

RGO+: Een Methode ter Stimulering van Innovatie in het MKB?

Onderzoeksresultaten 50 RGO+ bedrijven in Limburg



Beheer
INNOVATIEFONDS
Provincie Limburg B.V.



We bedanken de volgende personen voor hun medewerking bij de totstandkoming van dit rapport. Met name de deelnemende RGO+ bedrijven voor de tijd en moeite die zij hebben gestoken in het beantwoorden van de vragenlijsten, de KvK/Syntens adviseurs voor de bevlogenheid en constructieve feedback, de commerciële adviseurs voor de prettige samenwerking en openheid in het bespreken van hun trajecten en het Innovatiefonds van de Provincie Limburg voor het mogelijk maken van het onderzoek. Tot slot willen wij Steffen de Lange, Monique Allers en Ivo van Ham bedanken zonder wiens tomeloze inzet en bezielende inspiratie deze rapportage niet mogelijk was geweest.

Namens Maastricht University,

drs. Roy Broersma

Prof dr. Andries de Grip

dr. Anita Van Gils

Executive Summary

In deze rapportage geven we een overzicht van de door Maastricht University bestudeerde RGO+ methode zoals ontwikkeld door de KvK/Syntens. Voor het bestuderen van de methode hebben we gebruikt gemaakt van data verzameld in 50 RGO+ bedrijven en 30 controlebedrijven. De belangrijkste onderzoeksvraag daarbij was: Bevordert RGO+ het innovatievermogen van de deelnemende organisaties.

1. RGO+ bedrijven presteren beter op het gebied van innovatie. Dit wordt niet alleen geïllustreerd door de gemiddelde verbetering die bedrijven doormaken ten opzichte van de situatie voor het deelnemen aan de RGO+ methode, maar ook in vergelijking met de groep controlebedrijven.
2. De resultaten illustreren dat RGO+ bedrijven er met name op de volgende indicatoren op vooruit zijn gegaan: innovatie, ondernemers oriëntatie, interactie tussen ondernemer en sleutelfunctionaris en creativiteit bij sleutelfunctionarissen.
3. Niet alle bedrijven winnen evenveel bij hun deelname aan de RGO+ methode. Het RGO+ onderzoek heeft 4 resultaatgroepen gedefinieerd op basis van hun voortgang betreffende ondernemers- als ook bedrijfsindicatoren. Deze groepen zijn Structurele Innovators, Persoonlijke Verbeteraars, Prestatie Boosters en Stagnerende Innovators.

Graag geven wij in de deze rapportage een verdere verdieping en duiding bij deze conclusies

Inhoudsopgave

Executive Summary	1
Inleiding	3
Hoofdstuk I: De RGO+ Methode.....	4
Hoofdstuk II: Onderzoeksmodel.....	8
Hoofdstuk III: Resultaten.....	10
III.1: Resultaten Verkennend Kwalitatief Onderzoek.....	10
III.2: Resultaten Verklarend Kwantitatief Onderzoek	13
III.3: Resultaten Verklarend Kwalitatief Onderzoek.....	22
III.3.1 Algemene Resultaten	22
III.3.2 Resultaten per bedrijf	25
III.3.3 Vergelijking ontwikkeling RGO+ organisaties met een controlegroep	30
Hoofdstuk IV: Conclusies en aanbevelingen	32
Literatuur	37
Appendix A: Onderzoeksmodel.....	38
A.1 Selectiecriteria	38
A.2: Databronnen.....	39
A.3: Onderzoeksmethodes.....	41
Appendix B: Vragenlijsten	44
Appendix C: Templates Vragenlijsten Kwalitatieve Interviews.....	87

Inleiding

Het MKB (midden- en kleinbedrijf) is in onze economie verantwoordelijk voor een groot deel van de economische groei en de daaruit volgende werkgelegenheid. Het is daarom van vitaal belang dat het MKB zich blijft door-ontwikkelen. De economische literatuur legde in eerste instantie vooral de nadruk op *efficiëntie* als belangrijkste succesfactor in het MKB, maar momenteel onderkent men de cruciale rol die *innovatie* speelt in het uitbouwen van een lange-termijn concurrentieel voordeel (Clark, Staunton, & Rogers, 1993; Davidsson & Honig, 2003; Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch, 2011; Schumpeter, 1934). Het MKB is bij uitstek geschikt om te innoveren. Door hun vaak flexibele en weinig bureaucratische organisatiestructuur kunnen zij snel inspelen op veranderingen in de markt en zich onderscheiden binnen hun sector (Nooteboom, 1994; Vossen, 1998). Tegelijkertijd verhinderen de beperkte middelen, zowel qua personeel, kennis als tijd, het MKB vaak om hun innovatievermogen optimaal gebruiken (Eisenhardt & Martin, 2000; Hultink & Atuahene-Gima, 2000; Li & Atuahene-Gima, 2001). Overheden en intermediaire organisaties kunnen een belangrijke ondersteunende rol spelen in het optimaliseren van de bedrijfsprocessen die leiden tot innovatie.

