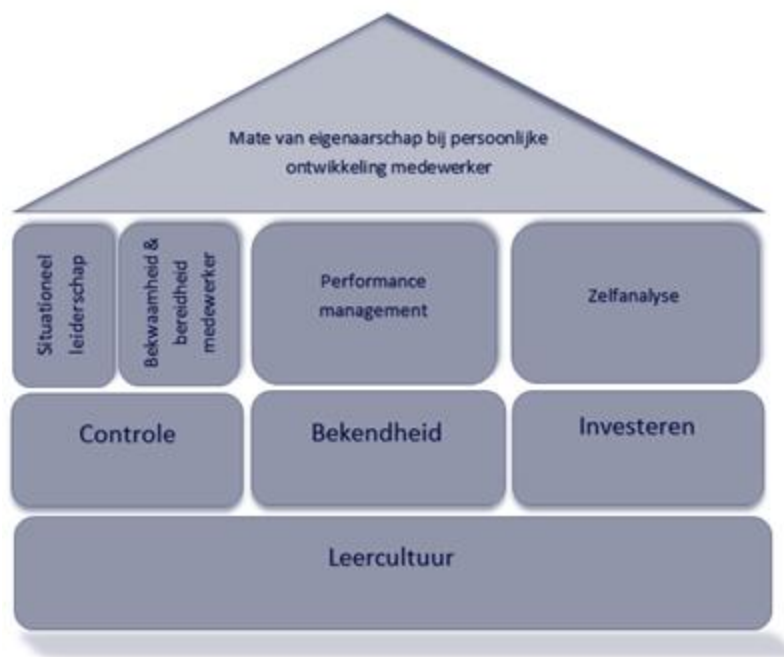
Voor de ‘route’ investeren is gebruikgemaakt van de methode van Heijer & Smid (2005). Pierce et al. geven aan dat hoe meer een medewerker ‘iets’ van zichzelf investeert in het te behalen doel, des te sterker de relatie tussen de medewerker en dit doel zal zijn. Om iets van zichzelf te investeren, is het van belang dat een medewerker inzicht krijgt in zijn persoonlijke ontwikkeling. In de context van eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling betekent dit dat medewerkers ondersteund moeten worden door de organisatie om inzicht te verkrijgen in hun eigen identiteit. Volgens de methode van Heijer & Smid (2005) kan dit bereikt worden door een medewerker inzicht te geven in wat hij kan, wat hij wil en wie hij is. Naar aanleiding van de antwoorden op deze vragen wordt een portfolio gemaakt dat de medewerker richting biedt bij het investeren van “iets” van zichzelf in zijn persoonlijke ontwikkeling.

Pierce et al. (2003) stellen dat wanneer een organisatie faciliterend optreedt bij het vergroten van de controle en de bekendheid met de persoonlijke ontwikkelingsdoelen en wanneer medewerkers iets van zichzelf investeren in de persoonlijke ontwikkelingsdoelen, het eigenaarschap ten opzichte van deze doelen zal groeien.

- Wat zijn de voorwaarden voor het ontwikkelen van eigenaarschap?

Op basis van de theorie over het vergroten van het eigenaarschap en de hierbij aansluitende managementmodellen is de conclusie getrokken dat een organisatie 101 HR-instrumenten, modellen en managementtechnieken kan inzetten om het eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling te vergroten, maar dat dit geen effect zal hebben wanneer de cultuur van de organisatie niet gericht is op ontwikkeling. Daarom is op basis van de theorie van concurrerende waarden van Cameron & Quinn (1999) onderzocht welk type organisatiecultuur het best aansluit bij een lerende en ontwikkelingsgerichte organisatie. Hieruit is gebleken dat een combinatie van een familiecultuur en een adhocratie de beste organisatiecultuur is voor een ontwikkelgerichte organisatie.

Bovenstaande theorie heeft geleid tot het opstellen van het volgende conceptuele model (te vinden in figuur 3.9):



Figuur 3.9: Conceptueel model, Gooskens (2016)

Bovenstaand model geeft weer dat het fundament van het vergroten van het eigenaarschap gelegen is in de aanwezigheid van een leercultuur. Wanneer voldaan is aan deze voorwaarden, kan er gebouwd worden aan het ontwikkelen van eigenaarschap. Zoals de theorie aangeeft zijn er drie routes die eigenaarschap vergroten, namelijk: controle, bekendheid en investeren. Om de theorie in de praktijk toepasbaar te maken, zijn deze routes uitgewerkt door middel van managementmodellen en methodes als situationeel leiderschap, performancemanagement en zelfanalyse. Uit het model blijkt dat wanneer een organisatie faciliterend optreedt bij het vergroten van de controle door gebruik te maken van situationeel leidinggeven, de bekendheid wordt vergroot door de systematiek van het performancemanagementmodel toe te passen en door medewerkers iets van zichzelf te laten investeren in de persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Door het maken van een zelfanalyse-portfolio wordt verwacht dat het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling zal groeien.

04 METHODOLOGIE

04.01 Onderzoek ontwerp

Het onderzoek kent een gefaseerde opbouw. Dit betekent dat met iedere onderzoeksmethode een verdiepende stap wordt onderzocht. Na het literatuuronderzoek, waarin de basis voor het onderzoek wordt gelegd en de deelvragen van de deskresearch worden beantwoord, wordt gestart met een brede onderzoeksopzet. Door middel van een enquête wordt geïnventariseerd of er volgens de medewerkers binnen DE ORGANISATIE wordt voldaan aan de voorwaarden van eigenaarschap. Ook wordt er inzicht verkregen in de huidige situatie met betrekking tot eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling volgens de medewerkers.

Uit de enquête dient te blijken hoe de medewerkers aankijken tegen de “routes” naar eigenaarschap die geschetst zijn in het theoretisch kader en in welke mate onderdelen van de routes toegepast worden in de huidige situatie. Op deze manier kan worden onderzocht welke “routes” nog verder ontwikkeld kunnen worden om het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling te vergroten. Door middel van de enquête worden de meest belangrijke ontwikkelpunten gesignaleerd. Deze ontwikkelpunten vormen de input voor de individuele interviews. Het doel van de interviews is om verdiepend inzicht te verkrijgen in de achtergronden van de ontwikkelpunten en om de gewenste situatie ten opzichte van eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling te inventariseren vanuit de medewerkers.

Naast de enquête en de interviews met de medewerkers worden ook de leidinggevendenden van DE ORGANISATIE geïnterviewd om een verdiepend inzicht te verkrijgen in het eigenaarschap bij de persoonlijke ontwikkeling vanuit de organisatiekant.

Tabel 4.1, Overzicht onderzoeksontwerp

	Gebaseerd op:
Literatuuronderzoek	Doelstellingen onderzoek
Interview leidinggevende	Literatuuronderzoek
Enquête	Literatuuronderzoek
Individuele interviews medewerkers	Resultaten enquête & literatuuronderzoek

04.02 Literatuuronderzoek

Om meer inzicht te krijgen in het onderwerp eigenaarschap, was het van belang om door middel van literatuuronderzoek inzicht te krijgen in de gebruikte begrippen. Het bestuderen van aansluitende literatuur heeft een bijdrage geleverd aan het begrijpen van de term eigenaarschap en het beantwoorden van de deelvragen 1 en 2 van de deskresearch. Hierdoor vormt het literatuuronderzoek de basis van het onderzoek. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de theorie van Pierce et al. (2003) over het vergroten van eigenaarschap als leidraad te gebruiken. Tijdens het vooronderzoek bleek dat de theorie van Pierce et al. (2003) geldt als de basistheorie met betrekking tot psychologisch eigenaarschap. Daarnaast geeft de theorie een overzicht van “routes” die leiden naar het vergroten van het eigenaarschap. De “routes” en de daarbij behorende voorwaarden vormen de basis van de enquête. De uitkomsten van de enquête worden vervolgens besproken in individuele interviews. Op deze wijze loopt de theorie van Pierce et al. (2003) als rode draad door het onderzoek.

04.03 Kwantitatief onderzoek: enquête

Door het uitzetten van de enquête worden de huidige situatie en de voorwaarden rondom eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling in kaart gebracht. Pierce et al. (2003) stellen dat de controle over het doel, de bekendheid met het doel en het investeren in het doel op een positieve manier bijdragen aan het gevoel van psychologisch eigenaarschap. Om deze reden is ervoor gekozen om door middel van een enquête te onderzoeken op welke manier deze “routes” op dit moment worden ingevuld bij DE ORGANISATIE (deelvraag 5) en of aan de voorwaarden voor eigenaarschap wordt voldaan binnen DE ORGANISATIE (deelvraag 7). Met deze methode van onderzoek kan er veel informatie worden verzameld bij een grote doelgroep. Dit maakt een enquête tot een geschikt middel om de routes en de voorwaarden te toetsen bij de gehele doelgroep.

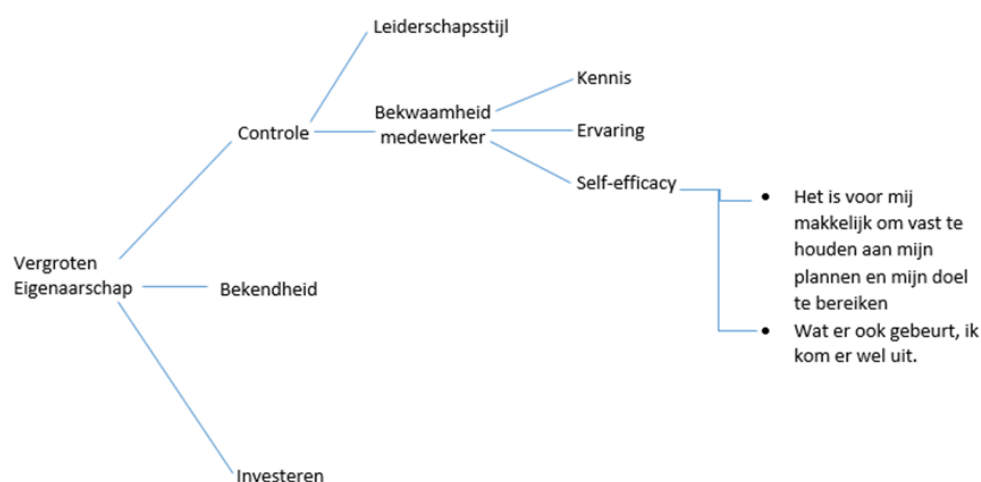
De enquête is uitgezet onder alle senior consultants van DE ORGANISATIE: dit zijn 35 personen. Hiertoe is een e-mail met een toelichting op het onderzoek en een link naar de enquête verstuurd. In tabel 4.2 is een overzicht te vinden van de verkregen respons.

Tabel 4.2, Overzicht respons

B.V.	Populatie	Response	Percentage
Senior Consultants	35	20	57%

De enquête is opgebouwd uit 12 kopjes. Onder ieder kopje vallen meerdere vragen. In totaal bestaat de enquête uit 51 items. De 12 kopjes sluiten aan bij het conceptuele model dat opgesteld is naar aanleiding van het literatuuronderzoek. Om ervoor te zorgen dat de vragenlijst niet te lang wordt, is ervoor gekozen om per kopje niet meer dan 7 items toe te voegen.

Door de vele factoren die van invloed zijn op het vergroten van eigenaarschap zijn er voor het overige deel van de enquête vragen ontwikkeld op basis van de in het theoretische kader genoemde literatuur. Bij het opstellen van deze vragen is gebruikgemaakt van een boomdiagram (zie bijlage 3). Door middel van het boomdiagram zijn abstracte begrippen geoperationaliseerd. Op basis van deze begrippen zijn vragen opgesteld waarmee gemeten kan worden wat de huidige situatie is met betrekking tot eigenaarschap en persoonlijke ontwikkeling binnen DE ORGANISATIE.



Figuur 2.1, Voorbeeld boomdiagram

Om een beeld te geven van de enquête is in figuur 4.2 een aantal vragen uit de enquête weergegeven. De gehele enquête is te vinden in bijlage 4.

*** 2. Binnen BM/A wordt vaak feedback gegeven op gedrag door collega's onderling.**

Helemaal niet mee eens Helemaal wel mee eens

*** 2. Ik voel mij meer betrokken, verantwoordelijk en zet mij meer in voor mijn persoonlijke ontwikkeling wanneer:**

- ☐ Mijn leidinggevende mij stimuleert om zelfstandig problemen op te lossen.
- ☐ Mijn leidinggevende vraagt om suggesties en ideeën en mij ondersteunt bij het realiseren hiervan.
- ☐ Mijn leidinggevende de nadruk legt op het formuleren en vastleggen van heldere einddoelen voor mijn persoonlijke ontwikkeling.
- ☐ Mijn leidinggevende bepaalt wat ik moet leren en hier toezicht op houdt.

Figuur 4.2, Voorbeelden van gebruikten enquêtevragen

Zoals uit figuur 4.2 blijkt wordt in de enquête gebruikgemaakt van verschillende vraagtypen en antwoordmogelijkheden. Het overzicht in tabel 4.3 geeft weer hoe vaak bepaalde type vragen voorkomen in de enquête.

Tabel 4.3, Overzicht vraagtypen

Vraagtype / antwoordmogelijkheden	Aantal
Prioriteren	2
Keuzelijst	1
Likertschaal	35
Meerkeuze	4
Tekstvakken (semi-open)	6
Totaal:	48

Om de gegevens te kunnen analyseren is een codeboek opgesteld waarin alle antwoorden gekoppeld zijn aan cijfers. Dit maakt het mogelijk om gemiddelden te berekenen en combinaties te maken van de variabelen. In de volgende paragrafen wordt de gevolgde methodologie per route toegelicht.

04.03.01 Controle

Om te meten of leiders binnen DE ORGANISATIE de juiste leiderschapsstijl hanteren voor het stimuleren van eigenaarschap wordt aandacht besteed aan de mate van bekwaamheid en betrokkenheid van de medewerkers. Vervolgens wordt onderzocht of de stijl van leidinggeven hierop aansluit.

De bekwaamheid van medewerkers wordt gemeten door het opleidingsniveau (*a*) en de ervaring (*b*) te combineren en te vergelijken met het opleidingsniveau en de ervaring die genoemd worden in het functieprofiel (*c*).

$a + b \geq c \rightarrow$ een medewerker voldoet aan de gestelde eisen voor de functie en is dus bekwaam

$a + b < c \rightarrow$ een medewerker voldoet niet aan de gestelde eisen voor de functie en is dus onbekwaam

Voor opleidingsniveau (*a*) worden de volgende categorieën gebruikt:

Tabel 4.4, Voorbeeld codeboek opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Code
MBO	1
HBO	2
WO	3

De ervaring (*b*) van de medewerkers ingedeeld in de volgende categorieën: 0-3 jaar ervaring, 4-7 jaar ervaring en 8 of meer jaren ervaring in een gelijke functie. Hierbij worden de volgende codes gebruikt:

Tabel 4.5, Voorbeeld codeboek ervaring

Ervaring (in jaren)	Code
0 – 3 jaar	1
4 – 7 jaar	2
8 jaar of meer	3

Daarnaast stelt Hersey (2012) dat de zelfverzekerdheid van een medewerker een rol speelt in de mate van ondersteuning en sturing deze medewerker nodig heeft. Daarom wordt in dit onderzoek de score op self-efficacy (*d*) meegewogen. In dit onderzoek geldt het volgende:

$d \geq 2,5$ = zelfverzekerd = code 1

$d < 2,5$ = niet zelfverzekerd = code 0

2,5 geeft de mediaan weer van de vier stellingen met betrekking tot self-efficacy.

De bereidheid van medewerkers om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken wordt geïnventariseerd door de motivatie (*m*) van medewerkers ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling te meten. Hierbij wordt gevraagd of medewerkers hun motivatie om zich te ontwikkelen willen prioriteren door gebruik te maken van de volgende opties:

Tabel 4.6, Voorbeeld codeboek motivatie

Ervaring (in jaren)	Motivatiesoort	Code
Ik nieuwe dingen wil bijleren	Geïdentificeerde motivatie	1
Leren leuk is	Intrinsieke motivatie	1
Anderen (leidinggevende, collega's, beloningssysteem) me hiertoe verplichten	Extrinsieke motivatie	0
Ik anderen de indruk wil geven dat ik een goede medewerker ben	Geïntrojecteerde motivatie	0

Vervolgens worden de co-variabelen zelfverzekerdheid en motivatie opgenomen in de analyse om een profiel op te stellen dat aansluit op de theorie van Hersey. Dit kan toegelicht worden aan de hand van het volgende voorbeeld. Voor een medewerker met een WO-opleiding en drie jaar ervaring die niet zelfverzekerd is maar wel gemotiveerd is wordt de formule als volgt:

$(a + b) + d + m = \text{bekwaamheid en bereidheid medewerker}$

$(3 + 1) + 0 + 1 = 4$

Vervolgens zijn de mogelijke uitkomsten gekoppeld aan de leiderschapstheorie van Hersey (2012), zodat deze in het analyseschema van Hersey (2012) geplaatst kunnen worden. Hierbij geldt de volgende indeling:

Tabel 4.7, Voorbeeld codeboek bekwaamheid & bereidheid volgens Hersey (2012)

Totaal aantal punten	Bekwaamheid & bereidheid volgens Hersey (2012)
3 / 4	C1
5	C2
6	C3
7 / 8	C4

Om te onderzoeken of de stijl van leidinggeven volgens de medewerker aansluit bij de bekwaamheid en de bereidheid, is er gevraagd welke stijl van leidinggeven momenteel gehanteerd wordt in DE ORGANISATIE. De uitkomsten hiervan worden vergeleken met de bekwaamheid en de bereidheid van de medewerker. Hierbij wordt onderzocht of deze overeenkomt of verschilt met de beweringen uit de theorie.

04.03.02 Bekendheid

Uit de literatuur van Pierce et al. (2003) is gebleken dat wanneer iemand meer bekend is met zijn doel hij meer eigenaarschap ten opzichte van dit doel zal ervaren. In dit onderzoek is het bekend raken met doelen gekoppeld aan de performancemanagementtheorie. In de enquête zijn vragen ontwikkeld om te onderzoeken of medewerkers bekend zijn met en inzicht hebben in hun ontwikkeldoelen en hun competenties en hoe de afstemming tussen de doelen in zijn werk gaat.

De vragen die gesteld worden hebben antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 voor helemaal mee eens. Hoe meer een medewerker het met de stellingen eens is, hoe meer de medewerker bekend is met de doelstellingen en met de afstemming van deze doelstellingen.

04.03.03 Investeren

Pierce et al. geven aan dat hoe meer een medewerker 'iets' van zichzelf investeert in het te behalen doel, hoe sterker de relatie tussen de medewerker en dit doel zal zijn. Om iets van jezelf te investeren is het van belang om inzicht te verkrijgen in jouw persoonlijke ontwikkeling. In dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht en het daardoor kunnen investeren gekoppeld aan het uitvoeren van een zelfanalyse. In de enquête zijn vragen ontwikkeld om te onderzoeken of de basis van deze theorie terugkomt in DE ORGANISATIE en in welke mate deze terugkomt.

De vragen die gesteld worden hebben antwoordmogelijkheden op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 voor helemaal mee eens. Hoe meer een medewerker het met de stellingen eens is, hoe meer deze medewerker van mening is dat er binnen DE ORGANISATIE voldoende wordt gedaan om medewerkers te ondersteunen bij het verkrijgen van inzicht in henzelf.

04.03.04 Voorwaarden

Bij het cultuuronderdeel is gebruikgemaakt van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron & Quinn (1999). Dit instrument meet de cultuur in twee fases. In de eerste fase wordt de huidige organisatiecultuur gemeten. In de tweede fase wordt de gewenste organisatiecultuur gemeten die passend is bij de geplande organisatieverandering. In deze enquête wordt enkel gebruikgemaakt van fase 1, omdat de enquête wordt ingezet om de huidige situatie in kaart te brengen.

		NU
1. Dominante kenmerken		
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
Subtotaal		0

Figuur 4.3, Voorbeeldvraag OCAI, Cameron & Quinn (1999)

Het instrument bestaat uit zes organisatiekenmerken. De respondent wordt gevraagd om per organisatiekenmerk 100 punten te verdelen over vier stellingen. Iedere stelling sluit aan bij één van de vier organisatieculturen die Cameron en Quinn (1999) omschrijven in het concurrerende waardenmodel (1999). De stelling die de meeste punten krijgt van de respondent, sluit volgens deze respondent het beste aan bij de organisatiecultuur. Om een beeld te krijgen van de huidige organisatiecultuur in de ogen van de medewerkers van DE ORGANISATIE worden de gemiddelden van alle antwoorden gebruikt.

04.04 Kwalitatief onderzoek

04.04.01 Individuele interviews leidinggevenden

Om de organisatiekant rondom eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling in kaart te brengen, worden er interviews afgenomen met de drie MT-leden van DE ORGANISATIE.

De inhoud (topiclijst) van de individuele interviews is gebaseerd op de literatuur. Het doel van de interviews is om de organisatiekant rondom het eigenaarschap bij de persoonlijke ontwikkeling in kaart te brengen.

Daarnaast wordt het interview ingezet om te inventariseren wat leidinggevenden als oorzaken en oplossingen beschouwen. De reacties van alle leidinggevenden worden verzameld en uitgewerkt door middel van de protocolanalyse. Hierdoor kunnen alle reacties van leidinggevenden rondom één thema overzichtelijk worden uitgewerkt. Om de interviews later terug te kunnen luisteren, zijn deze opgenomen met behulp van een mobiele telefoon (altijd met toestemming van de geïnterviewde).

04.04.02 Individuele interviews medewerkers

Om een verdiepende analyse te maken van de resultaten van de enquête en om een beeld te krijgen van de gewenste situatie (deelvraag 6) worden individuele interviews afgenomen. Het afnemen van individuele interviews is een geschikte methode omdat hierdoor een verdiepende analyse uitgevoerd kan worden op grond van de kwantitatieve onderzoeksgegevens. Daarnaast is gekozen voor diepte-interviews omdat het door de volle agenda's en de verschillende vestigingen niet haalbaar is om groepsinterviews of focusgroepen in te plannen.

De inhoud (topiclijst) van de individuele interviews is gebaseerd op de resultaten van de enquête en op de theorie. Opvallende uitkomsten uit de enquête worden met de medewerkers besproken. Het doel hiervan is om het waarom achter deze uitkomsten in kaart te brengen. Daarnaast wordt het interview ingezet om te inventariseren wat medewerkers missen en wat zij als oplossingen beschouwen. De verklaringen van alle medewerkers worden verzameld en gebundeld in een analyseschema. Door veelvoorkomende verklaringen dezelfde kleuren te geven, kan in één oogopslag een analyse van de interviews gemaakt worden. De topiclijst die gebruikt is voor de interviews is te vinden in bijlage 5.

In totaal is met vier medewerkers een individueel interview gehouden. Alle medewerkers uit de populatie hebben een nummer gekregen. Vervolgens worden door middel van een random number generator vier nummers getrokken: de medewerkers passend bij het nummer worden uitgenodigd voor een interview. Wanneer de medewerker die is uitgenodigd niet kan, zal er een nieuw nummer worden getrokken. Om de interviews later terug te kunnen luisteren, zijn deze opgenomen met behulp van een mobiele telefoon (altijd met toestemming van de geïnterviewde).

04.05 Betrouwbaarheid, validiteit- en response verhogende maatregelen

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is er gebruikgemaakt van een triangulaire onderzoeksmethode, waarbij de theorie de basis vormt voor de enquête en de interviews. Daarnaast is er voor het versturen van de enquête een pilotversie ingevuld door vijf onafhankelijke proefpersonen om na te gaan of de vragen helder geformuleerd waren en of deze de juiste toelichting bevatten. De verbeterpunten van deze pilotversie zijn vervolgens verwerkt in de officiële enquête. Om de betrouwbaarheid van de interviews te vergroten, is ervoor gekozen om alle interviews af te nemen aan de hand van dezelfde topiclijst. De validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd door zowel bij de enquête als bij de interviews te vermelden dat de resultaten anoniem verwerkt zullen worden in het onderzoeksrapport. Hiermee is getracht om de mate waarin sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven te beperken. Om de response op de enquête verder te verhogen, is er een herinnering verstuurd via e-mail. Deze e-mail is te vinden in bijlage 3. Ook is voorafgaand aan de enquête de opbouw van de enquête aangegeven en is een tijdsindicatie gegeven.

05 RESULTATEN

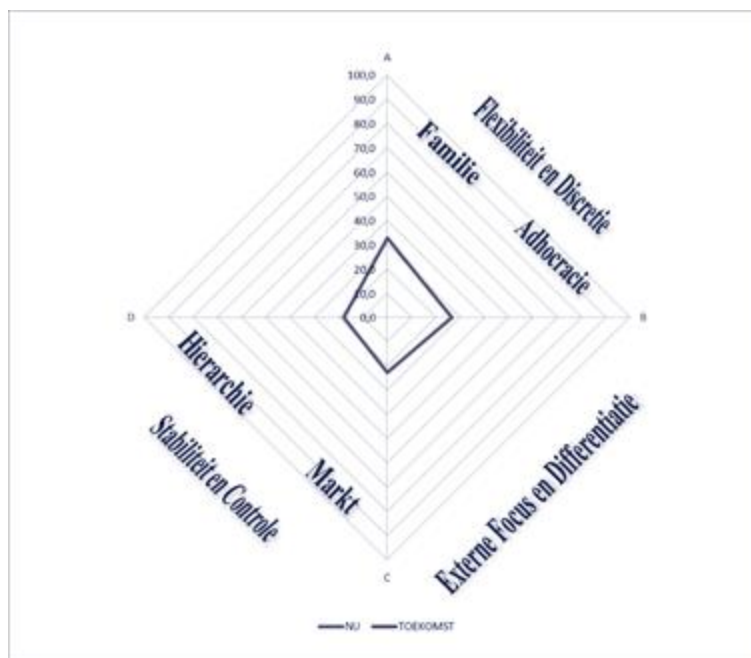
In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête en de interviews gepresenteerd. De uitwerking van de resultaten vindt plaats aan de hand van het conceptueel model.

05.01 Resultaten kwantitatief onderzoek

In het conceptueel model worden drie routes geformuleerd die leiden tot een hogere mate van eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling. De mate waarin en de wijze waarop deze routes op dit moment gebruikt worden of terugkomen op de werkvloer is geïnventariseerd door middel van een enquête. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden weergegeven aan de hand van dit conceptuele model.

05.01.01 Voorwaarden

Zoals omschreven in het theoretisch kader vormt de aanwezigheid van een leercultuur een voorwaarde voor het creëren van meer eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling. Om de huidige organisatiecultuur te meten is gebruikgemaakt van de OCAI-vragenlijst van Cameron en Quinn (1999). Uit de response is gebleken dat de senior consultants van DE ORGANISATIE de organisatiecultuur hoofdzakelijk omschrijven als een familiecultuur. Vervolgens scoort een adhocratie het hoogst en de hiërarchiecultuur scoort het laagst. De score is weergegeven in figuur 5.1.



De lagere score van de hiërarchiecultuur wordt verklaard op grond van de relatief lage score bij de vragen met betrekking tot de dominante kenmerken en het bindmiddel van de organisatie. Op de categorie bindmiddel van de organisatie wordt 58% lager gescoord dan gemiddeld. Op de categorie dominante kenmerken wordt 68% onder gemiddeld gescoord. Bij de andere categorieën is de afwijking van het gemiddelde minder groot, zoals te zien is in tabel 5.1.

Figuur 5.1: OCAI DE ORGANISATIE, Cameron & Quinn (1999)

Tabel 5.1: Overzicht OCAI afwijking t.o.v. het gemiddelde

Afwijking t.o.v. het gemiddelde						
Categorie Cultuurtype	Dominante kenmerken	Leiding van de organisatie	Personeelsmanagement	Bindmiddel van de organisatie	Strategische accenten	Succescriteria
Familie	31%	5%	39%	79%	13,6%	7,6%
Adhocratie	13%	6%	15%	17%	9,6%	-13,8%
Markt	24%	-13%	-29%	-38%	-15,8%	18,6%
Hiërarchie	-68%	2%	-25%	-58%	-7,4%	-12,4%

Een belangrijk aspect van een leercultuur betreft volgens de theorie de wijze waarop er feedback wordt gegeven in een organisatie. Om de huidige situatie met betrekking tot het geven van feedback bij DE ORGANISATIE in kaart te brengen, is onderzocht hoe vaak er feedback wordt gegeven op het gedrag van medewerkers en of deze feedback zo geformuleerd is dat medewerkers hier iets van kunnen leren. Op basis hiervan is naar voren gekomen dat het merendeel van de populatie zelden feedback op hun gedrag ontvangt van een leidinggevende (50%). 25% van de populatie geeft aan nooit feedback op gedrag te ontvangen van een leidinggevende, 15% geeft aan soms feedback te ontvangen van een leidinggevende en 10% geeft aan dat dit vaak gebeurt. Wanneer dezelfde vraag wordt gesteld met betrekking tot de feedback die collega's elkaar onderling geven, wordt duidelijk dat 35% van de populatie aangeeft zelden feedback op gedrag te ontvangen van collega's en 35% soms feedback op gedrag ontvangt. 20% van de populatie geeft aan dat dit vaak gebeurt en 10% stelt nooit feedback op gedrag te krijgen van collega's. Tevens is onderzocht hoe vaak de medewerkers zelf feedback geven op gedrag van de collega's. Hieruit blijkt dat 40% soms feedback geeft op het gedrag van de collega's, 35% geeft aan dit vaak te doen en 25% doet dit zelden.

Ook is onderzocht of de feedback die door leidinggevende wordt gegeven op een dusdanige wijze geformuleerd wordt dat hier iets van geleerd kan worden. 40% van de populatie geeft aan dat dit zelden het geval is en 35% geeft aan vaak feedback te krijgen van zijn leidinggevende die zo geformuleerd is dat hij of zij er iets van kan leren. 20% stelt dat dit soms gebeurt en 5% geeft aan altijd iets te leren van de feedback die hij of zij van de leidinggevende ontvangt. De volgende vraag uit de enquête inventariseerde hoe vaak collega's elkaar onderling feedback geven die zo geformuleerd is dat de respondent er iets van kan leren. Hieruit bleek dat 35% van de populatie aangeeft vaak feedback te ontvangen van collega's waar zij iets van kunnen leren. 25% van de populatie ontvangt soms leerzame feedback van collega's, en wederom 25% ontvangt zelden leerzame feedback van collega's. 10% van de populatie geeft aan dat de feedback van collega's te allen tijde zo geformuleerd wordt dat zij iets van kunnen leren van de feedback. 5% geeft aan dat dit nooit het geval is. Het merendeel van de respondenten geeft aan zelf vaak (65%) feedback te geven die zo geformuleerd is dat anderen hier iets van kunnen leren. 25% geeft aan dit soms te doen. Daarnaast geeft 5% aan dit altijd te doen, en wederom 5% geeft aan zelden feedback te geven die zo geformuleerd is dat anderen hier iets van kunnen leren.

05.01.02 Controle

Zoals in het theoretisch kader is omschreven, betreft de route controle de mate waarin medewerkers controle krijgen en de mate waarin zij in staat zijn om de controle te nemen. Beide factoren zijn in de enquête gemeten. Het verkrijgen van controle is gemeten door de mate te meten waarin medewerkers autonomie ervaren ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling. Het nemen van controle is gemeten door te inventariseren wat de bekwaamheid en de bereidheid is van de medewerker. Hiertoe is aandacht besteed aan het opleidingsniveau, de ervaring, de motivatie en de mate van self-efficacy. Naast deze facetten is er gekeken naar de prioriteit die de medewerkers geven aan hun persoonlijke ontwikkeling en het belang dat de medewerkers hechten aan hun persoonlijke ontwikkeling. Ook is onderzocht welke mate van belang en prioriteit medewerkers ervaren vanuit hun leidinggevende ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling.

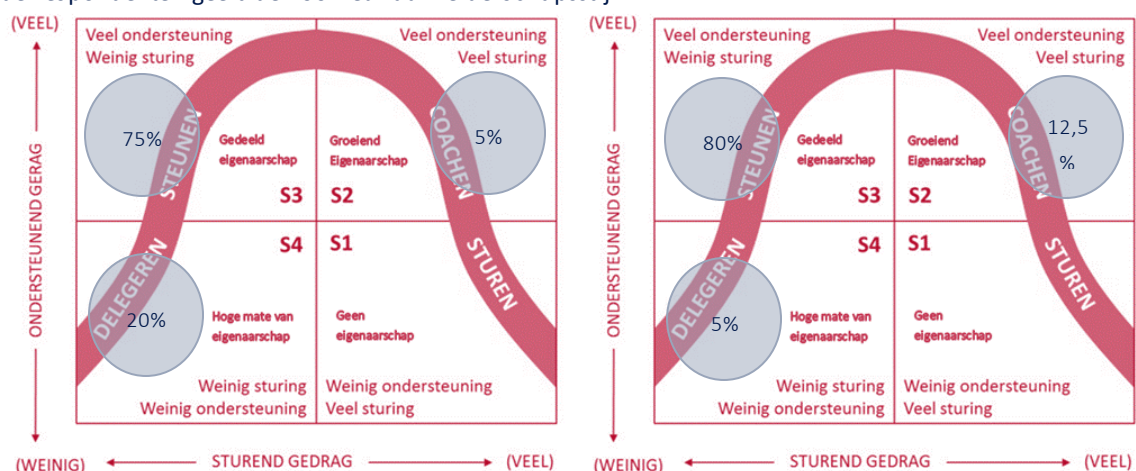
Ervaren autonomie

10% van de populatie geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling "Mijn leidinggevende geeft me veel keuze over hoe ik mijn persoonlijke ontwikkeling aanpak." 20% is het niet eens met de stelling en 15% is het niet eens maar ook niet oneens met de stelling. 30% is het eens met de stelling en 25% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,40/5).

20% geeft aan het niet eens te zijn met de stelling "Ik krijg van mijn leidinggevende alle vrijheid om invulling te geven aan mijn persoonlijke ontwikkeling." 15% is het deels eens en deels oneens met de stelling. 35% is het eens met de stelling en 30% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,75/5).

Controle medewerker

Uit de enquête is gebleken dat 75% van de medewerkers aansluit bij stijl C3 van Hersey (2012), dat 20% aansluit bij stijl C4 en 5% bij stijl C2. Daarnaast geeft 80% van de populatie aan zich meer in te zetten voor hun persoonlijke ontwikkeling en meer betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke ontwikkeling te ervaren wanneer een leidinggevende gebruikmaakt van leiderschapsstijl 3. 12,5% geeft de voorkeur aan leiderschapsstijl 2 en 5% geeft de voorkeur aan leiderschapsstijl 4 van Hersey (2012). Geen van de respondenten geeft de voorkeur aan leiderschapsstijl 1.



Figuur 5.2: situationeel leiderschapsmodel Hersey (2012), aangepast door Gooskens (2016)

Ervaren prioriteit en belang medewerker

30% van de populatie geeft aan dat persoonlijke ontwikkeling door hen als eers te prioriteit wordt beschouwd. 45% noemt de inhoud van het werk als prioriteit nummer één en 25% noemt het verwerven van status als belangrijkste prioriteit. Als prioriteit nummer twee wordt door 20% van de populatie het salaris genoemd, door 40% de persoonlijke ontwikkeling en door 25% de sociale contacten. 15% noemt de inhoud van het werk als de tweede prioriteit. Gemiddeld genomen wordt de persoonlijke ontwikkeling als de belangrijkste prioriteit gezien (2,10), gevolgd door de inhoud van het werk (2,55), het salaris (3,00), de sociale contacten (3,45) en het verwerven van status (3,90).

5% van de populatie geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling "Mijn leidinggevende hecht naar mijn mening veel prioriteit aan mijn persoonlijke ontwikkeling." 20% van de populatie is het niet eens met deze stelling. 35% is het deels eens en deels oneens met de stelling en wederom 35% is het eens met de stelling. 5% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3.15/5).

10% van de populatie geeft aan het niet eens te zijn met de stelling "Mijn leidinggevende geeft de indruk mijn persoonlijke ontwikkeling belangrijk te vinden." 50% van de populatie geeft aan het deels eens en deels oneens te zijn met de stelling. 35% geeft aan het eens te zijn met de stelling en 5% geeft aan het helemaal eens te zijn met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3.35/5).

05.01.03 Bekendheid

Naast de controle is ook de bekendheid geformuleerd als een van de routes naar eigenaarschap in het theoretische kader. De bekendheid van medewerkers met hun doelen is gemeten door te inventariseren of zij bekend zijn met hun persoonlijke doelen, met de bedrijfsdoelen en met de afstemming van deze doelen op elkaar. Daarnaast is gemeten of de medewerkers denken dat de leidinggevenden bekend zijn met hun ontwikkelingsdoelen.

Bekendheid medewerker

15% van de populatie geeft aan het deels eens en deels oneens te zijn met de stelling "Zelf heb ik een duidelijk inzicht in mijn capaciteiten." 75% van de populatie geeft aan het eens te zijn met deze stelling en 10% geeft aan het helemaal eens te zijn met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,95/5).

15% van de populatie geeft aan het niet eens te zijn met de stelling "Zelf heb ik een duidelijk inzicht in mijn ontwikkelbehoefte." 30% van de populatie geeft aan het deels eens en deels oneens te zijn met de stelling. 45% geeft aan het eens te zijn met de stelling en 10% geeft aan het helemaal eens te zijn met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,50/5).

10% van de populatie geeft aan het niet eens te zijn met de stelling "Ik ben bekend met de vereiste competenties voor mijn functie." 25% van de populatie is het deels eens, deels oneens met de stelling. 45% van de populatie is het eens met de stelling en 20% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,75/5).

5% van de populatie geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling "Ik ben bekend met competenties die ik nodig heb om door te groeien binnen de organisatie." 10% van de populatie is het niet

eens met de stelling. 30% is het deels eens en deels oneens met de stelling. 40% is het eens met de stelling en 10% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,35/5).

20% van de populatie geeft aan het deels eens en deels oneens te zijn met de stelling "Ik ben bekend met mijn persoonlijke competenties." 50% van de populatie geeft aan het eens te zijn met de stelling en 30% van de populatie is het helemaal eens met de bovengenoemde stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de stelling (4,10/5).

15% van de populatie geeft aan het niet eens te zijn met de stelling "Bij het opstellen van mijn persoonlijke doelstellingen inventariseer ik welke competenties ik hiervoor nog moet ontwikkelen." 35% geeft aan het deels eens, deels oneens te zijn met de stelling. 40% van de populatie is het eens met de stelling en 10% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,45/5).

20% van de populatie geeft aan het niet eens te zijn met de stelling "Ik ben goed bekend met de doelstellingen van DE ORGANISATIE." 40% van de populatie geeft aan het deels een, deels oneens te zijn met de stelling en 40% geeft aan het eens te zijn met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,20/5).

40% van de populatie geeft aan het deels eens, deels oneens te zijn met de stelling "Mijn persoonlijke ontwikkeling draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van DE ORGANISATIE." 60% van de populatie geeft aan het eens te zijn met de bovengenoemde stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de stelling (3,60/5).

20% van de populatie geeft aan het deels eens en deels oneens te zijn met de stelling "Mijn persoonlijke ontwikkeling draagt bij aan het realiseren van mijn persoonlijke doelstellingen." 70% van de populatie is het eens met de stelling en 10% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,90/5)

Bekendheid leidinggevende

5% van de populatie geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling "Mijn leidinggevende heeft naar mijn mening een duidelijk en helder inzicht in mijn capaciteiten." 25% geeft aan het niet eens te zijn met de stelling. 35% geeft aan het deels eens, deels oneens te zijn met de stelling. 25% geeft aan het eens te zijn met de stelling en 10% geeft aan het helemaal eens te zijn met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,10).

5% van de populatie geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling "Mijn leidinggevende heeft naar mijn mening een duidelijk en helder inzicht in mijn ontwikkelbehoefte." 30% van de populatie geeft aan het niet eens te zijn met de stelling. 45% geeft aan het deels eens en deels oneens te zijn met de stelling. 20% geeft aan het eens te zijn met de stelling en niemand geeft aan het helemaal eens te zijn met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het oneens met de stelling (2,80).

5% van de populatie geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling “Voor het monitoren van mijn persoonlijke ontwikkeling moeten er ontwikkeldoelstellingen geformuleerd worden die objectief en meetbaar zijn.” Nog eens 5% geeft aan het niet eens te zijn met de stelling. 20% van de populatie geeft aan het deels eens en deels oneens te zijn met de stelling. 35% is het eens met de stelling en nog eens 35% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,9/5).

05.01.04 Investeren

Als laatste route is het investeren door de medewerkers van “iets” van henzelf geformuleerd in het theoretische kader. Het iets van zichzelf investeren wordt gemeten door te onderzoeken of in de beoordelingsgesprekken aan bod komt wie iemand is, wat iemand wil en wat iemand kan.

5% van de populatie geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling “Tijdens mijn beoordelingsgesprek komt aan bod wat ik wil in mijn loopbaan.” 20% van de populatie geeft aan het niet eens te zijn met de stelling. 30% geeft aan het deels eens, deels oneens te zijn met de stelling. 35% van de populatie is het eens met de stelling en 10% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de bovengenoemde stelling (3,25/5).

35% van de populatie geeft aan het niet eens te zijn met de stelling “Tijdens mijn beoordelingsgesprek is er veel aandacht voor mijn persoonlijke ambities.” 25% geeft aan het deels eens, deels oneens te zijn met de stelling en 40% geeft aan het eens te zijn met de bovengenoemde stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de stelling (3,05/5).

5% van de populatie geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling “Tijdens mijn beoordelingsgesprek worden mijn sterke kanten besproken.” Wederom 5% geeft aan het niet eens te zijn met de stelling en 25% geeft aan het deels eens, deels oneens te zijn met de stelling. 45% van de populatie is het eens met de bovengenoemde stelling en 20% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de stelling (3,7/5).

15% van de populatie is het niet eens met de stelling “Tijdens mijn beoordelingsgesprek worden mijn minder sterke kanten besproken.” 30% van de populatie is het deels eens, deels oneens met de stelling. 40% van de populatie is het eens met de bovengenoemde stelling en 15% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de populatie het eens met de stelling (3,55/5).

5% van de populatie is het niet eens met de stelling “Tijdens mijn beoordelingsgesprek wordt gesproken over mijn persoonskenmerken (zorgvuldigheid, extraversie, openheid, meegaandheid etc.).” 45% van de populatie is het deels eens, deels oneens met de stelling. Wederom 45% is het eens met de genoemde stelling en 5% is het helemaal eens met de stelling. Gemiddeld genomen is het merendeel van de organisatie het eens met de stelling (3,5/5).

05.02 Resultaten kwalitatief onderzoek

05.02.01 Interview leidinggevende

Oorzaken gebrek aan aandacht voor persoonlijke ontwikkeling

Alle drie leidinggevenden geven aan dat persoonlijke ontwikkeling bij DE ORGANISATIE niet prioriteit nummer één is. Als oorzaak wordt vaak genoemd dat de productiviteit voorrang heeft. Leidinggevende B zegt hierover: “en de andere is veel platter en banaler en dat is tijd. He, dus in een projectenorganisatie waar de projecten altijd voorrang krijgen, altijd vandaag of morgen af moeten, ja dan is wij maken vandaag een afspraak en morgen komt er een project voorbij en hop de focus staat op het project voordat we het weten is het juni en hebben we heel vaak het gesprek, joh in de projectenkant is het hartstikke goed gegaan maar ik heb dat niet van je gezien als het gaat om de persoonlijke ontwikkeling” (bijlage 7). Leidinggevende C geeft aan dat deze manier van werken er “in gemept” is. Ook geeft C aan dat het stramien waarin wie je bent als manager of wie je bent als adviseur niet uitnodigt om na te denken over de persoonlijke ontwikkeling. C geeft aan dat dit stramien langzamerhand losser aan het worden is en dat medewerkers meer gaan nadenken over hun persoonlijke ontwikkeling, maar dat er nog wel slagen te maken zijn. Leidinggevende A geeft aan dat het vastleggen van gesprekken en van de gemaakte afspraken omtrent de ontwikkeling geen sterk punt is van DE ORGANISATIE. A veronderstelt dat dit komt doordat het nut van het verslag laag is. A zegt hierover: “het is natuurlijk niet echt iets waar op teruggegrepen wordt, dus het nut ervan vind ik heel laag. Voor mij is het nut het gesprek en niet het verslag. En ja dus is de aandacht voor het verslag gewoon nulen wordt gewoon het volgende gesprek gevoerd” (bijlage 7). Toch geeft hij aan dat het opstellen van een verslag handig is omdat dit de beleving bij de medewerkers laat toenemen: “En ja dat is toch relevant en handig om direct te doen als je het gesprek hebt dan is het gewoon klaar en voelt voor de medewerker ook prettiger” (bijlage 7).