In dit rapport bespreken we de RGO+ methode die door KvK/Syntens is ontwikkeld, in samenwerking met het Limburgse MKB, om het innovatiepotentieel van dit MKB in de regio te stimuleren. RGO+ is een acroniem voor Resultaat Gericht Ondernemen en is een doorontwikkeling van RGO¹. In opdracht van de provincie Limburg onderzoeken we de effectiviteit van de methode. In Hoofdstuk I beschrijven we de methode aan de hand van de verschillende stappen die doorlopen worden in het RGO+ proces. Hoofdstuk II geeft de onderzoeksaanpak weer, terwijl Hoofdstuk III de resultaten beschrijft. We sluiten het rapport af met Hoofdstuk IV, waarin we een aantal aanbevelingen voor het verder ontwikkelen van deze methode en het stimuleren van innovatie in het MKB bespreken.

¹ In de rapportage zullen beide afkortingen worden gebruikt. Met RGO wordt dan bedoeld de methode voor de start van deze onderzoeksrapportage (1 april 2011) en met RGO+ de methode tijdens de onderzoeksperiode (1 april 2011 – 31 januari 2014).

Hoofdstuk I: De RGO+ Methode²

De RGO+ methode is een drie-staps methode gericht op het vergroten van het innovatievermogen van het MKB. Gecreëerd vanuit ervaringen van ondernemers, volgt de methode een aantal stappen met als belangrijkste doel de organisatie te helpen haar doelen te realiseren (Syntens, 2005).

De eerste stap in de methode is gericht op de ondernemer en zijn/haar koers voor de organisatie.

Een van de basisaannames van het RGO+ concept is dat de ondernemer de belangrijkste persoon binnen een MKB organisatie is. De methode ziet de ondernemer dan ook als de verpersoonlijking van de onderneming (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984). Aldus is

de koers van het bedrijf gebaseerd op de persoonlijke visie van de ondernemer (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004). In de RGO+ methode wordt de ondernemer allereerst gevraagd naar zijn/haar drijfveren. De antwoorden op deze vragen kunnen worden samengevat als de visie van de ondernemer. Verschillende studies geven aan dat er een duidelijke link bestaat tussen de visie van de ondernemer en de prestaties van de organisatie (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998;

Larwood, Falbe, Kriger, & Miesing, 1995; Ruvio, Rosenblatt, & Hertz-Lazarowitz, 2010).

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de visie van een ondernemer moet deze worden omgezet in een strategische operationalisering voor het bedrijf (Collins & Porras, 1996). Dit gebeurt door het in kaart brengen van de bedrijfsactiviteiten van de organisatie



RG0 Syntens - JAM visueel denken - www.visueeldenken.com



INDIVIDUEEL GESPREK

RG0 Syntens - JAM visueel denken - www.visueeldenken.com

² Deze sectie beschrijft de methode zoals gepercipieerd door de onderzoekers van Maastricht University. Voor een overzicht van de evolutie van de RGO methode naar RGO+, en de filosofie achter de methode, verwijzen we graag naar het bijgevoegde deel geschreven door KvK/Syntens.

en deze af te zetten tegen de eerder geformuleerde visie. In combinatie met de aan de strategische visie gekoppelde prestatiedoelen zorgt dit ervoor dat de ondernemer een helder beeld creëert van de door zijn of haar bedrijf te nemen koers. De samensmelting tussen visie, strategie en prestatiegericht werken, leidt ertoe dat de ondernemer niet alleen een duidelijk beeld heeft van de richting die de organisatie dient in te slaan, maar er ook in slaagt om de motivatie van de werknemers hoog te houden en prioriteiten duidelijk te maken.

In de tweede stap worden de visie, strategie en prestatiedoelen gepresenteerd aan een team van sleutelfunctionarissen (Syntens, 2005). Deze sleutelfunctionarissen zijn aangewezen door de ondernemer. De term sleutelfunctionarissen wordt vaak gezien als synoniem voor management team leden, maar dat hoeft niet het geval te zijn. Sleutelfunctionarissen zijn degenen die een vitale positie bekleden in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Als dusdanig hebben hun acties een meer dan gemiddelde invloed op het potentiële succes van de organisatie.



ROD Systems - JAM Travel Design - www.vandekerck.com

PRESENTATIE



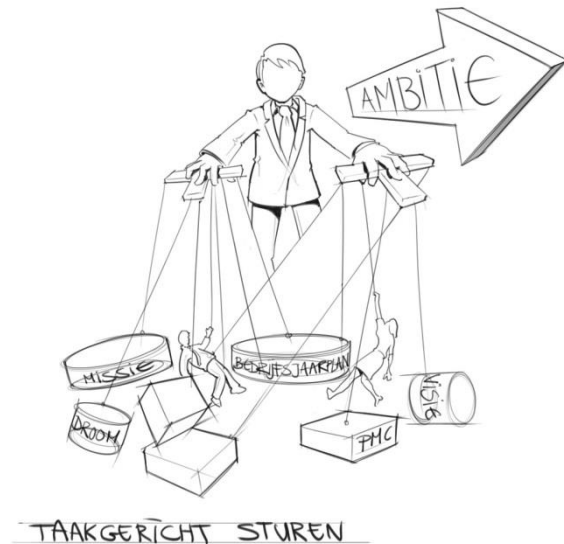
ROD Systems - JAM Travel Design - www.vandekerck.com

PRESENTATIE

Tijdens het delen van de “nieuwe” richting die het bedrijf uitgaat wordt de nadruk gelegd op de participatie van de sleutelfunctionarissen. Men wordt actief uitgedaagd om mee te denken over de koers van het bedrijf en zelf vorm te geven aan initiatieven die helpen de ingeslagen weg met goed gevolg af te leggen. Dit vergroot het eigenaarschap van de medewerkers binnen de organisatie en daarmee ook hun gevoel van verantwoordelijkheid voor het slagen van de organisatie. Uiteindelijk zijn het namelijk de sleutelfunctionarissen die voor een groot deel

verantwoordelijk zijn voor het daadwerkelijk in de praktijk brengen van de ingeslagen weg, en dus het potentiële succes van de nieuwe strategie bepalen.

De derde stap binnen het RGO+ programma is het creëren van mogelijkheden voor en het inspireren van de werknemers in de organisatie. Deze stap naar de werkvloer is nodig om de nieuwe strategische richting te laten landen in de organisatie, en eventuele tegenwerkende krachten te neutraliseren. Uit studies (Zhang & Bartol, 2010) blijkt dat werknemers die worden betrokken bij beslissingen van de leidinggevende en die



gestimuleerd worden om mee te denken met de organisatie, meer creativiteit, een hogere motivatie en meer kennisdeling aan de dag leggen. Als zodanig is het creëren van betrokkenheid een vitaal onderdeel van het RGO+ proces.

In de praktijk vinden deze drie stappen plaats verdeeld over een aantal meetings. In deze meetings wordt eerst alleen met de ondernemer(s) gepraat, dan met de sleutelfunctionarissen en als laatste met de werknemers. De tijdsspanne waarbinnen deze meetings plaatsvinden, verschilt sterk per bedrijf. Deze verschillen hangen in belangrijke mate samen met de capaciteit van de onderneming om de vele nieuwe inzichten die RGO+ verschaft te verwerken. Het kan dan ook voorkomen dat ondernemers op de zogenaamde “pauzeknop” drukken. Deze tijdelijke onderbreking van het RGO+ proces geeft de ondernemer de ruimte om de nieuw verkregen inzichten te internaliseren binnen zijn of haar persoon of binnen de organisatie. Het nadeel van deze pauzeknop is echter dat, hoewel het bedoeld is als een tijdelijke stop, deze ervoor kan zorgen dat het RGO+ proces vroegtijdig wordt afgebroken doordat ondernemers niet meer de stap terug naar het verbeteringsproces zetten.

Het proces wordt begeleid door een door KvK/Syntens opgeleid commercieel adviseur al dan niet in samenwerking met een KvK/Syntens adviseur. De adviseur functioneert daarbij als een facilitator die zich in het bijzonder focust op het begeleiden van het proces. Dit in tegenstelling tot de meer traditionele adviseursrol waarin hij/zij oplossingen presenteert aan de ondernemer. De oplossingen komen binnen de RGO+ methode vanuit de ondernemer en het is aan de adviseur om binnen de kaders van de methode de juiste kritische vragen te stellen en de ondernemer een spiegel voor te houden.