De leidinggevenden geven aan dat zij het belang van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers inzien en vermelden dat er in de afgelopen tijd weinig aandacht is geweest voor de persoonlijke ontwikkeling. Leidinggevende A geeft aan dat dit vanuit het bedrijfsbelang bezien niet verstandig is geweest, aangezien de ontwikkeling van de medewerkers ook de ontwikkeling van het bedrijf vormt. A stelt dat dit aspect voor een kennisintensief bedrijf als DE ORGANISATIE een cruciaal aspect is om aan te blijven werken. Naast tijd en prioriteit worden ook de volgende oorzaken genoemd voor het gebrek aan aandacht voor persoonlijke ontwikkeling: de homogeniteit binnen de oude organisatie, de crisis en het gebrek aan verbinding.

Met de homogeniteit binnen de organisatie wordt bedoeld dat in de oude organisatie werd geworven aan de hand van één functieprofiel en dat alle medewerkers hetzelfde pad doorliepen. Leidinggevende A en C geven aan dat zij niet geloven in één functieprofiel en dat iedereen dient te excelleren op alle in dit profiel genoemde functie-eisen om door te kunnen groeien. Zij zien de kracht van het verschil tussen medewerkers en onderkennen dat iedere medewerker zijn eigen specialiteiten heeft. Zij geven aan dat deze medewerkers ook door moeten kunnen groeien, ook al excelleren zij niet op alle genoemde punten in het functieprofiel. Leidinggevende A zegt hierover: “Nou ik geloof daar niet in, er zijn zoveel verschillende mensen. Iemand is heel goed in acquisitie en iemand anders is heel goed op inhoud of de begeleiding van collega's en die kunnen allemaal carrière maken en die hoeven echt niet in alles goed te zijn. Als je ook ergens heel goed in bent dan kan je ook een stap doen ook al ben je ergens minder goed in. Het moet goed genoeg zijn, maar je kunt niet overal de beste in zijn” (bijlage 7). Leidinggevende A en C geven aan dat er zo langzamerhand steeds meer wordt gekeken naar waar iemands kracht ligt. Zij stellen dat bij het beoordelen en bij een promotie de functieprofielen steeds flexibeler worden toegepast. A geeft aan dat dit niet explicieter gemaakt is: er zijn geen nieuwe functies ontwikkeld om uiting te geven aan deze nieuwe wijze van toepassen. A geeft aan dat je

vanuit HR-perspectief jezelf kunt afvragen of dit handig is, omdat een medewerker daardoor nog steeds niet weet waar hij aan dient te voldoen.

Naast de homogeniteit wordt ook de crisis genoemd als oorzaak voor het gebrek aan aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling. Tijdens de crisis heeft DE ORGANISATIE weinig junior consultants aangenomen: dit heeft ervoor gezorgd dat medewerkers inhoudelijk wel door konden groeien, maar minder konden doorgroeien op het gebied van vaardigheden als leidinggeven omdat er niemand was om leiding aan te geven. Dit heeft gezorgd voor een stilstand in de ontwikkeling van een aantal medewerkers. Leidinggevende A zegt hierover: “En daardoor heeft de ontwikkeling van die mensen ook stilgestaan want ze hebben nooit geoefend om leiding te geven. Dus dat is voor de ontwikkeling voor die individuen in die crisisjaren, voor de mensen die zeg maar vlak voor de crisis zijn ingestroomd. Is dat zeg maar echt een rem geweest op hun ontwikkeling” (bijlage 7).

Met de verbinding wordt bedoeld op de verbinding tussen de medewerkers, maar ook op de verbinding tussen de medewerkers en de leidinggevendenden. Zowel A als B geven aan dat het werken in projecten en het vele werken buiten de deur dat hierbij komt kijken de onderlinge verbinding niet ten goede komt. Leidinggevende B zegt hierover: “Enerzijds moeten we het werk ophalen en moeten we het buiten verdienen in de projecten en anderzijds zijn we een organisatie en hoe zorgen we nou voor die verbinding? En dat is lastig en dat blijft lastig” (bijlage 7). B geeft aan dat in zijn optiek het onderlinge contact tussen mensen de vakontwikkeling stimuleert. Doordat mensen elkaar ontmoeten wordt volgens B de drempel om elkaar om hulp te vragen lager en krijgen medewerkers een beter beeld van de gehele organisatie. B zegt hierover: “Daar gaat het me om van joh die ontmoetingen, elkaar zien, weten wie de ander is, is basisniveau om vervolgens met elkaar over vakinhoud of over coaching of acquisitie te kunnen praten” (bijlage 7). Leidinggevende C geeft aan dat naast de aandacht voor de ontwikkeling ook uit het MTO naar voor kwam dat er een gebrek was aan persoonlijke aandacht van het management. C zegt hierover: “ik denk dat nog steeds het aantal contact uren niet groot genoeg is, dat dat nog echt heel veel beter kan. Jawel, maar het is ook gewoon, wij zijn gewoon het MT, dus wij horen gewoon zichtbaar te zijn dat is eigenlijk het idee. Je kan dus de hele dag zitten vergaderen met enthousiaste bedoeling, maar uiteindelijk ben je ook het aanspreek punt voor een medewerker. En dat is denk ik heel erg ondergesneeuwd geweest, daar zijn we nu wel meer van dan dat we dat in het verleden waren, denk ik” (bijlage 7). Leidinggevende A geeft aan dat een relatie tussen een medewerker en een leidinggevende goed genoeg dient te zijn om de samenwerking te laten slagen. Hij stelt dat de betrokkenheid van belang is, maar dat vriendschappelijk en minder zakelijk contact niet noodzakelijk is om de samenwerking beter te laten verlopen.

Leercultuur

Alle drie leidinggevendenden geven aan dat er nog slagen te maken zijn op het gebied van het perfectioneren van de leercultuur. Zij geven aan dat het leren meer en bewuster geïntegreerd dient te worden in de dagelijkse werkzaamheden. Door leidinggevende B wordt als voorbeeld genoemd om bewustere combinaties te maken van collega's in projecten: “ik weet oké als ik die senior met die junior bij elkaar zet dan weet ik dat er iets magisch ontstaat omdat wat de junior nodig heeft de senior heel erg kan bieden” (bijlage 7). Momenteel wordt hier volgens B wel naar gekeken, maar gaat het er ook om wie op dat moment beschikbaar is en welke vakinhoudelijke competenties er nodig zijn voor het project. Als derde, vierde of vijfde komt kijken welke vaardigheden een persoon dient te ontwikkelen, op het persoonlijke vlak wordt hier bijna niet naar gekeken omdat dat de vijfde of de zesde parameter vormt in deze afweging. Leidinggevende B geeft aan dat het zes van de tien keer werkt, maar dat de organisatie hier zich bewuster van zou kunnen zijn. Daarnaast geeft B aan dat wanneer er bewuster wordt omgegaan met de leermomenten, dit de ontwikkeling van de medewerkers

sterker zou stimuleren. Hij geeft aan dat bewustzijn en bewustwording en in gesprek gaan met elkaar belangrijke factoren zijn om dit te bereiken: “Bewustzijn, bewustwording en dus in gesprek gaan met vooral de senioren, in eerste instantie. Die de ruimte gewoon maar te laten pakken en in gesprek te laten gaan met de junioren of met de senior consultants om aan te geven dat ze ook feedback moeten vragen. Dus aan beide kanten de bewustwording aandacht geven door middel van best practices of best cases, dus joh moet je eens kijken iemand heeft daar een mooie ontwikkeling, hoe komt dat dan? Dat is omdat we op deze manier met elkaar zijn beziggeweest” (bijlage 7). Leidinggevende C geeft aan dat er momenteel gesprekken zijn gevoerd over het combineren van leren en werken. C geeft aan dat er binnen DE ORGANISATIE gewerkt wordt aan het anders organiseren van het kwaliteitsmanagement. Volgens C dient het een onderdeel van het kwaliteitsmanagement te zijn om voortaan in een project afspraken te maken over wat alle medewerkers komen brengen en komen halen: “Dus we zijn nu bezig met strategieën en doelen en KPI’s en de hele rataplan daar kan je heel blauwdrukkerig naar kijken, je kan ook zeggen daarmee spreken we uit naar welke ontwikkeling we gaan en het logische gevolg daarop is dat je ook met mensen afspraken maakt. He, over wie wat levert” (bijlage 7). Als voorbeeld noemt C een ervaring bij een andere werkgever uit het verleden: “ik heb een aantal jaar bij bedrijf X gewerkt. Daar was de verplichting op basis van het kwaliteitssysteem om na elk project aan tenminste twee collega’s te vragen hoe jij had gepresteerd in het project en voortaan in het project hoorde je met elkaar door te akkeren wat ga jij hier leveren in dit project. Waarmee ik niet wil zeggen dat het een heilig systeem is maar het was wel een soort van natuurlijke manier” (bijlage 7). C geeft aan dat er vooraf vijf á zes ontwikkelpunten waren ten aanzien van de persoonlijke ontwikkeling, waarvan één ontwikkelpunt betrekking had op de productiviteit en de overige ontwikkelpunten niet: “Je deed een persoonlijke ontwikkelingsprogramma dus een POP ieder jaar, dat bestond uit de uitspraken wat je zelf wilde bereiken op die schijf van 5 of 6 en vervolgens aan het begin van elk project werd je ook geacht om het te hebben over persoonlijke leerdoelen in die projecten en bij elk project werd je geacht om aan het eind te evalueren, een aantal evaluaties op te gaan halen bij je collega’s over jouw eigen functioneren en dus ook de stand op te maken van heb ik nou daadwerkelijk geleerd wat ik gezegd dat ik zou leren” (bijlage 7). C geeft aan dat het leren sterker geïntegreerd was in het werk zelf en dat DE ORGANISATIE hier nog niet is, maar dat er nu wel de ruimte ontstaat om hier meer over na te denken. Ook geeft hij aan dat de lijstjes die aan het eind van het jaar bij de beoordeling rondgaan niet enkel dienen te bestaan uit productiviteitscijfers: “Die zijn natuurlijk heel minimaal boeiend eigenlijk” (bijlage 7). Een onderdeel van de leercultuur betreft het geven van feedback op het gedrag van de medewerkers. Alle drie leidinggevendenden geven aan dat ook op dit onderdeel slagen te maken zijn. Feedback geven op de inhoud is volgens de drie leidinggevendenden geen enkel probleem en vindt dikwijls en zonder problemen plaats. Het geven van feedback op het gedrag vindt eveneens plaats, maar in mindere mate. Hiervoor worden verschillende redenen genoemd. Leidinggevende A geeft in dit verband aan: mensen zijn te beschermend naar anderen, je komt dicht bij een medewerker wanneer je feedback op zijn of haar gedrag geeft. A stelt het volgende: “het zit in de wederkerigheid: mensen willen vooral ook aardig willen doen. Dus helpen met die Excel wel maar zeggen dat zo'n gesprek niet helemaal goed ging niet” (bijlage 9). Leidinggevende B geeft aan dat het te maken heeft met de veiligheid: wanneer er feedback op de inhoud gegeven wordt heeft dit betrekking op een extern onderwerp, op iets dat tussen beide personen in staat. Wanneer er feedback op het gedrag gegeven wordt, dan komt dit dichtbij. Hij geeft aan dat zeker in een organisatie waarin de medewerkers functioneel niet veel samenzijn met elkaar, waar een hiërarchie bestaat en waarin sprake is van een redelijk homogene groep, de medewerkers sneller de volgende overweging een rol laten spelen: “Gebeurt er wat met mij als ik jou ga aanspreken?” (bijlage 7). Leidinggevende B geeft aan dat hij het niet als een probleem ziet, maar dat dit beter zou kunnen. Hij stelt tevens dat het werken in projecten en het systeem van beoordelen en voortgang het geven van feedback op gedrag in de weg zitten. B geeft aan dat in het systeem van beoordelen en voortgang wel slagen zijn gemaakt: “daar hebben we wel slagen in gemaakt. Vroeger zag je dat als ik heel vaak projecten met jou deed dat ik jouw

beoordeling en voortgang deed, dat was lekker makkelijk want ik zag je de hele tijd dus ik kon je heel makkelijk dan even feedback geven. Maar dan zag je ook wel in bepaalde mate joh ik vertel dat je het heel goed doet, want als ik dat niet doe dan heb ik daar morgen last van" (bijlage 7). Daarnaast merkt B dat op dat ze het bij DE ORGANISATIE soms lastig vinden om zaken los te zien van elkaar: "Dus ik kan jou als persoon kan ik jou waarderen, maar ik kan toch opbouwende kritiek hebben, waar je iets mee kan" (bijlage 7).

Leidinggevende C geeft aan dat het geven van feedback nu informeel gebeurt en dat medewerkers voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken bij collega's gaan peilen en vragen om reflecties. C geeft aan dat dit meer gestructureerd en transparanter kan. C stelt dat het vreemd is dat een beoordelaar dit doet en geeft aan dat mensen veel meer leren wanneer ze direct feedback vragen aan iemand waarmee ze gewerkt hebben. Wanneer er wordt gevraagd of dit komt doordat het geven van feedback moeilijk is, geeft C aan dat er heel goed op te trainen is en dat als iedereen het doet het ook gewoon normaal wordt. C beschouwt dit niet als een obstakel: "Ja, er zal best wel effe aan gewend moeten worden, dat zal wel. Iets wat normaal is en wat iedereen doet dat is ook niet meer eng zeg maar. Dus feedback is eng als het af en toe maar is een keer gebeurt maar niet als iedereen dat doet, een kwestie van inslijpen" (bijlage 7).

Controle

Leidinggevende A en B geven beiden aan dat ze autonomie van belang achten voor medewerkers ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling. A geeft aan dat de medewerker hier vooral zelf invulling aan dient te geven, maar dat het ook iets is dat je als leidinggevende kunt faciliteren door er af en toe naar te vragen. A geeft aan hier ook serieus tijd aan te besteden. Leidinggevende A stimuleert de autonomie door medewerkers te vragen om ook zelf op te schrijven waar iemand staat en wat iemand moet doen om verder te komen. A geeft aan dat er op deze manier de aanpak realistischer wordt. Leidinggevende B stelt dat de autonomie een basisvoorwaarde is. B stimuleert de autonomie van werknemers door eerst iemand te laten praten in plaats van te dicteren waar iemand naartoe dient te gaan: "veel meer het gesprek voeren van nou waar zie je jezelf nou naartoe gaan, waar liggen jouw behoeften en vervolgens kijken hoe deze matchen met de organisatie. Joh, oké de organisatie ziet jou zus en zus en zo doen vervolgens, oké die ruimte is in de hoek gezet door de medewerker daar geloof ik niet zo in" (bijlage 7). Leidinggevende B geeft aan dat het initiatief om iets te laten zien van zijn persoonlijke ontwikkeling in het algemeen sterk bij de medewerker ligt. Leidinggevende B geeft aan dat een van de redenen waarom mensen bij DE ORGANISATIE willen werken een stukje vrijheid is en dat men ook eigen initiatief kan ontplooien.

Beide leidinggevendens geven aan dat de controle die zij hebben over iemands ontwikkeling situatieafhankelijk is: dit heeft volgens hen te maken met de leeftijdsfase waarin iemand verkeert, hoe gemotiveerd iemand is en over hoeveel zelfinzicht iemand beschikt. Leidinggevende A zegt over dit laatste: "Maar er zijn ook mensen die daarbij heel erg naar de werkgever kijken en/of naar de leidinggevende van nou vertel maar wat ik moet doen. Als iemand met zo'n vraag bij mij komt dan zeg ik, ja solliciteren want dan ben je niet geschikt om hier te werken. Neem je leven in eigen hand zou ik zeggen.... En tegelijkertijd heb je soms dat mensen twifelen en of er over wil hebben. Ja, dan moet je er natuurlijk ook zijn. Dat is toch heel situationeel, wat is in welke fase nodig" (bijlage 7). Leidinggevende B geeft aan dat er bij sommige medewerkers onbewust meer gestuurd wordt in hun persoonlijke ontwikkeling. Als voorbeeld hiervan geeft hij het volgende aan: "we zijn bewust sturend op een aantal high potentials, vind ik een vreselijk woord, maar met een aantal mensen met talent of waarvan we verwachten he daar zit voor ons toekomst in daar zijn wij actiever op, he dat we ook vaak eventjes kom even zitten en een coachingsafspraken, beetje prikken, dat is veel actiever, of actiever, ja dat is actiever dan de anderen" (bijlage 7).

Beide leidinggevendenden noemen de intrinsieke motivatie de belangrijkste vorm van motivatie. Leidinggevende B maakt hierbij de kanttekening dat er sprake dient te zijn van een gezonde dosis drive en dat deze niet te sterk dient te zijn. B zegt hierover: “ik geloof dat snel niet altijd de beste route is. Uhhh... maar ik geloof wel in een veelkleurigheid in een bepaalde mate van balans daarin. Dus het is heel goed dat er een paar zijn die enorm ambitieus zijn maar er moeten er ook een paar een beetje aan de handrem trekken die ook een paar inhoudelijke dingen heeft” (bijlage 7).

Leidinggevende A geeft aan dat ook extrinsieke motivatie een belangrijke rol kan spelen om medewerkers te motiveren om aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. Als voorbeeld hiervan geeft hij het volgende aan: “op de ontwikkeling is dat ook soms dat ik tegen iemand zeg ik zie dat je stil staat, door dat te zeggen denkt iemand nou die heeft een punt ik ga daar mee aan de slag, terwijl ja als ik het niet had gezegd dan had diegene misschien gewoon voortgekabbeld. Omdat hij er even niet heel bewust mee bezig was. Maar dat is wel van buitenaf maar appeleer ik eigenlijk aan hé hoe zit het met je intrinsieke motivatie?” (bijlage 7). Leidinggevende B denkt niet dat medewerkers binnen DE ORGANISATIE extrinsiek gemotiveerd worden. B geeft aan dat er binnen DE ORGANISATIE wordt uitgegaan van de professional die verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling en voor de projecten die lopen. Daarnaast geeft hij aan dat er heel weinig met kortstondige prikkels zoals bonussen gemotiveerd wordt. B geeft aan dat hier ook streng op geselecteerd wordt aan de poort. Ambitie, drive en energie zijn voor B belangrijke graadmeters bij het aannemen van nieuwe medewerkers.

Naast intrinsieke en extrinsieke motivatie benoemt A de geïntrojecteerde motivatie als een goede manier van motiveren om medewerkers aan de slag te laten gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. Tevens geeft hij aan dat de organisatie hierin nog meer kan doen en dat hier te weinig aandacht aan wordt besteed. Hij geeft aan dat dit gedaan kan worden door successen meer te vieren en door de credit ook aan diegene te geven die er verantwoordelijk voor is. Hij geeft aan dat dit zal leiden tot het creëren van een meer intrinsieke motivatie. Het gebrek hieraan in de huidige situatie wijt hij aan het calvinistische karakter van de organisatie. Normaal gesproken is dit volgens A een goede zaak, maar in dit geval is het volgens A niet zo verstandig: “Echt meer doen, dat is gratis groei van de hele organisatie zeg maar” (bijlage 7). Leidinggevende B geeft aan ook van mening te zijn dat geïntrojecteerde motivatie een bijdrage kan leveren, maar ziet dit eerder terug in de projecten dan in de context van de ontwikkeling van medewerkers. B vindt dat er door DE ORGANISATIE aandacht wordt besteed aan deze manier van motiveren. Als voorbeeld hiervan geeft hij aan: “ja, ik denk dat we sommige mensen wel prikkelen joh he het zou goed zijn dat je naar die en die opleiding gaat want dat betekent voor de organisatie weer deze kans en als die kans zich vormt dan sta jij wel vooraan om die ontwikkeling op te pakken. Dus dat doen we wel, dat denk ik wel” (bijlage 7).

Bekendheid en afstemming doelen

Alle drie leidinggevendenden geven aan dat ze denken dat het hebben van een visie, een missie en doelstellingen bij kan dragen aan het vergroten van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke doelstellingen. A en B geven aan dat dit medewerkers inzicht biedt in de wijze waarop zij bijdragen aan het grotere geheel. Beiden stellen dat zij zien en horen dat de verbinding en de afstemming van de persoonlijke doelstellingen ten opzichte van het grotere geheel op dit moment niet helder is voor de medewerkers en dat de behoefte aan helderheid wel aanwezig is. Leidinggevende A zegt hierover: “en dat herken ik ook, dat hebben we niet goed en daardoor doen mensen maar wat en daardoor halen we samen de doelen niet” (bijlage 7). Wanneer gevraagd wordt naar de achterliggende oorzaak geeft A aan dat hij deze niet scherp heeft, maar dat het zou kunnen komen doordat de organisatie zelf de visie, de missie en de doelstellingen niet scherp heeft. Volgens A is er in de afgelopen twee jaar reeds gewerkt aan het helder krijgen van deze doelen door vakgroepen op te zetten. Dit heeft ervoor gezorgd dat de doelstellingen op individueel niveau en op vakgroepsniveau in orde zijn, maar toch ontbreekt de strik eromheen: de samenhang tussen de vakgroepen is niet helder en daardoor wordt het grotere geheel vaag. A zegt hierover: “Wat is dan de relatie tussen die vakgroepen, is dan een vraag

en daar is dan niet echt een antwoord op. En daar hebben we dan ook niet echt een antwoord op. En dat moet wel, anders kunnen we het toch niet plaatsen. Dan zijn mensen een beetje los zeg maar, dan hebben ze wat ik doe is nuttig, maar hoe het zich verhoudt tot wat die anderen doen dat zien ze dan niet” (bijlage 7). A vindt dat de individuele doelen te weinig geoperationaliseerd worden. A geeft aan dat er wel wordt gekeken naar wat nuttig is, maar dat de doelstellingen niet worden opgehangen aan de doelstellingen van de organisatie.

Ook B geeft aan dat de doelen momenteel niet helder geformuleerd zijn, maar dat het MT bezig is met het ontwikkelen van KPI's zodat er transparanter gecommuniceerd kan worden over de vraag waar DE ORGANISATIE naartoe wil en hoe dit meetbaar gemaakt kan worden. A geeft aan dat het van belang is om duidelijk te zijn over de vraag waar men in de organisatie met elkaar naartoe wil en wat ze met elkaar gaan doen. A denkt echter niet dat dit in het abstracte niveau van de missie en de visieteksten gelegen is, maar meer in het gesprek hierover. Leidinggevende B geeft aan dat de hoeveelheid toegevoegde waarde van het hebben van een visie, een missie en doelstellingen ook afhangt van het functieniveau van een medewerker. B geeft aan dat hij voor de ontwikkeling van een junior de koppeling met de visie, de missie en de doelstellingen minder ziet, maar dat deze factoren voor de medewerkers die doorgroeien binnen de managementkant van de organisatie dominant worden. B geeft ook aan dat de persoonlijke ontwikkeling bottom-up kan verlopen. Hij beschrijft dit als volgt: “Hoe nadrukkelijker je voor jezelf weet ik draag bij aan dat hogere doel van de onderneming, ja des te beter en makkelijker is het denk ik in de motivatie en het verkrijgen van energie in het gevoel hebben dat je ertoe doet en dus uiteindelijk in je ontwikkeling” (bijlage 7). B geeft aan zeker open te staan voor deze wijze van persoonlijke ontwikkeling en om medewerkers te stimuleren om met ideeën of ontwikkelingen te komen. Leidinggevende C geeft aan dat er nog begonnen dient te worden met het “timmeren” aan een visie en missie. Ook gelooft C dat deze factoren bij kunnen dragen aan eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling, maar benoemt daarbij wel dat het helpt om een richting te geven. C geeft aan niet te geloven in ultieme maakbaarheid. Ook stelt C dat de visie niet een doel op zich is, maar meer een voortdurende beweging waardoor dingen die langskomen makkelijker richten. Daarnaast geeft C aan dat er een opleidingsplan is opgesteld waarin staat vermeld in welke richting DE ORGANISATIE aan het bewegen is en welke competenties en ontwikkelingen van mensen hierbij aansluiten, in plaats van enkel te kijken naar de begroting.

Naast de bekendheid met de visie, de missie en de organisatiedoelstellingen is ook gevraagd of het volgens de leidinggevers duidelijk is voor medewerkers op welke manier zij zich kunnen ontwikkelen. Leidinggevende B zegt hier het volgende over: “Ik denk degene die daar zelf actief in is en wat navraag doet dat die dat zelf redelijk snel boven water krijgt. We hebben niet een brochure met carrièreontwikkeling die we gedeeld hebben de logica zit in de lijn van de stapjes van de functiehuis, maar daar blijft het denk ik ook bij” (bijlage 7). B zegt hierover dat er momenteel aan wordt gewerkt om per functiehuis te definiëren welke basisvaardigheden daarbij horen en op welke manier hier trainingen en opleidingen aan gekoppeld kunnen worden. B merkt hierbij op dat hoe hoger je in het functiehuis komt, hoe minder specifiek de opleidingen en trainingen worden en hoe meer maatwerk dit wordt. Een andere factor die leidinggevende B benoemt is het feit dat medewerkers vaak niet bekend zijn met datgene wat ze van de organisatie mogen verwachten. B zegt hierover: “Dus de medewerker heeft geen weet van een bepaalde, of is er budget voor persoonlijke ontwikkeling, wordt het heel voortvarend gestimuleerd?” (bijlage 7).

Leidinggevende A geeft tevens aan dat er onder medewerkers behoefte is aan een duidelijk carrièrepad dat als checklist gebruikt kan worden. A zegt hier niet in te geloven omdat ontwikkeling niet af te vinken is. Ontwikkeling heeft betrekking op iemands functioneren en is volgens A moeilijk in één alinea samen te vatten

en daardoor ook moeilijk SMART te maken. Wel geeft A aan dat de organisatie dit toch meer zou moeten doen om de beleving te verbeteren en dat hier een soort dilemma zit. Doordat er niet zo vaak expliciete afspraken over de ontwikkeling gemaakt worden, wordt er momenteel weinig aandacht ervaren op het gebied van de persoonlijke ontwikkeling. A geeft aan dat het maken van expliciete afspraken overschat wordt door de medewerkers. Daarnaast geeft hij aan dat het MTO zo vernietigend was doordat er helemaal niks expliciet gedaan wordt. Met het explicieter maken van afspraken doelt A op het SMART maken van ontwikkelingsdoelen en het afhechten van gesprekken met een verslag of een plan. A zegt hierover: “Door het heel SMART te maken, neemt de beleving heel hard toe en ik denk dat als je minder doet maar dat heel SMART maakt dan wordt dat ervaren alsof er heel veel aan de persoonlijke ontwikkeling gedaan wordt” (bijlage 7). A stelt dat de vorm bepalend is voor hoe bewust mensen dit opslaan. Daarnaast zorgt het maken van explicietere afspraken volgens A ervoor dat verwachtingen tussen de organisatie en de medewerker makkelijker af te stemmen zijn doordat er meer realisme in de ontwikkelingsdoelen wordt gebracht. A geeft aan dat dit ontevreden gevoel bij medewerkers ondervangen kan worden door vaker het gesprek aan te gaan over de verwachtingen over en weer en dat de organisatie de behoefte van medewerkers aan duidelijkheid ten aanzien van carrièrestappen dient te bevredigen.

Leidinggevende B geeft aan dat wanneer iemand vraagt naar zijn ontwikkelmogelijkheden, de verwachtingen meestal worden afgestemd door middel van gesprekken. In deze gesprekken wordt er teruggekeken op het functioneren van het afgelopen jaar en vervolgens worden de carrièrestappen samen gedefinieerd. B zegt hierover: “Ik bedoel als die stap binnen een jaar in het zicht komt dan heb je hem ook wel gedefinieerd van als alles goed gaat en je blijft je op die punten ontwikkelen of je laat het op die punten zien op de projecten dan verwachten we dat je in juni of in januari het stapje gaat maken” (bijlage 7). Ook leidinggevende B geeft aan niets te zien in een vast plan, omdat de markt te onrustig en te onzeker is.

Investeren

Leidinggevende B geeft aan dat in beoordelingsgesprekken niet altijd aan medewerkers gevraagd wordt wat zij willen en dat dit afhankelijk is van de medewerker. Wanneer de organisatie meer van een medewerker verwacht of als in iemand meer potentie wordt gezien, zal volgens B deze vraag eerder gesteld worden. Bij medewerkers waarbij dit minder het geval is, wordt de vraag minder open. Maar als iemand zelf aangeeft dat dit is wat hij of zij wil, zal volgens B altijd de ruimte worden geboden om hierover het gesprek aan te gaan. De vraag wordt niet ontweken, maar ook niet actief ondersteund.

Leidinggevende C geeft aan dat er tot twee of drie jaar geleden “een aantal mensen echt letterlijk niet goed zijn geworden omdat zij echt in een keurslijf zaten en waarin heel duidelijk vast lag die doet dit en die neemt zoveel productief en daardoor het idee kregen ik ben gewoon niet goed genoeg” (bijlage 7). Leidinggevende C geeft tevens aan: “ik kan overigens wel een aantal andere dingen, maar dat wordt niet aan me gevraagd, ja dat is dus een heel slecht gebruik van je capaciteit” (bijlage 7). C geeft aan dat het van belang is dat medewerkers ook mogen vertellen waar ze niet goed in zijn. C zegt hierover: “Nou ik kan het je nog sterker vertellen ik vind dat iedereen ook moet vertellen wat hij niet kan, het is echt heel dom als je dat niet doet, want daar maak je mensen heel ongelukkig mee als je dat niet doet” (bijlage 7). C geeft aan dat wanneer je niet mag zeggen wat je wel goed kan of niet goed kan, er ook weinig ruimte is om het daadwerkelijk over persoonlijke ontwikkeling te hebben. Volgens C bestaat de ontwikkeling dan veeleer uit veel leren van het vak waarvan bepaald is dat dit het vak is. Volgens C gaat persoonlijke ontwikkeling voornamelijk over de vraag wat iemand zelf toe te voegen heeft aan de organisatie. C geeft aan dat er veel verbeteringen op dit vlak doorgevoerd zijn, maar dat het stimuleren van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling vooral te maken heeft met mensen laten zijn wie ze zijn. C zegt hierover: “ja, ik denk dat dat ook

te maken heeft met mogen zijn wie je bent en dat dat prima is en zelfs het gesprek kunnen voeren oké kunnen we je genoeg bieden wie jij bent. Want dat is ook maar effe de vraag vervolgens” (bijlage 7).

Steun vanuit de organisatie

Leidinggevende A en B geven beiden aan zich ondersteund te voelen door de organisatie om beslissingen te nemen over de persoonlijke ontwikkeling. A geeft aan zelf ook behoefte te hebben aan autonomie en stelt dat rolvastheid een verbeterpunt is binnen de organisatie. Hij ziet dat de rolvastheid soms ontbreekt en dat zaken dan niet werken. B geeft aan de volledige vrijheid te hebben en niet het idee te hebben enigszins belemmerd te worden. B geeft aan zelf het initiatief te nemen en dat enkel zaken die veel investeringskosten met zich meebrengen langs de MT-tafel dienen te gaan.

05.02.02 Interview medewerkers

Voor het gebrek aan aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling worden door de medewerkers verschillende oorzaken genoemd. Alle respondenten geven aan het idee te hebben dat de persoonlijke ontwikkeling niet hoog op de prioriteitenladder staat. Zij geven aan dat de volgende factoren de oorzaken vormen voor het gebrek aan aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling: de crisis, andere prioriteiten als huisvesting en arbeidsvoorwaarden, hoge werkdruk in de dagelijkse werkzaamheden, en een gebrek aan belang voor de organisatie.

De meeste medewerkers geven aan zich te herkennen in de cultuurschets die naar aanleiding van de enquête is gemaakt. Alle respondenten geven aan het prettig te vinden dat er op sociaal vlak weinig hiërarchie is en dat leidinggevendend hierdoor gemakkelijk benaderbaar zijn. Respondent B geeft aan dat op het vlak van de besluitvorming de hiërarchie wel hoog is en dat dit in de context van de persoonlijke ontwikkeling storend werkt. B stelt dat de besluitvorming met betrekking tot het aanbieden van opleidingen en het ter beschikking stellen van het budget vrij hoog in de organisatie plaatsvindt, terwijl de vraag veel lager wordt gesteld. Wanneer B nu een gesprek heeft met zijn coach over zijn persoonlijke ontwikkeling, heeft deze coach niet direct invloed op het budget: dit werkt volgens B storend omdat je niet direct kunt overleggen. Doordat de beslissingsbevoegdheid hoger ligt, vraagt dit volgens B om een stuk uitwerking en uitvraag: dit belemmert veel mensen bij het volgen van trainingen en opleidingen. A en D geven aan dat het niet duidelijk is in hoeverre de beoordelaar jouw wensen met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling terugkoppelt naar het MT: zij missen hierin de terugkoppeling vanuit het MT. B stelt dat er op een lager niveau veel meer inzicht is in de ontwikkelbehoeftes en in de vraag op welke gebieden ontwikkeling nodig is. Ook de andere respondenten geven aan dat ze het idee hebben dat ze het MT dienen te overtuigen van het nut van het volgen van een opleiding en dat dit een drempel opwerpt om daadwerkelijk stappen te ondernemen.

Alle vier respondenten geven aan dat persoonlijke ontwikkeling uit jezelf dient te komen, maar dat een bepaalde mate van structuur eraan kan bijdragen om het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling te vergroten. De structuur verschaft volgens hen meer inzicht in de mogelijkheden. De respondenten hebben geen behoefte aan het directief opleggen van trainingen, maar hebben behoefte aan kaders. Als voorbeelden worden zaken genoemd als een persoonlijk budget, een keuzemenu aan standaardtrainingen en een opleidingsplan waarin een richting wordt geformuleerd.

Een ander aspect dat door respondenten wordt genoemd betreft het feit dat in het beoordelingsgesprek en het voortgangsgesprek meer nadruk mag worden gelegd op de ontwikkeling van de medewerker. Respondent C geeft aan dat dit nu niet of nauwelijks aan de orde komt als dit niet door de medewerker zelf wordt aangegeven. C weet overigens niet hoe dit bij andere medewerkers gaat en vermoedt dat dit mogelijk anderszins afhankelijk is van de beoordelaar. Ook respondent B geeft aan dat in de gesprekken veel meer de nadruk dient te liggen op de persoonlijke ontwikkeling en dan vooral op de voortgang op het gebied van de persoonlijke ontwikkeling. B geeft aan dat er ook meer gevolg aan gegeven mag worden wanneer blijkt dat iemand zichzelf niet ontwikkeld heeft, door gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen om dit te verbeteren. Daarnaast wordt door de respondenten aangegeven dat het gesprek over de persoonlijke ontwikkeling vaker gevoerd mag worden dan twee keer per jaar.

Alle respondenten geven aan dat er veel van elkaar wordt geleerd door learning on the job (LOTJ). Een probleem dat door twee respondenten wordt benoemd betreft het feit dat zij zien dat niet iedereen zich altijd kan ontwikkelen op het gebied waarop zij dit zouden willen doen door middel van LOTJ. Dit ligt aan het feit dat bepaalde kennis bijvoorbeeld niet nodig is voor een project. Volgens respondent A, B en D heeft dit te maken met de planning. De medewerkers onderkennen dat het lastig is om dit te plannen, omdat je vooraf niet weet welke projecten er binnenkomen. Een oplossing die wordt genoemd is het maken van een inventarisatie van de richting die de medewerkers op willen gaan en hoe medewerkers hun toekomst zien. Op deze manier wordt er volgens D een overzicht gecreëerd en krijgt het MT meer inzicht in datgene wat een medewerker wil, zodat de factor ontwikkelen makkelijker kan worden ingezet bij het maken van een planning.

Respondent B geeft ook aan dat er momenteel te weinig wordt gekeken naar de richting die medewerkers op willen gaan, niet alleen in het kader van LOTJ maar ook gericht op de ontwikkelingen in de markt. Hij stelt dat er bij de beoordeling en de evaluatie voornamelijk wordt gekeken naar de korte termijn en minder naar de ontwikkeling in de breedte en in de toekomst. Er wordt volgens B te weinig gekeken naar de toekomst en de ontwikkelingen in de markt en de wijze waarop deze aansluiten bij de ambities van medewerkers. Deze kwaliteiten en ambities zijn volgens B onvoldoende onder elkaar bekend en er zit geen structuur achter. Ook D geeft aan dat er momenteel te rechtlijnig wordt gekeken naar de ontwikkeling op de markt en de wijze waarop de persoonlijke ontwikkeling hier een bijdrage aan kan leveren. D stelt dat er wel voldoende wordt gekeken naar de toekomst van de markt, maar dat er veel breder naar deze ontwikkelingen dient te worden gekeken.

Medewerkers C en D geven aan dat de vakgroepen die zijn opgezet ook een goede manier van LOTJ zijn die erg gewaardeerd wordt. Binnen de vakgroepen wordt veel geleerd door middel van kruisbestuiving. Ook is het op dit niveau duidelijk voor medewerkers wat de doelstellingen zijn en op welke wijze hun ontwikkeling en hun persoonlijke doelstellingen hier een bijdrage aan leveren. C en D stellen dat op het B.V. niveau de doelstellingen, afgezien van de doelstellingen van de begroting, niet geheel helder zijn. C betwijfelt of duidelijkere doelstellingen daadwerkelijk bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling. C stelt dat wanneer iemand zich ontwikkelt waarbij diegene op zijn best is, hij automatisch een meerwaarde vormt voor DE ORGANISATIE. C geeft aan dat er aan de advieskant ook ruimte is om je op deze manier te ontwikkelen. D is van mening dat een heldere visie, missie en doelstellingen een richting kunnen geven aan de ontwikkeling, maar dat deze hierin niet leidend hoeven te zijn.

Alle medewerkers stellen autonomie te ervaren met betrekking tot hun persoonlijke ontwikkeling. Ze geven aan dat deze vrijheid bijdraagt aan het tonen van eigenaarschap ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling. Wel wordt door respondent B aangegeven dat er een verschil bestaat tussen vrijheid en vrijblijvendheid en dat naar B's mening hier meer balans in dient te worden aangebracht. Ook de andere respondenten geven aan dat zij door het ontbreken van kaders niet zo goed weten wat wel en niet kan. Respondent A geeft aan dat door het ontbreken van kaders en een richting iedereen zeer solistisch bezig is met zijn of haar persoonlijke ontwikkeling en dat een simpel foldertje of een pagina op het intranet zou helpen om meer informatie aan te bieden over de mogelijkheden. Ook B geeft aan dat een soort menukaart met opleidingen kan bijdragen aan het nemen van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling. B stelt dat een opleiding dan gemakkelijker kan worden geselecteerd en dat het op deze manier mogelijk wordt om de kwaliteit van een opleiding te toetsen. Door het ontwikkelen van een dergelijke menukaart wordt de zoektocht voor de medewerkers gemakkelijker, kunnen er eventueel prijsafspraken gemaakt worden en is het voor medewerkers helderder wat mag en kan. A geeft aan dat het een drempel

vormt om zelf uit te zoeken wat je wilt qua opleiding en vervolgens een businesscase te maken waarin je aangeeft waarom de opleiding een toegevoegde waarde heeft voor DE ORGANISATIE en voor jezelf. Ook B geeft aan dat het soms voelt alsof er een strijd geleverd dient te worden om een opleiding te mogen volgen, en dat niet door de organisatie wordt aangegeven dat zij ervoor dient te zorgen dat haar medewerkers opgeleid worden. Ook C geeft aan dat er vanuit de organisatie niet gevraagd wordt of je een opleiding of training wilt volgen. Je kunt aangeven wat je wilt, maar C vermoedt dat als je vage plannen hebt je geen toestemming zult krijgen om je plan uit te voeren, en dat als je niet assertief genoeg bent kansen aan je voorbij gaan. A geeft aan dat het prima is dat medewerkers zelf de behoefte in kaart dienen te brengen, maar dat er vervolgens iets mee gedaan dient te worden. Als voorbeeld geeft A aan dat er rondom de uitkomsten van het MTO werkgroepen zijn opgezet en dat iedereen hard gewerkt heeft om tot oplossingen te komen, maar dat dit vervolgens naar het MT gaat en er geen terugkoppeling volgt over de stand van zaken.

Het stimuleren van de ontwikkeling en het opleiden vindt volgens alle vier respondenten momenteel te weinig plaats. Dit is volgens de respondenten vooral een gevolg van het belang dat de organisatie aan de ontwikkeling hecht. Respondent B geeft aan te denken dat het opleiden, de opleidingskosten en de tijd die persoonlijke ontwikkeling kost eerder als belastend voor de bedrijfsvoering worden beschouwd door de organisatie, en dat hier geen positief oordeel aan wordt toegekend. Het wordt volgens B te weinig door de organisatie gestimuleerd om opleiden een onderdeel te laten zijn van het werk. Volgens D wordt hier wel aan gewerkt, maar zijn er zeker nog slagen te behalen. Het belang van de organisatie wordt ook in twijfel getrokken omdat het budget voor het opleiden niet volledig wordt besteed. De medewerkers ervaren dit als “yes, we hebben het potje behouden, dat kunnen we uitgeven aan andere zaken.” Respondent B geeft aan dat het organisatiebelang van het ontwikkelen duidelijker kan worden gemaakt door mensen erop aan te spreken wanneer ze geen ontwikkeling doormaken en samen de verantwoordelijkheid hiervoor te dragen, omdat zowel de organisatie als de medewerkers er beter van worden.

Wanneer de verantwoordelijkheid gezamenlijk wordt benaderd en minder wordt beschouwd als gebaar naar de medewerker, kunnen er volgens B slagen worden gemaakt en komt het onderwerp hoger op de agenda te staan. D geeft aan te vermoeden dat wanneer de organisatie meer belang hecht aan de persoonlijke ontwikkeling dit gevoel zal groeien bij de medewerkers.

Door twee respondenten wordt gerefereerd aan de interne leergang en het voormalige Young Professional (YP) traject dat in het verleden opgezet is. Volgens respondent C is bij het samenvoegen van het management en het advies gestart met het opzetten van een interne leergang. Volgens C werd hier door de medewerkers enthousiast op gereageerd. Door C wordt opgemerkt dat in de interne leergang geen onderdeel is opgenomen over competenties: dit onderdeel was wel opgenomen in het voormalige BYP-traject. In dit onderdeel werd ook aandacht besteed aan de volgende vragen: wie ben ik? Waarom doe ik wat ik doe? Dit gaf zelfinzicht, waardoor je als medewerker beter inzicht kreeg in de gebieden waarop je jezelf kon ontwikkelen. A geeft aan tevreden te zijn met de interne leergang, maar vindt dat deze sneller en gestructureerder dient te worden ingezet. Door het gebrek hieraan vermoedt A dat mensen het vertrouwen in de opleidingstrajecten een beetje verloren hebben. B stelt dat er voor bepaalde competenties en vaardigheden in een functie een opleidingstraject geformuleerd kan worden. A geeft aan dat er misschien wel dergelijke opleidingspakketten of trajecten zijn, maar dat niemand er kennis van heeft en dat dit dan eigenlijk nog steeds geen toegevoegde waarde heeft.

Zowel respondenten A, C als D noemen het belang van het zelfinzicht voor de persoonlijke ontwikkeling. A stelt dat het belang hiervan door DE ORGANISATIE niet wordt ingezien. A geeft aan dat het niet wordt erkend omdat het wellicht te zweverig en te wollig is en daardoor niet past binnen de sfeer van de organisatie. A stelt echter dat als gevolg van de snelle technologische veranderingen en het gemak waarmee mensen tegenwoordig kennis kunnen vergaren de ontwikkeling op persoonlijk vlak voor de huidige generatie veel belangrijker zal worden. A geeft aan te verwachten dat hier binnen het “nieuwe” DE ORGANISATIE meer ruimte voor zal zijn. C geeft aan dat het beter is om deze vorm van zelfinzicht te verkrijgen door in gesprek te gaan met iemand die buiten de organisatie staat, omdat dit zorgt voor een frisse kijk op dingen. Zowel respondenten A als C geven aan dat dit een terugkerend iets dient te zijn in je loopbaan omdat zij vinden dat het een mooi reflectiemoment is.