Hoofdstuk II: Onderzoeksmodel

Het onderzoeken van de effecten van RGO+ op participerende organisaties is complex. Het feit dat bedrijven die deelnemen aan het RGO+ proces niet onder een glazen stolp gevangen gehouden kunnen worden, betekent dat ze naast hun deelname aan het RGO+ proces, ook actief kunnen zijn in andere innovatie bevorderende activiteiten zoals bv. netwerkbijeenkomsten. Om in die situatie het specifieke effect van het RGO+ proces te scheiden van alle andere ontwikkelingen binnen de RGO+ bedrijven is niet evident. In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van onze onderzoeksaanpak en geven we inzicht in 1) de selectiecriteria 2) het type data verzameld en 3) de verschillende onderzoeksmethodes die wij hebben toegepast. Hiermee proberen we een zo goed mogelijke evaluatie te maken van het effect van RGO+ op de deelnemende organisaties. Voor een volledig, gedetailleerd overzicht van onze onderzoeksaanpak verwijzen we u naar Appendix A.

Selectiecriteria

Om in aanmerking te komen voor deelname aan het RGO+ project heeft de KvK/Syntens een lijst opgesteld met een aantal voorwaarden waaraan de deelnemende organisaties dienden te voldoen. Daarnaast heeft de Universiteit Maastricht, om een goede afspiegeling van de MKB in Limburg te realiseren, de KvK/Syntens een aantal richtlijnen gegeven om een zo goed mogelijke afspiegeling te creëren van de diversiteit in de bedrijfssectoren binnen het Limburgse MKB.

Dataverzameling

In alle 50 RGO+ bedrijven is het ons doel geweest een zo breed mogelijke variëteit aan data te verzamelen. Dit komt tot uiting in het feit dat we naast de door ons gebruikte enquêtes voor het verzamelen van kwantitatieve data er voor gezorgd hebben dat we een zo uitgebreid mogelijk beeld kregen van de deelnemende organisaties door gebruik te maken van kwalitatieve data. Deze data werd zowel door de onderzoekers verzameld binnen de deelnemende organisatie als ook door KvK/Syntens opgeleide commerciële adviseurs via uitgebreide evaluaties van de trajecten.

Onderzoeksmethodes

Tijdens het onderzoek hebben we drie verschillende onderzoeksmethodes toegepast. De eerste was een verkennend kwalitatief onderzoek. Dit had als doel om de RGO+ methode te leren kennen en duidelijke criteria te kunnen opzetten voor het onderzoeken van de effectiviteit van de methode. De tweede onderzoeksmethode was een verklarend kwantitatief onderzoek waarin we de bedrijven door middel van vragenlijsten gedurende de looptijd van hun RGO+ traject hebben gevolgd om zo de effecten in kaart te kunnen brengen. De derde en laatste onderzoeksmethode is een verklarend kwalitatief onderzoek. Via interviews met de ondernemers hebben we daarmee meer inzicht verworven in het “waarom” van de resultaten.

Controlegroep

Om te voorkomen dat de 50 RGO+ bedrijven in een vacuüm onderzocht worden is ervoor gekozen om een controlegroep te creëren. Deze controlegroep is opgebouwd uit bedrijven die dezelfde karakteristieken hebben als de 50 RGO+ bedrijven. Dit houdt in dat voor ieder RGO+ bedrijf een gelijkwaardig bedrijf is gezocht op basis de kenmerken zoals de grootte van de organisatie (aantal FTE's) en de industriesector waarin zij actief zijn.

Hoofdstuk III: Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van het onderzoek naar de effecten van RGO+ op basis van de in hoofdstuk II beschreven onderzoeksmethodes.

III.1: Resultaten Verkennend Kwalitatief Onderzoek

Uit het initiële onderzoek is een drietal thema's naar voor gekomen die in elk RGO traject terugkomen. Deze drie thema's zijn *koers, zelfbeeld en rolduidelijkheid*. Vanuit deze drie thema's zijn vervolgens met behulp van academische literatuur indicatoren ontwikkeld die ons in staat stellen de RGO+ methode te evalueren op effectiviteit. De drie thema's en de daarbij gecreëerde indicatoren worden hieronder verder toegelicht.

Koers

Uit zowel het bestudeerde Syntens materiaal als de interviews met ondernemers blijkt dat de meest fundamentele toevoeging van het RGO traject aan de dagelijkse bedrijfsvoering binnen een organisatie het creëren en faciliteren van de ontwikkeling van een strategische doelstelling is. Deze strategische visie hangt in de meeste gevallen samen met organisatorische vernieuwing en het aanboren van nieuwe product-markt combinaties. In de praktijk zou dit zich dus moeten vertalen in innovatief gedrag van de organisatie. Dit is in het kwantitatieve onderdeel van het onderzoek geoperationaliseerd door het opnemen van een aantal innovatie constructen die de intentie meten die ondernemers hebben om te innoveren.

Daarnaast speelt de koers ook een belangrijke rol in de manier waarop de ondernemer zichzelf en zijn/haar bedrijf percipieert. Ondernemers zijn bij aanvang van het RGO traject vaak onzeker over de te nemen acties binnen het bedrijf. Door groei, eventuele overnames, veranderingen of belemmeringen binnen de organisatie hebben de ondernemers in de jaren voorafgaand aan het onderzoek vaak de controle over hun bedrijf verloren, wat een negatief effect heeft op hun ondernemend vermogen en hun motivatie. We bestuderen via de vragenlijsten daarom ook de ondernemersindicatoren ondernemend vermogen en motivatie.

Ten slotte is de koers ook een belangrijk communicatiemiddel. Een expliciet geformuleerde koers verschaft de organisatie duidelijkheid over de richting die het bedrijf opgaat. Een heldere koers zou werknemers dus kunnen aansporen pro-actiever te zijn, meer creativiteit ten toon te spreiden en autonomer te werk te gaan. Dit echter wel binnen de door de ondernemer vastgestelde koers.

Zelfbeeld

Doordat een organisatie onderhevig is aan constante veranderingen dient de ondernemer zelf ook mee te veranderen. RGO dient de ondernemer in staat te stellen deze verandering te maken zonder daarbij zijn eigen ik uit het oog te verliezen. Daarnaast ambieert de methode eveneens het vertrouwen te bevorderen van de ondernemer in zijn/haar eigen kunnen en managementcapaciteiten. Daarom focust RGO zich als tweede thema op het zelfbeeld van de ondernemer. Met zelfbeeld wordt hier bedoeld het beeld dat de ondernemer van zichzelf heeft in zijn of haar rol als ondernemer. Een veelgehoorde opmerking betreffende het succes van de RGO methode was dat ondernemers aangaven een bewustwordingsproces te hebben doorgemaakt dat hen in staat stelde om zowel hun eigen toegevoegde waarde maar ook hun eigen tekortkomingen binnen de organisatie te begrijpen. Dit veranderende zelfbeeld heeft tot gevolg dat de ondernemer zich anders gaat opstellen binnen de organisatie en beter in staat zou moeten zijn om adequaat met een veranderende omgeving om te gaan. Zo gaven ondernemers aan dat RGO hen uitdaagde uit hun rol als manager te stappen en meer als ondernemer te gaan denken. Voor sommige ondernemers was dit een terugkeer naar hun oude rol, maar voor andere ondernemers was het denken en handelen als ondernemer een totaal nieuwe ervaring. Dit wordt in het onderzoek geoperationaliseerd door op bedrijfsniveau te kijken naar de ondernemersoriëntatie³. De gemeten karakteristieken zijn het aangaan van risico's, pro-activiteit en innovativiteit binnen de organisatie. Op het niveau van de ondernemer wordt dit geoperationaliseerd door te meten in hoeverre de ondernemer met veranderingen kan omgaan.

³ Het lijkt misschien vreemd om ondernemersoriëntatie als een bedrijfsindicator te beschouwen. Het gaat hier echter om het feit of de organisatie als geheel karakteristieken vertoont die in het algemeen vereenzelvigd worden met ondernemers.