06 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Hiertoe worden de resultaten van de desk- en fieldresearch wederom vermeld. De antwoorden op alle deelvragen vormen de basis voor het antwoord op de centrale vraag. Om de conclusies overzichtelijk te houden, worden de routes van Pierce et al. (2003) voor het ontwikkelen van eigenaarschap aangehouden. Per route zal als eerst de theorie beschreven worden. Vervolgens wordt op basis van de resultaten van de enquête en interviews uitgewerkt hoe de huidige situatie rondom eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling in de praktijk wordt ervaren en welke oplossingen voor het centrale probleem geformuleerd worden om de gewenste situatie te bereiken.

06.01 Conclusies

Uit de deskresearch is gebleken dat persoonlijke ontwikkeling het volgende inhoudt: het aangestuurd en door de medewerker zelf gestuurd ontwikkelen van gedrag, vaardigheden, kennis en waarden dat zowel incidenteel als intentioneel plaats kan vinden en bijdraagt aan het functioneren van de medewerker. Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling is om meerdere redenen en voor meerdere partijen van belang. Voor medewerkers is het belang van persoonlijke ontwikkeling erin gelegen dat zij op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in de markt en daardoor aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt en flexibel inzetbaar zijn. Voor organisaties is het van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en op de hoogte blijven van de ontwikkelingen op de markt, omdat de organisatie op deze wijze adequaat en innovatief kan inspelen op haar omgeving. Uit het theoretische kader is gebleken dat het beschikbaar stellen van middelen en het proactief bezigzijn met persoonlijke ontwikkeling een positief effect heeft op het aantrekken en het behouden van potentiële professionals. Daarnaast blijkt uit het theoretische kader dat zelfontplooiing de drijvende kracht is achter de motivatie van medewerkers. Tevens blijkt dat uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groeimogelijkheden in het werk bijdragen aan een hogere arbeidstevredenheid en een positief effect hebben op het tegengaan van stressreacties zoals een burn-out, wat leidt tot een afname van het ziekteverzuim binnen organisaties.

Eigenaarschap is in het theoretische kader benoemd als de situatie waarin een medewerker het gevoel heeft dat de einddoelen, of een deel van de einddoelen, aan hem zelf toebehoren. Het eigenaarschap duidt tevens op een situatie waarin een medewerker proactief handelt om deze einddoelen te realiseren, door verantwoordelijkheid, betrokkenheid en inzet te tonen. Eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling is volgens Pierce, Kostova & Dirks (2003) van belang omdat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het object of doel waarvan zij zich de psychologische eigenaar voelen. Dit heeft als resultaat dat de medewerkers zich meer beschermend en zorgdragend opstellen ten opzichte van dit object of doel en dat ze bereid zijn om meer inzet en “goed burgerschap” te tonen (Pierce, Kostova & Dirks, 2003). Daarnaast heeft eigenaarschap een positieve invloed op de betrokkenheid en de tevredenheid van medewerkers. Wanneer je kortom medewerkers het gevoel geeft eigenaar te zijn van hun persoonlijke ontwikkeling, zal dit leiden tot een grotere verantwoordelijkheid, een grotere betrokkenheid en een hogere tevredenheid met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling.

Voor het vergroten van eigenaarschap hebben Pierce et al. (2003) drie “routes” uitgestippeld, namelijk: controle over het doel, bekendheid met het doel en investeren in het doel. Voor de routes geldt: hoe meer controle, bekendheid of investering, hoe beter.

06.01.01 Controle

Het bieden van weinig sturing en enige ondersteuning vormt de beste manier om eigenaarschap ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling bij medewerkers te stimuleren, zo stelt de theorie van Hersey (2012).

Medewerkers zullen eerder eigenaarschap ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling tonen wanneer zij de mogelijkheid krijgen om de drie basisbehoeftes van motivatie te bevredigen door het gevoel te hebben zelf beslissingen te (mogen) nemen ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling en door intrinsieke doelen na te (mogen) streven.

Uit de afgenomen enquête blijkt dat het merendeel van de medewerkers aangeeft veel autonomie te ervaren met betrekking tot hun persoonlijke ontwikkeling. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers dit als prettig ervaren. Wel merken de medewerkers op dat vrijheid niet om dient te slaan in vrijblijvendheid. Ook geven zij aan dat er behoefte is aan kaders die ondersteuning bieden en inzicht geven in de mogelijkheden met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling. Uit de interviews met de leidinggevendenden blijkt eveneens dat autonomie en eigen initiatief ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling belangrijk wordt geacht.

Daarnaast blijkt uit de enquête dat het merendeel van de medewerkers de voorkeur geeft aan de steunende leiderschapsstijl van Hersey (2012). Dit toont aan dat medewerkers ondersteund willen worden, maar dat zij niet gestuurd wensen te worden. Deze leiderschapsstijl sluit aan bij de bekwaamheid en de bereidheid van medewerkers, zo blijkt uit de enquête. In het theoretische kader is deze manier van leidinggeven gekoppeld aan het gedeelde eigenaarschap. Op basis van de interviews met medewerkers komt naar voren dat er behoefte is aan meer gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerkers en de organisatie voor de ontwikkeling van de medewerkers. Tevens geven de medewerkers aan dat het minder als een strijd zou dienen te voelen om leidinggevendenden te overtuigen van het nut en de noodzaak van het volgen van een opleiding. Als oplossing wordt door medewerkers gesteld om de beslissingsbevoegdheid ten aanzien van het opleiden van medewerkers lager in de organisatie te plaatsen, omdat de vraag ook op een lager niveau wordt gesteld. Daarnaast wordt aangegeven dat er op een lager niveau meer inzicht bestaat in de ontwikkelbehoefte en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Tevens wordt vermeld dat het gebruik van een persoonlijk budget, het aanbieden van een keuzemenu met standaardopleidingen, het leggen van meer nadruk op de ontwikkeling in gesprekken en het ontwikkelen van een opleidingsplan met een visie bij zouden dragen aan het vergroten van het eigenaarschap. Leidinggevendenden geven aan dat zij het van belang vinden om het gesprek aan te gaan met medewerkers over hun persoonlijke ontwikkeling. Zij stellen dat zij met name meer in gesprek dienen te gaan met medewerkers over de vraag waar een medewerker zichzelf naartoe ziet gaan: waar liggen zijn behoeften, en hoe matchen deze met de organisatie? Daarnaast geven de leidinggevendenden aan dat het voor de beleving van de medewerkers van belang is dat gesprekken over hun ontwikkeling worden afgesloten door het opstellen van een verslag.

Gemiddeld zien medewerkers van DE ORGANISATIE hun persoonlijke ontwikkeling als de belangrijkste prioriteit, gevolgd door de inhoud van het werk. Daarnaast blijkt uit de enquête dat het merendeel van de medewerkers van mening is dat de leidinggevendenden voldoende prioriteit geven aan en belang hechten aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. In de interviews met de medewerkers en in de interviews met de leidinggevendenden wordt echter aangegeven dat de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers onvoldoende prioriteit krijgt. De medewerkers en de leidinggevendenden zijn van mening dat de persoonlijke ontwikkeling onvoldoende aandacht heeft gekregen en dat andere factoren meer prioriteit hebben gekregen. Als voornaamste reden wordt door beide partijen de drukte van alledag genoemd, waardoor de persoonlijke ontwikkeling al snel naar de achtergrond verdwijnt. Het belang dat aan de persoonlijke ontwikkeling wordt gehecht, komt voornamelijk terug in de interviews met de medewerkers. Zij geven aan dat dit belang

duidelijker en transparanter gecommuniceerd dient te worden. De medewerkers geven de volgende oplossingen voor het probleem dat er onvoldoende aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van medewerkers: de ontwikkeling van medewerkers meer aandacht geven in gesprekken, meer stappen ondernemen indien een medewerker geen ontwikkeling doormaakt en vanuit de organisatie zelf meer opleidingen aanbieden. In de huidige situatie wordt er niet aan een medewerker gevraagd of hij of zij een opleiding of training wil volgen. Mede hierdoor krijgen medewerkers het idee dat een opleidingstraject, de opleidingskosten en de tijd die opleiden kost als belastend voor de bedrijfsvoering worden gezien en dat er geen positief oordeel aan wordt toegekend.

06.01.02 Bekendheid

Op basis van het performancemanagementmodel is geconcludeerd dat het invoeren van performancemanagement zorgt voor duidelijkheid ten aanzien van de vraag wat er van iedereen concreet verwacht wordt. Deze duidelijkheid wordt verkregen door het stellen van organisatiedoelen, afdelingsdoelen en persoonlijke doelen, met als uiteindelijk doel om medewerkers in hun werk te ontwikkelen tot zelfsturende en verantwoordelijke medewerkers. Bij performancemanagement wordt er geïnventariseerd welke competenties vereist zijn om de gestelde doelen te behalen. Op deze wijze wordt inzichtelijk welke competenties er aangeleerd dienen te worden om de gestelde doelen te behalen.

Uit het MTO 2015 kwam naar voren dat de medewerkers niet bekend zijn met de visie en de missie van DE ORGANISATIE. Om herhaling in het onderzoek te voorkomen is deze vraag daarom ook niet gesteld in de enquête en is in de enquête meer aandacht besteed aan de afstemming en de bekendheid met de afdelingsdoelstellingen en de persoonlijke doelstellingen. Op basis hiervan is geconcludeerd dat het merendeel van de medewerkers aangeeft een duidelijk inzicht te hebben in zijn eigen persoonlijke doelstellingen en competenties en in de competenties die nodig zijn binnen de huidige functie en in een doorgroeifunctie. Ook geeft het merendeel van de medewerkers aan dat zij hun competenties afstemmen op hun persoonlijke ontwikkeling en dat deze persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan het bereiken van de persoonlijke doelstellingen. Daarnaast geeft het merendeel van de medewerkers aan dat de leidinggevenden volgens hen voldoende inzicht hebben in de capaciteiten van medewerkers, maar dat zij onvoldoende inzicht hebben in de ontwikkelbehoefte van de medewerkers. Ook geeft het merendeel van de medewerkers aan dat zij van mening zijn dat doelstellingen die gerelateerd zijn aan de persoonlijke ontwikkeling SMART-geformuleerd dienen te worden. De leidinggevenden stellen dat het hebben van een heldere visie, missie en doelstellingen bij kan dragen aan het vergroten van eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling. Zij geven aan dat deze onderdelen medewerkers inzicht bieden in de wijze waarop hun eigen doelstellingen en hun eigen ontwikkeling bijdragen aan het grotere geheel. De leidinggevenden geven aan dat zij zien en horen dat de verbinding en de afstemming van persoonlijke doelstellingen ten opzichte van het grotere geheel op dit moment niet helder is. De oorzaak die wordt genoemd voor het ontbreken van een heldere visie, missie en doelstellingen is het feit dat de organisatie deze zelf nog niet scherp heeft. De leidinggevenden geven echter aan dat er momenteel gewerkt wordt aan het opstellen van de KPI's en een opleidingsplan, zodat er transparanter gecommuniceerd kan worden over de vraag in welke richting DE ORGANISATIE zich beweegt. De leidinggevenden stellen dat het afstemmen van doelstellingen zowel top-down als bottom-up kan en mag plaatsvinden.

Uit de interviews met medewerkers blijkt dat zij van mening zijn dat een visie, een missie en doelstellingen kunnen bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling, maar dat deze niet leidend hoeven te zijn. Zij stellen dat het ook mogelijk dient te zijn om jezelf te ontwikkelen op de gebieden waar je goed in bent en die je leuk vindt en op deze wijze bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

06.01.03 Investeren

Pierce et al. geven aan dat hoe meer een medewerker 'iets' van zichzelf investeert in het te behalen doel, hoe sterker de relatie tussen de medewerker en dit doel zal zijn. Om als medewerker iets van jezelf te investeren, is het van belang dat een medewerker inzicht krijgt in zijn persoonlijke ontwikkeling. In de context van eigenaarschap bij persoonlijke ontwikkeling houdt dit in dat de medewerkers ondersteund dienen te worden door de organisatie, om inzicht te verkrijgen in hun eigen identiteit. Uit de enquête blijkt dat het merendeel van de medewerkers van mening is dat vragen zoals 'wat wil ik?', 'wat kan ik?' en 'wie ben ik?' voldoende aan bod komen in het beoordelingsgesprek. Uit de interviews met leidinggevers blijkt dat deze vragen niet altijd gesteld worden en dat deze vragen vaker worden gesteld in gesprekken met medewerkers waar potentie in wordt gezien. Ook wordt er aangegeven dat er hierin een verandering heeft plaatsgevonden: een paar jaar geleden werd er veel minder aandacht besteed aan datgene wat een medewerker kan en wil. Ook stellen de leidinggevers dat je het enkel over je persoonlijke ontwikkeling kunt hebben indien je kunt aangeven waar je goed in bent en waar je niet goed in bent. In de interviews met de medewerkers wordt er wisselend geregeerd: sommige medewerkers geven aan dat er te weinig aandacht wordt besteed aan zelfinzicht bij DE ORGANISATIE, terwijl anderen aangeven dat er wel degelijk ruimte is voor zelfanalyse en reflectie in de beoordelings- en coachingsgesprekken. De medewerkers geven aan dat dit waarschijnlijk afhankelijk is van de beoordelaar met wie het gesprek wordt gevoerd. Als oplossing wordt door medewerkers voorgesteld om de zelfreflectie en analyse met enige regelmaat terug te laten komen in de interne leergang.

06.01.04 Voorwaarden

Als voorwaarden voor het vergroten van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling wordt in de theorie aangegeven dat de organisatiecultuur gericht dient te zijn op ontwikkeling. Naar aanleiding van de theorie van Cameron en Quinn (1999) is geconcludeerd dat een familiecultuur en een adhocratie de beste combinatie van culturen is voor een ontwikkelgerichte organisatie, omdat een familiecultuur het delen van kennis stimuleert en een adhocratie de kenniscreatie bevordert. Uit de enquête blijkt dat de cultuur van DE ORGANISATIE door de medewerkers omschreven wordt als een familiecultuur en een adhocratiecultuur. Er kan daarom worden geconcludeerd dat binnen DE ORGANISATIE de juiste voorwaarden aanwezig zijn voor het ontwikkelen van een leercultuur en daarmee het vergroten van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling.

Een belangrijk aspect van een leercultuur vormt het geven van feedback. Uit de enquête is gebleken dat er zelden feedback op gedrag wordt gegeven door zowel leidinggevers als collega's onderling. Op basis van de interviews met leidinggevers komt naar voren dat zij vermoeden dat feedback op gedrag weinig wordt gegeven omdat medewerkers dit moeilijk vinden, of omdat medewerkers elkaar niet willen afvallen omdat ze hier in hun dagelijkse werkzaamheden last van kunnen krijgen. De medewerkers geven in de interviews aan dat het geven van feedback niet in de aard van de mensen zit en dat het vaak op de achtergrond verdwijnt in evaluatiemomenten. Een deel van de medewerkers bevestigt het beeld dat de leidinggevers hebben. Naast het geven van feedback op gedrag is het tevens van belang dat de feedback zo wordt geformuleerd dat mensen hier iets van leren. Uit de enquête blijkt dat de meningen hierover verdeeld zijn. Het wordt duidelijk dat collega's onderling meer feedback geven, dan dat leidinggevers dit doen. Uit de interviews met medewerkers blijkt dat dit te verklaren is door het feit dat de medewerkers niet altijd samenwerken met hun leidinggevende en dat het geven van feedback daardoor simpelweg niet mogelijk is. Zowel de medewerkers als de leidinggevers stellen in de interviews dat het geven van feedback bijdraagt aan het vergroten van het lerende vermogen van de organisatie. Medewerkers geven aan dat het geven van feedback gestimuleerd kan worden door meer evaluatiemomenten in te bouwen tijdens projecten en door een externe coach in te schakelen om ervoor te zorgen dat de feedback op de juiste wijze wordt geïmplementeerd. De

leidinggevers geven aan dat er goed te trainen is op feedback. Daarnaast geven zij aan dat het gebrek aan feedback niet als probleem wordt beschouwd.

06.01.05 Eindconclusie

De hierboven weergegeven resultaten hebben ertoe geleid dat de centrale vraag op de volgende wijze beantwoord kan worden. De centrale vraag luidt als volgt:

Welke acties kan organisatie X ondernemen om het eigenaarschap van senior consultants bij hun persoonlijke ontwikkeling te vergroten?

Uit het onderzoek naar de theorie en de praktijk is gebleken dat DE ORGANISATIE de volgende stappen dient te ondernemen om het eigenaarschap te vergroten: meer investeren in het ontwikkelen van een leercultuur en de focus bij het ontwikkelen van medewerkers leggen op het geven en het ontvangen van feedback op hun gedrag. Uit de enquête en de interviews met de medewerkers blijkt dat er momenteel weinig feedback op gedrag wordt gegeven. De medewerkers geven aan dat dit niet in de aard van de mensen ligt en dat het geven van feedback om deze reden vaak naar de achtergrond verdwijnt tijdens evaluatiegesprekken. De leidinggevers vermoeden dat medewerkers het moeilijk vinden om elkaar aan te spreken omdat ze elkaar niet af willen vallen en omdat ze denken hierin hun dagelijkse werkzaamheden last van te krijgen. De inzichten van de leidinggevers worden door enkele medewerkers erkend. Meerdere medewerkers geven aan dat het een oplossing zou zijn om een externe coach in te zetten bij evaluaties. Dit wijst erop dat de medewerkers zich niet op hun gemak voelen bij het geven van feedback. Op basis van deze bevindingen wordt geconcludeerd dat de organisatie meer aandacht dient te besteden aan het normaliseren van het geven en ontvangen van feedback. Het geven van feedback dient bevorderd te worden: het dient beschouwd te worden als een leermoment en niet als het geven van kritiek of het afvallen van een medewerker. Het normaliseren van de feedback zal een bijdrage leveren aan een transparantere en directere wijze van communiceren binnen de organisatie.

Uit de theorie blijkt dat meer autonomie en meer controle ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling het eigenaarschap zal vergroten. De leidinggevers geven aan autonomie van belang te achten en sturen sterk op eigen initiatief. Medewerkers geven aan dit ook als zodanig te ervaren. De vele vrijheden ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling worden gewaardeerd. Zij geven echter aan dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid ontbreekt met betrekking tot de uitvoering. In de enquête geven de meeste medewerkers aan een voorkeur te hebben voor een leiderschapsstijl die het gedeelde eigenaarschap ondersteunt.

Doordat het initiatief momenteel grotendeels bij de medewerkers ligt en er weinig sancties worden opgelegd indien een medewerker zich niet ontwikkelt, verwordt de vrijheid bij sommige medewerkers momenteel tot vrijblijvendheid. Wanneer de ontwikkeling van medewerkers niet actief wordt gestimuleerd door de organisatie en er geen ruimte en noodzaak wordt gecreëerd voor deze ontwikkeling, zal dit volgens de theorie leiden tot een afname van innovatie en kennis. Hierdoor kan de organisatie minder adequaat inspelen op marktontwikkelingen. Daarnaast zal het voor de organisatie moeilijker worden om nieuwe medewerkers aan te trekken en om talentvolle en bevlogen medewerkers te behouden. Uit de interviews met de leidinggevers is gebleken dat er in de afgelopen jaren veel stappen zijn ondernomen met betrekking tot het ontwikkelen van de medewerkers. Uit de interviews met de medewerkers komt echter naar voren dat zij niet op de hoogte zijn van deze ontwikkelingen. Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat de organisatie duidelijker en meer open dient te communiceren met betrekking tot de vraag welk belang zij hecht aan

persoonlijke ontwikkeling. Vervolgens dient de organisatie de daad bij het woord te voegen om bewustzijn van dit belang te creëren bij haar medewerkers. Door het benoemen van dit belang en het creëren van gedeeld eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling, zal dit onderwerp hoger op de agenda komen te staan en wordt er bij de medewerkers urgentie gekweekt om meer eigenaarschap te vertonen. De medewerkers geven aan behoefte te hebben aan kaders waardoor zij meer inzicht krijgen in de mogelijkheden met betrekking tot hun persoonlijke ontwikkeling. De theorie stelt dat een grotere bekendheid met het doel een bijdrage levert aan het vergroten van het eigenaarschap. Door middel van performancemanagement kunnen concrete verwachtingen worden geschetst, waardoor medewerkers meer verantwoordelijkheid kunnen nemen ten opzichte van de vastgestelde doelen. Uit de fieldresearch blijkt dat zowel medewerkers als leidinggevenden van mening zijn dat een duidelijke visie en missie bij kunnen dragen aan het vergroten van het eigenaarschap. De leidinggevenden stellen dat op deze wijze meer inzicht wordt verkregen in de wijze waarop de persoonlijke doelen zich verhouden tot de organisatiedoelen. Zowel de medewerkers als de leidinggevenden stellen echter dat de organisatiedoelen niet zozeer te vinden zijn in een abstracte visie en een abstracte missie, maar veeleer in de richting die op basis van deze visie en missie wordt bepaald. Ook wordt door beide partijen aangegeven dat performancemanagement in de context van de persoonlijke ontwikkeling vanuit de bottom-up positie wordt benaderd. Op basis van de bovenstaande resultaten wordt geconcludeerd dat het beschikken over een visie en doelstellingen (waarin wordt aangegeven op welke wijze het bedrijf zich wenst te ontwikkelen en hoe de ontwikkeling van de medewerkers hierop aansluit) behulpzaam kan zijn bij het formuleren van een richting en het formuleren van kaders. De visie en de doelstellingen dienen echter niet leidend te zijn: er dient ruimte te blijven voor de persoonlijke ontwikkeling op basis van de intrinsieke motivatie die een bijdrage levert aan het bereiken van de organisatiedoelen. DE ORGANISATIE kan kortom het eigenaarschap vergroten door in te zetten op een open, directe en transparante communicatie met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling. Met name het belang dat de organisatie hecht aan de persoonlijke ontwikkeling en de richting die de organisatie kiest, zijn belangrijke factoren waarover transparantie en openheid gegeven dient te worden.

06.02 Discussie

In dit hoofdstuk wordt op kritische wijze teruggeblikt op het uitgevoerde onderzoek. De factoren die de resultaten en daarmee de conclusies en de aanbevelingen minder betrouwbaar kunnen maken, worden in dit hoofdstuk beschreven. Daarnaast wordt er aangegeven op welke wijze de organisatie door het uitvoeren van een vervolgonderzoek betere resultaten kan verkrijgen.

De focus van dit onderzoek ligt op het in kaart brengen van de handelingen die het eigenaarschap van senior consultants ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling vergroten. Omdat er vele factoren zijn die samenhangen met het vergroten van het eigenaarschap, heeft dit onderzoek een oriënterend karakter. Dit heeft als voordeel dat er veel informatie is verzameld met betrekking tot de factoren die van invloed zijn op het eigenaarschap bij de persoonlijke ontwikkeling. Als nadeel kan worden vermeld dat als gevolg van de brede opzet de onderzoeksresultaten minder diepgaand zijn en voornamelijk oriënterend van aard zijn. Om concretere en diepgaandere onderzoeksresultaten te behalen en daardoor betrouwbaardere acties te formuleren, raad ik de organisatie aan om diepgaander onderzoek te verrichten naar de hoofdconclusies van dit onderzoek. Met name de volgende vraag dient nader onderzocht te worden: welke implementatiewijze creëert het meeste draagvlak?

Een andere kanttekening die gemaakt dient te worden, betreft de validiteit van de vragenlijst. Bij het opstellen van de vragenlijst is de literatuur met betrekking tot het vergroten van het eigenaarschap geoperationaliseerd: op basis van de literatuur zijn vragen opgesteld die inzicht konden verschaffen in de factoren die van invloed zijn op het vergroten van het eigenaarschap. Hierbij dient te worden vermeld dat de validiteit van de vragen niet op een andere wijze is getoetst en dat de enquête als gevolg hiervan niet als valide kan worden beschouwd. Dit betekent echter niet dat de resultaten van de enquête geen betekenis hebben of onbruikbaar zijn.

Ook dient te worden vermeld dat de onderzoekspopulatie vanwege een hier niet nader te noemen oorzaak gewijzigd is nadat de enquête reeds was verstuurd. Wanneer de uiteindelijke onderzoekspopulatie vooraf bekend was geweest, was het mogelijk geweest om de enquête specifiek te richten op deze onderzoeksgroep. Op grond van de beperkte tijd die beschikbaar was is er echter voor gekozen om toch gebruik te maken van de reeds uitgezette enquête.

Door de wijziging van de onderzoekspopulatie is de grootte van de populatie afgenomen tot 35 respondenten (in plaats van 100 respondenten). Dit heeft tot gevolg dat het afnemen van een enquête niet meer de meest passende onderzoeksmethode is. Voor het uitvoeren van een vervolgonderzoek raad ik aan om alsnog de gehele onderzoekspopulatie te onderzoeken, of om gebruik te maken van interviews om informatie te verzamelen.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat de resultaten van dit onderzoek naast de response van de enquête slechts gebaseerd zijn op vier diepte-interviews met medewerkers. Hierbij dient de vraag te worden gesteld in hoeverre deze representatief zijn voor de gehele populatie.

07 AANBEVELINGEN

Op basis van de in het vorige hoofdstuk geformuleerde conclusies worden in dit hoofdstuk aanbevelingen opgesteld die bijdragen aan het vergroten van het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling. De aanbevelingen zullen per actiegebied worden omschreven.

07.01 Openheid & transparantie

Een van de conclusies die geformuleerd is op basis van de resultaten van dit onderzoek houdt in om open, transparant en directer te communiceren over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De missie van de gehele organisatie luidt als volgt: “Grip op kwaliteit, proces en resultaat”. Deze missie geeft weer op welke wijze er binnen projecten gewerkt wordt en sluit aan bij de vraag van klanten. Deze missie zegt tevens iets over de cultuur binnen de organisatie: men wil niet enkel klanten grip bieden, maar de organisatieleiding wil zelf ook graag grip hebben op datgene wat in de organisatie speelt. Ondanks het feit dat de organisatie door de medewerkers niet als hiërarchisch wordt beschouwd, komt uit de enquête naar voren dat de leiding van de organisatie blijk geeft van coördinerend en organiserend gedrag. Dit feit wordt door de medewerkers in de interviews vermeld. De medewerkers geven aan dat dit niet voortkomt uit het willen behouden van macht of uit andere politieke motieven, maar voornamelijk voortkomt uit het feit dat de leiding van de organisatie zich sterk betrokken voelt bij de organisatie en trots is op de producten en diensten die zij levert. In dit verband kan geconcludeerd worden dat het gevoel van eigenaarschap ten opzichte van de organisatie bij managers zo hoog ligt dat zij het moeilijk vinden om op sommige punten de beslissingsbevoegdheid en de verantwoordelijkheid los te laten: dit geldt ook voor de persoonlijke ontwikkeling. De medewerkers hebben er behoefte aan om directer en transparanter te kunnen communiceren over hun persoonlijke ontwikkeling. Zij geven aan dat de beslissingsbevoegdheid momenteel hoog in de organisatie gelegen is. Hierdoor is het volgens de medewerkers niet transparant op welke wijze het beslissingsproces verloopt en of de met de beoordelaar besproken informatie op de juiste manier wordt gecommuniceerd aan het MT. Daarnaast stellen de medewerkers dat het huidige proces vraagt om gebruik te maken van het uitwerken en het uitvragen van opleidingsaanvragen, wat volgens de medewerkers een drempel vormt voor het vergroten van het eigenaarschap. Om het eigenaarschap met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling te vergroten, is het van belang dat de medewerkers het gevoel hebben dat zij de controle kunnen hebben over hun persoonlijke ontwikkeling. Het huidige proces leidt ertoe dat – ondanks de ervaren autonomie bij de keuze met betrekking tot de opleidingen – de controle deels ontbreekt in het proces.

Aanbevelingen

- Door de beslissingsbevoegdheid lager in de organisatie te plaatsen, bijvoorbeeld bij de senior managers of beoordelaars, wordt het mogelijk om directer te kunnen communiceren over de persoonlijke ontwikkeling. Bovendien wordt er aangegeven dat er op dat niveau vaak meer inzicht bestaat in de ontwikkelbehoefte van de medewerkers. Door het proces transparanter te maken, zal het gevoel van controle toenemen bij de medewerkers: dit bevordert het nemen van eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling.

Een bijkomend voordeel van het lager neerleggen van de beslissingsbevoegdheid, is erin gelegen dat het MT meer tijd creëert voor zichzelf om op een strategische wijze naar ontwikkeling te kijken. Op deze manier kan ervoor gezorgd worden dat de ontwikkeling van de medewerkers ook in de toekomst blijft aansluiten op de ontwikkelingen binnen de organisatie en in de markt.

- Uit de interviews met de leidinggevendenden kwam naar voren dat er momenteel veel aandacht wordt besteed aan het vergroten van de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling. Uit de interviews met de medewerkers bleek echter dat zij niet op de hoogte zijn van de lopende projecten die betrekking hebben op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Er werd door de medewerkers vaak aangegeven dat zij van mening zijn dat de ontwikkeling van medewerkers momenteel geen hoge prioriteit heeft voor de organisatie. Hoewel de ontwikkeling mogelijkwerijs niet de hoogste prioriteit heeft binnen DE ORGANISATIE, worden er stappen ondernomen om dit te verbeteren. Ik raad DE ORGANISATIE aan om open met medewerkers te communiceren over lopende projecten, ook als deze projecten nog in de kinderschoenen staan. Op deze wijze wordt aan medewerkers het signaal gegeven dat de organisatie persoonlijke ontwikkeling wel degelijk als een van de prioriteiten beschouwt. Deze communicatie kan plaatsvinden door middel van een pagina op het intranet waarin de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers centraal staat. Op deze pagina kan praktische informatie worden geplaatst over de lopende projecten met betrekking tot de ontwikkeling van medewerkers, informatie over de interne leergang en het opleidingsbudget, maar ook succesverhalen van medewerkers die zelf een opleiding hebben gevolgd of aan het volgen zijn. Daarnaast zou ik DE ORGANISATIE adviseren om op de korte termijn in het bestaande periodieke overleg kenbaarheid te geven aan de lopende projecten rondom de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.
- Geef als MT een terugkoppeling op ontwikkelplannen, zowel bij goedkeuring als bij afkeuring van deze plannen. Bij de goedkeuring gaat het voornamelijk om het aanmoedigen en het succeswensen. Bij een afkeuring is het van belang om op basis van duidelijke argumenten aan te geven waarom het verzoek niet is goedgekeurd en suggesties te geven voor ontwikkelplannen die wel gerealiseerd zouden kunnen worden. Op deze wijze wordt de ontwikkeling van medewerkers niet afgekapd en stimuleer je de medewerkers om toch bezig te blijven met hun persoonlijke ontwikkeling. Het gevolg van het niet geven van een reactie of het geven van een ongefundeerde afwijzing is dat de motivatie om eigenaarschap te tonen ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling zal afnemen.

07.02 Belang & richting

Uit de conclusie is gebleken dat de medewerkers niet het idee hebben dat de organisatie belang hecht aan hun persoonlijke ontwikkeling. Zij geven aan dat ze vermoeden dat het “potje” voor opleidingskosten liever wordt besteed aan andere zaken dan de ontwikkeling van de medewerkers. Ook geven zij aan dat de tijd en de kosten van een opleiding worden beschouwd als belastend voor de bedrijfsvoering en dat er geen positieve waardering wordt toegekend aan de ontwikkeling van medewerkers door het volgen van een opleiding. Ook stellen de medewerkers dat zij niet gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen. Uit de interviews met leidinggevendenden komt echter naar voren dat zij de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers wel degelijk van belang achten. De leidinggevendenden hebben zelfs trots verteld dat de uren die besteed zijn aan het opleiden verhoogd zijn in vergelijking met voorgaande jaren. Het gebrek aan belang dat de organisatie hecht aan persoonlijke ontwikkeling, creëert bij de medewerkers geen noodzaak om zichzelf te ontwikkelen en heeft daardoor een remmend effect op het nemen van eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast geven de medewerkers aan dat het niet duidelijk is wat er mag en kan met betrekking

tot de persoonlijke ontwikkeling binnen DE ORGANISATIE. Ook vinden zij het onduidelijk welke richting DE ORGANISATIE op wil. In de theorie is vermeld dat de bekendheid met het doel van de organisatie bijdraagt aan het vergroten van het eigenaarschap.

Aanbevelingen

- ▶ Om meer duidelijkheid te schetsen ten aanzien van datgene wat mogelijk en toegestaan is met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, adviseer ik DE ORGANISATIE om een strategisch opleidingsplan op te stellen. In dit opleidingsplan wordt omschreven wat de visie is van DE ORGANISATIE en welke kennis, vaardigheden en attitude het bedrijf op de lange termijn nodig heeft om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Daarnaast wordt de organisatievisie op het leerproces van de werknemers beschreven en wordt aangegeven in hoeverre instrumenten zoals beoordelingsgesprekken, cursussen en opleidingen worden ingezet om medewerkers te stimuleren tot het ontwikkelen van zichzelf. Het gaat bij het opstellen van het strategische opleidingsplan niet enkel om een omschrijving van het opleidingsbudget. Het plan dient te worden beschouwd als leidraad en als richtinggevend voor het maken van beslissingen met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling. Naast het opstellen van het plan wordt ook geadviseerd om het plan te communiceren aan de medewerkers om hen inzicht te bieden in de mogelijkheden met betrekking tot hun persoonlijke ontwikkeling. Het inzicht in en de bekendheid met de strategie van de organisatie zal het eigenaarschap ten opzichte van de persoonlijke ontwikkeling vergroten.
- ▶ De medewerkers geven in de enquêtes aan dat het belang dat de organisatie hecht aan persoonlijke ontwikkeling duidelijker kan worden gemaakt door meer stappen te ondernemen indien een medewerker zichzelf niet ontwikkeld en door samen de verantwoordelijkheid te nemen om dit te verbeteren. Ook blijkt uit de enquête dat de medewerkers behoefte hebben aan een gedeeld eigenaarschap met betrekking tot hun persoonlijke ontwikkeling. Dit gezamenlijke eigenaarschap houdt in dat de medewerkers niet zozeer gestuurd willen worden in hun ontwikkeling, maar dat zij hierin ondersteund willen worden door de organisatie. Op basis van de resultaten van het onderzoek adviseer ik DE ORGANISATIE om de ondersteuning te bevorderen door vaker met elkaar in gesprek te gaan over de persoonlijke ontwikkeling. Ook adviseer ik de organisatie om in de beoordelingsgesprekken meer nadruk te leggen op de persoonlijke ontwikkeling en om de wederzijdse verwachtingen met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling uit te spreken. Om het belang dat de organisatie aan persoonlijke ontwikkeling hecht duidelijker te maken voor de medewerkers, adviseer ik om open te communiceren over zaken zoals de opleidingsvisie en het beschikbare budget (zie paragraaf 7.2). Daarnaast adviseer ik DE ORGANISATIE om meer tijd te creëren voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en om de interne leergang meer gestructureerd toe te passen.

07.03 Bottom-up ontwikkelen

Door zowel de medewerkers als de leidinggevenden wordt het belang van de intrinsieke motivatie voor de persoonlijke ontwikkeling genoemd. Wanneer medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en intrinsieke doelen mogen nastreven, zullen zij volgens de theorie meer eigenaarschap tonen ten opzichte van deze doelen. Uit de enquête blijkt dat het merendeel van de medewerkers gemotiveerd is om zichzelf te ontwikkelen omdat zij leren leuk vinden of omdat het belangrijk vinden om zichzelf te ontwikkelen. In de interviews geven de medewerkers aan dat zij het van belang achten dat zij zich kunnen ontwikkelen op gebieden die hen interesseren. Zij stellen het volgende: wanneer je iets doet dat je leuk vindt, lever je een bijdrage aan de organisatie. De leidinggevenden geven aan dat er in de afgelopen jaren veel veranderd is in de wijze waarop er door de organisatie wordt aangekeken tegen de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. De nadruk is komen te liggen op de volgende vraag: wat wil een medewerker en hoe past dit binnen de organisatie?

Aanbeveling

- Ik adviseer DE ORGANISATIE om de “bottom-up” manier van ontwikkeling te gebruiken als opleidingsvisie en om deze ontwikkelingswijze op te nemen in het strategische opleidingsplan. De ontwikkelingswijze vormt een visie die aansluit bij de vernieuwde huisstijl en biedt de medewerkers de mogelijkheid om “iets” van zichzelf te investeren in hun ontwikkeling. Uit de literatuur en uit de interviews blijkt dat dit bijdraagt aan het vergroten van het eigenaarschap. Om deze ontwikkelingswijze bij medewerkers te stimuleren, is het van belang dat de organisatie de medewerkers ondersteunt bij de zoektocht naar hun passies, hun sterke en minder sterke kanten en ze inzicht biedt in hun eigen identiteit. Om de medewerkers op de juiste wijze te ondersteunen, adviseer ik DE ORGANISATIE om de medewerkers een training in persoonlijk leiderschap aan te bieden.

BIBLIOGRAFIE

- Albils, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Houten/Groningen : Noordhoff uitgevers B.V. .
- Avey, J. B., Crossley, C., Avolio, B., & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership. *Journal of organizational behavior*, 173–191. doi:doi 10.1002/job.583
- Baarda, B., & van Vianen, R. (2015). *Basisboek statistiek met Excel* (2e ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bakker, S. (2015, December 9). Je leert beter doorte doen waar je goed in bent. . *NRCcarrière*, pp. 4 -6 .
- Bogers, E. (2011, december -). *een medewerker met eigenaarschap wordt altijd gewaardeerd*. . Opgehaald van e-act: <http://www.e-act.nl/ah/site?a=335&p=8567>
- Brakkee, S. (2008). *Zelfmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Broeck, A. v., Vansteenkiste, M., Witte, H. d., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinantie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-330.
- Büsch, V., Dittrich, D., & Lieberum, U. (2010). Determinants of work motivation and work ability mong older workers and implications for the desire for continued employment. *Zeitschrift für bevölkerungswissenschaft*, 35(4), 931-958.
- Christiaanse, F. (2006). *Determinanten van motivatie en het verband tussen motivatie en prestaties bij moeilijk lerende leerlingen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. Opgeroepen op januari 10, 2016, van <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=33634>
- den Heijer, C., & Smid, N. (2005). *Sturen op eigen ontwikkeling en loopbaan*. Utrecht: PiMedia
- BV. Gils, M. (2011). Leiderschapsontwikkeling. *Militaire spectater*, 87-98. Opgehaald van http://www.militairespectator.nl/sites/default/files/uitgaven/inhoudsopgave/MS%202011%20Van%20Gils%20Leiderschapsontwikkeling_0.pdf
- Have, R. t. (2012). *De zoektocht naar de juiste balans van proactiviteit*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam. Opgeroepen op Februari 23, 2016, van <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=484763>
- Heijboer, M., Korenhof, M., & Pantjes, L. (2013). Een krachtige leercultuur voor continu leren. *O&O*(6), 6-11.
- Hersey, P. (2012). *Situationeel leiding geven* (27e ed.). Amsterdam: Uitgever Business Contact.
- Hoekstra, T. (2006). *De lerende organisatie*. Universiteit Tilburg, Faculteit sociale wetenschappen . Tilburg: Universiteit Tilburg. Opgeroepen op Februari 24, 2016, van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=51714>
- HR-manager. (2015, december 10). Intake gesprek. (A. Gooskens, Interviewer)
- Jansen, P., & de Waal, A. (2004, December). Prestatiemanagement van betrokkenheid in de publieke sector. *Gedrag & Organisaties*, 17(6).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategie in kaart gebracht*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Kessels, J., & Poell, R. (2011). *Handboek human resource development*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. Opgeroepen op 12 14, 2015
- Kluytmans, F. (2009). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Koopmans, M. (2008). *Coachend leiderschap*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

- Molleman, E., & Timmerman, H. (2003). Performance management in een innovatieve omgeving. *Bedrijfskunde*, 75(2), 78-87.
- Muilwijk, E. (2013, Oktober -). *Destep*. Opgehaald van intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- Noomen, J. (2004). *Integraal personeelsmanagement*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Olckers, C. (2013, Oktober 23). Psychological ownership: Development of an instrument. *SA Journal of industrial Psychology/ Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2), 13 pages. doi:<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1105>
- P&O actueel. (2015, december 8). *Personeel - Algemeen*. Opgeroepen op december 8, 2015, van PenOactueel: <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2015/12/Kwart-Nederlanders-vindt-beoordelingsgesprek-overbodig-2730005W/>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1), 84.
- Polman, Y. (2015, April 17). *Verveling is arbeitsrisico*. Opgehaald van penoactueel : <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2015/4/Verveling-is-arbeitsrisico-1748935W/>
- Raemdonck, I. (2009). Zelfsturend leren en de invloed van individuele en contextuele factoren. *Develop*, 5(4), 39-49. Opgeroepen op december 7, 2015
- Raet . (2014 - 2015). *Raet HR-benchmark: zakelijke markt special*. -: Raet. Opgeroepen op december 8, 2015, van Raet: <http://www.raet.nl/hr-trends-en-themas/hr-benchmark-branche/zakelijke-markt>
- Rijksoverheid. (2012). *Hoofddlijnennotitie Aanpassing ontslagrecht en WW*. Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. Den Haag: Rijksoverheid. Opgeroepen op december 7, 2015, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/documenten/beleidsnotas/2012/06/18/hoofddlijnennotitie-aanpassing-ontslagrecht-en-ww>
- Rook, G. (2007). *Psychologisch eigenaarschap en de factoren die ergerelateerd aan zijn*. Universiteit Twente. Zwolle: Universiteit Twente. Opgeroepen op december 17, 2015, van <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/35766>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands - Resource model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), pp. 182 - 204. Opgeroepen op december 15, 2015
- Schings, I. (2009). *Eigenaarschap: Geketend aan gouden kettingen of 'unplugged' de toekomst in?* Universiteit Utrecht . Utrecht: Universiteit Utrecht. Opgeroepen op januari 14, 2016, van <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/35766>
- Schiphorst, D. (2016, Februari 18). Inzicht in persoonlijke ontwikkeling. (A. Gooskens, Interviewer)
- Smulders, P. G., & Houtman, I. L. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 1(20), pp. 90 - 106. Opgeroepen op Februari 11, 2016, van <http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid:b49ec8bb-f34a-43e9-8179-ddf0428de256/>
- van Dam, K., van der Heijden, B. I., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19(1), 53-68. Opgeroepen op december 16, 2015
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 316 - 335. Opgeroepen op december 18, 2015
- Verhijen, J., & Jagtman, P. (2014, Januari). Zelfsturing gestuurd. *Opleiding & ontwikkeling*, 27(1), 6-11. Opgeroepen op december 7, 2015, van <http://han.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:45309/DS1>

BIJLAGEN

I. 7- S MODEL MCKINSEY

7S-en	Sterke punten	Zwakke punten
Shared values	1) Missie organisatie breed 2) communicatie over Missie 3) Klantgerichtheid 4) innovatief 5) collectieve resultaten 6) loyaliteit aan organisatie 7) Trots op functioneren organisatie 8) Betrokkenheid afd. management BM&A	1) ontbreken van heldere visie (iets met duurzaam, innovatie?) 2) onduidelijke communicatie 3) geen missie voor BM&A als onderdeel. 4) ontbreken van normen en waarden in de Missie 5) geen SMART geformuleerde doelen 6) leidinggevende zijn te weinig zichtbaar 7) gesloten communicatie, top-down 8) mate van betrokkenheid afd. advies BM&A 9) omgang met interne klanten
Strategie	1) communicatie financiële doelstellingen 2) sterk omgevingsbewust 3) voldoende budget voor verandering 4) sterke marktpositie DE ORGANISATIE	1) Onduidelijke doelstellingen 2) Doelstellingen niet SMART 3) ontbreken KPI's
Structuur	1) platte organisatie 2) reageert flexibel op klantvragen 3) sterke informele organisatie 3) denkt procesgericht 4) afdeling overstijgende verbetergroepen	1) Organogram is minimaal en zegt weinig 2) Neerleggen van TVB, management houdt teveel vast 3) taak coördinatie mechanisme sluit niet aan bij de organisatie structuur
Systeem	1) E-HRM systeem 2) flexibele organisatie 3) kennisdeling middels intranet	1) Transparantie beleid en besluitvorming 2) lastig informatie terug vinden via intranet
Stijl	1) geen angstcultuur	1) ontbreken HR-doelen/strategie 2) kleine HR-afdeling 3) te weinig aandacht persoonlijke ontwikkeling 4) Leiders niet zichtbaar 5) autoritair leiderschap 6) Span of control te hoog 7) onduidelijkheid over beoordelingssystematiek 8) onduidelijkheid ontwikkelmogelijkheden 9) Leiderschapsstijl sluit niet aan bij de wil om innovatief te zijn
Staf	1) opleidingsbudget 2) competente medewerkers 3) benutten van competenties medewerkers bij interne verbeterprojecten 4) Ziekteverzuim laag 5) jaarlijkse evaluatie middels MTO	1) ontbreken bijscholing plan/beleid 2) initiatief bij bijscholing door medewerker en leidinggevende 3) onduidelijkheid over doorgroeimogelijkheden 4) onduidelijkheid over gratificatie/ transparantie 5) onduidelijkheid over promotie/ transparantie
Skills	1) Unieke kernwaarden 2) Kernwaarden dragen bij aan het ontwikkelen van nieuwe diensten/markten	

II. RESPONSE VERHOGENDE MAATREGELEN (E-MAIL)

Beste Collega's,

Twee weken geleden heeft Reinier jullie gevraagd mijn enquête in te vullen. Inmiddels heeft 27% van jullie de enquête ook helemaal ingevuld, waarvoor dank! Graag zou ik aan de gene die hier nog niet aan toegekomen zijn of die begonnen zijn maar hem nog niet volledig hebben kunnen invullen, willen vragen om voor 7/4 hier toch nog even tijd voor vrij te maken, het kost slechts 15 minuten van je tijd. Laat je niet afschrikken door de eerste 6 vragen over cultuur die wat lastiger zijn om te beantwoorden, de rest van de enquête bestaat namelijk uit stellingen die makkelijker en daardoor sneller te beantwoorden zijn. ☺

Hieronder is de link nogmaals meegestuurd.