Rolduidelijkheid

Rolduidelijkheid en zelfbeeld zouden op het eerste gezicht met elkaar verwisseld kunnen worden. Maar waar zelfbeeld betrekking heeft op de perceptie van de ondernemer over zichzelf en zijn functioneren binnen de organisatie, heeft rolduidelijkheid betrekking op de vraag hoe hij of zij functioneert binnen de organisatie in de ogen van anderen. In de gesprekken met de ondernemers die reeds het RGO traject hadden doorlopen kwam duidelijk naar voren dat zij vaak een totaal verkeerd beeld hebben hoe hun medewerkers denken en functioneren en dat dit andersom even zo vaak het geval is. Het scherper formuleren van de verdeling van verantwoordelijkheden binnen de organisatie en duidelijkheid scheppen in het verwachtingspatroon naar elkaar toe, leidt volgens de ondernemers tot een organisatie die veel transparanter en flexibeler is. Ook de onderlinge samenwerking en openheid verbetert daardoor aanzienlijk. Dit is geoperationaliseerd in het onderzoek door met name te kijken naar de samenwerking van sleutelfunctionarissen met de ondernemer, en dit door middel van de team-member exchange (TMX) indicator. Deze indicator bekijkt in hoeverre teamleden elkaar ondersteunen in hun werkzaamheden. Dit wordt onderzocht vanuit de ondersteuning die gegeven wordt door de individuele leden van het team, maar ook vanuit de verkregen steun van andere teamleden.

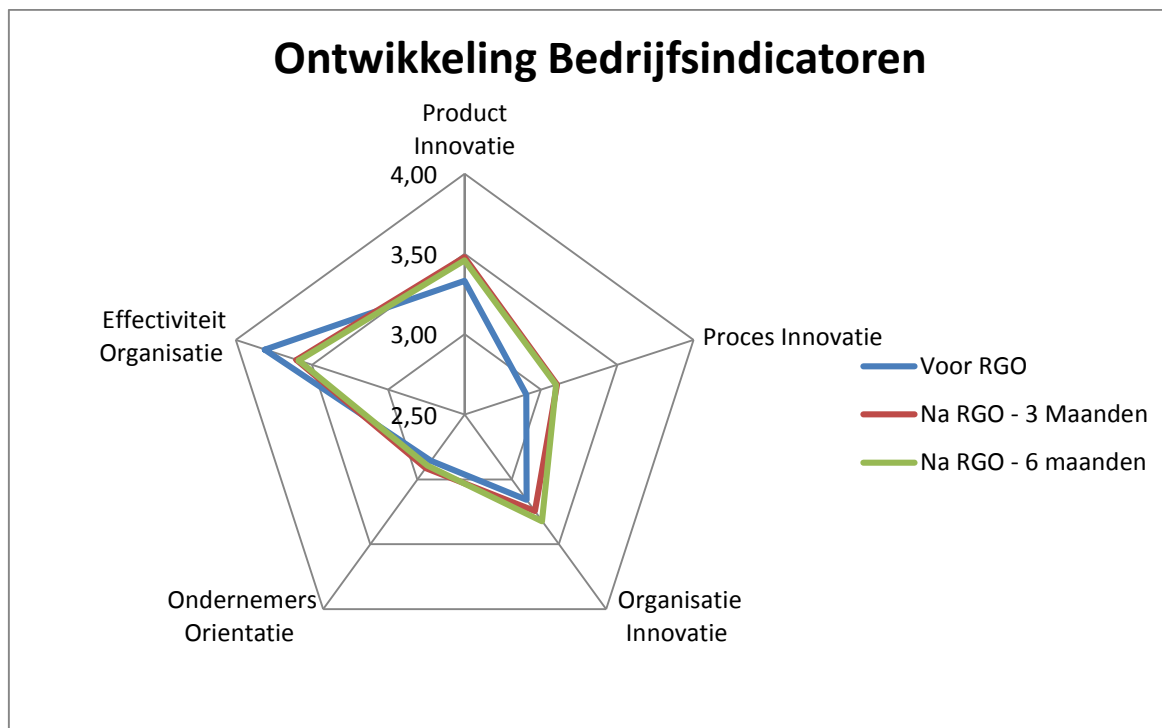
Samenvattend kunnen we stellen dat het belangrijkste doel van dit kwalitatief verkennend onderzoek was het inzicht krijgen in de RGO methode en het op grond daarvan kunnen ontwikkelen van indicatoren ter beoordeling van de RGO+ methode. In tabel 3 geven we weer welke indicatoren op de drie onderscheiden niveaus binnen de organisatie gebruikt zijn voor dit onderzoek.