<https://nl.surveymonkey.com/r/YQV7WKR>

Mocht je tijdens het invullen van de enquête vragen hebben dan ben ik bereikbaar via: 06- of per mail.

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Anouk Gooskens
stagiair

III. ONTWERP ENQUETE

Route + Voorwaarden	Thema's + modellen	Theorie	Vragen
Controle	Leiderschapsstijl	Participatief/ ondersteunend	
		Directief/ sturend	
	Bekwaamheid medewerker	Kennis, ervaring, vaardigheden	- Opleidingsniveau - Ervaringsjaren - Functie
	Bereidheid medewerker	Autonome motivatie	Behoeftes context opleiden: - Autonomie - Competentie - Verbinding
			Intrinsiek/ extrinsiek: - Extern - Geprojecteerd - Geïdentificeerd - Geïntegreerd - Intrinsiek
		Self – efficacy	- Dutch General Self-Efficacy Scale
	Prioriteit persoonlijke ontwikkeling		- Mijn persoonlijke ontwikkeling is voor mij prioriteit nummer 1? - Mijn leidinggevende hecht naar mijn mening, voldoende prioriteit aan mijn ontwikkeling? - Ik krijg voldoende tijd om aan mijn persoonlijke ontwikkeling te werken - Ik neem voldoende tijd om aan mijn persoonlijke ontwikkeling te werken
	Inzicht in ontwikkelbehoefte & mogelijkheden		- Mijn leidinggevende heeft naar mijn mening een duidelijk en helder inzicht in mijn ontwikkelbehoefte

			- Mijn leidinggevende heeft naar mijn mening een duidelijk en helder inzicht in mijn mogelijkheden. - Ik zelf heb een duidelijk inzicht in mijn ontwikkelbehoefte - Ik zelf heb een duidelijk inzicht in mijn ontwikkel mogelijkheden.
Bekendheid	Prestatie: Visie, missie, organisatie en persoonlijke doelstellingen	SMART	- Doelstellingen moeten Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (SMART) geformuleerd zijn om mijn persoonlijke ontwikkeling te monitoren? - Beoordelen vereist SMART – geformuleerde doelen?
		Bekendheid met	- Ik ben bekend met de visie van de organisatie. - Ik ben bekend met de missie van de organisatie - Ik ben bekend met de organisatie doelstellingen - Ik ben bekend met de doelstellingen van BM&A
		Afstemming	- Mijn persoonlijke doelstellingen dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie - Mijn persoonlijke ontwikkeling draagt bij aan het realiseren van mijn

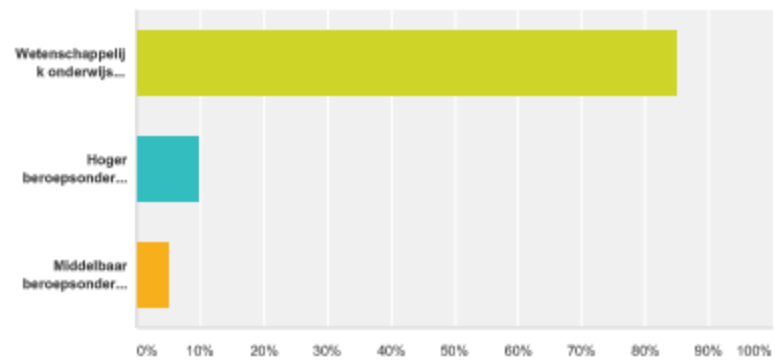
			persoonlijke doelstellingen/ organisatie doelstelling.
		Proces	- Bij Het opstellen van persoonlijke doelen beslis ik/ mijn leidinggevende / in overleg - Het plannen van mijn persoonlijke ontwikkeling doe ik zelf/ mijn leidinggevende/ in overleg Doelstellen, plannen, uitvoeren, beoordelen, belonen.
	Competentie: kerncompetenties, persoonlijke competenties	Waarnemen/ beoordelen gedragsniveau	- Ik geef mijn collega's feedback op gedragsniveau - Ik vind het moeilijk om mijn collega's aan te spreken op gedragsniveau
		Feedback → wat kan er geleerd worden?	- Zowel positieve als negatieve feedback zijn van belang - Ik waardeer de feedback van collega's - Het is belangrijk collega's feedback te geven - Feedback is leerzaam - Feedback is niet leerzaam
		Bekendheid met?	- Ik ben bekend met de kerncompetenties van de organisatie - Ik ben bekend met mijn persoonlijke competenties - Ik ben bekend met de vereiste competenties voor mijn functie

			- Ik ben bekend met competenties die ik nodig heb om door te groeien binnen de organisatie - Ik ben bekend met competenties die ik nodig heb om door te groeien buiten de organisatie
		Afstemming	- Bij het opstellen van persoonlijke doelstellingen wordt geïnventariseerd/ inventariseer ik welke competenties ik hiervoor moet ontwikkelen
Investeren	Zelf analyse	De 3 W's	Proces nu: - Ik vind het belangrijk om inzicht te hebben in wat ik kan? - Ik vind het belangrijk om inzicht te hebben in wat ik wil? - Ik vind het belangrijk om inzicht te hebben in wie ik ben? - Ik weet wat ik kan - Ik weet wat ik wil - Ik weet wie ik ben
			- In mijn ontwikkelgesprek komt aan bod wat ik wil, wie ik ben en wat ik kan INSTRUMENTEN
Voorwaarden	Autonome motivatie	Zie leiderschap	
	Cultuur	OCAI Cameron & Quinn	Familie
			Markt
			Adhocratie
			Hiërarchie

IV. ENQUETE VRAGEN EN RESULTATEN

Q1 Wat is jouw hoogst voltooide opleiding?

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

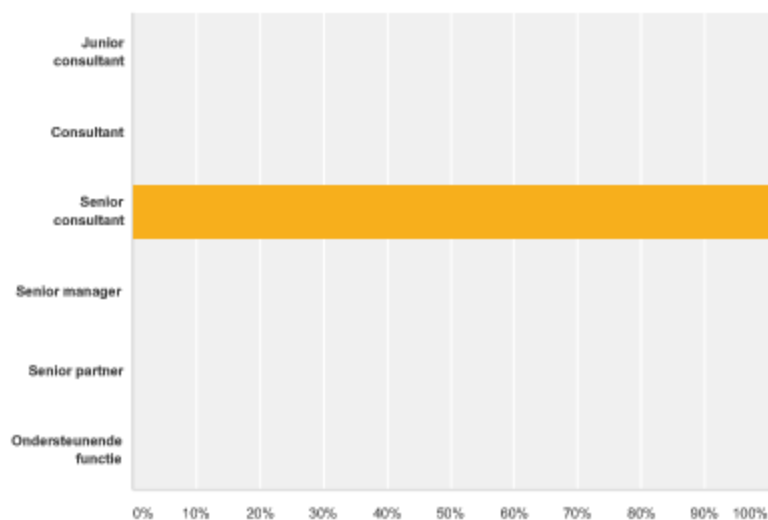


Antwoordkeuzen		Reacties	
Wetenschappelijk onderwijs (WO) (1)		85,00%	17
Hoger beroepsonderwijs (HBO) (2)		10,00%	2
Middelbaar beroepsonderwijs (MBO) (3)		5,00%	1
Totaal			20

Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
1,00	3,00	1,00	1,20	0,51

Q2 Binnen welke functie ben je volgens jouw contract momenteel werkzaam?

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

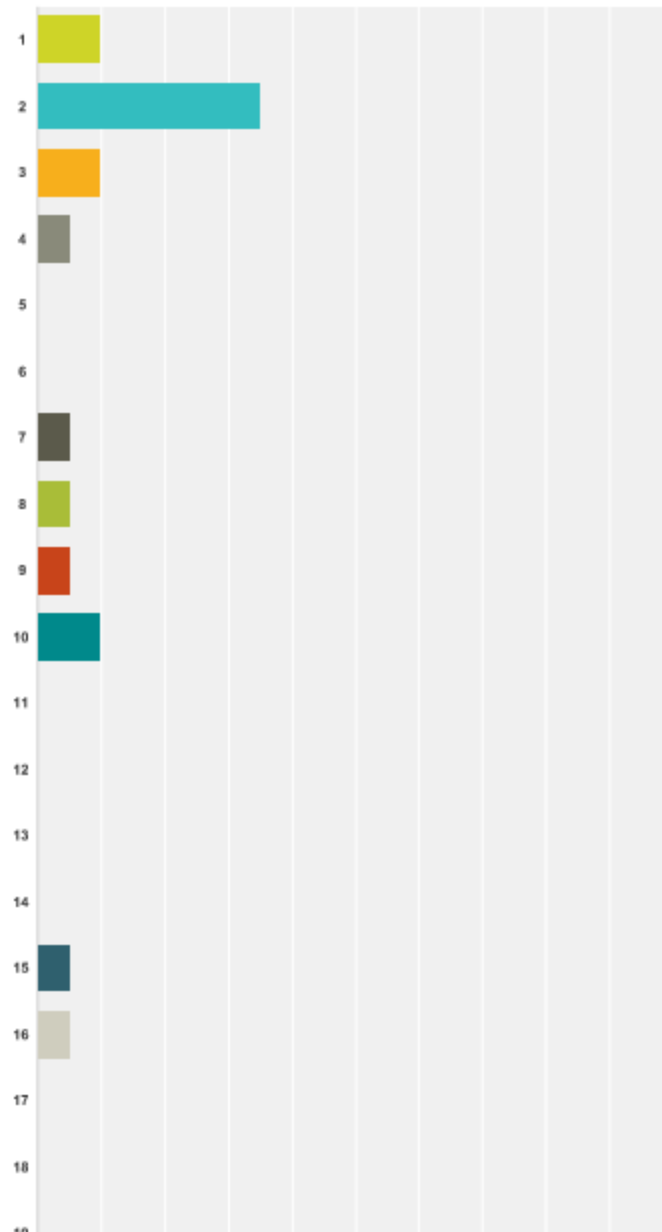


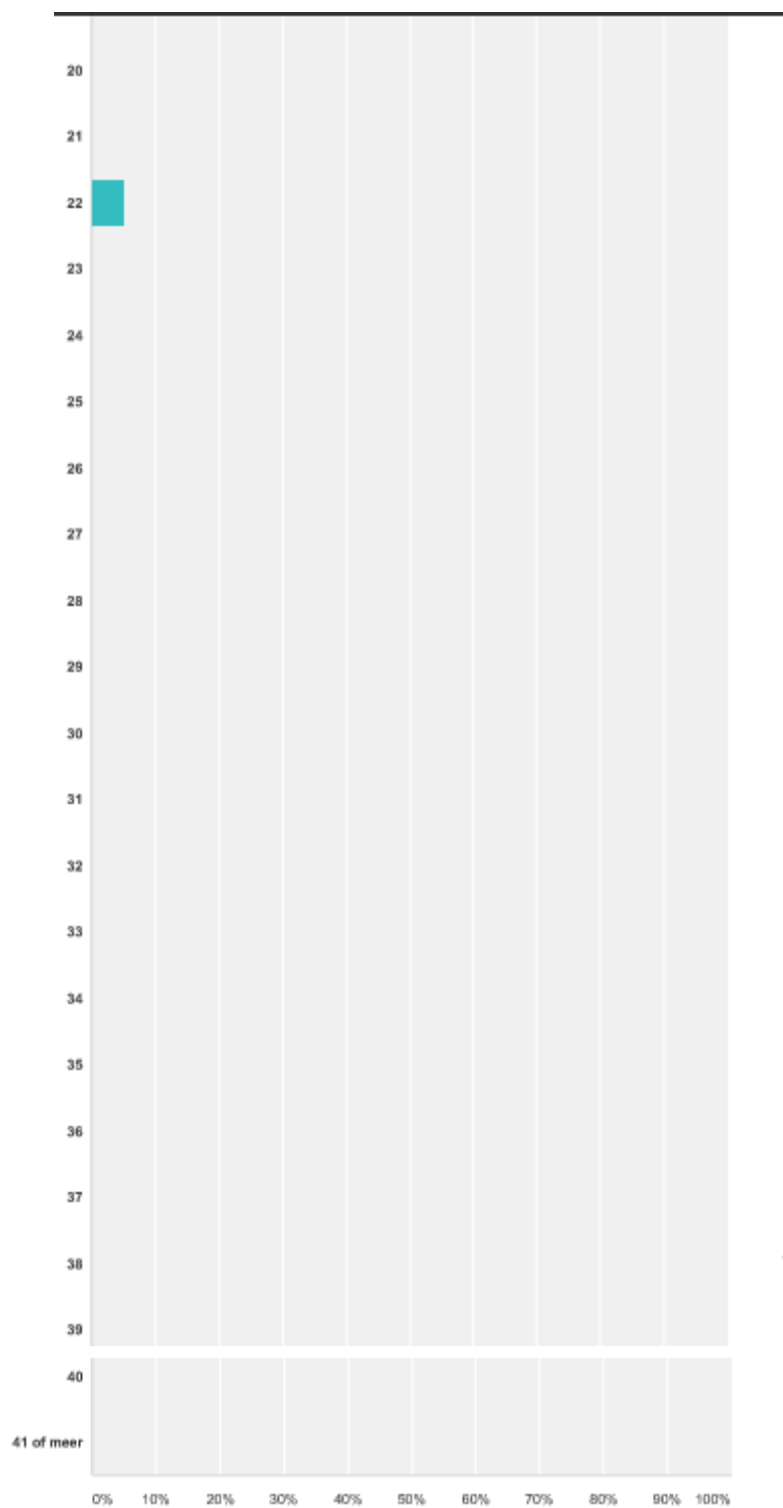
Antwoordkeuzen	Reacties
Junior consultant (1)	0,00% 0
Consultant (2)	0,00% 0
Senior consultant (3)	100,00% 20
Senior manager (4)	0,00% 0
Senior partner (5)	0,00% 0
Ondersteunende functie (6)	0,00% 0
Totaal	20

Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standardsafwijking
3,00	3,00	3,00	3,00	0,00

Q3 Hoeveel ervaring (in jaren) heb je binnen een soortgelijke functie?

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

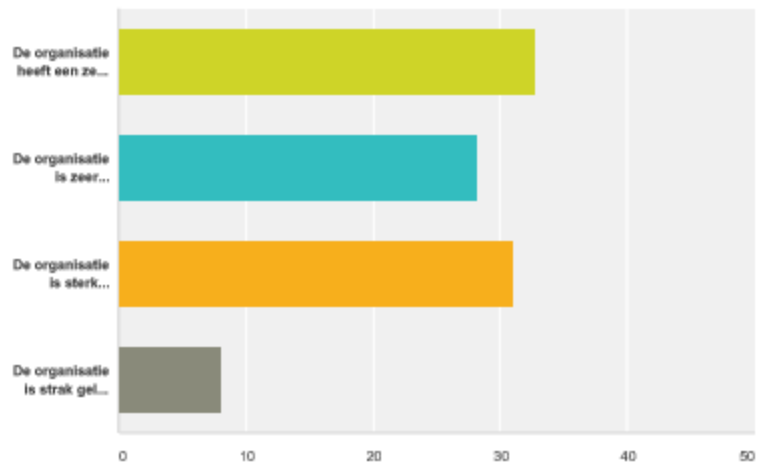




Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
1,00	22,00	3,00	6,15	5,77

Q4 Dominante kenmerken

Beantwoord: 20 Overgeelagen: 0

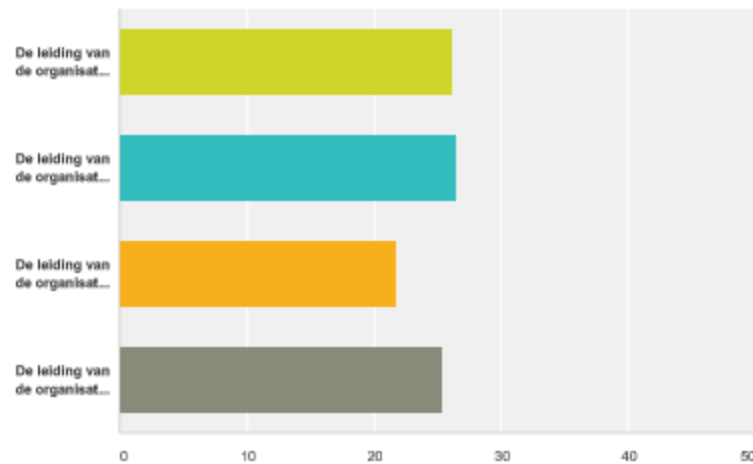


Antwoordkeuzen	Gemiddeld aantal	Totale aantal	Reacties
De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	33	655	20
De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	28	565	20
De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	31	620	20
De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	8	160	20
Totale aantal respondenten: 20			

Basisstatistieken					
	Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	20,00	70,00	30,00	32,75	11,23
De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	10,00	60,00	30,00	28,25	11,86
De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	0,00	65,00	30,00	31,00	14,54
De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	0,00	20,00	10,00	8,00	7,65

Q5 De leiding van de organisatie

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

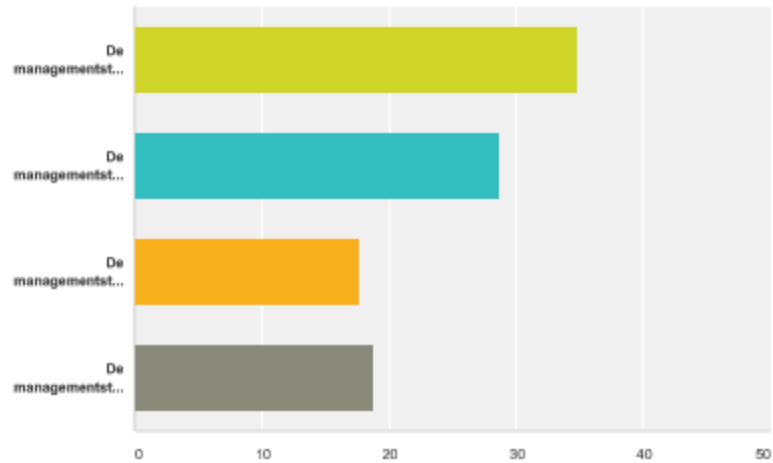


Antwoordkeuzen	Gemiddeld aantal	Totale aantal	Reacties
De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	26	525	20
De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	27	530	20
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	22	435	20
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.	26	510	20
Totale aantal respondenten: 20			

Basisstatistieken					
	Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	10,00	50,00	25,00	26,25	11,06
De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	10,00	60,00	25,00	26,50	11,84
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	0,00	45,00	20,00	21,75	14,08
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.	0,00	50,00	25,00	25,50	11,72

Q6 Personeelsmanagement

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

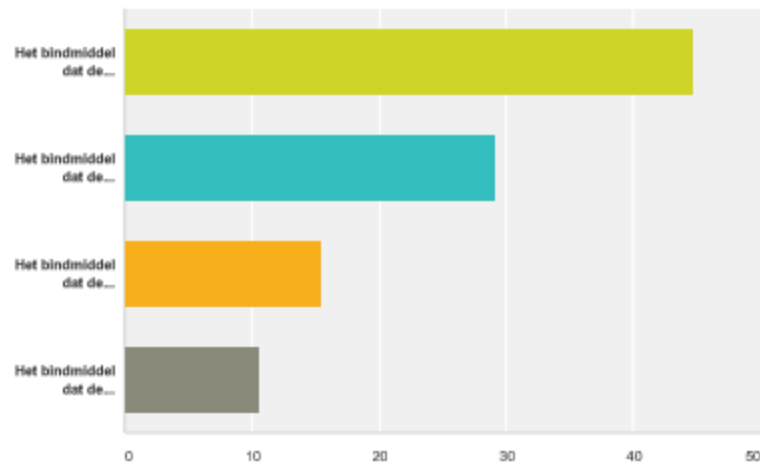


Antwoordkeuzen	Gemiddeld aantal	Totale aantal	Reacties
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	35	685	20
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	29	575	20
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competentie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	18	355	20
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid.	19	375	20
Totale aantal respondenten: 20			

Basisstatistieken					
	Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	10,00	50,00	30,00	34,75	16,39
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	0,00	50,00	30,00	28,75	10,84
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competentie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	0,00	50,00	12,50	17,75	14,27
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid.	0,00	35,00	20,00	18,75	10,35

Q7 Het bindmiddel van de organisatie

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

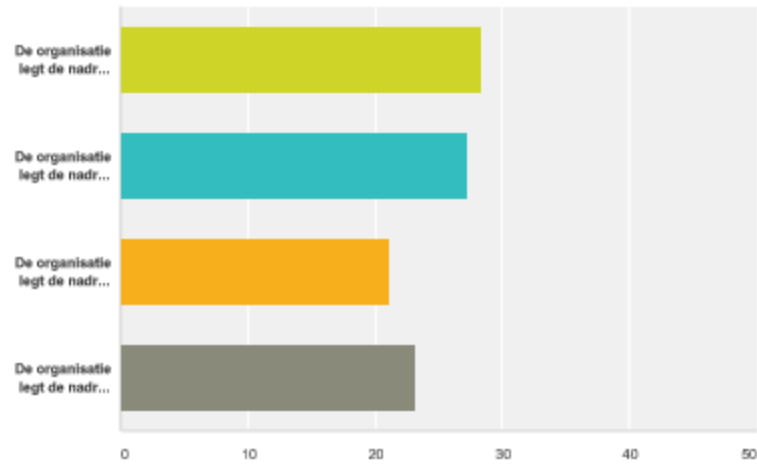


Antwoordkeuzen	Gemiddeld aantal	Totale aantal	Reacties
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.	45	895	20
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	29	585	20
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	16	310	20
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	11	210	20
Totale aantal respondenten: 20			

Basisstatistieken					
	Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.	20,00	70,00	40,00	44,75	13,27
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	10,00	50,00	30,00	29,25	12,48
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	0,00	40,00	12,50	15,50	12,03
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	0,00	30,00	10,00	10,50	7,57

Q8 Strategische accenten

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

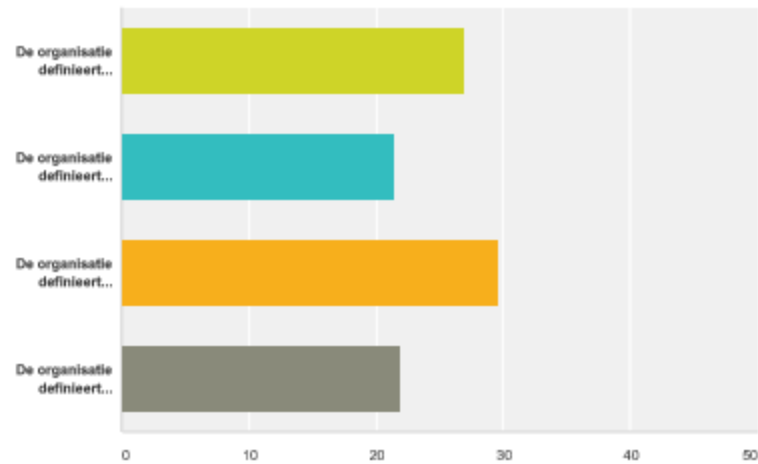


Antwoordkeuzen	Gemiddeld aantal	Totale aantal	Reacties
De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	28	568	20
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	27	548	20
De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinning in de markt spelen de hoofdrol.	21	421	20
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaan en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	23	463	20
Totale aantal respondenten: 20			

Basisstatistieken					
	Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	10,00	50,00	26,50	28,40	11,84
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	10,00	50,00	29,00	27,40	10,88
De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinning in de markt spelen de hoofdrol.	0,00	50,00	20,00	21,05	11,44
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaan en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	0,00	40,00	20,00	23,15	10,70

Q9 Succes criteria

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

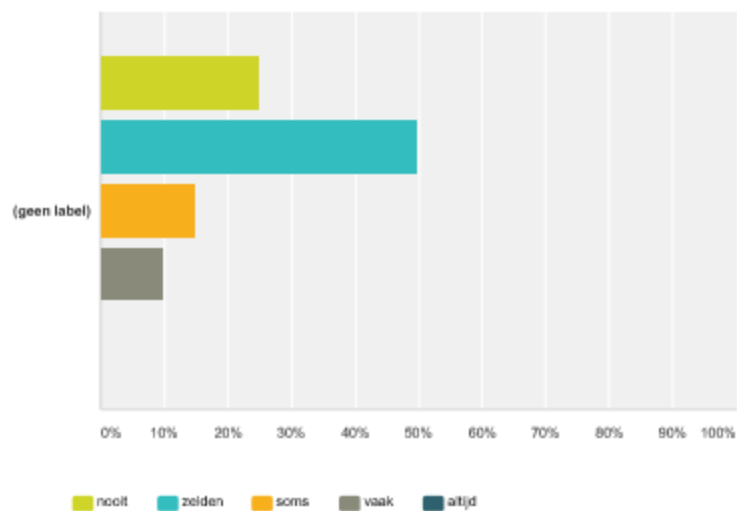


Antwoordkeuzen	Gemiddeld aantal	Totale aantal	Reacties
De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	27	538	20
De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat haar producten betreft.	22	431	20
De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	30	593	20
De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	22	438	20
Totale aantal respondenten: 20			

Basisstatistieken					
	Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	5,00	100,00	25,00	26,90	18,66
De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat haar producten betreft.	0,00	40,00	20,00	21,55	11,16
De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	0,00	70,00	30,00	29,65	16,32
De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	0,00	50,00	20,00	21,90	13,40

**FIG 10 Binnen DMA wordt vaak feedback
gegeven op gedrag door leidinggevende.**

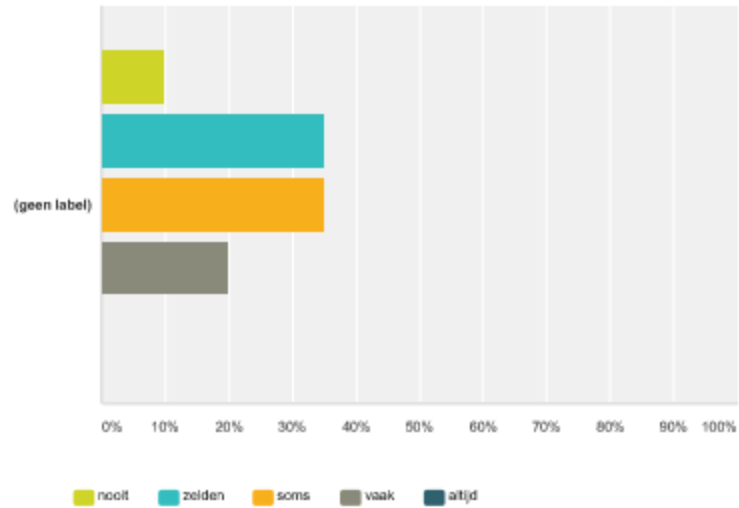
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	nooit	zelden	soms	vaak	altijd	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	25,00% 5	50,00% 10	15,00% 3	10,00% 2	0,00% 0	20	2,10
Basisstatistieken							
Minimum 1,00	Maximum 4,00		Mediaan 2,00		Gemiddelde 2,10		Standardsafwijking 0,89

**Q11 Binnen BM/A wordt vaak feedback
gegeven op gedrag door collega's
onderling.**

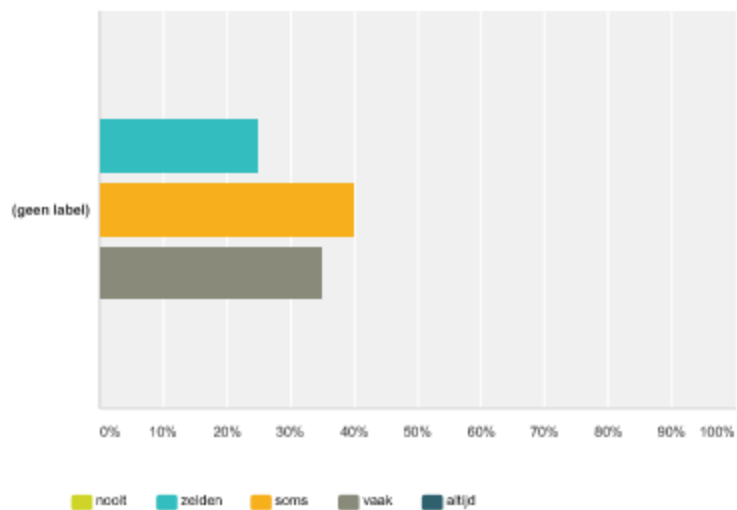
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	nooit	zelden	soms	vaak	altijd	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	10,00% 2	35,00% 7	35,00% 7	20,00% 4	0,00% 0	20	2,65
Basisstatistieken							
Minimum	Maximum		Mediaan		Gemiddelde		Standardsafwijking
1,00	4,00		3,00		2,65		0,91

Q12 IK geef vaak feedback op gedrag aan mijn collega's.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

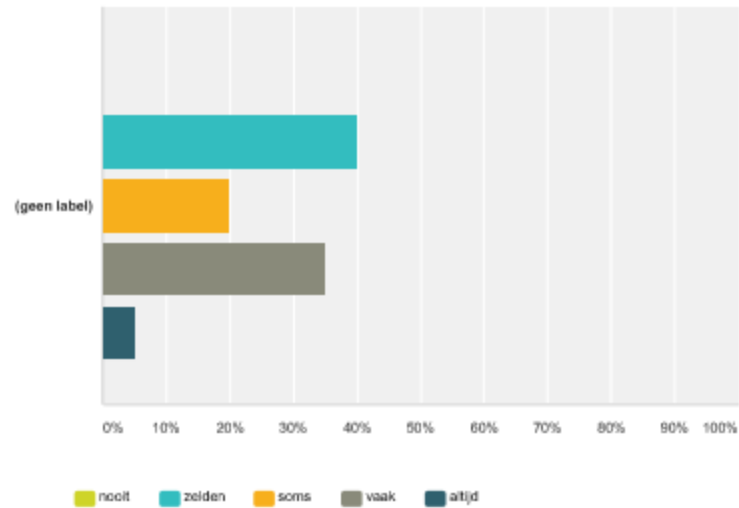


	nooit	zelden	soms	vaak	altijd	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	25,00% 5	40,00% 8	35,00% 7	0,00% 0	20	3,10

Basisstatistieken				
Minimum 2,00	Maximum 4,00	Mediaan 3,00	Gemiddelde 3,10	Standardsafwijking 0,77

Q13 De feedback die door leidinggevende wordt gegeven is meestal zo geformuleerd dat ik er iets van kan leren.

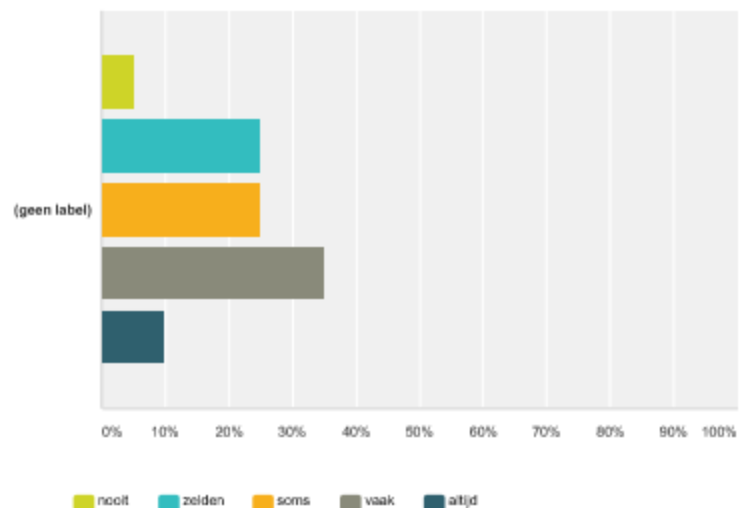
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	nooit	zelden	soms	vaak	altijd	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	40,00% 8	20,00% 4	35,00% 7	5,00% 1	20	3,05
Basisstatistieken							
Minimum 2,00	Maximum 5,00		Mediaan 3,00		Gemiddelde 3,05		Standardsafwijking 0,97

Q14 De feedback die door collega's wordt gegeven is vaak zo geformuleerd dat ik er iets van kan leren.

Beantwoord: 20 Overgestagen: 0

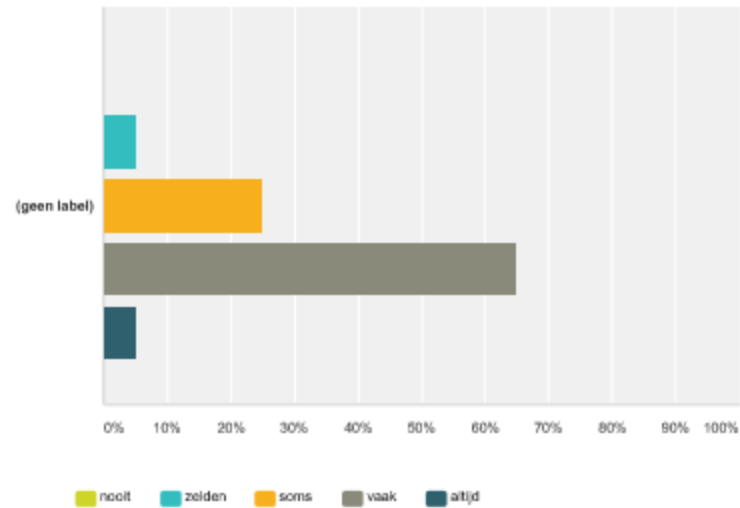


	nooit	zelden	soms	vaak	altijd	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	25,00% 5	25,00% 5	35,00% 7	10,00% 2	20	3,20

Basisstatistieken				
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 3,00	Gemiddelde 3,20	Standardsafwijking 1,08

Q15 De feedback die ik geef is vaak zo geformuleerd dat iemand er iets van kan leren.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

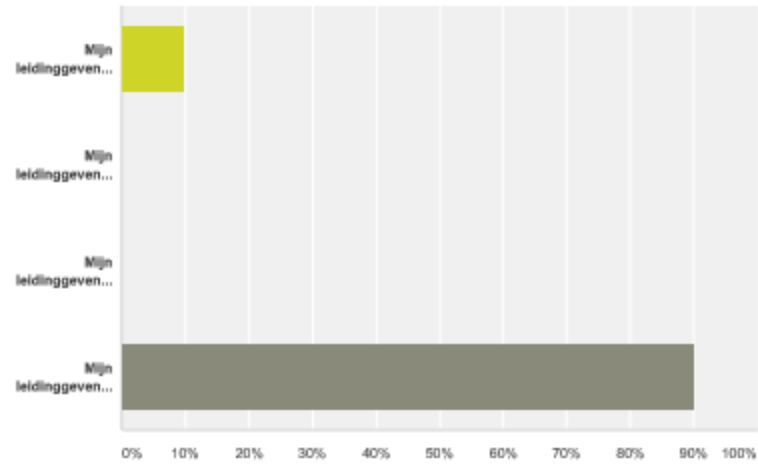


	nooit	zelden	soms	vaak	altijd	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	5,00% 1	25,00% 5	65,00% 13	5,00% 1	20	3,70

Basisstatistieken				
Minimum 2,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,70	Standardsafwijking 0,64

**Q16 Ik voel mij meer betrokken,
verantwoordelijk en zet mij meer in voor
mijn persoonlijke ontwikkeling wanneer:**

Beantwoord: 20 Overgestegen: 0

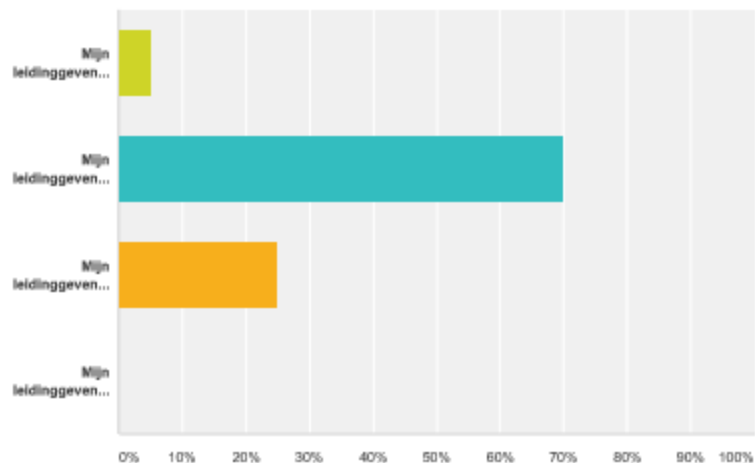


Antwoordkeuzen		Reacties
Mijn leidinggevende mij volledig vrij laat in de keuze met betrekking tot hoe ik mijn persoonlijke ontwikkeling aanpak. (1)	10,00%	2
Mijn leidinggevende mij informatie vraagt en vanuit die informatie een aanpak voor mijn persoonlijke ontwikkeling formuleert. (2)	0,00%	0
Mijn leidinggevende mij zegt wat ik precies moet doen met betrekking tot mijn persoonlijke ontwikkeling. (3)	0,00%	0
Mijn leidinggevende mij om informatie vraagt en wij gezamenlijk zoeken naar een aanpak voor mijn persoonlijke ontwikkeling. (4)	90,00%	18
Totaal		20

Basisstatistieken				
Minimum 1,00	Maximum 4,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,70	Standaardafwijking 0,90

**Q17 Ik voel mij meer betrokken,
verantwoordelijk en zet mij meer in voor
mijn persoonlijke ontwikkeling wanneer:**

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

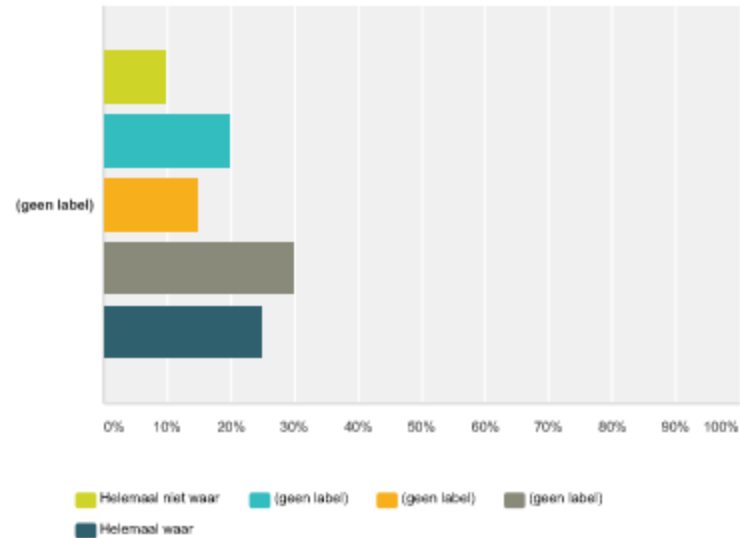


Antwoordkeuzen		Reacties
Mijn leidinggevende mij stimuleert om zelfstandig problemen op te lossen. (1)		5,00% 1
Mijn leidinggevende vraagt om suggesties en ideeën en mij ondersteunt bij het realiseren hiervan. (2)		70,00% 14
Mijn leidinggevende de nadruk legt op het formuleren en vastleggen van heldere einddoelen voor mijn persoonlijke ontwikkeling. (3)		25,00% 5
Mijn leidinggevende bepaalt wat ik moet leren en hier toezicht op houdt. (4)		0,00% 0
Totaal		20

Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
1,00	3,00	2,00	2,20	0,51

Q18 Mijn leidinggevende geeft me veel keuze over hoe ik mijn persoonlijke ontwikkeling aanpak.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

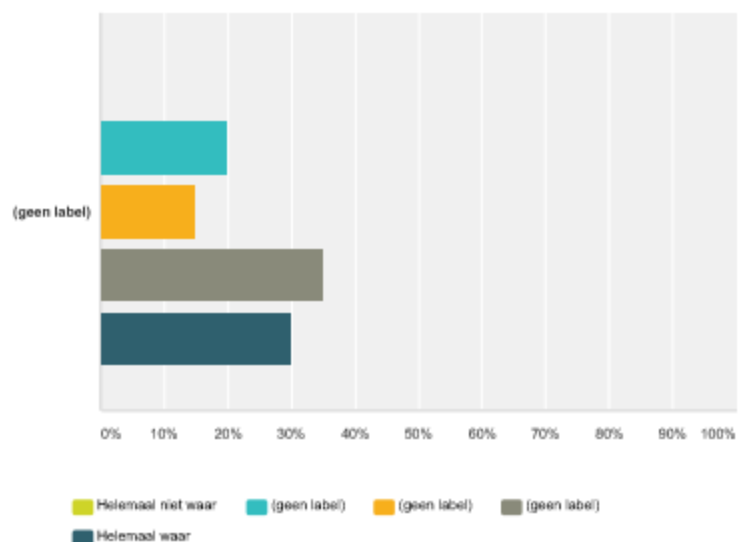


	Helemaal niet waar (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal waar (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	10,00% 2	20,00% 4	15,00% 3	30,00% 6	25,00% 5	20	3,40

Basisstatistieken				
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,40	Standaardafwijking 1,32

Ik krijg van mijn leidinggevende de vrijheid om invulling te geven aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

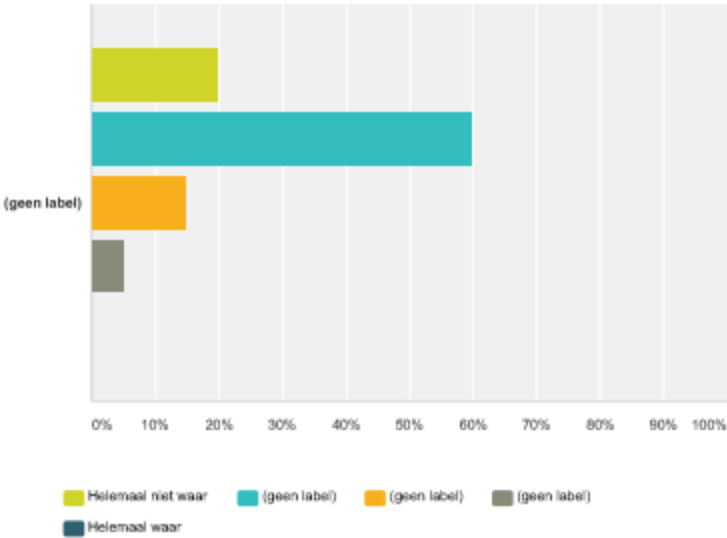


	Helemaal niet waar (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal waar (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00%	20,00%	15,00%	35,00%	30,00%	20	3,75
	0	4	3	7	6		

Basisstatistiek				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
2,00	5,00	4,00	3,75	1,09

Q20 Mijn leidinggevende legt uit waarom mijn ontwikkeling belangrijk voor mij is.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

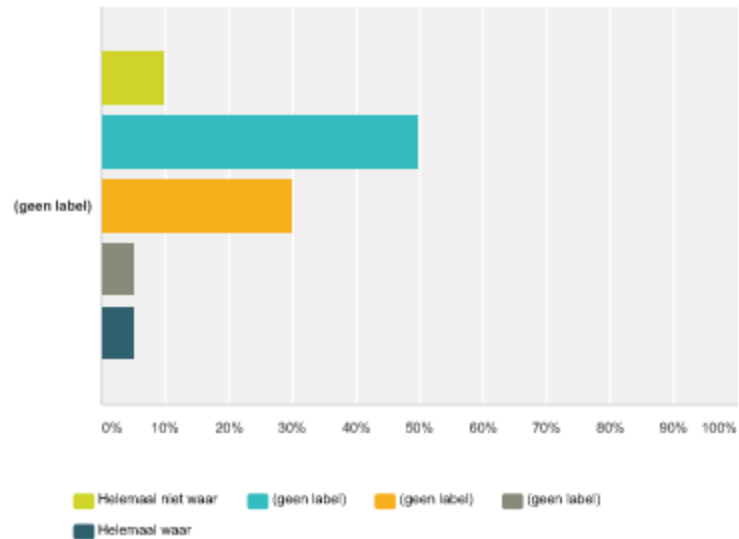


	Helemaal niet waar (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal waar (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	20,00% 4	60,00% 12	15,00% 3	5,00% 1	0,00% 0	20	2,05

Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
1,00	4,00	2,00	2,05	0,74

Q21 Mijn leidinggevende zegt me wat hij van mij verwacht met betrekking tot mijn ontwikkeling.

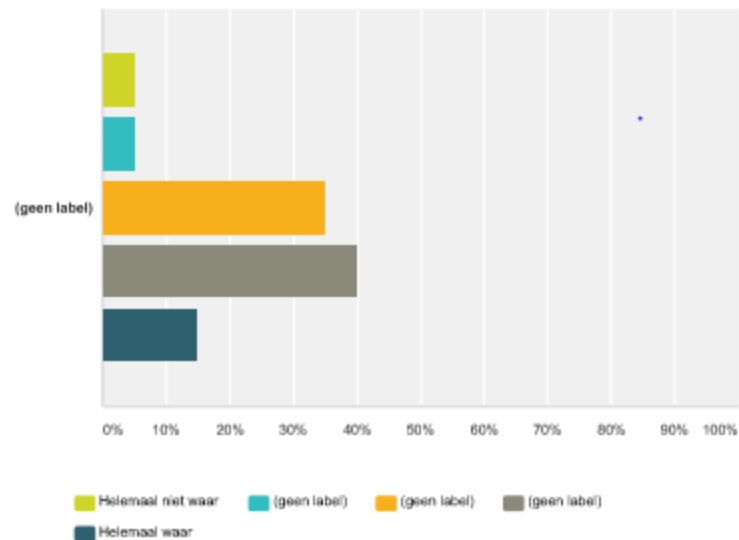
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	Helemaal niet waar (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal waar (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	10,00% 2	50,00% 10	30,00% 6	5,00% 1	5,00% 1	20	2,45
Basisstatistieken							
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 2,00	Gemiddelde 2,45	Standartaafwijking 0,82			

Q22 Ik kan een beroep doen op mijn leidinggevende voor zaken die over mijn persoonlijke ontwikkeling gaan.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

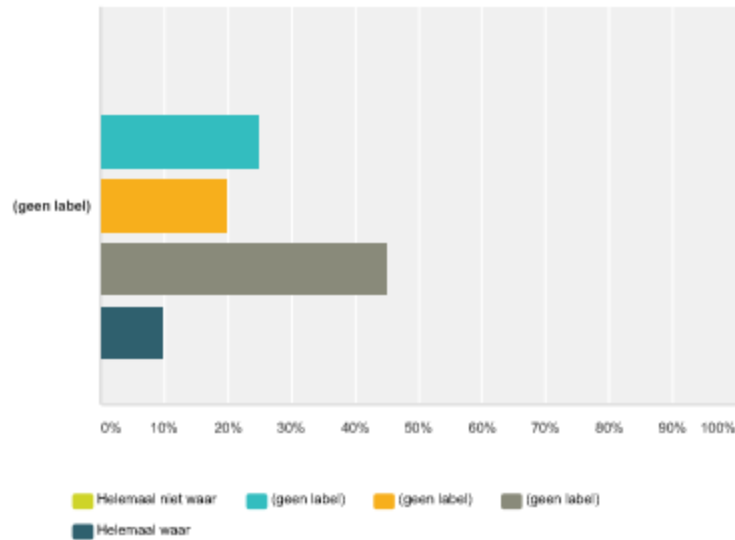


	Helemaal niet waar (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal waar (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	5,00% 1	35,00% 7	40,00% 8	15,00% 3	20	3,55

Basisstatistieken				
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,55	Standaardafwijking 0,97

Q23 Mijn leidinggevende is makkelijk benaderbaar voor zaken die over mijn persoonlijke ontwikkeling gaan.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

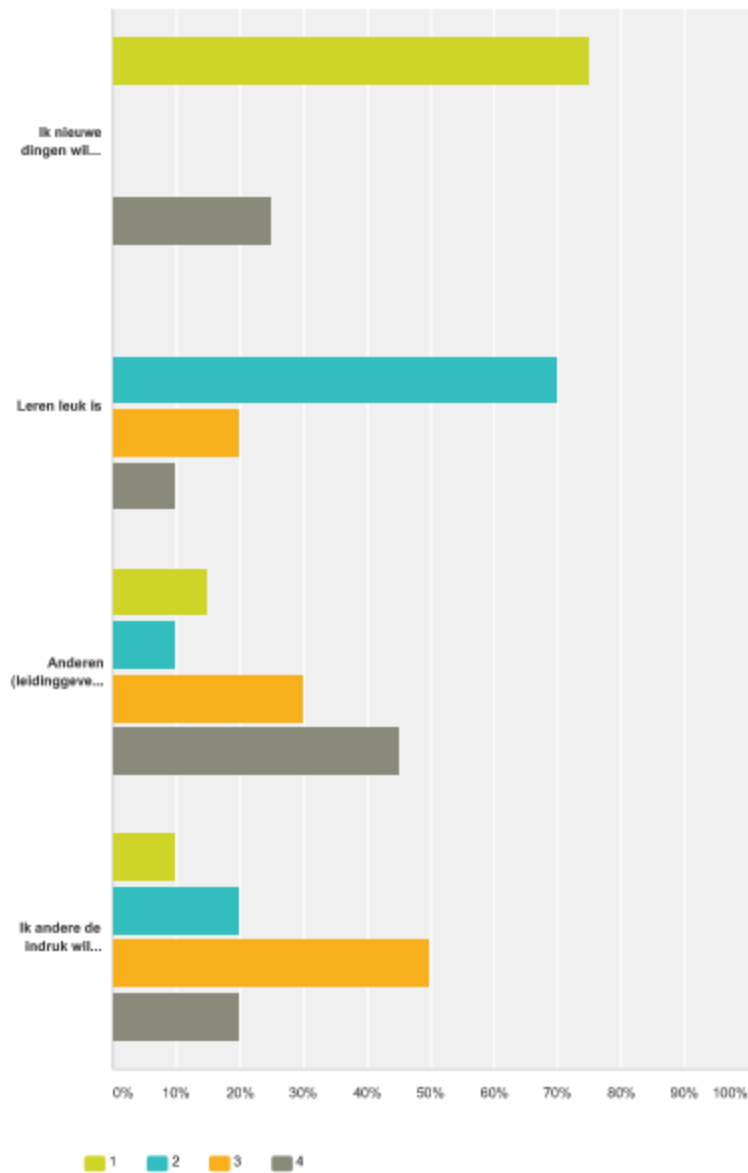


	Helemaal niet waar (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal waar (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	25,00% 5	20,00% 4	45,00% 9	10,00% 2	20	3,40

Basisstatistieken				
Minimum 2,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,40	Standaardafwijking 0,97

92% Ik ben het meest gemotiveerd om
mijzelf te ontwikkelen omdat:

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

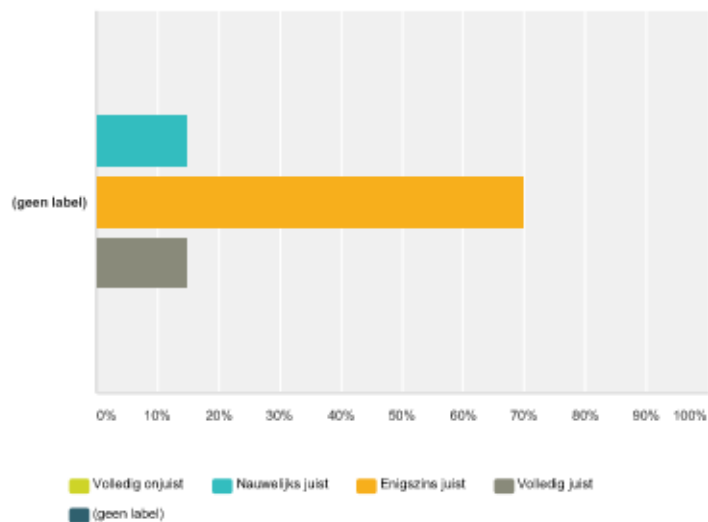


Ik nieuwe dingen wil bijleren	75,00% 15	0,00% 0	0,00% 0	25,00% 5	20	3,25
Leren leuk is	0,00% 0	70,00% 14	20,00% 4	10,00% 2	20	2,60
Anderen (leidinggevende, collega's, beloningssystemen, etc.) mij hiertoe verplichten	15,00% 3	10,00% 2	30,00% 6	45,00% 9	20	1,95
Ik andere de indruk wil geven dat ik een goede medewerker ben	10,00% 2	20,00% 4	50,00% 10	20,00% 4	20	2,20

Basisstatistieken					
	Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
Ik nieuwe dingen wil bijleren	1,00	4,00	1,00	1,75	1,30
Leren leuk is	2,00	4,00	2,00	2,40	0,66
Anderen (leidinggevende, collega's, beloningssystemen, etc.) mij hiertoe verplichten	1,00	4,00	3,00	3,05	1,07
Ik andere de indruk wil geven dat ik een goede medewerker ben	1,00	4,00	3,00	2,90	0,87

Wat is voor mij makkelijk om vast te houden aan mijn plannen en mijn doel te bereiken.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

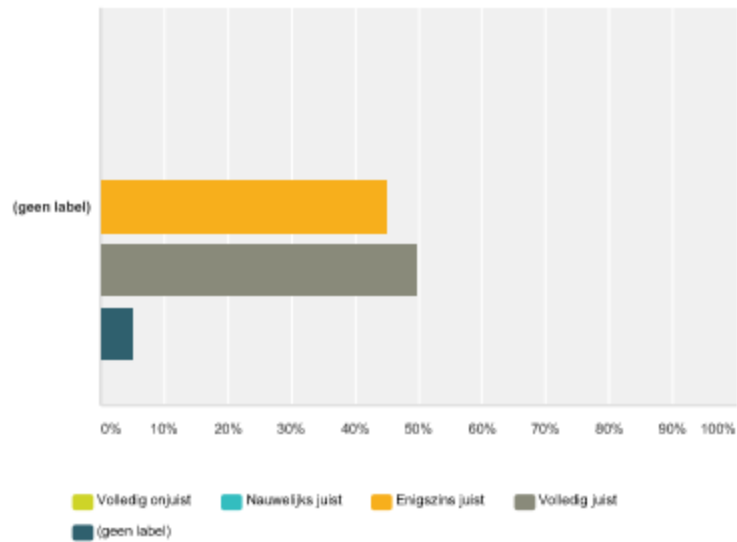


	Volledig onjuist (1)	Nauwelijks juist (2)	Enigszins juist (3)	Volledig juist (4)	(geen label) (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	15,00% 3	70,00% 14	15,00% 3	0,00% 0	20	3,00

Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
2,00	4,00	3,00	3,00	0,55

Q26 Ik vertrouw erop dat ik onverwachte gebeurtenissen doeltreffend aanpak.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

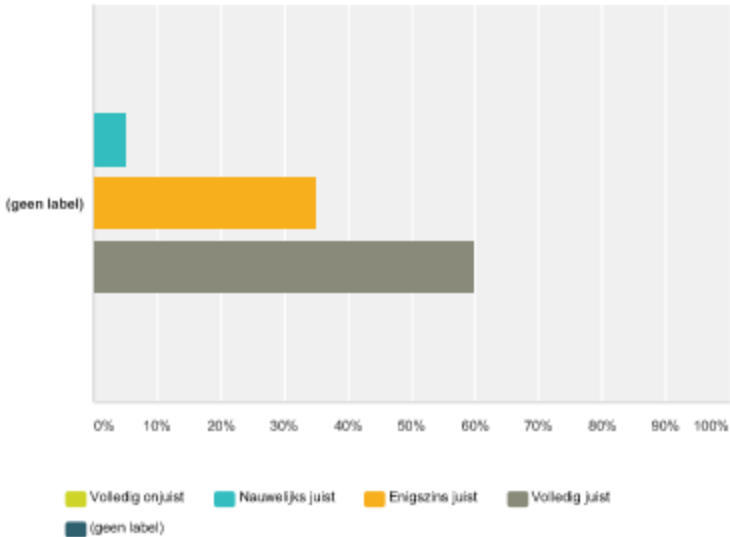


	Volledig onjuist (1)	Nauwelijks juist (2)	Enigszins juist (3)	Volledig juist (4)	(geen label) (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00%	0,00%	45,00%	50,00%	5,00%	20	3,60
	0	0	9	10	1		

Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
3,00	5,00	4,00	3,60	0,58

Q27 Wat er ook gebeurt, ik kom er wel uit.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

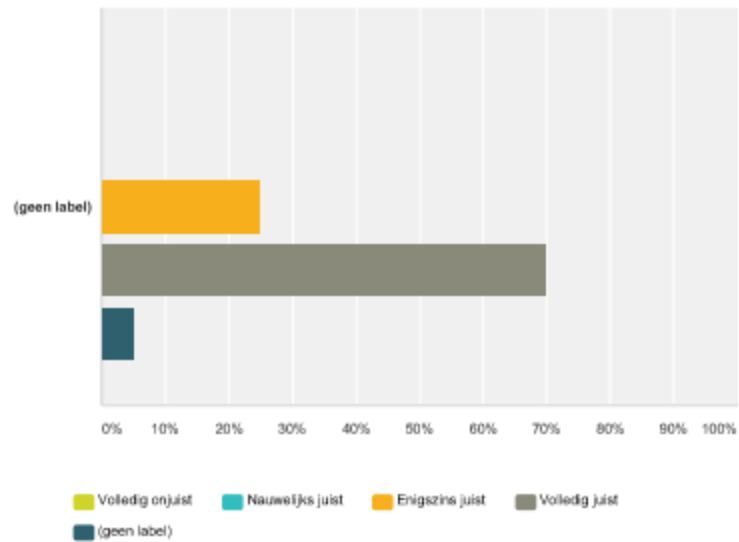


	Volledig onjuist (1)	Nauwelijks juist (2)	Enigszins juist (3)	Volledig juist (4)	(geen label) (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	5,00% 1	35,00% 7	60,00% 12	0,00% 0	20	3,55

Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
2,00	4,00	4,00	3,55	0,59

Q28 Ik kan de meeste problemen oplossen, als ik er de nodige moeite voor doe.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

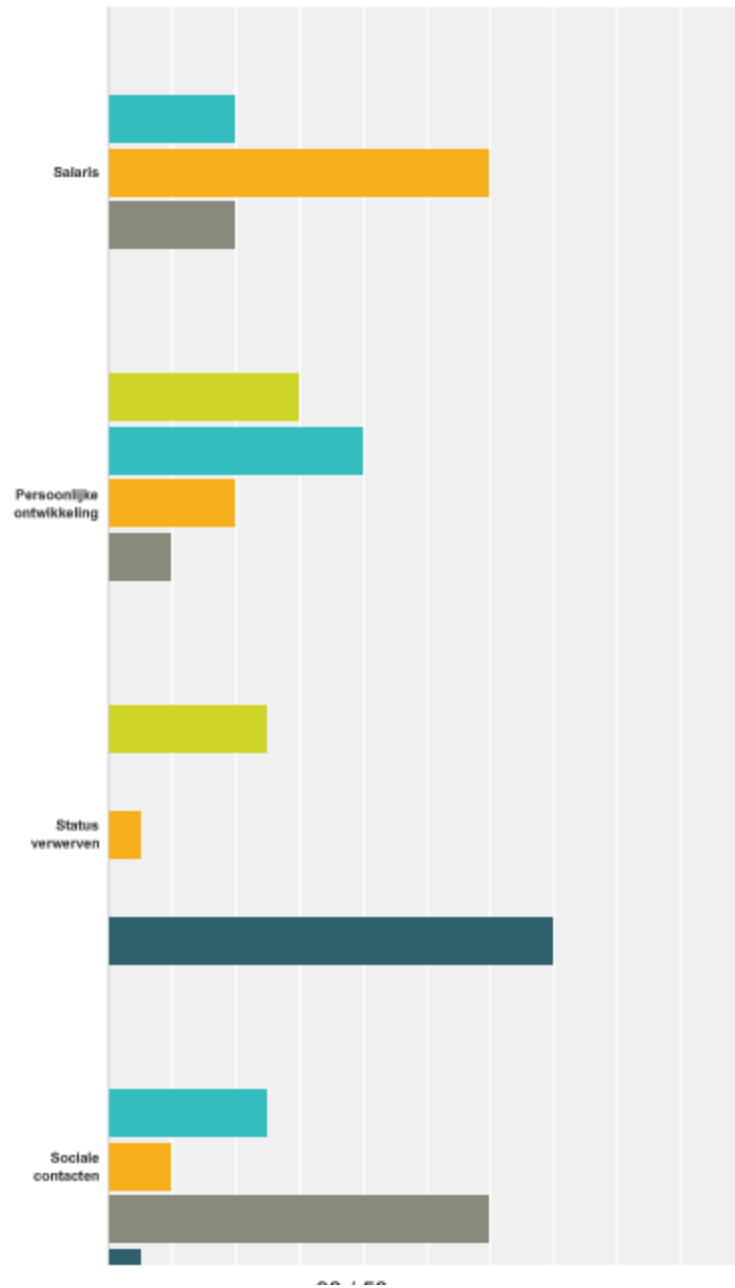


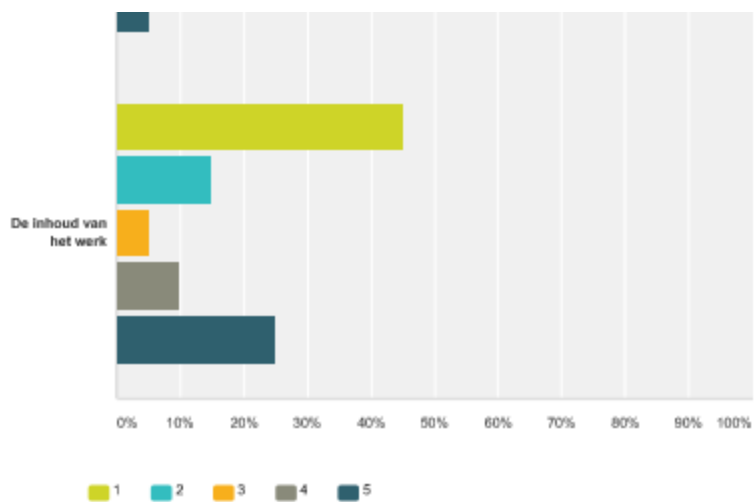
	Volledig onjuist (1)	Nauwelijks juist (2)	Enigszins juist (3)	Volledig juist (4)	(geen label) (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00%	0,00%	25,00%	70,00%	5,00%	20	3,80
	0	0	5	14	1		

Basisstatistieken				
Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
3,00	5,00	4,00	3,80	0,51

Wat mijn prioriteit ligt bij:

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



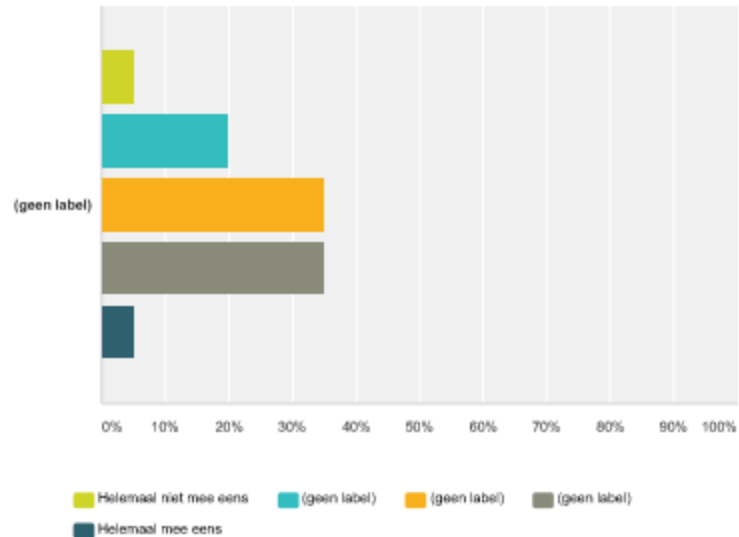


	1	2	3	4	5	Totaal	Score
Salaries	0,00% 0	20,00% 4	60,00% 12	20,00% 4	0,00% 0	20	3,00
Persoonlijke ontwikkeling	30,00% 6	40,00% 8	20,00% 4	10,00% 2	0,00% 0	20	3,90
Status verwerven	25,00% 5	0,00% 0	5,00% 1	0,00% 0	70,00% 14	20	2,10
Sociale contacten	0,00% 0	25,00% 5	10,00% 2	60,00% 12	5,00% 1	20	2,55
De inhoud van het werk	45,00% 9	15,00% 3	5,00% 1	10,00% 2	25,00% 5	20	3,45

Basisstatistieken					
	Minimum	Maximum	Mediaan	Gemiddelde	Standaardafwijking
Salaries	2,00	4,00	3,00	3,00	0,63
Persoonlijke ontwikkeling	1,00	4,00	2,00	2,10	0,94
Status verwerven	1,00	5,00	5,00	3,90	1,73
Sociale contacten	2,00	5,00	4,00	3,45	0,82
De inhoud van het werk	1,00	5,00	2,00	2,55	1,69

Q30 Mijn leidinggevende hecht naar mijn mening, veel prioriteit aan mijn ontwikkeling.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

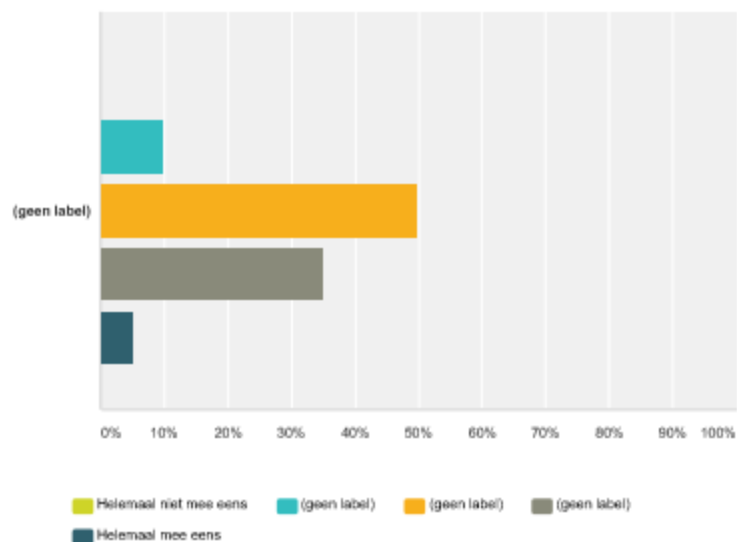


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	20,00% 4	35,00% 7	35,00% 7	5,00% 1	20	3,15

Basisstatistieken				
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 3,00	Gemiddelde 3,15	Standardsafwijking 0,96

Q31 Mijn leidinggevende geeft de indruk mijn persoonlijke ontwikkeling belangrijk te vinden.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

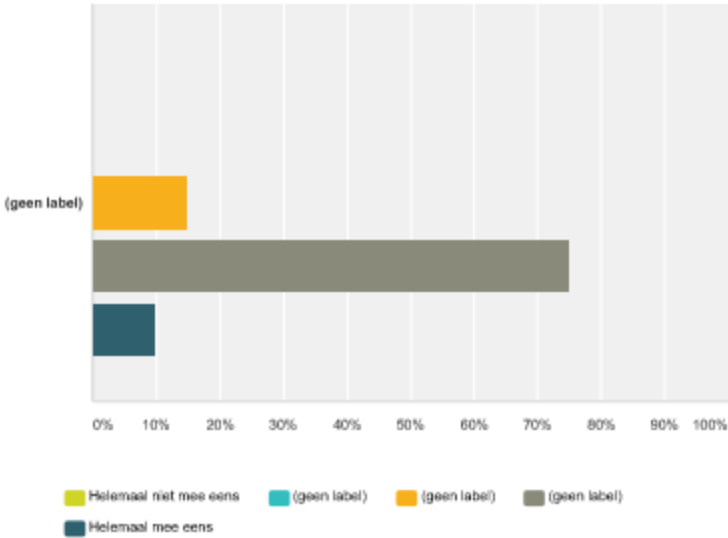


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	10,00% 2	50,00% 10	35,00% 7	5,00% 1	20	3,35

Basisstatistieken				
Minimum 2,00	Maximum 5,00	Mediaan 3,00	Gemiddelde 3,35	Standardsafwijking 0,73

Q32 Zelf heb ik een duidelijk inzicht in mijn capaciteiten.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

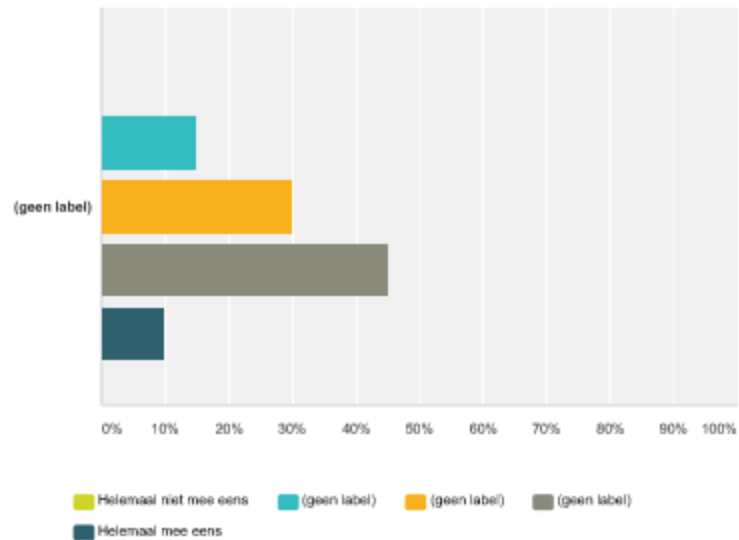


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	0,00% 0	15,00% 3	75,00% 15	10,00% 2	20	3,95

Basisstatistieken				
Minimum 3,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,95	Standardsafwijking 0,50

Q33 Zelf heb ik een duidelijk inzicht in mijn ontwikkelbehoefte.

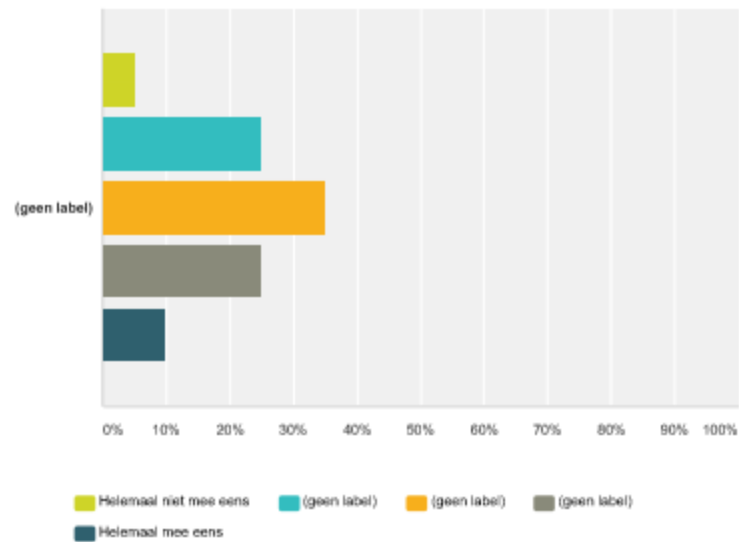
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	15,00% 3	30,00% 6	45,00% 9	10,00% 2	20	3,50
Basisstatistieken							
Minimum 2,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,50	Standardsafwijking 0,87			

Q34 Mijn leidinggevende heeft naar mijn mening een duidelijk en helder inzicht in mijn capaciteiten.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

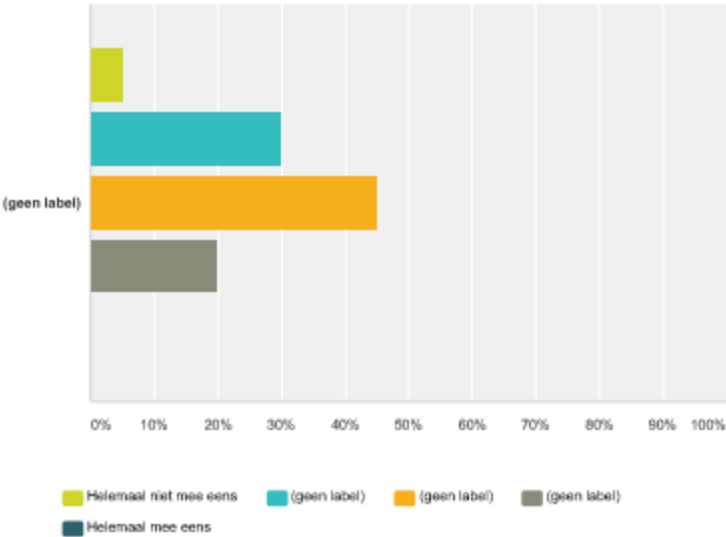


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	25,00% 5	35,00% 7	25,00% 5	10,00% 2	20	3,10

Basisstatistieken				
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 3,00	Gemiddelde 3,10	Standardsafwijking 1,04

Q35 Mijn leidinggevende heeft naar mijn mening een duidelijk en helder inzicht in mijn ontwikkelbehoefte.

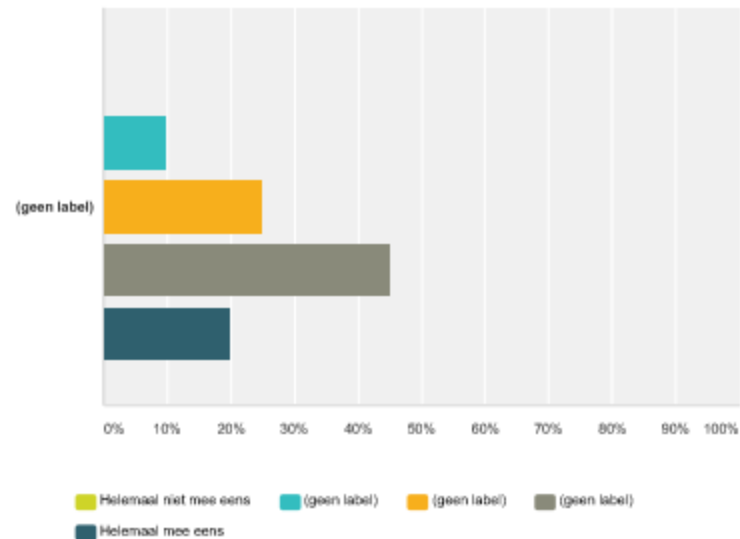
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	30,00% 6	45,00% 9	20,00% 4	0,00% 0	20	2,80
Basisstatistieken							
Minimum 1,00	Maximum 4,00	Mediaan 3,00	Gemiddelde 2,80	Standardsafwijking 0,81			

Q36 Ik ben bekend met de vereiste competenties voor mijn functie.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

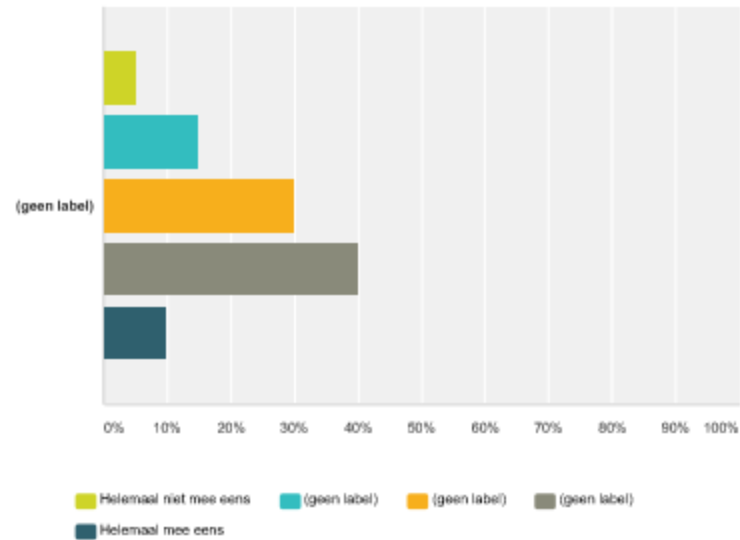


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	10,00% 2	25,00% 5	45,00% 9	20,00% 4	20	3,75

Basisstatistieken				
Minimum 2,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,75	Standardsafwijking 0,89

Q37 Ik ben bekend met competenties die ik nodig heb om door te groeien binnen de organisatie

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

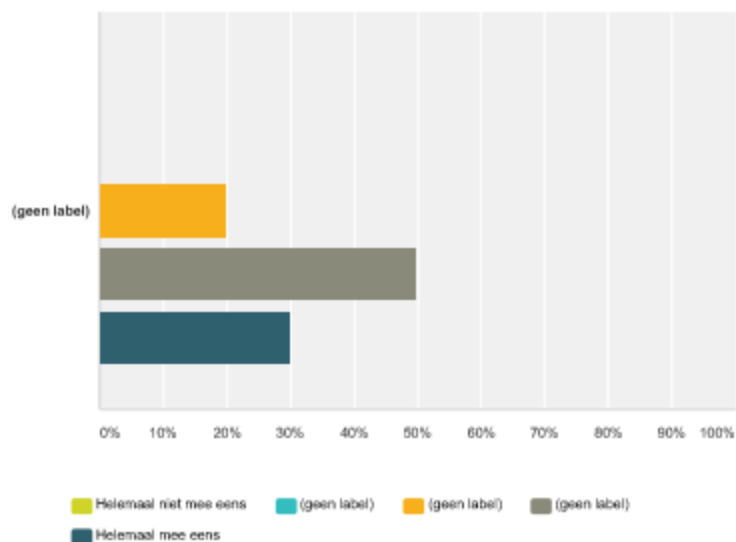


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	15,00% 3	30,00% 6	40,00% 8	10,00% 2	20	3,35

Basisstatistieken				
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 3,50	Gemiddelde 3,35	Standardsafwijking 1,01

Wat ik ben bekend met mijn persoonlijke competenties.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

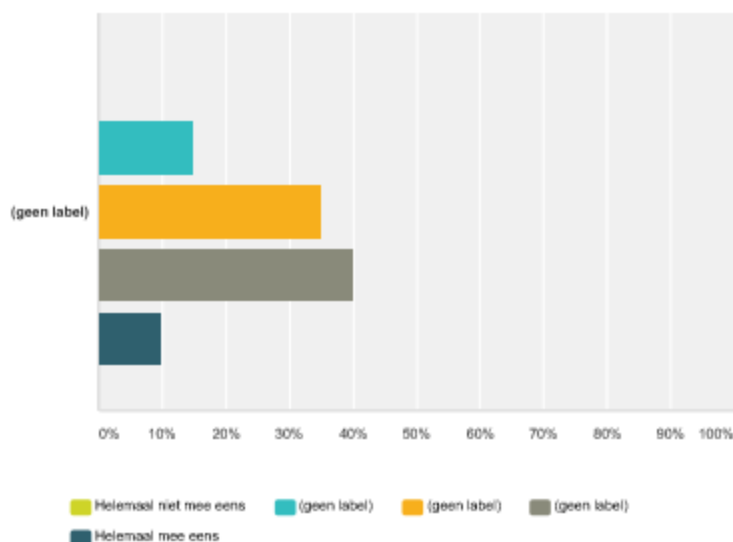


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	0,00% 0	20,00% 4	50,00% 10	30,00% 6	20	4,10

Basisstatistieken				
Minimum 3,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 4,10	Standardsfijking 0,70

Q39 Bij het opstellen van mijn persoonlijke doelstellingen inventariseer ik welke competenties ik hiervoor nog moet ontwikkelen.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

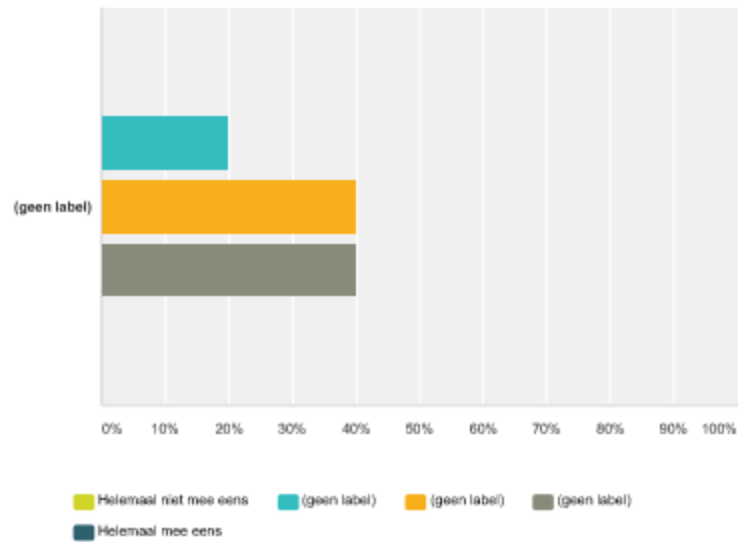


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	15,00% 3	35,00% 7	40,00% 8	10,00% 2	20	3,45

Basisstatistieken				
Minimum 2,00	Maximum 5,00	Mediaan 3,50	Gemiddelde 3,45	Standardsafwijking 0,86

Q40 Ik ben goed bekend met de doelstellingen van BM/A.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

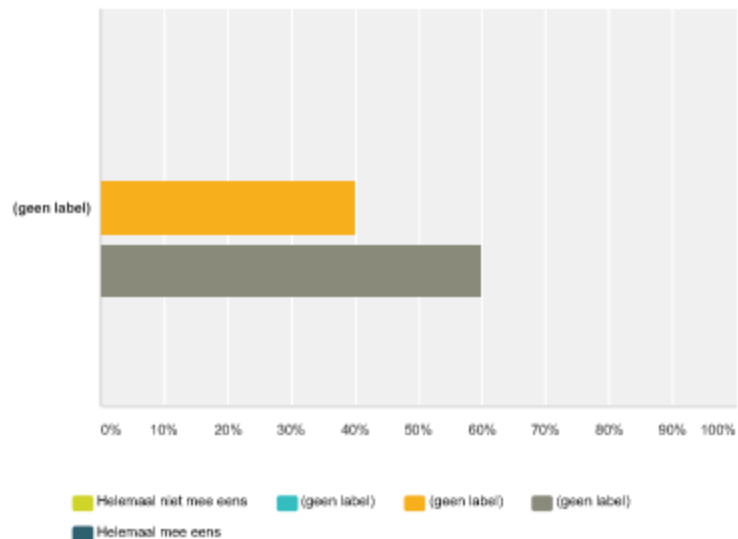


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	20,00% 4	40,00% 8	40,00% 8	0,00% 0	20	3,20

Basisstatistieken				
Minimum 2,00	Maximum 4,00	Mediaan 3,00	Gemiddelde 3,20	Standaardafwijking 0,75

Q41 Mijn persoonlijke ontwikkeling draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van BM/A.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

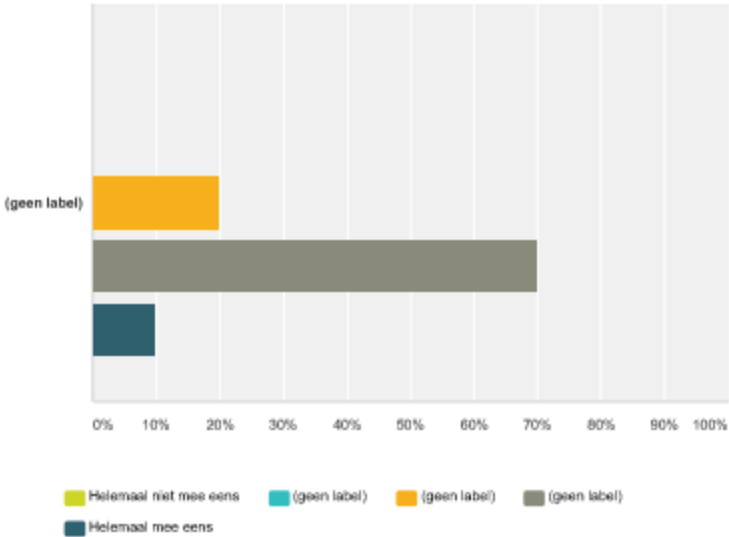


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	0,00% 0	40,00% 8	60,00% 12	0,00% 0	20	3,60

Basisstatistieken				
Minimum 3,00	Maximum 4,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,60	Standaardafwijking 0,49

Q42 Mijn persoonlijke ontwikkeling draagt bij aan het realiseren van mijn persoonlijke doelstellingen.

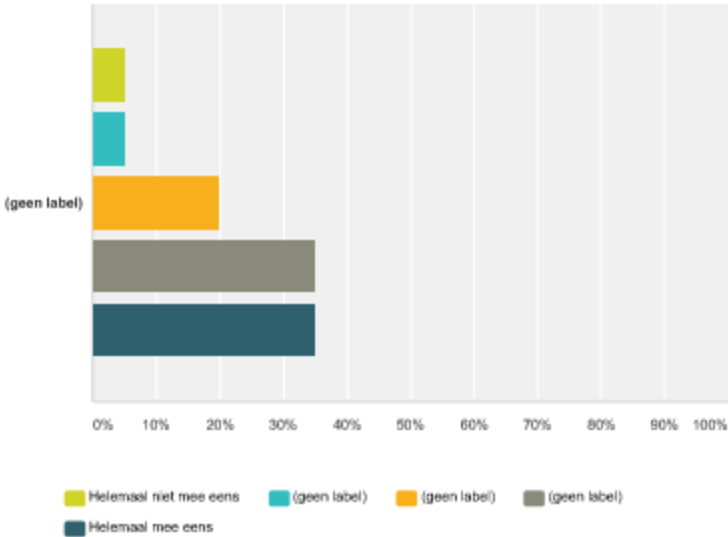
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	0,00% 0	20,00% 4	70,00% 14	10,00% 2	20	3,90
Basisstatistieken							
Minimum	Maximum		Mediaan	Gemiddelde		Standardsafwijking	
3,00	5,00		4,00	3,90		0,54	

Q43 Voor het monitoren van mijn persoonlijke ontwikkeling moeten er ontwikkeldoelstellingen geformuleerd worden die objectief en meetbaar zijn.

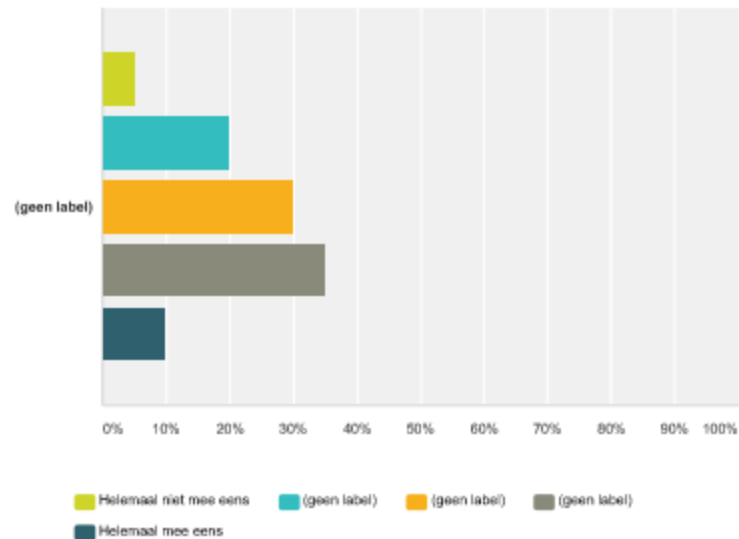
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	5,00% 1	20,00% 4	35,00% 7	35,00% 7	20	3,90
Basisstatistieken							
Minimum	Maximum		Mediaan		Gemiddelde		Standardsafwijking
1,00	5,00		4,00		3,90		1,09

Q44 Tijdens mijn beoordelingsgesprek komt aan bod wat ik wil in mijn loopbaan.