	Bedrijf	Ondernemer	Sleutelfunctionarissen
Koers	Innovatie intentie	Motivatie	Autonomie
	Nieuwe PMCs	Taaktevredenheid	Creativiteit
	% omzet besteed aan innovatie	Werktevredenheid	Pro-activiteit
	Effectiviteit van de organisatie		
Zelfbeeld	Ondernemers oriëntatie	Omgaan met verandering	
Rolduidelijkheid		Interne samenwerking	Interne samenwerking

Tabel3: Overzicht Indicatoren RGO+ Onderzoek

III.2: Resultaten Verklarend Kwantitatief Onderzoek

Om de resultaten van RGO+ in kaart te brengen heeft dit onderzoek bestudeerd hoe de in tabel 3 beschreven indicatoren zich tijdens het RGO+ traject hebben ontwikkeld. Door telkens een vergelijking te maken tussen de prestaties op deze indicatoren voorafgaande aan, 3 maanden na en 6 maanden na het RGO+ traject, kunnen we een uitspraak doen over de toegevoegde waarde van RGO+ voor deze MKB organisaties. In dit hoofdstuk zal de nadruk liggen op de presentatie van de onderzoeksresultaten. Een verdere duiding en algemene verdieping van de onderzoeksuitkomsten zal worden gegeven in de bespreking van het kwalitatieve verklarende onderzoek in paragraaf III.3. Het is goed om in acht te nemen dat de gepresenteerde indicatoren gebaseerd zijn op de perceptie van de ondervraagde.



4

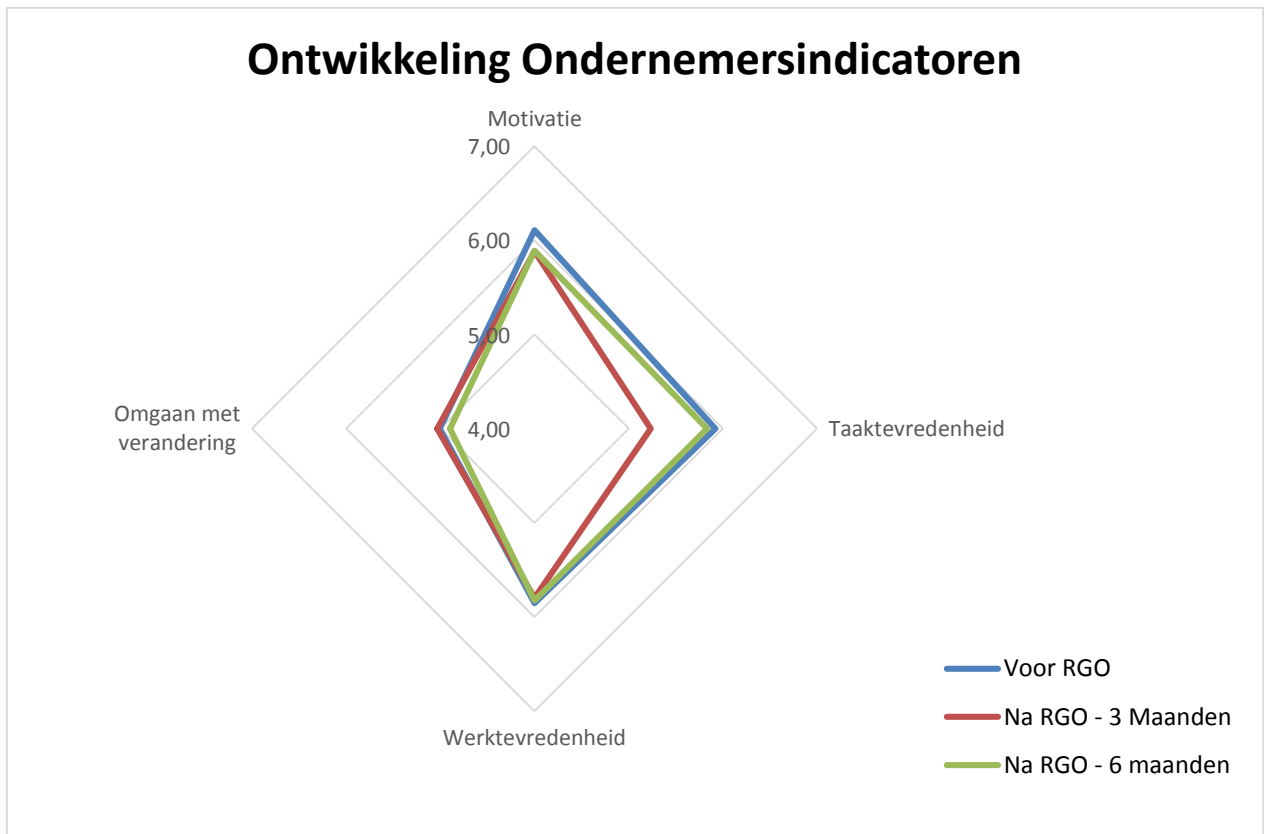
Figuur 1: Ontwikkeling Bedrijfsindicatoren tijdens RGO+