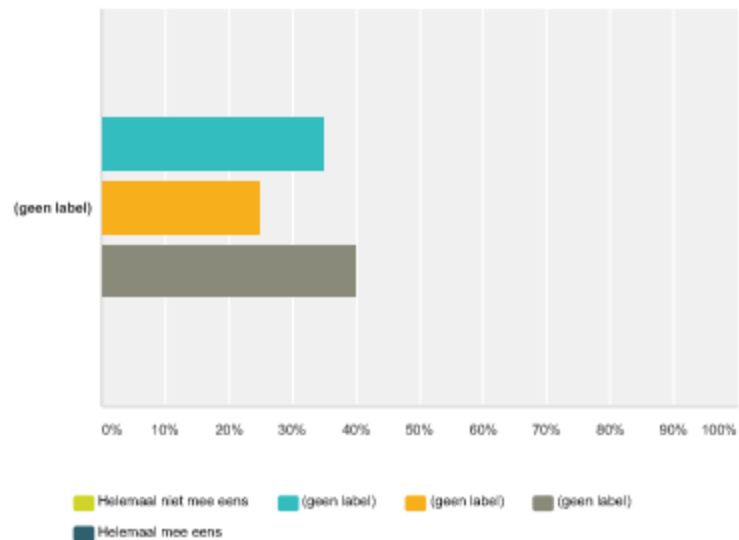
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	20,00% 4	30,00% 6	35,00% 7	10,00% 2	20	3,25
Basisstatistieken							
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 3,00		Gemiddelde 3,25		Standaardafwijking 1,04	

Q45 Tijdens mijn beoordelingsgesprek is er veel aandacht voor mijn persoonlijke ambities.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

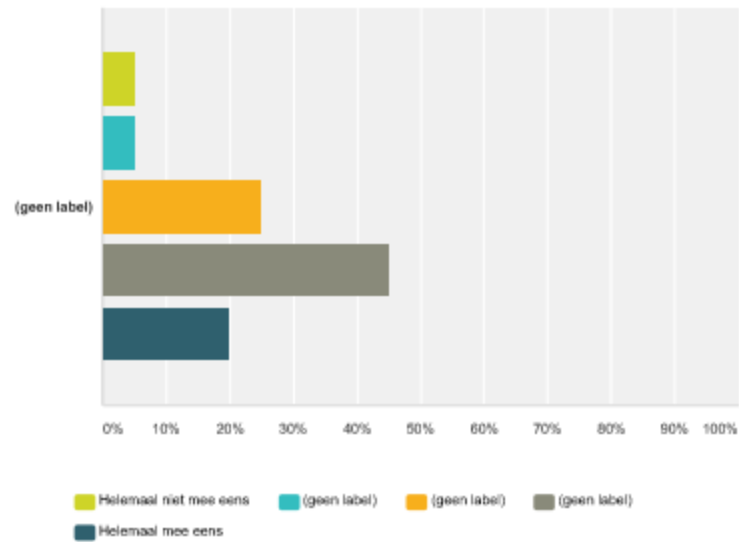


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	35,00% 7	25,00% 5	40,00% 8	0,00% 0	20	3,05

Basisstatistieken				
Minimum 2,00	Maximum 4,00	Mediaan 3,00	Gemiddelde 3,05	Standardsafwijking 0,86

Q46 Tijdens mijn beoordelingsgesprek worden mijn sterke kanten besproken.

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0

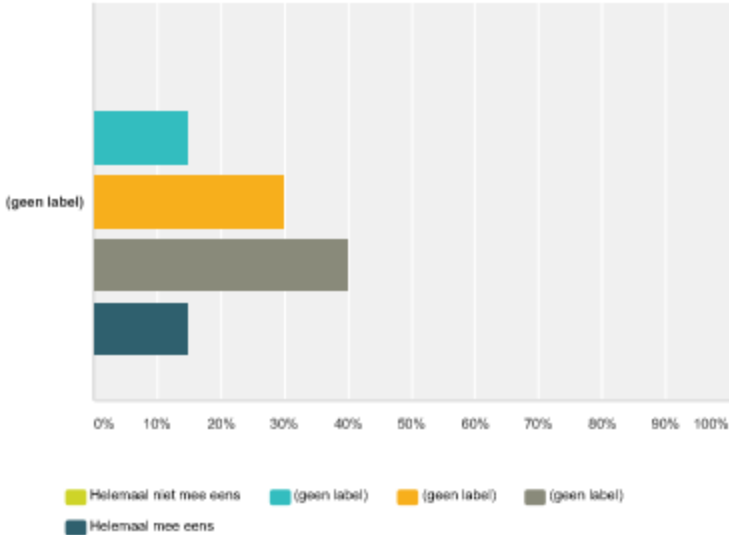


	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	5,00% 1	5,00% 1	25,00% 5	45,00% 9	20,00% 4	20	3,70

Basisstatistieken				
Minimum 1,00	Maximum 5,00	Mediaan 4,00	Gemiddelde 3,70	Standaardafwijking 1,00

Q47 Tijdens mijn beoordelingsgesprek worden mijn minder sterke kanten besproken.

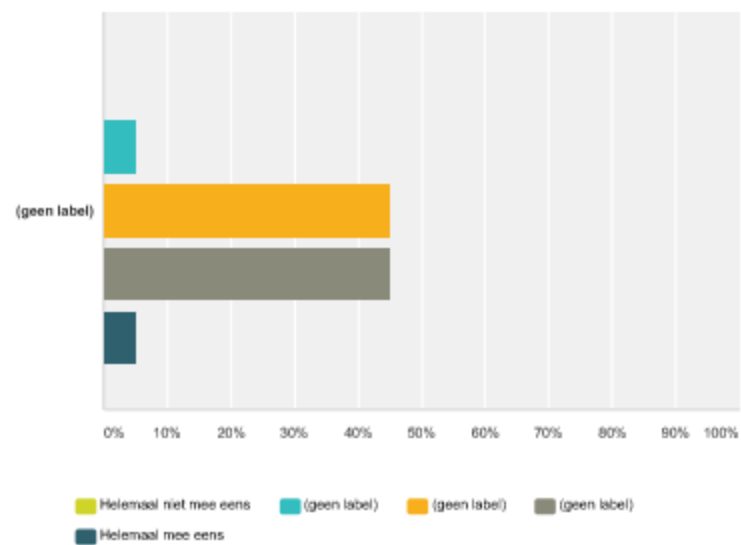
Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	15,00% 3	30,00% 6	40,00% 8	15,00% 3	20	3,55
Basisstatistieken							
Minimum	Maximum		Mediaan		Gemiddelde		Standardsafwijking
2,00	5,00		4,00		3,55		0,82

Q48 Tijdens mijn beoordelingsgesprek wordt gesproken over mijn persoonskenmerken (zorgvuldigheid, extraversie, openheid, meegaandheid etc.)

Beantwoord: 20 Overgeslagen: 0



	Helemaal niet mee eens (1)	(geen label) (2)	(geen label) (3)	(geen label) (4)	Helemaal mee eens (5)	Totaal	Gewogen gemiddelde
(geen label)	0,00% 0	5,00% 1	45,00% 9	45,00% 9	5,00% 1	20	3,50
Basisstatistieken							
Minimum 2,00	Maximum 5,00	Mediaan 3,50		Gemiddelde 3,50		Standardsafwijking 0,67	

V. TOPICLIJST INTERVIEW MEDEWERKERS

1. Cultuur

Senior consultants van DE ORGANISATIE beschrijven de cultuur voornamelijk als een familiecultuur, daarnaast scoort de adhocratie het hoogst gevolgd door de marktcultuur. Volgens literatuur is dit ook het beste klimaat om leren te bevorderen en om persoonlijke ontwikkeling plaats te laten vinden doordat er door de invloeden vanuit de familiecultuur een veilig leerklimaat geschapen wordt, fouten maken mag en de invloeden passend bij adhocratie zorgt ervoor dat innovatie, creativiteit, kansen pakken gestimuleerd wordt. Wordt dit ook zo ervaren?

Het laagst scoort de Hiërarchie. Opvallend is dat bij de punten dominante kenmerken en het bindmiddel van de organisatie laag gescoord wordt op hiërarchie. Procedures bepalen dus over het algemeen niet wat mensen doen en de organisatie wordt niet verbonden door formele regels en beleidstukken.-> Wordt dit als een gemis ervaren? Is er behoefte aan meer structuur of procedures om meer eigenaarschap te tonen? Is het duidelijk wat wel kan en wat niet kan?

2. Feedback

- Volgens senior consultants van DE ORGANISATIE wordt er nooit of zelden feedback gegeven op gedrag door leidinggevende, waardoor komt dit? Wordt dit als gemis ervaren? Hoe kan het beter?
- Ook het feedback op gedrag collega's onderling wordt soms maar eerder zelden dan vaak gegeven. Waardoor komt dit? Wordt dit als gemis ervaren?

Zelf geven de consultants aan dat zij soms maar dan eerder vaak dan zelden feedback geven? Hoe kan het dat iedereen het zelf wel doet, maar dat niemand het zo ervaart?

Feedback van leidinggevende is gemiddeld vaak zo geformuleerd dat medewerkers er iets van kunnen leren. Hoe komt dit? Hoe zou het anders kunnen?

Feedback door collega's is vaker dan gemiddeld zo geformuleerd dat medewerkers er iets van leren, is dit alleen op inhoud zo of wordt dit ook op gedrag gedaan?

Wederom geeft iedereen vaak feedback zodat iemand er wat van kan leren, maar wordt dit niet zo ervaren.

3. Motivatie

De meeste medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om zichzelf te ontwikkelen. Hoe kan de organisatie hierop inspelen? Kun je voorbeelden geven van hoe jij denkt dat DE ORGANISATIE deze motivatie & energie van medewerkers kan gebruiken om meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling te genereren?

Meeste medewerkers geven aan de inhoud van het werk het belangrijkste te vinden gevolgd door persoonlijke ontwikkeling. Dit is ook wat trends in de markt aangeven. Hoe denk jij over een gecombineerde manier van leren en werken? Is dit haalbaar? Kun je belemmeringen noemen? Positieve dingen?

3.. Leiderschap

Gezamenlijk zoeken naar een aanpak voor persoonlijke ontwikkeling wordt het meest gewaardeerd door medewerkers. Hoe verloopt dit nu? Welke informatie wordt gevraagd? Werkt dit met een beoordelaar tussen dit proces? Daarnaast wordt het gewaardeerd als medewerkers om suggesties en ideeën wordt gevraagd en de leidinggevende ondersteunend optreed bij het realiseren hiervan. Hoe werkt dit nu?

Medewerkers ervaren over het algemeen veel keuzevrijheid ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling. Werkt dit bemoedigend bij persoonlijke ontwikkeling? Stimuleert het om zelf actie te ondernemen?

Er wordt door leidinggevende niet aangegeven waarom persoonlijke ontwikkeling belangrijk is. Wordt dit als gemis ervaren? Stimuleert het om zelf actie te ondernemen?

Ook verwachtingen m.b.t. tot persoonlijke ontwikkeling worden volgens de meeste medewerkers niet goed geschetst. Heeft dit gevolgen voor de persoonlijke ontwikkeling en de stimulans om zelf actie te ondernemen?

Medewerkers hebben over het algemeen wel het idee dat zij een beroep kunnen doen op hun leidinggevende voor zaken die over hun persoonlijke ontwikkeling gaan. Hoe verloopt dit nu? Wat zou beter kunnen?

Het merendeel van de mw. vindt zijn leidinggevende makkelijk benaderbaar voor zaken die over PO gaan. Een bijna net zo groot deel geeft echter aan dat dit niet waar is of in sommige gevallen. Waardoor dit verschil? Wat zou beter kunnen?

5. Bekendheid

Persoonlijke competenties is iedereen bekend mee, competenties om door te groeien binnen de organisatie ook. Persoonlijke doelstellingen worden niet door iedereen gekoppeld aan competenties, hoe komt dit? Zit het in de systematiek?

Medewerkers geven aan enigszins bekend te zijn met de doelstellingen van DE ORGANISATIE. Worden persoonlijke doelen afgestemd op de algemene? (Ze dragen volgens de meeste wel bij aan algemeen, is dit meer toeval of wordt dit ook gepland gedaan?)

De meeste medewerkers geven aan te willen werken met objectieve en meetbare doelstellingen. Gebeurt dit nu volgens jou? Op welke manier? Verbeteren, hoe?

6. Iets van jezelf

Medewerkers geven aan dat ze een duidelijk inzicht hebben in hun capaciteiten. Hoe komt dit? Wordt dit besproken?

Medewerkers geven aan zowel zelf als LG een gemiddeld duidelijk beeld te hebben van hun ontwikkelbehoefte. Hoe komt dit, is er meer behoefte aan, hoe kan dit, belemmeringen?

6. Persoonlijke ontwikkeling nu

Medewerkers geven aan dat hun leidinggevende in hun ogen gemiddeld veel aandacht aan persoonlijke ontwikkeling besteed. Hoe komt dit? Moet dit beter? Kan dit beter, hoe?

Hetzelfde geldt voor hoe belangrijk de LG persoonlijke ontwikkeling vindt. Hoe komt dit? Moet dit beter? Kan dit beter, hoe? Wat ik wil en persoonlijke ambities komt gemiddeld/som aanbod volgens medewerkers, ervaar jij dit ook? Zou het meer mogen, wat levert dit op?

7. Toekomst

Uit MTO is gebleken dat er weinig aandacht op persoonlijke ontwikkeling wordt ervaren, kun je uitleggen waardoor jij denkt dat dit zo ervaren wordt?

Kun je aangeven hoe dit verbeterd kan worden?

Denk je dat medewerkers zelf meer betrekken en verantwoordelijkheid geven over hun persoonlijke ontwikkeling zorgt voor een verhoogd gevoel van aandacht?

VI. ANALYSE SCHEMA INTERVIEW MEDEWERKERS

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Cultuur		Hiërarchie dubbel, platte organisatie, iedereen makkelijk aanspreekbaar. Maar in besluitvorming zijn we wel heel hiërarchisch. Sociaal laag maar in besluitvorming wel hiërarchie. Niet slecht. We roepen we zijn niet hiërarchisch maar stiekem zijn we dat wel. Ik vraag me af of die hiërarchie altijd op het goede niveau zit. Wat je ziet gebeuren is dat de besluitvorming over het wel of niet aanbieden van opleidingen en hoeveel budget daarvoor is zit vrij hoog in de organisatie. Terwijl de vraag lager gesteld wordt. Als ik een gesprek heb met mijn coach over persoonlijke ontwikkeling dan heeft mijn coach niet direct invloed op het budget. En dat daar werkt hiërarchie storend omdat je niet direct kan overleggen. Dat vraagt weer om een stuk uitwerking en uitvraag en dat belemmert volgens mij veel mensen in het inzetten van trainen. Het is nu wat ongestructureerd als je iets meer keuze mogelijkheid zou hebben of een eigen budget wat je in overleg kan inzetten dus ook kan inschatten hoe ver je kunt gaan in een bepaalde opleiding ik denk dat dat wel handig is. Het geeft een beetje richting en dan is het niet. Het is nu een soort van black box wat ongrijpbaar. Ik denk dat als je iedere medewerker een eigen opleidingsbudget geeft over een bepaalde termijn en je koppelt 1 keer in de zoveel tijd eens terug op wat daarmee gedaan is wordt ook heel tastbaar in hoeverre een mw. iets doet met zijn opleidingsbudget en dan	Lage hiërarchie herken ik makkelijk schakelen, iets wat ik ook als prettig ervaar. Familie snap ik ook, een club die samen veel doet en elkaar helpt. Die markt zie ik iets minder, we pakken wel kansen maar laten ook kansen liggen. Adhocratie zit meer in de mensen zelf dan dat het gestimuleerd wordt. Mensen vinden het leuk om nieuwe dingen te doen. Opdracht en werk zelf stimuleert het. Ik vind dat persoonlijke ontwikkeling uit jezelf moet komen, ik vind wel dat omdat er nu helemaal niets is, is het heel makkelijk om het te vergeten of om het niet te doen. En ik denk dat een bepaalde structuur wel kan helpen maar ik denk niet dat die structuur zit in hiërarchie. Het zou al helpen door in de beoordeling en voortgang aandacht te geven aan persoonlijke ontwikkeling door het gesprek aan te gaan wat wil je. Nee gebeurt nu niet, mindere mate. Niet terug komt in gesprek. We hebben twee keer per jaar zon gesprek en de rest van het jaar zijn we voornamelijk bezig met projecten en dat is hollen en stilstaan. Je hebt het vaak druk. Dan merk je dat die persoonlijke	Ja, ik kan me vinden in het cultuur profiel. Op zich denk ik niet dat hiërarchie een gemis is in de context van persoonlijke ontwikkeling. Het ligt heel erg bij wat je zelf wilt en wat je zelf kan natuurlijk. Je kan iets opgelegd krijgen vanuit hiërarchie maar dat wilt niet zeggen dat dat per se goed is. Dus ik denk niet dat dat zulke toegevoegde waarde zal hebben. Nou.. opleidingsplan daar denk ik wel van dat het bij kan dragen aan persoonlijke ontwikkeling. Omdat het meer inzicht geeft in wat de mogelijkheden zijn en zou kunnen. Ik weet vanuit de OR dat er een jaarlijks budget is voor opleidingen maar ik zie ook van afgelopen jaar dat dat potje niet op gaat, en dat is zonde. Dat heb ik uitgezocht en eigenlijk mis ik gewoon een compleet beleidsstuk hoe zit het met die opleidingen, waar wil de organisatie daarmee naartoe? Daar is nog wel iets in te halen. Maar opleggen van je

		kun je als organisatie ook zeggen joh niks gedaan?! En andersom weet je als medewerker ik heb een potje geld en daarmee wordt het makkelijker om in te zetten op een bepaald opleidingstraject. Dat potje geld is schimmig. Wat mag er nou eigenlijk is ook schimmig.	ontwikkeling stil staan. Of dat je merkt ik ga in mijn projecten al vooruit en mensen zijn daar al tevreden mee.	moet dit doen je moet dat doen je moet zus doen dat niet. Vooral wat kan er, mis ik.
Feedback		Je kan niet van een LG verwachten dat diegene feedback gaat geven op waar hij niet bij is. Hoe kan hij feedback gaan geven over mijn houding in het projectteam waar hij niet bij is. Je moet ook niet verwachten dat hij dat wel gaat doen. Degene met wie ik dat project doe die kan dat wel en dan hebben we dat 360 graden feedback formulier waarbij je dat krijgt. Ik geloof dat we in projectteams best wel wat vaker feedback mogen geven over hoe we acteren. Levert ook een bijdrage binnen leren in het project zelf. Dit zit alleen niet zo in de aard van de mensen denk ik. Daar zou je misschien meer van bovenaf op gaan sturen dat je dat gaat creëren. Misschien moet je dan wel evaluatie momenten houden. Misschien wel een externe coach inzetten bij zon evaluatie. Onderling is dat best wel lastig, ook om het een aandachtspunt te laten zijn. Dat soort dingen zakken naar te achtergrond.	Ja feedback op gedrag in mindere mate. Prettig om dat soms van buitenaf halen. Ik twijfel eraan of dat intern ook te ondervangen is, vooral vanwege het type mens dat hier zit. We zijn allemaal behoorlijk het zelfde. Dan is het moeilijker om op competenties iets toe te voegen. Ik denk dat je ook niet heel snel je onzekerheden bij iemand neer legt en feedback wordt toch ook vaak als kritiek ervaren. Als het gaat om leren dan is het vaak goed onderbouwd.	Ik coach mezelf in mijn werk door feedback te vragen en hulp te vragen Ik vraag zelf om feedback omdat ik merkte dat ik ergens echt hulp bij nodig had. Meer focus op naar LH en collega's. Maar alleen als je er om vraagt dan krijg je de FB anders wordt dat minder. Het hangt per persoon af of je daardoor meer feedback krijgt. Soms slaat het ook wel gewoon door, je leert er niks meer van. Als je zelf opener bent dan zijn anderen dat ook eerder. Je kunt elkaar helpen door kritisch naar elkaar te zijn.
Motivat		Ik denk door leren en opleiding een opleidingskader te laten worden. Ik denk dat we nu in deze organisatie, opleiding en opleidingskosten de tijd die erin gaat zitten eerder als belastend voor de bedrijfsvoering wordt		We hebben heel veel LOTJ daar wordt ook de meeste ervaring mee opgedaan. Wat daarbij wel speelt is dat mensen wel aangeven welke

		gezien dan dat we er een positieve toekenning aan geven. Dus het lijkt voor de organisatie interessanter te zijn dat ik mijn 40 tot 60 uur per week gas geef op projecten en declarabel ben. Dat wordt hoger gewaardeerd voor mijn gevoel dan dat ik misschien wel een volle week per jaar besteed aan opleiding. Bij een andere organisatie zie ik dat mensen worden afgerekend op het feit dat ze geen opleiding hebben gevold, dat is bij ons veel minder. Sterker nog ik heb de laatste jaren niet veel aan opleiding gedaan omdat ik tot hier in het werk zit. Daarmee schuift opleiding naar de achtergrond en dat is helemaal geen issue, als ik geen opleiding volg dan kraait daar geen haan naar. Ik denk dat we te weinig service als organisatie, we zorgen voor te weinig stimulans om opleidingen een onderdeel te laten zijn van ons werk. We creëren die ruimte niet en we creëren ook geen noodzaak.		richting ze op willen maar planning technisch vaak het punt naar voren komt waardoor iemand toch weer meer bezig is met andere projecten dan dat hij zou willen. Waardoor ze zich niet kunnen ontwikkelen op het vlak waar ze zich willen ontwikkelen. Ik denk dat daar wel wat te halen valt. Is ook lastig want het hangt af van wat voor projecten je binnen krijgt. Maar er is naar mijn idee niet echt een inventarisatie van waar iedereen echt naartoe zou willen en hoe ze hun toekomst zien. Ik vraag me af of er voldoende bewustzijn is bij het MT wat iedereen wil doen en welke kan hij op wil. Met de vakgroepen geef je wel bepaalde specialisatie aan. Maar wel een specialisatie binnen wat er mogelijk is.
Leiderschap	Wel genoeg autonomie, valt of staat bij of jij ze kan overtuigen van de toegevoegde waarde van jou plan. Meer learning on de job, nou je leert het wel in je projecten. Je bent	Laag Sr. managers en coaches meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid geeft ten opzichte van het opleidingsbudget dan kun je meer samen een oplossing zoeken. Ik denk dat degene die nu dicht op de mw. staat en dus zicht hebben op waar de ontwikkeling zit en waar nog is die hebben voor mijn gevoel te weinig invloed. Aanvraag model	Veel autonomie en alle verantwoordelijkheid die je maar wilt pakken. Zeker als je dat doet. En soms word je daar ook wel een beetje in gepusht dat je net dat stapje neemt dan dat je bedoeld had. Ja zeker, veel autonomie helpt je enorm als ik	Vaker meer autonomie. Ik denk dat meer vrijheid wel helpt bij het aan de slag gaan met je eigen ontwikkeling, maar wel binnen bepaalde kaders. Maar ook dat je samen die kaders samen gaat

daardoor heel erg afhankelijk in projecten 1 zegt het interesseert me niet hoe ik wil resultaat. En die gaat ook niet kijken naar proces. stuur op output/ resultaat. Meer manager. Sturen op proces en ontwikkeling van mensen dus meer sturen op mensen dat is een leider. Stimuleer je het proces, dan haalt iemand de targets maar die kan zich ook verder ontwikkelen omdat je het proces hebt gesteund Mist het sturen op proces, dus echt leiderschap. Meer gestuurd op output, binnen projecten wel. Persoonlijke ontwikkeling? Ik denk dat iedereen een beetje solistisch zijn eigen ontwikkelingsplan aan het opstellen is en vervolgens presenteert Hele hoge mate van zelfstandigheid verwacht, hangt af van met welke Sr. Manager je samenwerkt. Veel leren van Sr. Managers, ruimte om zelf uit te zoeken, en vervolgens	en aangeven waarom. Het zou zo veel makkelijker zijn als de laag senior managers wat meer ruimte had in dat soort besluitvorming. Er is verschil tussen veel vrijheid en te vrijblijvend, daar zou iets meer balans in mogen komen. Iets meer een pakket aanbieden van opleidingen een soort menukaart, zodat makkelijke te selecteren is waar je iets kan halen. Volgens mij is daar ook het voordeel van dat als collega's zo'n opleiding gevolgd hebben die kunnen daar dan ook iets van vinden. Je kunt de kwaliteit van z'n opleiding toetsen. Door z'n menukaart aan te bieden op specifiek gevraagde competenties maakt het veel makkelijker om die in te zetten. Als je nu een ontwikkelpunt heb ga ik een opleiding volgen, ga ik googelen en dan pik ik er een uit. Als je daar iets meer structuur in aanbreng dan is het voor een mw. makkelijker zoeken, kun je prijsafspraken maken en dus ook helderder wat er mag. Het maakt die vrijheid iets minder een zoektocht en het schept iets meer een verwachting.	sprak met andere klasgenoten en keek hoeveel verantwoordelijkheid zij kregen dan zat daar heel veel verschil in. Het vergroot je betrokkenheid, daardoor krijg je waardering je zet je een tandje beter in. Ja en nee, het is lastig ook omdat we aan het wisselen zijn naar DE ORGANISATIE. Toen het net was samengevoegd is er gezegd we gaan een soort opleidingstraject doen per functiegroep. Dat is die interne leergang, dat ging goed. Sr. Consultants zelf moeten aangeven ik wil daar bij zijn. Akkoord krijgen duurde lang. Je moet het echt willen en weten wat je wilt. Dan kun je aangeven he ik wil dit het kost dit en het levert mij dit op. Maar als je ook maar een beetje vage plannen hebt dan denk ik dat je er niet doorheen komt. Er wordt nooit echt gevraagd wil je een opleiding of training doen je moet altijd zeggen he ik zie dat ik die competenties heb dat ik die kan op wil, het lukt mij niet om dat binnen de organisatie te leren. Is het goed als ik een training doe en dan lijken mij die en die training interessant. Als je niet assertief genoeg bent dan mis je dingen. Zelf heb ik daar geen last van maar ik zie	vaststellen want ook die zijn persoonsgebonden. Ik denk wel dat als mensen meer weten ik kan een opleiding doen en dit zijn de kaders dan zullen daar wel meer mensen mee ingaan. Meer bekendheid kan i.i.g. door meer dan twee keer per jaar bij elkaar zitten. Dat het ook duidelijk is dat het een toegevoegde waarde is, soms denk ik dat het kosten aspect ook wel een belangrijke rol speelt. Het kan mensen tegenhouden om een contract te tekenen. Een beleidsplan en dat zou bij iedereen bekend gemaakt worden en dit is de koers waar we naartoe willen. Dit en dit willen we bereiken, wie haakt aan. En als je niet aanhaakt dan moet je als bedrijf zijnde en als personeel zijnde toch even achter je oor krabben. Gaat het wel de goede kant op. Je kan niet vast geroest blijven, de markt ontwikkeld zich. Ook qua directievoering,
--	--	--	---

	doornemen. Resultaat managers kan ik heel weinig mee, ik leer daar niet heel veel van.		het wel bij andere collega's. Je moet weten bij wie je moet zijn ook. Om dit te verbeteren is wel een rol voor de beoordelaar weg gelegd. Je hebt 2 keer per jaar een beoordelingsgesprek, ik heb ééns in de 6 weken en dat hebben de meesten hier een intern bijpraat moment. Als jij dan een competentie omschrijft dan kan een beoordelaar er vaak wel uithalen of jij dit in een project kan ontwikkelen of dat hij kan zeggen nou bepaalde collega's hebben bijvoorbeeld deze training gevold of deze... in zijn overweging mee neemt en dan vervolgens wel weer aan de medewerker mee geeft als je dat wilt zet dan op papier hoe en wat. Maar dat hij de gene is die het zaadje plant En nu weet je dat niet, er wordt nu wel gekeken hoe kan je dat binnen projecten doen maar niet een stapje verder naar buiten. BYP traject, competentie deel zat daar in en nu niet in interne leergang. Zoiets zou nu een toevoeging zijn.	traditioneel directie voering gaat steeds minder worden. Als jij niet mee gaat dan loop je vast. De mensen zijn beperkter inzetbaar. Er wordt aan gewerkt maar afgelopen jaren heb ik niet gezien dat opleiden of ontwikkelen gestimuleerd wordt. Eerder van yes we hebben het potje behouden, dat kunnen we uitgeven aan andere zaken. Zo heb ik dat meer ervaren.
Bekendheid	Autonomie is goed maar er moeten wel bepaalde kaders zijn een	Lastig om te kijken hoe je die competenties match. Veel van die competenties zijn namelijk heel erg zacht.	Doelen in zin van we willen groeien en we willen geld verdienen die zijn bekend maar ook	Missie, visie, doelstellingen kunnen richting gevend zijn en

	bepaald begeleidingstraject . Simpel foldertje, internet is voldoende om aan te geven wat er is. Door kleine HR afdeling is er geen tijd voor dit soort dingen en wordt er gezegd kijk zelf even en vervolgens is er een gesprek dat wordt gewaardeerd. Zelf met idee en initiatief en dat is niet erg, maar ik kan me voorstellen dat er veel mensen aan het zwemmen zijn en zeggen laat maar ik leer het wel OTJ ik hoef die cursus niet.	Projectmanagement is ook een soort van sociaal proces. Dat is niet alleen puur inhoudelijke kennis, dus ik snap dat het lastig te duiden is hoe je die koppeling maakt. Alhoewel we wel heel duidelijke functieprofielen hebben met hele specifieke competenties daarbij. Alleen om te checken of iemand zo ver is of geschikt is om een bepaalde rol in te vullen dat vind ik heel lastig.. Ik snap dat die mismatch er is alleen is het ook moeilijk hoe je die wel maakt. Lastig meetbaar. Met bepaalde onderdelen van ons vak kan je niet specifiek en meetbaar maken ook al wil je dat. Die beoordeling is daardoor best wel subjectief en waarom is iemand wel een goede projectmanager en een ander niet is niet met 1tje en 0tjes te duiden.	heel logisch. Specifieke doelen als we willen die kant op of die kant op daar heb ik op bedrijfsniveau geen idee van. Vakgroep daar zijn duidelijke doelen voor gemaakt en daar kan ik mijn eigen competenties onder scharen. Maar op DE ORGANISATIE niveau nee geen idee. Verbinding tussen de vakgroepen is er wel maar waar dan met name van advies want bij management weet ik ongeveer wel wat ze doen maar daar houdt het ook bij op. Maar inderdaad bij DE ORGANISATIE hebben we geen hele specifieke ambities of hele concrete ambities. Begroting ligt er maar die is zo ver weg dat je ook niet kan zien hoe jou projectje daar invloed op heeft. De vier thema's op groep niveau zijn zo alles omvattend dat je alles wel onder een van die vier thema's kan plaatsen. Dat zegt mij verder niks. Ik denk dat het wel fijn is als de doelen duidelijker zijn, maar ik betwijfel of het echt te maken heeft met persoonlijke ontwikkeling. Het is fijn om te weten dat jou ding past in het geheel.	stimuleren om aan de slag te gaan. Ik denk dat mensen zich sturingeloos voelen en daarom SMART geformuleerde doelen willen. Heel veel vrijheid is goed maar als je geen doelen hebt dan ga je zweven. Zeker in vakgroepen omdat dat concreter is. De vakgroepen onderling werken al wel samen. Dus de verbinding daarin is er wel. Kruisbestuiving onderling is meer een natuurlijk proces. En levert heel veel energie. LOTJ heeft beperkingen maar het blijft beter hangen dan extern.
--	--	---	--	---

			Als je kijkt voor je loopbaan het is een bijzonder bedrijf omdat we advies zijn, dus voor mij staan ook gewoon alle opties open. Als ik me ontwikkel zoals ik me op mijn best ben dan ben ik een meerwaarde voor de organisatie. Voor mij geldt, wordt gewoon goed waar je goed in bent en dat vindt je vaak ook heel leuk. En dan word je sowieso door het bedrijf gewaardeerd. Ja, er wordt gestuurd op doe wat je leuk vindt, in vakgroep sowieso, in advies ook wel, op DE ORGANISATIE niveau ja denk ik ook weet ik niet. Maar binnen advies zeker. Je kunt ook aangeven wat je niet leuk vind. Ik denk bij advies sterker is dan bij management. Ik zie dat bij collega's. minder keuze, langere projecten. Niets is meetbaar of concreet. Voor mij maakt dat niet uit. Ik heb een goede beoordeling gekregen. Ik kan me wel voorstellen als je een mindere beoordeling krijgt dat je het meetbaarder wilt hebben. Ook in koppeling met gratificatie. Vooraf is bijna niet vast te leggen waar je in kunt ontwikkelen.	
--	--	--	---	--

			Meetbaar maken middels metertjes. Het gesprek aangaan tussendoor over hoe vol je metertje is. Het geeft een richting	
iets van jezelf	Investeren wordt onderschat, ondergeschoven kindje zelf analyse, te weinig tijd → zelf ingestoken. Men onderschat de toegevoegde waarde van een zelfanalyse. . Zelfinzicht komt meer bij mijzelf vandaan dan dat het wordt aangegeven . We hebben nu beoordelaars en je kunt zelf een coach kiezen. Vroeger was je coach en begeleider 1 persoon en dat was degene die je het hele jaar kon contacteren over alles en nu hebben ze het uit elkaar gehaald en ik denk dat het voor heel veel mensen onduidelijk is hoe zo'n begeleider tot jou beoordeling komt. Er wordt gezegd er wordt rond gebeld en men vraagt advies aan mensen met wie je samen werkt, ik heb daar soms mijn twijfels over. Is het een bepaald beeld dat iemand heeft en	Bij beoordeling en evaluatie wordt gericht op de korte termijn. Wat zien we nu gebeuren en minder in ontwikkeling in de breedte en de toekomst. Een bepaalde training of cursus kan nu misschien helemaal niet zo relevant zijn maar op termijn van 2 jaar kan ik er echt veel beter van worden. Dat is lastig. Beoordeling is nu heel erg binnen het jaar en minder op langer termijn, daar kunnen we denk ik nog wel stappen maken. Ook kijkend naar de markt en ontwikkelen. Er wordt te weinig gekeken naar de toekomst en ontwikkelingen en hoe deze aansluiten bij ambities van medewerkers. Ik vind dat je daar samen naar moet kijken. Ik denk dat er hier best wel mensen rondlopen met een specifiek talent waar specifieker in geïnvesteerd kan worden. Kwaliteiten zijn niet heel hard onder elkaar bekend er zit geen structuur achter.	BYP zat ook in wie ben ik nou eigenlijk, wat wil ik. Waarom doe je wat je doet. Doordat je dat beter van jezelf weet kun je ook beter je projecten kiezen en je beter ontwikkelen tijdens je werk. Weet niet waarom het nu niet meer zo is. Ik zou het op zich over een jaar wel nog een keer willen doen een soort van reflectie momentje. Dat je er met iemand extern over kan sparren. Dat helpt je wel, zeker als iemand een beetje kritisch is. Intern is dat lastiger iedereen is hier inhoudelijk ontzettend sterk en heel gedreven en gemotiveerd, we zijn ook allemaal een beetje hetzelfde dus dan heb je al heel snel dat je herkent hoe iemand is, maar dat prikken ben je dan niet toe in staat. Een extern iemand ken de standaarden niet, mensen frisse blik.	Wie ben je, Wat wil je komt zeker terug. Welke kant wil je op, wat wil je niet komt zeker aan bod. Het is goed om het te bespreken om het te spiegelen. Ook bepaalde gedachten gangen moeten besproken worden. Zeker toegevoegde waarde. Is afhankelijk van wie je beoordelaar is. Wat ik me af vraag ik heb met mijn beoordelaar het gesprek, maar ik heb geen idee wat er daarna mee gebeurt en dat mis ik. Wordt er iets mee gedaan. Hoe het zich vertaalt daar heb ik wel eens wat moeite mee. Als je je gesprek hebt gehad een korte terugkoppeling, je ziet niet een verslag met een reactie vanuit het MT. Vooraf is het al uitgedacht, het is heel erg een kant op. Top down. Je wilt ook wel eens wat terug zeggen tegen het MT. Je kunt je niet verdedigen tegen

	dan belt hij een paar mensen en dan zegt hij zie je mijn beeld is bevestigd. Maar dat is geen objectieve beoordelingssysteem, (want de beoordelaar kiest wie hij wilt interviewen voor zijn beoordeling) Ja je hebt er zelf geen invloed op. Zelf analyse blijft je hele leven gelden. Je kunt je altijd verder ontwikkelen. Zelfanalyse belemmering is misschien te zweverig, wollig, past niet binnen de sfeer van de organisatie. Nieuwe generatie heeft er behoefte aan, mensen willen dat nu juist. Je kunt alles opzoeken dus nieuwe generatie wil zich op persoonlijk vlak meer ontwikkelen. Niet binnen oude sfeer van de organisatie en wel binnen de nieuwe.			het grote oordeel dat geveld is. Er zit altijd iemand tussen. Er wordt vast wel eens om de beoordelaar heen gecommuniceerd, maar dat is niet de gang van zaken.
Persoonlijke ontwikkeling nu	Wisseling van de wacht HR, kleine HR afdeling, mensen hebben we gaan werken want dat opleiden komt er niet van.	Prioriteit ligt dichterbij productie draaien dan bij ontwikkeling. Het is maar een tweejaarlijks moment opname en ik denk dat we dat als bedrijf best wel wat vaker zouden mogen doen.		Normaal gesproken krijgen we bij de OR ook een inzicht in wat gebeurt er qua opleidingen, wat wordt er aangevraagd. Dat hebben we nu ook al een tijdje niet gehad.

	Het vertrouwen is weg geëbd en dat komt ook doordat het interne opleidingsprogram maar dat moet veel structureler en krachtiger worden opgezet. Gewoon Nu is het welke mensen zijn nieuw jullie gaan een interne opleiding doen daar komen onderwerpen ter sprake die iemand al heeft gehad, geen interesse het is een beetje mosterd na de maaltijd. Veel nieuwe mensen ik hoop dat interne opleiding weer gaan opstarten, andere mw. leert kennen en zodat je de organisatie manier van werken leert. Interne opleiding onder gesneeuwd door andere prioriteiten. Crisis alle hand aan dek, wisseling van de wacht, reorganisatie, zoekende naar eigen identiteit, eigen organisatie vorm, manier van werken met mw. Situatie waarin de organisatie in zit, crisis tijd			De stand van zaken weet ik niet, dat vind ik jammer. Ik denk dat dit te maken heeft met prioriteit. Er zijn andere kwesties die belangrijker zijn. Er is heel erg gestuurd vroeger op LOTJ en niet zo zeer in formeel opleiden en ik denk dat dat heel erg is blijven hangen. LOTJ wordt mee genomen in je beoordeling. Tenminste bij mij inmiddels wel. Ik heb daar wel mindere ervaringen mee gehad. Maar dat ligt aan de beoordelaar. Daarmee laat je zien hoe jij in je werk groeit. Competenties zijn gericht op werkzaamheden. Metten door zelf feedback op te halen, naast de feedback die je beoordelaar op haalt en daar het gesprek over aan gaan. Heel erg in de lijn. Als je je competentie SMART omschrijft dan weet je ook of je je eindpunt gehaald. Daar zit wel eigen initiatief in.
--	--	--	--	---

	investeren in mw. door ze persoonlijk te laten ontwikkelen is een ondergeschoven kindje. Dat wil niet zeggen dat als je het wilt dat het niet gebeurt, als je het echt wilt dan ga je het ook waar maken, dan blijf je gewoon net zo lang zeuren tot je het krijgt. Eigenlijk moet dat op een andere manier, hoe kun je het nou faciliteren dat mensen wel die commitment gaan tonen en ook een beetje zelfsturend worden maar wel in een sfeer of omgeving waar het ook echt gestimuleerd wordt. En niet waar mensen een beetje het vertrouwen verloren hebben in die hele opleidingstrajecten ed. nou het zal allemaal wel. MTO daaruit zijn een aantal werkgroepen geweest, daar heeft iedereen keihard aan zitten werken om iets op te stellen en dat is vervolgens volledig stil gaan liggen. Ik weet niet waarom dat zo is. Het is vervolgens naar het MT gegaan en niets meer gehoord 2x naar			
--	---	--	--	--

	gevraagd ja...het is besproken en verder niks. Ik vond dat jammer.... Het blijft stil liggen door volledig andere prioriteiten organisatie breed, survival. Hoe krijgen we de organisatie weer spik en span, omzet omhoog, reorganisatie, huisvesting. MT krijgt veer voor de kiezen, AVW. Wat wel heel jammer is, want dit kan gewoon een agenda punt zijn, bespreken en mensen er mee door laten gaan. Je moet zelf uitzoeken wat je wilt qua opleiding dan moet je een business case maken waarom het een toegevoegde waarde is voor de organisatie en voor jezelf. Er ligt niet een opleidingstraject voor je klaar als Sr. Consultant zo van wat is er uit je beoordeling gekomen, oh je moet meer aandacht besteden aan acquisitie daar hebben we pakketten voor. Misschien is het er wel maar niemand weet het en dan heb je er niks aan.			
--	---	--	--	--

Toekomst	Ik denk dat het een hele grote toegevoegde waarde is voor X om met name in project mm meer inzicht te krijgen in zelf kennis. Dat is een ondergeschoven kindje. POP was er wel, die heb ik in 2007 een keer ingevuld volgens mij ook maar voor de helft en dat is weer blijven liggen. Het is geen vast proces voor beoordelen, iedereen doet het een beetje volgens zijn eigen manier en iedereen gebruikt zijn mensen kennis. Er ligt een bepaalde verantwoordelijkheid bij jezelf, op basis van een beoordelingsgesprek bepaal je waar moet ik me op focussen, daar steek je het dan op in. Eigenlijk vind ik het zoeken van een opleiding niet de taak van een mw. zelf omdat je dan de discussie krijgt is het nou wel geschikt of niet geschikt voor BG. Ik vind wel dat je je behoefte op papier moet zetten en dat vervolgens bespreekt met HR-adviseur of met coach en dat die dan intern gaat raadplegen welk	Learning on the job lastig, wij worden door een opdrachtgever ingehuurd om als professional iets voor ze te doen. Zij huren ons in omdat we goede kwaliteit leveren. Dus een project inrichten als leeromgeving vind ik, lijkt me lastig te verkopen. Of je moet tegen een opdrachtgever zeggen joh interessante keus wij denken dat hier de ontwikkeling zit willen we er op inzetten, wellicht een no cure no pay model. Je bent wel heel afhankelijk hoe een opdrachtgever daar in zit, ik denk wel dat we in het werk ruimte kunnen creëren voor een stuk innovatie en dan kun je wel werk en opleiding combineren. Ik zou me voor kunnen voorstellen dat we specifieke kennis van buiten inschakelen op een project en dat we daardoor leermomenten voor de direct betrokkenen kunnen creëren. Planmatig gebeurt het wel volgens mij. Spreek mij erop aan als ik geen ontwikkeling doormaak, laten we dat gaan doen en laten we het belang benoemen. Nu is het één van de vakjes in je beoordelingsgesprek en vrijblijvend. Als je samen de verantwoordelijkheid gaat dragen want we worden er als tent beter van en als mw. beter van dan gaan je de slag maken en komt het ook hoger op de agenda te staan. Nu is het bijzaak, als ik een opleiding wil gaan volgen voelt het eerder alsof ik er voor moet vechten zeg maar of strijd moet leveren om een opleiding te krijgen of er bewust verzoek voor moet doen in plaats van jongens we moeten ervoor zorgen dat we mensen opleiden. Misschien moeten we daar prioriteiten op stellen.	LOTJ. Zeker een mogelijkheid om dit te combineren. Als je kijkt wat je als junior leert dat gaat heel hard. Lastiger bij Sr. Manager omdat je misschien minder nieuwe dingen doet op een gegeven moment heb je een bepaalde verantwoordelijkheid. De groeicurve wordt minder stijl en daardoor ook leercurve. Als junior ga je op je competenties en kennis heel erg hard vooruit door de vele verantwoordelijkheid die je krijgt. Wanneer het LOTJ leercurve afneemt is er meer ruimte voor externe persoonlijke ontwikkeling. Ja, dat je dan meer specifieke competenties gaat ontwikkelen zoals acquisitie dan kun je tot op zekere hoogte met andere mee lopen om te kijken hoe die dat doen, maar dan helpt het soms ook om een externe opleiding of training te volgen. LOTJ monitor door vooraf aan te geven wat je wilt leren en tussendoor reflectie op vragen. Dat is niet formeel vastgelegd maar meer een werkwijze. Als ik zelf de informele leermomenten mee neem in mijn beoordeling worden ze meegenomen anders niet. Meer aandacht krijgen, niet alleen 2 keer per jaar, maar ook tussendoor. Ik heb mogelijkheden, ook al doe ik daar niks mee. Als	Ik denk dat er nu geen beleid is omdat er heel veel andere dingen zijn die spelen en dat het daardoor een ondergeschoven kindje is. Op veel vlakken wordt ver vooruit gekeken vooral in producten die we aanbieden en altijd wel in relatie met wat we nu doen maar ik zie niet dat er uitstapjes naar buiten gemaakt worden. Dus ik denk dat je het breder moet maken hoe ze daar naar kijken. De lange termijn visie is er wel in opleiden maar te rechtlijnig. Dus bijv. duurzaamheid dan gaan we ons richten op duurzaamheid maar niet op dingen die daar mee samenhangen. Breder trekken ik mis de verbanden. (voorbeeld rechten) Expertise van buitenaf heeft vaak een eigen blik op zaken en geen affiniteit met wat wij doen. Door mensen op te leiden kun je twee perspectieven met elkaar matchen en zorgen voor meer draagvlak. Je visie is tot 2022 maar de ontwikkeling van je
----------	--	--	---	--

	opleidingstraject past hier het best bij. Maar dan moet daar wel een format voor zijn, en dat dat een beetje wordt gestroomlijnd. Dat er kaders zijn, je hebt een 3tal opleidingen en dat je daar uit kan kiezen en bij hoge uitzondering kan je daar van afwijken. Er ligt een verantwoordelijkheid bij de mw. om zijn behoefte in kaart te brengen maar dan moet er vervolgens wel iets mee gedaan worden. En dat professioneel oppakken ik denk dat daar wat meer handen en voeten aan gegeven mag worden i.p.v. nou kom maar met een plan en dan kijken wij wel of de kosten. Het werpt een drempel op die onduidelijkheid. Je moet het meer gelijktrekken. Ga in gesprek met elkaar over ontwikkeling ook in project, relatie verbetering investeren → meer motivatie Winst halen door LOTJ. Moeilijk plannen, omdat men niet weet wat volgende project is, maar wel		ik iets wil dan kan dat, je hoeft niet per se iets te doen. Communicatie! Wij vinden dit belangrijk meer communiceren en dat gebeurt nu niet. Transparantie/ meer aandacht Benoemen in bijeenkomsten. Over hoe en wat en wie	medewerker bekijk je per jaar. Ik heb zelf wel vaker een gesprek per jaar met mijn beoordelaar. Ondanks de prioriteit er was budget voor opleiden en nog steeds vind ik het dan een gemiste kans dat je bepaalde ontwikkeling stop zet. Je moet in jezelf blijven investeren. Vanuit het MT is het belang anders, ik weet niet wat daar de rede voor is. Als het MT meer belang zou hechten aan ontwikkelen dan gaat dat ook groeien vanuit medewerkers. Misschien moet er wel gezegd worden, jongens we hebben zoveel pp. Misschien dat alleen die transparantie al mensen aan het denken zet.
--	---	--	---	---

	planning bijhouden in ontwikkeling. Het loopt stroperig, stilstaan in ontwikkeling, promotie niet binnenhalen, elke keer argumenten op tafel die ze niet begrijpen en waar ze niks mee kunnen, ik word aan het lijntje gehouden er is geen bepaalde strategie hoe ik de volgende stap kan maken. Zelf initiatief welke punten moet ik ontwikkelen om verder te komen. Frustratie: hoe maak je een objectieve systematiek? Er wordt verwezen naar de profielen, maar als ik kijk naar de praktijk dan zijn het vage termen. Het beeld heerst dat je of iemand nu wel of geen promotie maakt je kunt het altijd wel recht lullen op zo'n formulier. Afstemmen opleiden, beoordelen, ontwikkelen en learning on the job meer mee laten tellen. Standaard proces, interne leergang moet terug en sneller ingezet. Hoe was de teamsfeer, feedback geven en			
--	---	--	--	--

	ontvangen kunnen gevolgen voor volgende projecten. Iemand van buiten het project de evaluatie laten te leiden en gelegd op leren en mensen onderling.			
Belangrijke Quotes		Ik heb het gevoel dat we nu heel erg productie aan het draaien zijn en heel erg bezig zijn om binnen budget te blijven. Je moet ook zorgen dat je als organisatie laat zien dat persoonlijke ontwikkeling belangrijk vind. Het voelt nu nog een beetje als een gesture naar de medewerker, terwijl we er volgens mij allemaal beter van worden.		Meer communicatie naar de medewerkers toe. Wees transparanter! Zeg eens er is dit budget.
Benaderbaar/verwachtingen	Als je de juiste ingangen kent dan kan je uiteindelijk toch wel je doel bereiken, niet de juiste manier. Formele weg waar iedereen gebruik van moet kunnen maken en niet omdat ik toevallig in Leidschendam zit en vaak een van de DL tegen kom en zeg ik zou best wel eens een opleiding willen doen, dat je dan je opleiding krijgt. Meer informele lobby techniek dan. Mensen die niet zo goed zijn in de lobby techniek zeggen ja maar met wie moet ik dan praten, is dat	Ik denk dat het zit in de mate van samenwerking van de leidinggevende. Op het moment dat je met een LG of directeur hebt gewerkt en kennis hebt gemaakt weet je elkaar veel makkelijker te vinden dan dat je geen werk relatie hebt, dan voelt die afstand denk ik wat groter. Nee, zeker niet politiek, het is meer toeval.	Ik ervaar geen verschil in verwachtingen. Verschil in contact met leidinggevende. Het hangt af van wie je beoordelaar is en of hij je boodschap doorgeeft.	Ik denk dat dat te maken heeft met de relatie die je hebt. Op het moment dat je de samenwerking niet hebt dan is die drempel hoger. De relatie wordt niet zo makkelijk gelegd met leidinggegenden.

	wel de juiste manier			
--	----------------------	--	--	--

VII. UITWERKING INTERVIEW LEIDINGGEVENDEN

Interview Leidinggevende A

Verschillend. Ik geloof er erg in dat de medewerker daar vooral zelf invulling aan moet geven. En dat de organisatie dat kan stimuleren en begeleiden. Dus daar stop ik wel serieus tijd in om met mensen te kijken waar sta ik nu, waar ben ik eigenlijk mee bezig, wat zou ik dan nog moeten ontwikkelen om verder te komen. in de beleving van mensen is daar weinig ruimte voor. dat komt denk ik vooral doordat er niet zo vaak expliciet afspraken over gemaakt worden. Dus dat gaat impliciet zeg maar. (met expliciet, bedoel je dat ze op papier worden gezet?) Ja, ja en... als ik dit gedaan heb wordt ik dat, en daar geloof ik zelf niet zo in. Ik geloof er wel in dat je die afspraken expliciet kan maken maar niet met als ik dit gedaan heb word ik dat. Zo werkt het gewoon niet. Ik denk dat dat overschat wordt door medewerkers. Maar doordat er helemaal niks expliciet gedaan wordt was dat MTO zo vernietigend. (shocking?) Niet shocking want ik had het eigenlijk wel verwacht. maar wel negatief. en per saldo doe je het dan als organisatie niet goed, vindt ik. als het leidt tot een ontevreden gevoel terecht of onterecht, dat laat ik dan in het midden. Ik denk ook dat "de" medewerkers ook wel een punt hebben. ze uhm... best weinig aandacht is geweest in de achterliggende tijd en dat is niet verstandig vanuit bedrijfsbelang gezien, want ontwikkeling van medewerkers in natuurlijk ook gelijk ontwikkeling van het bedrijf. Dat is bij een kennisintensief bedrijf als het onze cruciaal om aan te blijven werken. Ik denk wel dat er al best wel veel gebeurde maar heel impliciet. (hoe zagen die impliciete acties er dan uit?) Nou dat zit dan bijvoorbeeld in die gesprekken als je dat niet afhecht met een verslag of met een plan dan is dat voor de medewerker een tijdje later ook weer naar de achtergrond weggezakt. (hoe zou dat je het explicieter kunnen maken) Door het heel SMART te maken, neemt de beleving heel hard toe en ik denk dat als je minder doet maar dat heel SMART maakt dan wordt dat ervaren alsof er heel veel aan de persoonlijke ontwikkeling gedaan wordt. Terwijl je misschien minder doet:). De vorm is wel bepalend bij hoe bewust mensen dat opslaan. Tegelijkertijd denk ik ook wel dat medewerkers gelijk hebben en er ook minder aan gedaan werd dan dat er voorheen aan gedaan werd. Dus in die zin ben ik het ook met de doorsnee medewerker eens. Er zitten dus 2 verbeter kanten in, iets meer doen en veel explicieter doen, volgens mij. Ik heb er niet voor doorgeleerd, maar dat is mijn gevoel erbij. Dat is wel een soort behoefte en die behoefte ken ik ook wel. om ze een heel duidelijk carrière pad te schetsen en ja... en daar een beetje op een banken manier een vinken lijstje bij te maken. Daar geloof ik dan weer niet zo in. (Waarom geloof je daar niet in?) Nou omdat dat niet te vinken is. ik bedoel als jij... stel dat iemand bijvoorbeeld commercie als ontwikkelpunt heeft, daarmee kan je mee afspreken we gaan 10 acquisitie gesprekken doen. nou dan heeft iemand 10 acquisitie gesprekken gedaan maar dat wil nog niet zeggen dat hij commerciëler geworden is. (Of dat het goed ging). Nee, ik zou dat niet willen en tegelijkertijd moeten we dat wel meer doen. Dus daar zit een beetje een soort van dilemma in. Dat wil ik niet maar als iemand daarmee een half miljoen omzet ophaalt dan heeft hij het wel gewoon goed gedaan. Maar ja kan misschien ook in 1 gesprek gebeurt zijn. Hoe kan je dat in een afspraak vatten? Dat is moeilijk maar ik denk wel dat we dat meer en beter moeten doen om die beleving ook echt te verbeteren. (om medewerkers meer het gevoel te geven dat er wel aandacht is?) Ja, dat is maar een subtiel verschil, je hoeft niet eens dingen anders te doen. (dus er zouden volgen s jou, even kort samengevat, niet een concreet doel of wel een doel aan ontwikkeling maar het hoeft niet gelijk gelinkt te worden aan promotie of een bonus of een gratificatie.) Ja, maar dat vind ik op zich niet onterecht. Als jij je ontwikkeld dan mag je er van uitgaan dat de beloning mee ontwikkeld. dat vindt ik geen rare vooronderstelling die is op zich terecht. soms zijn die verwachtingen overspannen maar gemiddeld genomen zijn mensen daar best realistisch in. Uhm... ze. een gemiddelde medewerker wil wel vaak sneller dan wat redelijk is in zo'n gesprek. maar ook dat vind ik niet raar. dat mag van mij. dat moet alleen niet tot ontevredenheid doorslaan, mag best wel zijn, ik had graag wat meer gewild of vind dat ik al verder ben. Maar het wordt vervelend voor de organisatie als iemand daardoor denkt ik zit niet op mijn plaats. Dan hebben we het niet goed bediend, dan is er in elk geval een mismatch tussen zijn/haar verwachting en die van ons. (en zou die mismatch dan te maken hebben met medewerkers een onvoldoende verwachtingspatroon is, dat ze niet goed weten wat eigenlijk de stapjes zijn die gemaakt kunnen worden binnen de organisatie) Ja dat zit in het expliciet maken van die afspraken dat helpt ook het realisme. Het zit meer (Wordt er bijvoorbeeld, sorry dat ik je onderbreek, in de ontwikkelingsgesprekken gesproken over wie ben je nou eigenlijk, wat wil jij om die verwachting te levelen?) Ja... ja dat wordt makkelijker als je dat explicieter doet. En daar zit dan als, hé dat is de kans, en de bedreiging is dat het een vinkenlijstje wordt waarbij ik zeg maar dat is niet, die

expliciete afspraak is niet te vervatten in een zinnetje of in een verslag. het is hoe jij functioneert dat kan ik niet in één alinea vatten. Dat ambieer ik niet eens en tegelijkertijd creëer je daarmee ook de ruis, want als je daar dus niet heel expliciet over bent dan heb je al snel dat de verwachting van de medewerker is dat het beter gaat dan dat de werkgever vindt. en ja dan heb je niet samen één Nederlands met elkaar besproken zeg maar. Ik denk dat dat dilemma er altijd in zit, maakt niet uit welk systeem je doet. Ik hoop wel dat de mensen aan wie ik leiding geeft waar ik die ontwikkelgesprekken mee voer dat die nooit verrast zijn. Die weten wel wat ik van ze vind en waar ze staan. misschien zijn ze het er niet mee eens, maar ze weten wel wat ik vind. En ik zal die mensen niet vaak verrassen met hoe ik er tegenaan kijk. We hebben het er gewoon vaker over en dat voorkomt ook dat zo'n ontevreden gevoel. Dan ben je het misschien niet helemaal met elkaar eens ofzo maar dan.... (zijn de verwachtingen duidelijke de voorwaarden zijn geschetst, niet vastgelegd, maar geschetst) Maar wel die behoefte om dat beter te weten waaraan moet ik nog aan werken om de volgende carrière stap te maken die is wel heel groot. En ik denk wel dat we moeten proberen om die te bedienen, zeg maar. (Heb jij ook een inzicht in wat willen zij dan eigenlijk) Nee heel vaak niet, maar ik ben daar wel vaak op aan het doorvragen, ja vind ik wel... ja dat is overigens ook weer heel persoonlijk hoor, daar zijn sommige mensen waarbij dat minder speelt. Maar er zijn ook mensen die daarbij heel erg naar de werkgever kijken en/ of naar de leidinggevende van nou vertel maar wat ik moet doen. Als iemand met zo'n vraag bij mij komt dan zeg ik, ja solliciteren want dan ben je niet geschikt om hier te werken. Neem je leven in eigen hand zou ik zeggen... En tegelijkertijd heb je soms dat mensen twijfelen en of er over wil hebben. Ja, dan moet je er natuurlijk ook zijn. Dat is toch heel situationeel, wat is in welke fase nodig? Dat is ook niet te vervatten in een plan of in een.... De ene medewerker in die functiegroep heeft het nodig om juist comfort te voelen en een beschermende context want die is bang om te falen, nou dan moet je vooral het gevoel geven dat het goed gaat en dan gaat het alleen nog maar veel beter. En iemand anders loopt de kantjes er vanaf en die moet je een flinke schop onder zijn kont geven. En die hebben misschien even veel werk ervaring en doen misschien precies dezelfde dingen, echt precies dezelfde, zou een kopietje kunnen zijn. Maar op dit vlak zijn ze verschillende en dat vraagt heel andere afspraken en een heel ander leer pad. Dus ja dat kan je niet vatten in een systeem. (Nee, dat heeft inderdaad ook een beetje te maken met de motivatie of bekwaamheid, bereidheid vooral van de medewerker. Hoe gemotiveerd is iemand.) Ja... maar ook wel het zelfinzicht en gewoon het totale plaatje zeg maar. ook dat vraagt naar maat werk. Toen ik bij De organisatie Groep begon, ja zeg maar aan de hand van één soort profiel worden mensen geworven, iedereen doorliep eigenlijk hetzelfde pad. Nou ik geloof daar niet in, er zijn zoveel verschillende mensen. Iemand is heel goed in acquisitie en iemand anders is heel goed op inhoud of de begeleiding van collega's en die kunnen allemaal carrière maken en die hoeven echt niet in alles goed te zijn. Als je ook ergens heel goed in bent dan kan je ook een stap doen ook al ben je ergens minder goed in. Het moet goed genoeg zijn, maar je kunt niet overal de beste in zijn. Ik wil juist graag ruimte geven aan die verschillende mensen, dat functioneert goed in het team omdat we juist heel verschillend zijn. Als het allemaal hetzelfde is dan ja... dat is niet zo heel handig.. (nee dat zou eigenlijk ook helemaal niet handig zijn als je heel veel mensen hebt die goed zijn in acquisitie dan heb je, dan haalt iedereen heel veel binnen maar niemand maakt het af.) Het is eigenlijk wel een mooie overgang want dit.) uhm... en dat heeft te maken met die motivatie vanuit de medewerker, het is niet alleen maar motivatie maar ook hoe kijkt iemand tegen zichzelf aan, nou... in hoeverre denk iemand dat hij dat hij iets kan. Uhm... naja je gaf net ook al aan het verschilt per medewerker heel erg of ze wel gemotiveerd zijn of niet gemotiveerd zijn.) Ja,.. motivatie is ook een facet daarin, soms.. dat is dus niet dat er geen motivatie is maar dan vooral de persoonlijke context, dus bijvoorbeeld iemand heeft net een kindje gekregen ja die denkt van nou het is wel ff goed, dus die doet gewoon zijn ding. en ook niet meer dan dat, en dat wat ie doet doet hij gewoon goed. Ja, op zich voor die fase heel begrijpelijk dus daar kan ik me als mens wel in inleven. Maar als leidinggevende denk ik nou hup vooruit met de geit en doe eens een tandje erbij. want je staat nu stil. Nou ik zie dat eerst, die medewerker vindt dat in eerste aanleg wel gewoon prima, na verloop van tijd gaat die medewerker aan mij teruggeven waarom groei ik eigenlijk niet door? zeg ik ja kijk eens even in de achteruitkijk spiegel toen der tijd heb je ervoor gekozen om rustig aan te doen, prima. Maar stel mij dan geen vraag. dus dat komt dan vaak later dat iemand denkt, oh nu wil ik weer hoger op. Ja, en dan in die twee fase moet je dat als leidinggevende heel verschillend bedienen. in die eerste fase geef ik iemand vooral de ruimte om even gas terug en aandacht voor thuis is ook belangrijk en ben ik misschien wel een beetje de ongedurige zeg maar en dan kantelt dat en heeft iemand thuis weer alles op de rit en het draait weer lekker oppas geregeld, oma komt 2 dagen in de week en iedereen weer lekker op stoom en dan in een keer denkt iemand hé nou moet ik de tijd inhalen en dan wil ik dat natuurlijk faciliteren maar dan moet iemand het ook wel weer even laten zien. En die wordt dan zelf ongedurig ten opzichte van mij. Want ik denk dan... je moet eerst dat dan ook weer aan mij tonen dat je nu in de fase zit waarin het sneller kan. (dat je motivatie wel weer hebt en de tijd, het proactief

handelen, moet iemand eigenlijk weer even laten zien). Terwijl de setting op het werk niet wezenlijk is veranderd, heeft dat een hele grote impact op hoe ik iemand begeleid in zijn ontwikkeling. (Ja je loopt heel goed mee met mijn vragen, want mijn vraag was: heeft het te maken met functie/ leeftijd, motivatie?) Ja, ja zeker. Wat ook wel mee speelt dat hebben we als M&A wel, dat is echt een organisatie specifiek probleem. In de crisis hebben we relatief weinig nieuwe instroom bij schoolverlaters gehad, we hoefde ook geen mensen te ontslaan gelukkig, maar het effect was dat de hele populatie een beetje meer senior is geworden zonder aanwas aan de onderkant en dat de mensen die meer in de medior rol kwamen en dus ook projectleiding gingen doen die hadden helemaal geen mensen om aan te projectleider dus die waren verantwoordelijk voor een project maar ze deden vaak ook zelf. En daardoor heeft de ontwikkeling van die mensen ook stil gestaan want ze hebben nooit geoefend om te leiding geven. Dus dat is voor de ontwikkeling voor die individuen in die crisis jaren, voor de mensen die zeg maar vlak voor de crisis zijn ingestroomd. Is dat zeg maar echt een rem geweest op hun ontwikkeling. En ja dat kun je ze slecht verwijten maar de context was gewoon zo dat het was zoals het was. Dat is echt een organisatie specifiek ding, ook niet echt iets waar wij iets aan konden doen. We hadden slecht mensen aan de bovenkant weg kunnen sturen. Naja hadden we kunnen doen maar die keuze hebben we niet gemaakt. Daar ben ik ook blij om dat we die keuze niet hebben hoeven te maken. Maar het heeft wel impact gehad op die generatie. (Want je merkt dat er nu weer best wel een groep nieuwe mensen binnenkomen) ja, ja. (dat is een goed teken en merk je nu dat dat dus lastig is het leidinggeven.) Ja, daar hebben ze dus een inhaal slag te doen. Ze hebben nooit de gelegenheid gehad om daar mee te oefenen ondanks hun senioriteit, zowel ouder geworden maar ze hebben die vaardigheid nooit kunnen trainen nu moeten ze dat doen en gaat dat niet altijd vanzelf. Dat is wel echt zo'n context vraag, kan iemand daar nou persoonlijk iets aan doen? Nou nee... maar ja het is wel zo en zo beoordeel ik iemand dan ook. Je kan niet zeggen dat doe je goed terwijl dat niet zo is. (Nee je hebt het natuurlijk niet gezien) Nee je doet het goed, maar wel als beginner. En voordat hij daar bijbehorende verantwoordelijkheden krijgt wil ik wel graag zien dat je dat aan kan. Sommige pikken dat beter op en bij anderen duurt dat even. Maar dat is dus wel een remmend effect geweest op de ontwikkeling van mensen. Dus ik denk dat dat bij heel veel bedrijven zo speelt, maar bij ons bedrijf is dat echt wel zichtbaar. (uit literatuur onderzoek is gebleken dat je hebt intrinsieke motivatie en dat is ik ga mezelf ontwikkelen want ik vind het leuk om dingen te leren en extrinsieke motivatie. (Wat heeft het meeste effect, motivatie. Denk je dat het moeten presteren onder druk van buiten af belangrijk is voor medewerkers?) Uhm... ja maar nooit zo belangrijk als de intrinsieke motivatie, hij is ook wel belangrijk. ik zal even illustreren met een voorbeeldje: ik heb mensen die onvoldoende declarabel zijn die spreek ik daarop aan, dat is natuurlijk nooit leuk om te horen, want eigenlijk zeg ik jij functioneert niet goed. en dan op een klein facet, natuurlijk is de context geblaakt, maar even zwart/wit. Ja, die mensen ervaren dat als vervelend maar het is ook een soort startschot om ervoor te zorgen dat je weer lekker in een project komt. Ja, in degene die ik dat maand op maand op maand moet vertellen ja die snapt wel er volgt een keer een gesprek met misschien moet je een keer om je heen kijken? en bij andere mensen is dat één keer en ja ik moet eigenlijk weer me best doen om pakken bij een project. Dus dan helpt het zeker, want dan krijg je iemand wilt niet dat (naam) dat volgende maand weer tegen mij moet zeggen. Dus dat is een externe motivatie en die helpt voor iemand om actief te worden. en dat dus op de directe bedrijfsvoering van mensen zeg maar en op de ontwikkeling is dat ook soms dat ik tegen iemand zeg ik zie dat je stil staat, door dat te zeggen denkt iemand nou die heeft een punt ik ga daar mee aan de slag, terwijl ja als ik het niet had gezegd dan had diegene misschien gewoon voortgekabbeld. omdat hij er even niet heel bewust mee bezig was. Maar dat is wel van buiten af maar appeleer ik eigenlijk aan hé hoe zit het met je intrinsieke motivatie? (Zou het mensen motiveren als je zegt jij gaat die opleiding doen anders .. zwaait er wat:)) Misschien wel ik zoek even naar een voorbeeldje in die range. Als je naar een coach of een psycholoog stuur niet omdat ik denk dat ik een probleem kan oplossen doordat aan te bieden. maar vooral omdat ik denk dat mensen dan zelf na gaan denken en conclusie trekken. Het is een soepele manier om na te gaan denken. Dus dan doe ik het niet vrijwillig, ik stuur niet iemand echt maar met zachte dwang. Joh, misschien moeten we dat doen. Nou als je dan een paar keer dan daar met een coach over gesproken hebt dan wordt het nadenken harder gestimuleerd en uiteindelijk kan het ook helpen in een soepele overgang. Ja, dat is op zich wel externe druk maar dan toch vooral ook weer bedoeld om..... (denk je dat gevoelens van schaamte of schuld of trots een belangrijke rol speelt bij motivatie van de medewerker.) Ja zeker. Negatief zie ik die wat minder, maar positief zie ik dat wel heel erg. Dat trots gevoel zeg maar dat is ook wel in deze organisatie een belangrijke factor denk ik. Daar besteden we te weinig aandacht aan, dat we heel goed kunnen helpen door iemand op het podium te hijsen als die ook echt ergens trots op mag zijn omdat ook te laten zien en te tonen. Daar kunnen we als organisatie van buitenaf op helpen om iemand dat podium te bieden. En dat is dan in balans niet alleen maar voor diegene, want dat is natuurlijk fijn diegene krijgt dan een schouderklopje, maar dat is ook een

goed voorbeeld naar de rest. (En dat gebeurt nu nog te weinig?) Ja, we zijn te weinig trots. (En hoe zou dat meer naar voren kunnen komen?) Uhm. door successen meer te vieren en dan die credit ook aan die gene te geven die ervoor verantwoordelijk was of die dat heeft geregeld zeg maar. En ja dat in principe zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Zoals als er een nieuwe klus binnen gehaald is dan besteden we eigenlijk nauwelijks aandacht aan. terwijl als je er al een keer aandacht aan besteed dan is dat vaak hoog in de organisatie dat iemand met de eer ervan doorgaat terwijl ik denk als je dat dan neerlegt bij degene die die offerte geschreven heeft die zeker er zoveel aan gedaan heeft. ja en die voelt dan die trots. Ja, dan denk ik dat het effect daarvan groter is. (dan kan het ook leiden naar intrinsieke motivatie, dat iemand denk hé dat is een leuk gevoel, wil ik weer, ik ga dat doen) ja precies. En dat zou denk ik helpen als we een soort van ritueel invoeren doordat gewoon altijd te doen. (voorbeeld gebak) Ja nou dat is niet echt erin geslepen. Misschien met echt grote dingen wel. Het gebeurde, ik heb bijvoorbeeld iemand een keer een fles champagne gegeven bij een overleg ook echt even heel bewust op het podium gehaald zeg maar. Maar dat is niet echt normaal zeg maar, (hoe komt het dat het niet normaal is) terwijl het zo heerlijk is. (ik denk ook dat iedereen het heel fijn zou vinden, maar toch is er dan iets waardoor dat niet gebeurt.) Ik denk dat we daar te calvinistisch voor zijn. En dat ook te prijzen, in principe he is dat goed maar juist op dit facet is dat juist niet zo verstandig vanuit de organisatie. Echt meer doen, dat is gratis groei van de hele organisatie zeg maar. Dat kost een doos gebak. (De volgende vraag, welke manier van motivatie vindt je het belangrijkste, maar ik denk dat ik al wel weet welke het is,) Intrinsieke motivatie. (Iedere medewerker 3 metertjes autonomie, betrokkenheid, competentie...) Vind je het belangrijk dat medewerkers zelf de keuze moeten maken om zichzelf te ontwikkelen?) Ja zeker, heel belangrijk, maar ook dat is wel weer iets wat je kunt faciliteren door er af en toe naar te vragen. En je hoeft daarmee nog niet eens te zeggen joh doe dit of doe dat, maar heb je nog plannen. Dan gaat iemand na denken en dan gaat ie plannen maken. Dat soort subtiele dingetjes en dat gebeurt volgens mij wel aardig ten minste als ik dat op mezelf betrek. Ik besteed daar serieus tijd aan. Maar wat ik niet zo goed doe en wat deze organisatie niet zo goed doet is het dan ook gewoon even vastleggen. joh dat hebben wij met elkaar besproken, leg het nou even vast. En dat is een soort sluitstuk om het gevoel bij de medewerker wat te verbeteren. (En hoe komt het dat het nu niet wordt vastgelegd, wat kan daar de oorzaak van zijn?) Dat weet ik niet (tijd, prioriteit) Ja precies, het is natuurlijk niet echt iets waar op terug gegrepen wordt, dus het nut ervan vind ik heel laag. Voor mij is het nut het gesprek en niet het verslag. En ja dus is de aandacht voor het verslag gewoon 0 en wordt gewoon het volgende gesprek gevoerd. En dat is volgens mij op zich goed alleen in de beleving is het wel handig dat verslag te maken. Ook nu bijvoorbeeld, ik heb die beoordelingsgesprekken gedaan in december en nu moet ik die verslagen nog even maken en opsturen. Ja, nu wordt het echt huiswerk zeg maar echt een vervelende klus. En dat neemt ook toe naarmate de tijd verstrijkt. (Minder vers in het geheugen) Nou dat valt wel mee. maar de toegevoegde waarde is gewoon laag. waarom maak je dat nog? En ja dat is toch relevant en handig om direct te doen als je het gesprek hebt dan is het gewoon klaar en voelt voor de medewerker ook prettiger. (in hoeverre stimuleer je medewerkers op zelfstandigheid, om het zelf aan te pakken) Ja vaak als ik denk dat we niet helemaal op dezelfde lijn zitten dan vraag ik wel vaak aan een medewerker om het ook op te schrijven. Dus ik had nu bijvoorbeeld iemand en die hadden we best wel een stevige salaris verhoging gegeven echt in de groep was het de beste 10 % zeg maar. en toch was diegene nog heel ontevreden, en ik dacht hoe kan dat nou? en dan weet je gewoon dat er blijkbaar in de verwachtingen iets heel verkeerd is gegaan. Nou dat was iemand die werd begeleid door iemand die vertrokken was dus ik was bij dat verleden niet betrokken en ik had nu zoiets van hoe kan dat nou (ja, dit is toch mooi wat je hebt gekregen) Ja dat en ook naar mijn oordeel passend bij waar diegene staat. Het was niet alleen maar in verbetering van salaris hartstikke mooi maar ook gewoon een prima beloning waar iemand is. en toch is iemand ontevreden en dat kwam omdat diegene het salaris van een collega wist waarvan zij vond dat ze net zo ver was terwijl ik dat niet vind. en ik sta dus ook echt wel achter dat salaris en toen dacht ik wel van hoe ga ik dat gesprek nou doen. En daar heb ik haar gevraagd om op te schrijven waar ze staat en wat ze moet doen om zo ver te komen als waar die andere collega was. En ja niet zozeer dat ik dan ga uitleggen wat het verschil is maar ik wil dat iemand dan na gaat denken wat is het verschil. Want dan blijft ie ook wel hangen. En dat bleek ook daarna was het gewoon prima, zoals het was. Iemand heeft dan ook beter na gedacht ohja we zijn toch niet hetzelfde en waar zit dat dan in. Enne en dat helpt niet als ik dat ga uitleggen want dan komt het veel minder binnen. Dan was mijn manier in dit voorbeeld dus schrijf op waar je staat en maak een plan van aanpak om daar wel te komen, en ja dan komt er ook realisme in. (IK: eerst zelf initiatief, bal opgooien, waar wil ik naartoe) Nou. dat hoeft niet, dat kan ook door er naar te vragen, want als ik vind dat iemand te lang stil staat en het er wel in zit dan ga ik wel vragen joh zou je daar niet eens over nadenken. (want de bedoeling is wel om iedereen vooruit te krijgen? te blijven ontwikkelen?) Ja, dat is onze winst. De winst van de organisatie groep bestaat uit twee dingen doordat mensen net een paar uurtjes meer

werken dan waar je ze voor betaald en doordat mensen al verder zijn dan de functiegroep waarin ze zitten. Dus als je als bedrijf 5 tot 10% winst maakt en dat is maar een nuance zeg maar van wat iemand levert. He dat zit in die twee dingetjes dat is gewoon dat iemand ervoor gaat en er net iets meer doet dan waar hij salaris voor betaald krijgt doordat hij net 2 stapjes harder loopt en omdat hij een beetje voorligt op de functiegroep waar hij inzit. En dan maakt hij dat stapje weer. (Zijn er genoeg stappen te maken, volgens jou binnen de organisatie) In hoe het was, we hadden vroeger drie functiegroepen jr. medior senior. en je moest een ontwikkel pad van inhoudelijk goed (junior) dus je moet inhoudelijk een bijdrage kunnen leveren. Naar je moet inhoudelijk een bijdrage kunnen leveren en een projectteam aansturen. medior rol. naar senior je moet inhoudelijk goed zijn, een projectteam aansturen en commercieel zijn. Nou de kans dat mensen dat allemaal hebben die is gewoon vrij klein. Dus mensen ontwikkelen dat natuurlijk wel maar dat je dat allemaal hebt in goed, dat is gewoon raar om te verwachten. Want je verwacht dus dat mensen in van die zuilen in de lijnfunctie, commercieel actief expert rol dat mensen in die zuilen ook nog een keer mee bewegen. ja dat moet je helemaal niet willen. Het is prima als iemand inhoudelijk goed is en steeds beter wordt, dan moet je ook carrière kunnen maken. maar ja dat kon niet. Je moest van die zijstapjes maken. Dus daar heb ik heel hard op gepleit om dat los te laten om daar meer in te differentiëren nou dat gebeurt ook, dat is denk ik een verbetering. Dat hebben wij niet explicieter gemaakt. Dus we hebben niet functies benamingen die daar uiting aan geven. het heeft nog steeds senior, maar we passen die verschillen toe. Dat is heel lastig want in een functieprofiel ja er is nog steeds maar 1 functieprofiel, maar we gaan daar heel flexibel mee om. Daarop zou je wel af kunnen vragen vanuit HR perspectief is dat handig, want dan weet nog iemand niet waar die aan moet voldoen. (Ja er wordt nu meer gewerkt met rollen en die zijn omschreven) Ja maar er staan wel op al die facetten staan dingen) Iemand doet het op één rol heel goed en op een andere rol niet zo goed. kan je nog steeds in die functie zitten. (Ben jij de enige die dat zo ziet, of denk je dat...) Nou het is aan het veranderen en ik pas het heel verregaand toe, maar ik denk dat het wel helemaal een beetje aan het veranderen is. Dus het inzicht dat het zo is dat is wel breder. En een ander dingetje, dat zit in het maken van stapjes dus van jr. naar medior naar senior daar zijn die sprongen te groot. Dat is gewoon niet zo bereikbaar als je bijvoorbeeld later in je carrière zit dat interesseert je dat geen fuck wat er op je visite kaartje staat. maar in het begin is dat een ding en dat heeft ertoe geleid dat we een stapje gemaakt hebben tussen jr. en medior daar zit nu tussen jr. consultant, consultant, Sr. consultant. en dat maakt die stapjes veel bereikbaarder en ook daarop hebben we aan de functieprofielen niks veranderd. Dus dat is een verbeterpunt, maar we passen hem wel zo toe en dat heeft ook zijn nut. daar ben ik van overtuigd. Als je na twee of drie jaar binnen bent en als je na 5 jaar binnen bent en je heet nog steeds jr. dan is dat gewoon niet leuk. En als je net begint vindt je dat belangrijk als je wat ouder bent maakt het allemaal niet zoveel meer uit dan is dat visite kaartje gewoon minder belangrijk. Misschien helpt dat wel dat mensen ergens willen komen als dat ook echt bereikbaar is. Als dat te ver weg ligt dan is de drive om daar te willen komen denk ik ook lager. (Je geeft aan. ouder... minder belangrijk) Jawel, dat is ook nog belangrijk. (Zijn medewerkers daar dan meer intrinsiek gemotiveerd) Vroeger hadden we het stapje van junior naar senior consultant, dat was zeg maar het functieverschil en daartussen is nu dat stapje gekomen, daarmee zijn die twee stapjes allebei iets kleiner geworden. Maar daarna speelt het natuurlijk ook nog, alleen dan heeft iemand zeg maar 5 tot 10 jaar werk ervaring en dan speelt het iets minder, dan neemt het gevoel daarop af. Het is er nog steeds ik zou wel te overwegen vinden om hetzelfde te doen. Dan heb je gewoon mensen die net instromen in manager rol en dan heb je mensen die we nu senior managers als functiegroep meegeven. Ja, ik kan me voorstellen dat we daar nog een Sr. consultant een kleiner stapje tussen maken. Om toch wel in die managers rol te landen. Maar niet de commerciële bijdrage toeneemt. Maar ook nog relatief klein is. ik kan me dat wel voorstellen, ik denk alleen wel dat dat minder belangrijk is dan dat eerste stapje. Omdat je dat in die fase van je leven gewoon anders ziet. (betrokken, leidinggevende, heb je het idee dat goed contact...) Ja, ik denk wel die moet goed genoeg zijn, ik zeg altijd niet al mijn collega's hoeven mijn vrienden te zijn. Maar ik moet wel goed met iedereen om kunnen gaan. Er is wel een soort basis noodzaak en als die er niet is dan gaat het samenwerken niet goed lukken. In die zin is betrokkenheid belangrijk. Ik denk niet dat als het dan vriendschappelijker wordt, minder zakelijk, dat het dan nog beter gaat. Dat geloof ik niet. Dus ja het moet een zeker niveau hebben daarna is het meer misschien wel dat het een bedreiging is om daar in een goede mw. - LG relatie te onderhouden. (objectiviteit) Ja, een beetje gepaste afstand is dan ook niet zo erg. Maar wel zo zijn dat mensen zich ook willen inspannen voor je en dat lukt natuurlijk beter als je denkt we hebben ook samen een band. (En terecht kan vragen) Ja.. ja ..ja hoewel meer is daarin dus niet beter. Het moet dus genoeg zijn, anders werkt het niet als het heel veel meer wordt denk ik niet dat het verder verbeterd. Maar dat weet ik niet zeker hoor, maar dan kan ik me zelfs voorstellen dat het afneemt. (wil je dat toelichten?) Nou omdat iemand dan denkt ik kan wel een potje beken zeg maar en dan het laat lopen. Dat kan ik me voorstellen als het om de zakelijke kant van die betrokkenheid gaat

dan moet ie er met de organisatie of met het bedrijf helpt het natuurlijk wel. hoe hoger die is hoe meer je je er voor in wilt spannen. Dus daarvoor geldt het denk ik wel. Als je jezelf identificeert met het bedrijf, dan neemt dat toe. Hoe zou De organisatie dat kunnen realiseren dat mensen dat voelen? Uhm... Ja, ik denk dat dat zit in samen kunnen treuren en kunnen vieren, daarmee zouden we dat nog kunnen verbeteren. Als het gaat om de bereidheid om in te spannen in een klus zeg maar dan is dat al heel erg hoor. Ik weet niet precies waardoor dat komt, maar dat is gewoon zo. Dat noemen ze volgens mij affectieve betrokkenheid die is echt al enorm hoog, en die is zelf nog wel eens hoger geweest. In het MTO daarvoor was het nog veel hoger (Mensen zijn echt trots) Op projecten niveau kan dat niet heel veel beter, maar op organisatie niveau kan dat wel beter en ik denk dat dat eenvoudig kan door gewoon vaker succes te vieren als het niet goed gaat dat ook open te kunnen bespreken. omdat dat in een project wel gebeurt, dicht op elkaar. De afstandelijkheid is daarin denk ik de beperking. (Collega's motiveren elkaar ook, speelt dat ook een rol in het ontwikkelen, Legt ontwikkeling uit) Ik denk hoe werkt dat met Excel dan gebeurt dat wel maar als het om vaardigheden kant gaat, bijvoorbeeld ik vond dat je dat gesprek onhandig hebt aangepakt wat ook heel goed zou zijn dat gebeurt denk ik niet heel snel in een project. (Aanspreken op gedrag is dat eigenlijk?) ja, ja dat moet je denk ik buiten dat projectteam ondervangen. (waardoor doen mensen dat niet) Weet ik niet (bang om af te gaan, fouten te maken) nee, nee weet ik niet. (het is ook iets lastigs feedback) zeker zeker. maar niet hoe zal ik het zeggen. Mensen zijn daarvoor misschien ook te beschermend naar de ander zijn. Om dan die feedback te geven en in een projectgroep zal het best wel eens gebeuren maar een beetje de afstandelijkheid van iemand buiten dat projectteam dan krijgt die feedback een hele andere lading, dan wordt die belangrijker. Hoe dat verloopt. Bij dat voorbeeld van daarnet: ik vond dat je dat net niet handig deed zeg maar dat zullen mensen niet zo snel doen die zullen dat dan eerder in de voorbereiding van een beoordelingsgesprek aan mij als LG mee geven, he die pakt dat niet altijd handig aan. En dan vraag ik joh kun je mij een voorbeeld geven en dat is dan heel moeilijk. Ik heb liever dat ze het dan direct doen, maar dat gebeurt niet. Of dat gebeurt ook maar dat kan meer gebeuren. uhm... maar waar dat door komt daar heb ik nog niet echt over nagedacht. Ik denk wel dat mensen in principe wel willen zeggen via de band komt hij dan toch wel. (via, via i.p.v. tegen elkaar.) Als het zit op instrumenteel dat hoor ik nooit terug, dus dat lossen ze samen/zichzelf op. (vaardigheden moeilijker) Is ook moeilijker, je komt dichterbij iemand als je dat doet. misschien de afstand tussen mw. LG die helpt om dat dan toch te kunnen zeggen. terwijl als het collega's onderling is dan is dat moeilijker. (vriendschappelijk/ zakelijk) terwijl je eigenlijk zou zeggen dan is het juist makkelijker om juist ook zoiets mee te geven want dat is heel oprecht. iemand zegt het niet om je af te fakkelen. (zou het misschien daar in kunnen liggen) Ja misschien, ja... Is er een leercultuur?) Zoals gezegd ik heb daar natuurlijk nooit echt over na gedacht maar, misschien zit het ook wel in de wederkerigheid daarvan. dat mensen vooral ook aardig willen doen. dus helpen met die Excel wel maar zeggen dat zo'n gesprek niet helemaal goed ging niet. Terwijl dat net zo goed helpen is. (kritiek) ben wel benieuwd, daar is vast ook wel theorie over. En die komt ook weer terug in de enquête die later volgt. Ja ja. (organisatie ondersteuning) voel ik wel, ik heb niet echt het idee dat ik daarin echt belemmerd wordt ofzo. wel altijd een gepaste afstand gewenst is om mijn rol goed te kunnen doen heb ik ook behoefte aan autonomie. he die is dus in principe niet heel anders. Verbeterpunt rol vast, mee leren omgaan ik maak me daar niet heel druk om. Soms zie ik ook wel dat da niet gebeurt en dan zie ik dat het niet werkt en dan denk ik nou had mij het nou even laten doen dan had het misschien wel gewerkt. (spreek je daar iemand dan op aan) ja, dat is wel moeilijk want dat is natuurlijk naar boven toe en dat is niet altijd makkelijk. maar ik heb me wel een paar keer dat ik dat gewoon doe, niet echt in het moment, maar er dan later even op terug komen. (voelt zich ondersteund) Ja, eigen manier, dat is net als tussen mij en medewerkers dat is ook zoeken en dat is andersom ook zo. in principe verschilt dat niet zo. Het is wel altijd een mooie reflectie op jezelf. Wat ik dan voel dat zullen vast ook anderen over mij ook wel een voelen. Dat is mijn eigen gevoel, hé nou kom je in mijn ruimte. Dan hebben we overleg en dan zit (naam) erbij als directeur en die heeft dan niet altijd in de gaten dat zijn inbreng heel veel gewicht mee krijgt, hij discussieert dan mee zoals iedereen zeg maar en oprecht. en toch denken anderen mensen oh hij zegt dan gaan we dat dus maar doen. zo bedoeld hij het niet. En die impact die wordt wel eens onderschat dan denk ik oeh dat is niet handig, nou slaan we alle initiatief bij de rest dood. Dus dan stuur ik erop hou je commentaar voor je, maar laat eerst even de rest. want als jij dat eerst doet dan komt de rest niet meer. Zo werkt de psychologie van zo'n leidinggevende ladder gewoon. Hoe hoger jij in de boom zit hoe minder mensen daar nee tegen durven te zeggen. (let je daar bij jezelf ook op?) Ja, en dat is moeilijk, dat wat ik dan zie bij de DT dat doe ik zelf ook wel eens. (visie/missie/d) Ik denk wel dat als mensen niet weten waarvoor ze zijn opgesteld dan raken ze de weg kwijt. Dus daar duidelijk in zijn, maar ik denk niet dat dat op het abstractie niveau met missie en visie tekstjes zit. Uhm... maar dat dat meer zit in het met elkaar bespreken wat gaan wij met elkaar doen. Dat is dus heel persoonlijk en wat is jou bijdrage aan onze gezamenlijke doelstellingen. Dat helpt enorm, dat is ook iets wat niet

goed, ook uit het MTO bleek dat volgens mij. maar anders in ieder geval wel met mensen waarmee ik gesprekjes heb gehad daar hebben mensen echt behoefte aan. en dat herken ik ook, dat hebben we niet goed en daardoor doen mensen maar wat en daardoor halen we samen de doelen niet. (Uitleg) gebeurt niet (hoe) weet ik niet. Ik denk maar dat is echt gissen dus daar moeten we niet te veel gewicht aan hangen. Omdat we ze als organisatie niet scherp hebben want dan wordt het gewoon een optel som van wat er toevallig is. ja als daar niet een soort van rode draad in zit ofzo een verbindende factor bestaat ja dan is de kans dat het uit elkaar loopt naar verloop van tijd, en iedereen denkt nou ik ben lekker met mijn eigen ding bezig die is best wel groot. Dus ik denk dat het daar mee te maken. Maar ook binnen de organisatie, niet alleen maar over de werkmaatschappij heen, daar is het nog veel meer zo, daar is het overtreffende trap. maar ook al binnen de BV is het ook zo. Daar hebben we het nu wel iets beter, als ik ff 2 jaar terug kijk doordat we nu vakgroepen hebben gemaakt, waar we een thema aan hangen met een gezicht die let er ook wel echt op dat er wat gebeurt. maar de strik eromheen ontbreekt nog een beetje, het is wel iets beter misschien maar nog niet af. (thema's) Ja maar de samenhang tussen die thema's is dan niet beschreven dus dat is wel op die trapjes naar boven zoals jij in die piramide beschrijft hebben we die individueel misschien wel op orde, vakgroepen op orde, maar daar boven wordt het wel vaag. Wat is dan de relatie tussen die vakgroepen, is dan een vraag en daar is dan niet echt een antwoordt op. En daar hebben we dan ook niet echt een antwoordt op. En dat moet wel, anders kunnen we het toch niet plaatsen. Dan zijn mensen een beetje los zeg maar, dan hebben ze wat ik doe is nuttig, maar hoe het zich verhoud tot wat die andere doen dat zien ze dan niet. (Geoperationaliseerd) Te weinig, er wordt wel gekeken naar wat kan ik en is dat nuttig, maar hij wordt niet opgehangen aan de doelstellingen van de organisatie. Het is dus nu een verzameling van persoonlijke doelstellingen. Nou dat is ook weer niet helemaal waar maar daar wordt i.i.g. niet expliciet genoeg over gecommuniceerd met elkaar.

Interview leidinggevende B

Ja, dat is moeilijk... een jaar of 5 / 6. (aantal mw.) ik denk dat het er nu 50/60 zijn even grof gezegd. (hoeveel uur) 50 – 60 uur. (hoeveel gem. ontwikkelen) 50/ 60 uur is inclusief projecten dus daar gaat vanaf 1 a 2 dagen ben je met mw. in gesprek over coaching/ontwikkeling, wat gaat goed wat gaat niet goed. Even heel grof.

(huidige situatie. Hoe verloopt het nu?) We hebben gewoon een formele cyclus van voortgang en beoordelen, die heeft (naam) denk ik uitgelegd hoop ik, of niet? (Niet gedaan, maar ik weet dat die.) je weet dat die er is. Dus daarin sta je formeel stil bij de ontwikkeling van de medewerker en als het goed is ook bij de doelstelling van het komende jaar. En dan wordt vaak, maar dat gebeurt niet of nauwelijks in het gesprek gevraagd joh maak nu in januari je ontwikkelplan zodat we daarover in gesprek kunnen, niet ik, maar de beoordelaars met de mw. Dus er zit een groep tussen die mede namens het bedrijf de beoordeling gesprekken doet. Anders heb ik er tussen de 40 en de 50 en de 60 dat is veel te veel. Dus heb je in december de afspraak hoe is het jaar gegaan, kijken we naar het volgend jaar, wat verwachten we van jou en kun je daar dus vervolgens een ontwikkelplan op schrijven, hoe je jezelf gaat ontwikkelen. Wat heb je daar voor nodig, eventueel opleidingen of trainingen in ter sprake en dan willen we in Q1, zo zou het moeten zijn, dus zeg mar die ontwikkeling aftikken. Die initiator ligt heel vaak in het midden, dus dat ligt heel erg van de mw. af. Hoe die zelf wil en hoe wij willen. Dus als de mw. onder presteert ja dan wordt het prikken met een stok om die ontwikkeling op te porren. Bij een aantal medewerkers hoeft je dat niet te doen want die zijn zo intrinsiek gemotiveerd dat ze die ontwikkeling zelf wel pakken en dan gaan ze dus vragen om opleidingen of een bepaalde mate van coaching, dat soort elementen. (Dat gebeurt te weinig of dat gebeurt niet, benoemen?) Uhm... ik denk dat daar een paar oorzaken aan liggen 1) de koppeling tussen de activiteiten en presteren van de medewerker in relatie tot het hogere doel van ons als organisatie. He, dus in welke mate draag ik zelf bij? (in welke mate draag ik daar aan bij, bedoel je) ja wat is de doelstelling van het bedrijf en hoe kan ik daar met mijn energie, inzet, activiteiten bijdrage aan dat hogere doel, dus die relatie tussen het kleine en het wat grotere van onze organisatie. Die kom ik nog wel eens tegen, dus in welke mate doe ik ertoe, draag ik bij aan. en de andere is veel platter en banaler dan is tijd. He, dus in een projecten organisatie waar de projecten altijd voorrang krijgen altijd vandaag of morgen af moeten ja dan is wij maken vandaag een afspraak en morgen komt er een project voorbij en hop de focus staat op het project en volle bak gaan we op het project en we zorgen dat dat af komt en als dat project af komt dan staat er weer een nieuw project ja en zo voordat we het weten is het juni en hebben we heel vaak het gesprek, joh in de projecten kant is het hartstikke goed gegaan maar wat heb ik, ik heb niet van je gezien als het gaat om de persoonlijke ontwikkeling. He, want dat initiatief laten we dan over het algemeen heel erg liggen bij de mw. (sluit de pers ontwikkeling die je verwacht aan bij wat mensen in hun werk doen? Het kan zijn dat iemand zich ook ontwikkeld in een project) Ja, ja natuurlijk absoluut. Dus dat draagt ook bij, maar als je het dan over de ontwikkeling heb dan is het veel meer de planmatige ontwikkeling en dat begint dan bij de doeldefinitie: maar waar wil ik dan naartoe? Dat dat al heel erg lastig is, maar he wat wil je nu? Op welk vakgebied ga je je nu ontwikkelen? Wil je nu langs de kant van management development of professional development? Dat zijn gesprekken die we maar weinig doen en waar de mw. over het algemeen heel veel moeite hebben om die definitie voor zichzelf scherp te krijgen, “wat is nou mijn doel?” (het komt wel in de gesprekken dat jij of de beoordelaar in mw. vraagt wat wil jij nou eigenlijk hoe denk jij dat je kunt bijdragen aan?) Of we letterlijk altijd die vraag stellen.... Nou nee die vraag stellen we niet altijd dat hangt helemaal van de medewerker af. He, dus als een mw., als we daar met van verwachten of als we daar meer potentie met betrekking tot de toekomst in zien dan zullen we die vraag eerder gaan stellen dan dat de medewerker heel hard in de projecten sjouwt en dat naar behoren doet maar we zien daar weinig perspectief zelf achter. Dus dan gaan we een andere vraag stellen, dan is die minder open (dan stuur je meer, dan ben je meer sturend?) hmmm.... Onbewust, we zijn bewust sturend op een aantal high potentials, vind ik een vreselijk woord, maar met een aantal mensen met talent of waarvan we verwachten he daar zit voor ons toekomst in dat zijn wij actiever op, he dat we ook vaak eventjes kom even zitten en een coaching afspraak, beetje prikken, dat is veel actiever, of actiever, ja dat is actiever dan de andere. Dus we stellen niet aan iedereen de vraag (wat wil je?) Als iemand komt dan zal altijd de ruimte geboden worden van definieer voor jezelf of we gaan daar het gesprek over aan. (het wordt niet ontweken zeg maar) nee zeker niet (maar het wordt niet actief ondersteund) ja. (Oorzaken genoemd, gebrek aan aandacht MTO naar voren kwam, en tijd) Nog een andere is wat mag ik van de organisatie verwachten. Dus de medewerker heeft geen weet van een bepaalde, of is er budget voor persoonlijke ontwikkeling, wordt het heel voortvarend gestimuleerd? Dus dat kwam ook terug uit het MTO en in gesprekken die daarna kwamen, joh is er dan gemiddeld per medewerker dan iets van geld om opleidingen te doen? (ontwikkelmogelijkheden, stappen) Ik denk degene die dat zelf actief in is en wat navraag doet dat die dat zelf redelijk snel boven water krijgt. We hebben niet een brochure met carrière ontwikkeling die we

gedeeld hebben en waar de medewerker ahja tuurlijk! He, de logica zit in de lijn van de stapjes van de functiehuis, maar daar blijft het denk ik ook bij. (En aan de stapjes in het functiehuis zijn niet bepaalde, trainingen opleidingen gekoppeld) Nee, dat zijn we nu aan het doen. We zijn nu per functie in het functiehuis aan het definiëren wat zijn de basis vaardigheden waar dus trainingen en opleidingen die je dus gehad moet hebben of gaat krijgen in die functie, zijn we aan het definiëren. Uhm.. Hoe hoger je in het functiehuis je komt hoe minder of hoe specifiek de opleiding en de trainingen worden dus het wordt meer maatwerk. Onderin het functiehuis zit veel meer standaardisatie of ja technieken collectieve vaardigheden, time management. (En waardoor denk je dat sommige mw. zijn heel actief bezig, andere staan iets meer stil, dat heeft eigenlijk te maken met het nemen van eigenaarschap, verantwoordelijkheid, betrokkenheid en daardoor inzet. Wat kunnen de oorzaken zijn dat sommige mensen dat niet tonen) Niet tonen op persoonlijke ontwikkeling? Wel tonen op inzet op de projecten... Naja dat kan heel erg situationeel met levensfase te maken hebben. Een aantal collega's die kinderen hebben die zeggen ik doe het even rustig aan en ik blijf even lekker in deze functie, ik blijf doen wat ik doe, ik ben even niet zo'n carrière strever, ik moet ik moet ik moet. Er zijn ook een aantal die zijn tevreden met wat ze hebben joh wat ik nu doe dat doe ik goed en vindt ik leuk uh dus wat zal ik nog meer moeten en dan heb je groep die zegt hoe sneller ik mij ontwikkel hoe leuker ik het vind. Ik wil stapjes maken en ik wil ergens naartoe, dat is de hele voortvarende groep. (wordt het door de organisatie ook geaccepteerd als je zegt van nou dat wat ik nu doe dat vindt ik eigenlijk prima, of wordt...) afhankelijk van het niveau, dus he als een junior dat vindt dan is het niet goed even vanuit het management, want junior en consultant is geen eind functie, we vinden altijd dat je door moet groeien naar senior consultant, dat mag en dat kan een eindfunctie zijn en daar zitten hele goede medewerkers in die ik niet kwijt wil die heel erg goed zijn in wat ze doen en.... Maar dat altijd met een collega moeten doen waardoor ze geen senior manager kunnen worden, omdat ze dan zeg maar zelf verantwoordelijk moeten zijn. Dus dat is zeg maar altijd in combinatie en dat wordt meer dan geaccepteerd, dus ik zie daar geen probleem. (zijn mw. gemotiveerd om zichzelf te ontwikkelen?) Ja,... ik denk het wel (waaruit blijkt dat) nou ik denk dat dat wel een van de punten is waarom mensen bij ons willen werken een stukje vrijheid en dat men ook eigen initiatief kan ontplooien.., uhm en zich daarom gestimuleerd voelt om te ontwikkelen. Dus ik denk dat dat zeker gewaardeerd wordt vanuit de mw. (intrinsieke motivatie, extrinsiek. Denk je dat het moeten presteren door de druk van buiten af dat dat een belangrijke rol speelt binnen de organisatie) Nee, dat denk ik niet. Omdat we heel erg uitgaan van de professional die verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling, die verantwoordelijk is voor de projecten en de andere zaken die spelen. Uhm... we eigenlijk heel weinig met dat soort kortstondige prikkels mensen motiveren. Joh, als je dat bereikt dan krijg je een bonus als je dat niet doet dan... er zit natuurlijk wel een ondergrens aan uiteraard, maar dat noem ik eigenlijk niet motiveren maar meer mensen op een bepaald niveau krijgen waar nog geen sprake is van motivatie. Daar hebben we gelukkig heel weinig last van. Omdat we dat wel redelijk streng op selecteren aan de poort. He, dus ambitie en drive en energie, zijn voor mij wel belangrijke graatmeters als het mensen hier aan de deur staan en zeggen joh ik wil graag jullie junior worden. Want dat zijn eigenlijk de belangrijkste criteria voor mij. Even los van inhoud. Uhm... dus ik denk dat we niet heel veel externe prikkels zijn voor motivatie. Over het algemeen ook wel de lijn van de inhoud is, gave projecten, leuke opdrachtgever, leuk team. (geïntrojecteerde motivatie) Ja er zullen vast, ja dat denk ik wel. Ik denk dat dat meer over de lijn van projecten gaat over het algemeen, van joh kijk mij een eventjes mooi project. daar en daar of het onmogelijke hebben we daar toch voor elkaar gekregen. Dus ik denk dat dat wel mee speelt, absoluut. (aandacht aan besteed) uhm... ja ik denk dat we sommige mensen wel prikkelen joh he het zou goed zijn dat je naar die en die opleiding gaat want dat betekend voor de organisatie weer deze kans en als die kans zich vormt dan sta jij wel vooraan om die ontwikkeling op te pakken. Dus dat doen we wel, dat denk ik wel. (intrinsieke motivatie) gezonde dosis drive, niet te (waarom niet te) naja als ik hier een organisatie heb met junioren die binnen komen en zo snel mogelijk naar de volgende functie willen enz. ik geloof dat snel niet altijd de beste route is. Uhm... maar ik geloof wel in een veel kleurigheid in een bepaalde mate van balans daarin. Dus het is heel goed dat er een paar zijn die enorm ambitieus zijn maar er moeten er ook een paar een beetje aan de handrem trekken die ook een paar inhoudelijke dingen heeft. (Hoe schep je die verwachtingen) hmmmja nou. meestal ik weet niet of dat bij iedereen gebeurt maar als ik zo'n gesprek heb en mensen vragen daarnaar dan zou ik wel het beeld schetsen nou even terugkijken tot de ervaring van laatste jaar dan zie je de gemiddelde ontwikkeling van junior consultant naar senior consultant dat dat ongeveer 4 jaar kost. En dat als je het in 3 jaar doet dan ben je echt vlot. Want je kunt je enerzijds aan de persoonlijke kant ontwikkelen een stuk ervaring en wijsheid in de projecten omdat je het een keer hebt mee gemaakt is ook niet onbelangrijk, dus daar zit ook die balans. Uhm.. daar heb je het ook wel over en op een gegeven moment komt er uiteraard perspectief in. Ik bedoel als die stap binnen een jaar in het zicht komt dan heb je hem

ook wel gedefinieerd van als alles goed gaat en je blijft je op die punten ontwikkelen of je laat het op die punten zien op de projecten dan verwachten we dat je in juni of in januari het stapje gaat maken naar... maar nu zegen van over 4 jaar dan en over 4 jaar dan... dan zit er teveel onrust/onzekerheden in. (welke vorm van motivatie is het meest effectief) Ja intrinsieke motivatie heel erg, de betrokkenheid, de verbinding en het gesprek voeren daar ook over door praten en vragen en daar het gevoel bij krijgen. (autonomie, competentie, betrokkenheid) (zelf inbreng in keuze) Ja absoluut, basis voorwaarden! (hoe pak je die aan) door eerst te laten praten in plaats van te dicteren waar je naartoe moet. He, dus dat bedoelde ik daarstraks ook met die intrinsieke motivatie, veel meer het gesprek voeren van nou waar zie je jezelf nou naartoe gaan, waar liggen jou behoeften en vervolgens kijken hoe deze matchen met de organisatie. Joh, oké de organisatie ziet jou zus en zus en zo doen vervolgens, oké die ruimte is in de hoek gezet door de medewerker daar geloof ik niet zo in. Dus volgens mij gaat het heel erg over autonomie, HE mag je het wel met elkaar oneens zijn, ik wil dat maar wij willen dat of ij willen dat ja dan heb je met elkaar een gesprek van hoe gaan we hier dan in vredesnaam uitkomen met elkaar of kun je een weg vinden dat het wel lukt? Uhm maar dan moet je met elkaar ook gewoon de harde conclusie durven te trekken. Als jij dat wilt en wij willen dat, ja dan wordt het een lastig. Maar volgens mij moet die medewerker, dat is het meest duurzame, in mijn beleving. (Uit het MTO, gebrek aan aandacht, te veel autonomie, te vrijblijvend) zou kunnen, ik denk dat het een optelsom is van een aantal zaken. Dat is waar we vandaan komen, uit een business unit structuur waar het toch wat compacter was, waar we toch wat homogener waren, management en advies samengevoegd, de groep wat heterogener en de crisis, weinig aanwas van junioren zorgen dan toch met elkaar te werken heel erg iedereen voor zich in de projecten bezig, daarvoor hebben we dus 1,5 jaar geleden gezegd, he dat moet anders we moeten veel meer die verbinding gaan zoeken omdat dus ook te verbeteren en die ruimte te creëren en denk dat we daar een aardige slag gemaakt hebben in hoe we dat doen en het blijft nu continu zoeken naar een optimum en een balans daarin. Enerzijds moeten we het werk ophalen en moeten we het buiten verdienen in de projecten en anderzijds zijn we een organisatie en hoe zorgen we nou voor die verbinding? En dat is lastig en dat blijft lastig (want die verbinding die is, thema's) nou niet zozeer alleen op inhoud maar ook sociale contacten, dus gewoon de onderlinge contacten tussen mensen in de... he dan komt er automatisch in mijn optie de vak ontwikkeling of wat jou bezig houdt en wat mij bezig houdt dan wel ter sprake. Maar überhaupt de ontmoeting faciliteren, dat we groter zijn dan het projectteam waar je heel veel mee optrekt, zodat je ook weet wat er in andere projecten gebeurt, dat je ook daarvan kan leren, dat je veel meer mee krijgt. Van ohja er is nog veel meer dan dat ene projectje waar ik op zit te buffelen, andere collega's waar ik iets van kan leren, maar dan is een keer coaching halen van jog ik heb jou eens een keer horen zeggen daar of jouw persoonlijke stijl spreekt mij aan zou jij eens een paar gesprekken met mij willen doen. Daar gaat het me om van jog die ontmoetingen elkaar zien, weten wie de ander is, basisniveau om vervolgens met elkaar over vak inhoud of over coaching of acquisitie te kunnen praten. (goed contact, bijdraagt) Absoluut. Van overtuigd, (waarom) ik denk dat dat ook bij die primaire behoefte is dat het fijn is dat je aandacht krijgt en dat je ook de waardering krijgt op het moment dat je de waardering nodig hebt of tenminste wanneer de waardering op zijn plek is. Uhm.. ja, en dat er dus aandacht vanuit het bedrijf is voor de individuele medewerker of de projecten dan lijkt mij dat heel iets logisch dat dat goed voelt omdat dat ook stimuleert in een relatie. Van mw. naar werkgever. (collegá onderling) jazeker (gedrag/inhoud) Zeker (waardoor) uhm... ik denk dat het met de mate van veiligheid is. He, dus als ik jou over het Excel bestandje een vraag stel dan voelt dat veilig, want dan hebben we het over iets wat extern is wat tussen jou en mij staat en als ik jou aanspreek op mij vind dat jij ongepast gekleed hier rond loopt, die discussie hebben we in het verleden wel eens gehad. Nou dat is lang geleden of we vinden dat mensen ongepast, wie spreekt wie daar, ja dat gebeurt niet. Dus moet je daar als management iets van zeggen, ja dan is de ander het thema van gesprek dus ja dat is altijd lastiger, dat werpt altijd een drempel op, zeker in een organisatie functioneel al niet heel veel met elkaar. Waarbij een hiërarchie is, waarbij ja een redelijk homogene groep wat ik zei. Gebeurt er wat met mij als ik jou ga aanspreken?... (Samenvatting, via manager?) nou... het is ook, we hoeven het niet heel groot te maken, het is ook niet iets wat heel erg veel plaats vind, uhm.... (zou het niet een vorm van leren kunnen zijn) Absoluut, ik denk ook dat het misschien ook professioneel leren is. Nee, ik zie het nog niet zozeer als een probleem he, het is niet zo dat ik dagelijks mensen krijg van ja die doet dat of die doet en jij moet daar vanuit het management op acteren. Gelukkig niet, want dat zou niet goed zijn. Uhm... ik denk wel dat het beter zou kunnen, he en daar zit ook wel het stukje samen projecten doen in de weg, het zit ook wel een beetje in ons systeem van beoordelen en voortgang, dar hebben we wel slagen in gemaakt vroeger zag je dat als ik heel vaak projecten met jou deed dat ik jou beoordeling en voortgang deed, dat was lekker makkelijk want ik zag je de hele tijd dus ik kon je heel makkelijk dan even feedback geven. Maar dan zag je ook wel in bepaalde mate joh ik vertel dat je het heel goed doet, want als ik dat niet doe dan heb ik daar morgen last van. Ik bedoel laat ik onze relatie

daar ook niet in verstoren. Dus daarom heb ik ook gezegd dat gaan we anders doen, naja daar zit nu de spanning op nu gaat iemand jou iets teruggeven waar jij niet mee gewerkt hebt, hoe kun je daar dan situationeel iets mee? En dat blijft een bepaalde mate van spanning en ik zit wel dat we nogal soms last hebben om dingen los te zien. Dus ik kan jou als persoon kan ik jou waarderen, maar ik kan toch opbouwende kritiek hebben, waar je iets mee kan. Even los of we dat dat over de lijn van de manager of over het Excel hebben, maar het is wel de veilige weg. Misschien dat we daar nog wel stapjes in kunnen ontwikkelen, absoluut. (MW, kritiek/leren) ja dat is het, ik denk het wel. Omdat wij nog veel, dat kwam ook uit de MTO's leidinggeven, met name dan leidinggeven in projecten hoe geven wij nu feedback naar elkaar en in welke mate geven we feedback, vragen we überhaupt om feedback, dat is de andere kant. Ik denk dat dat beter kan en dat dat ook veel meer raakvlakken heeft dan alleen maar leren of ontwikkelen of ontwikkelen, ik vind iets dat jij moet doen. (de leermomenten zouden voorop moeten staan) Ja, ja als we dat bewuster doen dan zouden we de ontwikkeling van mw. veel meer stimuleren daar ben ik van overtuigd. (hoe zou je dat aanpakken) Bewustzijn, bewustwording dus in gesprek gaan met vooral de senioren in eerste instantie die ruimte gewoon maar te pakken en in gesprek te laten gaan met de junioren of met de senior consultants. Om aan te geven dat ze ook feedback moeten vragen dus aan beide kanten de bewustwording aandacht geven aan best practicus of best cases, dus joh moet je eens kijken iemand heeft daar een mooie ontwikkeling, hoe komt dat dan? Dat is omdat we op deze manier met elkaar zijn bezig geweest, zou kunnen zijn in de sturing van. He, dus ik ga bewustere combinaties maken van collega's in projecten omdat ik weet oké als ik die sr met die jr. bij elkaar zet dan weet ik dat er iets magisch ontstaat omdat wat de jr. nodig heeft de senior heel erg kan bieden. He, dat kan heel erg vrijheid zijn maar dat kan ook heel erg richting zijn. Even volgens mij zijn dat een aantal elementen waarvan je zegt als we dat gaan doen of meer doet dan breng je dat wat verder op gang. (het leren stimuleren leert) ja, oké. (in hoeverre ervaar jij dat je ondersteund wordt) ja de volledige vrijheid in, ik heb niet het idee dat ik enigszins in belemmert wordt. Dus ik pak het initiatief en als ik goed kan uitleggen waarom dan kan het, behoudens als het natuurlijk heel veel investeringen kost, dan moet het de MT tafel voorbij en dan hebben we het met elkaar de discussie. Maar ik voel me daar niet in belemmert om daar met name tijd en aandacht in te stoppen. Helemaal niet. (visie/ missie/ doelstelling, draagt dat bij?) ja dat hangt denk ik heel erg van het functieniveau af, ik denk dat als je als junior hier binnen komt en het dan over ontwikkeling hebt, dat visie missie strategie he of je pakt zelf echt een thema-tje daaruit waarvan je zegt dat gebruik ik om mezelf te ontwikkelen enerzijds inhoudelijke kant anderzijds de vaardigheden kant, dan snap ik hem. Maar ik denk niet dat dat primair de ontwikkelbehoefte van een junior hoeft te zijn. Ik denk naarmate je zeg maar doorgroeit in de onderneming dat die wel dominantier gaat zijn. Zeker als je dan de management kant kiest dat hij belangrijker is en tegelijkertijd daarom haper ik even in dit gesprek uhm gaf ik dat eerder al aan joh he hoe nadrukkelijker je voor jezelf weet ik draag bij aan dat hogere doel van de onderneming ja des te beter en makkelijker is het denk ik in de motivatie en het verkrijgen van energie in het gevoel hebben dat je ertoe doet en dus uiteindelijk in je ontwikkeling. Het antwoordt is nee en ja tegelijkertijd. Als ik me daarin goed hebt uitgelegd. (duidelijke doelstellingen) nee, daar zijn we nog druk mee bezig om die te ontwikkelen. We zijn veel meer bezig om daar KPI's op te ontwikkelen van oké hoe kunnen we nou laten zien waar we naartoe willen, hoe maken we dat nou meetbaar, hoe maken we dat nu zichtbaar zodat we daarin ook transparanter in kunnen communiceren. Of dat je of iets hebt om met medewerkers over te praten, zonder dat je heel erg gaat vliegen als het gaat over visie, missie, strategie. Dat het heel erg abstract wordt. (andersom) ja absoluut, ik probeer medewerkers daarop uit te nodigen als zij zelf ideeën of ontwikkelingen zien en daar proberen we ook overleggen of combinaties van mensen bij elkaar te zitten om ideeën te genereren, ik geloof daar heel erg in als mensen zelf met een idee komen en vervolgens met dat idee gefaciliteerd worden om dat idee verder uitwerken dat dat hand in hand gaat met de persoonlijke ontwikkeling, absoluut. (Welke acties, bijdrage eigenaarschap) beginnen bij het maken van de verbinding met de mw. en de mw. onderling dat gaat dan over waar zijn we voor en waar gaan we voor? Openstaan voor ideeën en initiatieven en die op een gepaste wijze van support voorzien, bewust op sturen door combinaties te maken hoe mensen worden ingezet, dus dat heeft met de planning te maken (hoe nu) nou er wordt wel naar gekeken maar het gaat over wie is er beschikbaar waar ligt het project welke vakinhoudelijke competenties moet iemand hebben dan als 3 of 4 of 5° komt nog wat moet die persoon ontwikkelen, dat en misschien wordt dan nog gekeken misschien dat met die senior dat team een goed nest om die ontwikkeling door te maken? Op het persoonlijke vlak faciliteren daar kijken we bijna niet naar. Omdat dat de 5° of de 6° parameter is in die afweging, na drie zijn we meestal al blij dat we iemand hebben. Dat is op zich luxe natuurlijk want je hebt niet iedereen op de bank zitten en dat je iedere keer ideale combinaties kunt maken, dus dat is. (Qua business is het goed idd, ontwikkeling...) kan het ook heel goed zijn maar dan is het meer toeval en dat het werkt. 6 van de 10 keer werkt het misschien op zich ook wel maar we zouden daar wel wat bewuster in kunnen zijn.

Interview leidinggevende C

Dat denk ik eigenlijk... want we hebben vorig jaar heel veel over het MTO gesproken, (er zijn toen volgens mij ook vakgroepen opgezet, ik ben een vakgroep rondom beoordelen tegen gekomen) nee ja er zijn dus een aantal soort van task geweest, dat is het afgelopen jaar geweest dat klopt. Maar ik dacht dat het MTO al van voor de laatste reshuffle was, maar dat weet ik niet zeker. (ja het staat bij mij, wat ik heb gekregen vanuit Reinier staat overal 2015 op) Dan zal dat toch zijn, ik ben het een beetje kwijt. (daar kwam naar boven dat de informatie deling met de organisaties een verbeterpunt was) ja en daar was de vraag dus van in hoeverre zetten we nou de verschillende functiegroepen dan goed genoeg in, onder andere het senior management wat daarvoor eigenlijk altijd een duidelijke rol had dat was eigenlijk niet meer zo en dat hadden we eigenlijk nog niet bedacht, hoe dat dan moest zijn. (ontwikkeling, mee bezig, strategie is aanleiding) ja en we hebben ook ons opleidingsplan afgelopen jaar weer aangepast of eigenlijk geschreven vanuit waar zijn we nou eigenlijk naartoe aan het bewegen. Waar het hiervoor misschien een operationele exercitie was om een opleidingsplan te vullen en het vooral ging over cijfertjes van de begroting, ging het nu meer over, oké maar waar zijn we naartoe aan het bewegen en wat zegt dat dan over de gewenste competenties en ontwikkeling van de mensen en wat doen we dan? En dan heb ik ook nog even een snelle analyse gemaakt op wat we überhaupt verspikert hebben aan opleiden, en dan zag je opeens dat we aan het aantal uren we skyhigh gingen ten opzichte van voorgaande jaren. Kan ook een kwestie zijn van opeens wel registreren en daarvoor niet. Daar wil ik even vanaf zijn, maar daar zag je wel wat in. (Mensen gaan meer opleidingen volgen.) Ja, maar je moet onderscheid maken tussen intern en extern wel. Dus de hoeveelheid dingen die we intern aanbieden nu die is enorm toegenomen. (de kennis deling meer onderling dan va buitenaf) ja daar zijn we ook wel mee bezig maar met name dat interne stuk zijn we heel intensief mee bezig geweest het afgelopen jaar. (professionals) ja. (gebrek aan aandacht op persoonlijke ont.) ja maar daarom zeg ik dat MTO is van voor het moment dat we heel erg zijn investeren in opleidingen (als we nu een MTO zouden houden dan zou dat verbeterd moeten zijn?) Ik zou hopen dat het verbeterd zou zijn. (INT) Ja wat dus naast gewoon opleiden is er ook gebrek aan persoonlijke aandacht van het management. Dat was een deel van de klacht, zeg maar. Dus ga nog een op, kom is ff bij me langs en vraag eens ff hoe het met me is zeg maar. In plaats van dat het MT altijd maar vergaderd en er was ook een enorme cultuur alles over de mail en via SharePoint, intranet, nee gewoon een gesprek ook best leuk zeg maar, nou dat was ook best wel een soort van eyeopener. (cultuur omslag) Nou daar zijn we mee bezig, daar zitten we midden in, ik denk dat nog steeds het aantal contact uren niet groot genoeg is, dat dat nog echt heel veel beter kan. (er gebeurt veel buiten de deur) Jawel maar het is ook gewoon, wij zijn gewoon het MT, dus wij horen gewoon zichtbaar te zijn dat is eigenlijk het idee. Je kan dus de hele dag zitten vergaderen met enthousiast bedoel, maar uiteindelijk ben je ook het aanspreek punt voor een mw. En dat is denk ik heel erg onder gesneeuwd geweest, daar zijn we nu wel meer van dan dat we dat in het verleden waren, denk ik. Of er was nog geen we toen, maar he. Maar daar zijn we nog lang niet. (hoe zou je dat) Nou door, bij mij zelf door niet dag en nacht buiten de deur in projecten te zitten. Gewoon door hier te zijn en rond te lopen en veel dingen met mensen samen te doen en ook te willen weten. Dus wel het praatje op de gang af en toe houden. Ik weet van veel mensen nu ongeveer wel hoe het ervoor staat. Ongeveer, niet van iedereen dat gaat niet, maar goed zat. (uhm. Reinier, zelf belang proactief handelen) Ja... wat we deden wat de verandering is die er nu is. Ik ben hier nu 4 jaar en toen ik kwam is me letterlijk gezegd dat ze ongeveer voor het eerst iemand aannamen die niet in het behang past. Als je zoiets zegt, dan zeg je eigenlijk en dat merk je tot op de dag van vandaag dan zeg je eigenlijk dat alle mensen het zelfde zijn. Dat kan niet waar zijn en dat is ook geen kracht he. Dat is heel gek en heel grappig een van de eerste sessies waarin ik zat, ik zal het echt nooit vergeten. Ik pest nog wel eens collega's op dat vlak. Zo'n hele grote zaal vol met toen de senioren ook, het was een dag van de commercie ofzo, heul boeiend fenomeen, maar dit geheel terzijde, zaal vol met alle senioren en dat zijn dus allemaal kerels, dat is duidelijk en dat was een verhaal over authenticiteit nou ik heb me echt kapot gelachen, en dat verhaal werd verteld van Innvire die qua authenticiteit al aanmerkelijk beter scoren en op een gegeven moment kijk ik die zaal in en heel die zaal zit vol met letterlijk grijze pakken, blauwe bloezen, bruine punt schoenen en langs de kat van de zaal stonden al onze rolkoffers exact dezelfde zwarte rolkoffers, authenticiteit really... MY ass... echt niet. Hoezo... hoezo? En volgens mij is een van de dingen, en dat is ik denk dat een aantal mensen echt letterlijk niet goed geworden zijn in een periode tot een jaar of twee drie terug, dat zij echt in een keurslijf van dit is een financieel adviseur die doet dit en die neemt zoveel productief en die doet dat en dit is zijn onderwerp echt letterlijk mensen, ik ben gewoon niet goed genoeg als financieel expert, ik kan overigens wel een aantal andere dingen, maar dat wordt niet aan me gevraagd, ja dat is dus een heel slecht gebruik van je capaciteit. Zelf letterlijk een gesprek gevoerd als je me moet hebben dan mag je me daar wel voor hebben en doe dat maar niet. ohh... dat moet jij niet meer zeggen dat soort dingen, dat je iets niet kan, dat is niet zo goed hier. Nou ik kan het je nog sterker

vertellen ik vind dat iedereen ook moet vertellen wat hij niet kan, dat is echt heel dom als je dat niet doet, want daar maak je mensen heel ongelukkig mee als je dat niet doet. Maar er is blijkbaar wel een soort van cultuur ding geweest, maar als je daar vandaan komt, ik zal ff de bocht terug maken naar je vraag. Als je daar vandaan komt dan is er dus ook heel weinig ruimte om het echt over persoonlijke ontwikkeling te hebben. Dan bestaat ontwikkeling uit genoeg van dat vak waarvan we met elkaar bepaald dat dat het vak is leren. Dat is lang zo leuk niet, he dat is fijn en je doet kennis op en dat is hartstikke goed maar persoonlijke ontwikkeling gaat natuurlijk vooral over wat heb je nou zelf toe te voegen en alleen al in de manier waarop we met onszelf in de profilering bezig zijn, als je kijkt naar onze nieuwe huisstijl die gaat over passie, die gaat over.... Dat geeft veel meer ruimte, dat was ook een heel grappig effect van de presentatie over die huisstijl. Soort van hpfffee... (het is niet meer zo stijf) Dus als Reinier zegt van hoe krijgen we mensen aan het nadenken over hun persoonlijke ontwikkeling, ja ik denk dat dat ook te maken heeft met mogen zijn wie je bent en dat dat prima is en zelfs het gesprek kunnen voeren oké kunnen we je genoeg bieden wie jij bent. Want dat is ook maar ff de vraag vervolgens. Maar ik weet, maar ik hoor veel liever wat de verschillen zijn tussen mensen dat geeft veel meer ook voor de organisatie aan waarde dan wanneer ik weet het makt niet uit. Ook weer bij die senior manager dagen die zich neerzette als ja ik lijk op hem ik ben zoals hij dus als je hem kunt inhuren dan kun je dat ook bij mij. Nou.... Ik heb zo lang aan de opdracht gevende kant gewerkt het is gewoon niet waar, het maakt uit of jij bij mij bent of dat hij bij mij is. Omdat niet alleen is wat je aan kennis mee brengt maar omdat het gaat over persoonlijke match en over hoe kun je omgaan met bepaalde situaties. Dus het maakt alles uit, dus als je mensen zichzelf wil laten ontwikkelen dan moeten ze in eerste instantie ook wel zichzelf mogen en kunnen zijn. En dat is een gesprek wat ik ook vrij actief met mijn collega's aan het voeren ben. Ja, het is allemaal hartstikke leuk maar. (krijg je die mannen mee, nuchtere organisatie) Jawel maar het zijn net mensen. En ze zijn allemaal, als je kijkt naar onze huisstijl dat gaat over passie. Als je ziet wat hier gebeurt als Paul overlijdt, wat er dan gebeurt dan zij het allemaal wandelende hartjes hier, dan is heel weinig stoer, zakelijk he... (Zeker een familie) Je moet niet met zachte eieren verhalen aankomen (nee) dat snap ik ook wel, maar dat zo langzamer hand gaan we veel meer ook benoemen wie nou waar zijn kracht heeft zitten en waar ook niet. Onderkennen is een van de grootste frustraties uit het functioneringsschema. Ja, het is onzin dat iedereen op al die 5 of weet ik veel hoeveel dingen hoog scoort, dat is raar zeg maar. Dat kan niet waar zijn, nou en dat daar differentiatie in kan zijn dat is volgens mij voor de meeste eerder een opluchting, dan kan je er tenminste een gesprek over voeren. Mensen herkennen zich ook niet in alles. Dat is niet een mannelijk of een vrouwelijk ding, dat is meer een nou oké waar ga jij nou voor en als je daar naar vraagt, ja dan heeft iedereen ergens zijn passie zitten en we weten het eigenlijk ook wel van elkaar dat dat zo is. We weten best aardig waar je René heel goed op in kan zetten en waar Henk. (maar) Ja dat zij we nou wel, dat komt nu steeds meer, maar in lijn. Dus waarom zijn mensen niet zozeer met persoonlijke ontwikkeling bezig, ja omdat toch nog steeds productiviteit zwaarder weegt dan wat dan ook. Dus letterlijk als we vol zitten dan stopt alles ff met persoonlijke ontwikkeling want eerst moet die klant bedient worden, zo simpel is het. Dat is er ook wel echt in gemept zeg maar en daarnaast als je gewoon een stramien hebt van wie je bent als manager of wie je bent als adviseur wat zul je dan nadenk over je eigen ontwikkeling. Ik denk dat dat wel weer meer gaat komen maar zover zijn we nog niet. (Pers ont. / tijden project leren) Nee ik vind van niet, dat is wel een van de, volgens mij heb ik het 2 weken terug zitten bespreken. Ja, eigenlijk zouden we, we zijn bezig met o.a. ons kwaliteitsmanagement anders te organiseren en ik denk dat onderdeel daarvan zou moeten zijn dat je vooraan in een project afspraken maakt ook over een ieder daar komt brengen en komt halen zeg maar. Je zou dat eigenlijk onderdeel moeten maken. Dus we zijn nu bezig met strategieën en doelen en KPI's en de hele rataplan daar kan je heel blauw drukkerig naar kijken, je kan ook zeggen daarmee spreken we uit naar welke ontwikkeling we gaan en het logische gevolg daarop is dat je ook met mensen afspraken maakt. He, (over wie wat levert) een van de dingen is we zijn nu aan het kijken naar evalueren. Ja, voor mij uit het verleden, ik heb een aantal jaar bij KPMG gewerkt daar was de verplichting op basis van het kwaliteitssysteem om na elk project aan tenminste twee collega's te vragen hoe jij had gepreformeerd in het project en vooraan in het project hoorde je met elkaar door te akkeren wat ga jij hier leveren in dit project. Waarmee ik niet wil zeggen dat het een heilig systeem is maar het was wel een soort van natuurlijke manier dus de angst om je beoordeling mede te baseren op allerlei evaluaties van je collega's was er niet omdat iedereen zat namelijk in hetzelfde schuitje en ja heel makkelijk om van te voren, we hadden volgens mij 5 of 6 dingen waar je je op kon, ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling of persoonlijke bijdrage, eentje daarvan was productiviteit vijf dus niet! Die gingen heel erg over waar ben je naartoe aan het groeien en de rest en dat soort dingen (de combinatie werk en leren was meer geïntrigeerd met elkaar) Ja dat was veel meer echt in de organisatie ja daar zijn we hier nog lang niet, maar dat begint nu wel wat ruimte te ontstaan om daar wat meer over na te denken. Want de lijstjes die aan het eind van het jaar bij de beoordeling rondgaan niet alleen maar die

productiviteit cijfers zijn, die zijn natuurlijk heel minimaal boeiend eigenlijk. Daar zij we nog niet, maar wel onderweg (je geeft aan....) Je deed een persoonlijke ontwikkeling programma dus een POP ieder jaar, dat bestond uit de uitspraken wat je zelf wilde bereiken op die schijf van 5 of 6 en vervolgens aan het begin van elk project werd je ook geacht om het te hebben over persoonlijke leerdoelen in die projecten en bij elk project werd je geacht om aan het eind te evalueren, een aantal evaluaties op te gaan halen bij je collega's over jou eigen functioneren en dus ook de stand op te maken van heb ik nou daadwerkelijk geleerd wat ik gezegd dat ik zou leren (werd daar actief mee omgegaan) absoluut, absoluut! Er werd ook in de offertes, daar werd het ook van de week over, over klanten evaluaties. Een onderdeel was ook dat er altijd met de klant met de leidinggevende met de klant en je eigen leidinggevende geëvalueerd werd. Dus die hele systematiek van zelf zeggen waar je naartoe wil en een structureel evalueren of je dat ook aan het doen bent ja die zat daar gewoon tot in de haarvaten in. (in de cultuur gebakken, niet vervelend, een moetje) Ja maar ja het is net als boterhammen eten zeg maar als iedereen dat doet dan doe je dat, dat hoort er dan gewoon bij, dat is dan ook wel lolliig, dan ben je samen heel actief bezig met wat zullen we dit jaar nou eens doen en sommige dingen gingen en andere dingen gingen niet. En dat mag ook en dat is wel een mooie manier om daar gaan we nu wel denk ik naartoe. Als niet iedereen meer gewoon altijd hetzelfde moet scoren of niet meer een minimum ding is maar waar kan je nou echt op excelleren dan moet je dat soort dingen gaan doen. (en daar zit een heel feedback, hoe nu) Ja nu gaat dat zo dat eigenlijk informeel dat je voor de functionering en beoordelingsgespreken ga je peilen bij je collega's joh ik moet die beoordelen hoe heeft hij het gedaan en lever mij eens wat reflectie aan, kan natuurlijk veel gestructureerde en transparanter en weet ik veel wat. Het is eigenlijk best wel maf dat je als beoordelaar doet, je leert veel meer als ik aan jou vraag hoe ik het doe, (iemand waarmee je gewerkt heb) en niet via iemand anders. Als Erik nou aan jou gaat vragen was dit nou een fijn gesprek of niet ja dan weten jullie dat samen wel maar ik nog steeds niet. Maar ik vind het voor zelfspiegeling of zelf doelen bepalen is het natuurlijk veel effectiever als wij na afloop een gesprek hebben hoe ging dit. Maar dat is een soort van verlengde. (moeilijk feedback) dat is waar maar daar kan je heel goed op trainen en als iedereen dat doet dan wordt het ook gewoon normaal. (dat zie je niet als obstakel) ja er zal best wel ff aan gewend moeten worden, dat zal wel. Maar weet je als iedereen, het is heel simpel, op de basisschool van mijn dochter gingen ze een programma introduceren waarbij iedereen moest dansen ja nou als je daarmee begint in een toch redelijk zwarte school in groep 7 dan kan ik je vertellen dat een gedeelte van de mannelijk populatie in de klas niet vrolijk is. Ze zijn intussen een jaar of 6 verder en het is gewoon geen enkele discussie meer er wordt door iedereen en met overtuiging gedanst. Dat is gewoon van we doen het gewoon allemaal. Iets wat normaal is en wat iedereen doet dat is ook niet meer eng zeg maar. Dus feedback is eng als het af en toe maar is een keer gebeurt maar niet als iedereen dat doet, een kwestie van inslijpen.

(visie/missie) We moeten nog beginnen met timmeren. (bijdrage visie) ik geloof dat wel maar tegelijk wel met de nuance erbij dat het helpt om een richting te geven en ik geloof niet zo in ultieme maakbaarheid. Maar wel in het gesprek die we voeren gaan wel over oké zijn we eens over de richting waar het in het geheel heen moet. Want ik denk dat je op het moment dat je het daar over hebt dat dan de dingen die langskomen dat ze zich ook makkelijker richten dat wil niet zeggen dat alles in die zelfde lijn zit maar wel dat je langzaam van koers veranderd. Dus als je ergens veel aan denkt of veel mee bezig bent dan is de kans dat het in die richting gaat in ieder geval groter. Zo ver gaat het ongeveer. Het is een beweging niet een pijl.