Zowel voor product-, proces- als organisatorische innovaties neemt tijdens het RGO+ traject de intentie (om te investeren) toe. Ook de oriëntatie op ondernemerschap gaat er zeker op de korte termijn op vooruit en blijft op langere termijn ook sterker dan voor het RGO+ traject. Daarentegen gaat de effectiviteit van de organisatie er na het doorlopen van het RGO+ traject in de perceptie van de ondernemer op achteruit⁵.

Het onderzoek kijkt natuurlijk niet alleen naar de bedrijfsresultaten, maar kijkt ook naar de veranderingen die zich afspelen bij de ondernemers en de sleutelfunctionarissen in de bedrijven. De resultaten van die periodieke vergelijkingen zijn weergegeven in figuur 2 en 3.

⁴ Innovatie indicator is gemeten op basis van de intentie die de organisatie heeft om te innoveren binnen de specifiek genoemde vormen van innovatie.

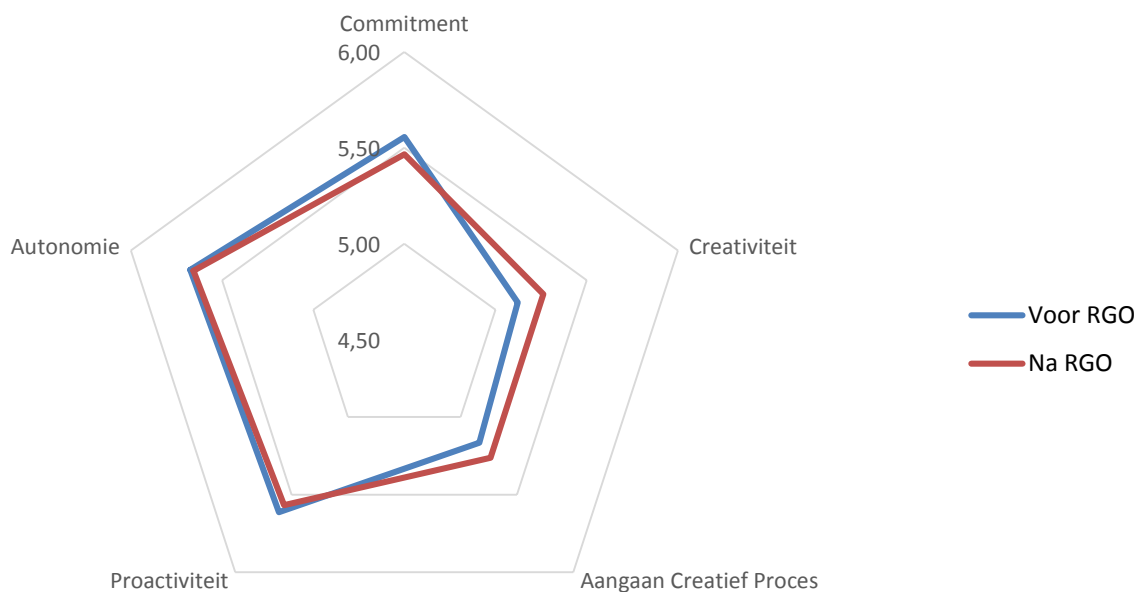
⁵ Ondernemersoriëntatie is een indicator die de perceptie van de ondernemer weergeeft in hoeverre de organisatie bepaalde ondernemerskenmerken vertoont. Deze kenmerken zijn Innovativiteit, Pro-activiteit en het Nemen van Risico. Zoals al eerder is aangegeven onder het kopje "Zelfbeeld" in het verkennend kwalitatief onderzoek is ondernemersoriëntatie een bedrijfsindicator omdat het meet in hoeverre het bedrijf bepaalde kenmerken vertoont die doorgaans geassocieerd worden met een ondernemer.



Figuur 2: Ontwikkeling Ondernemersindicatoren tijdens RGO+

Uit figuur 2 blijkt dat zowel de motivatie als ook de taaktevredenheid van de ondernemer er zowel op de korte als de lange termijn op achteruitgaan. De algemene werktevredenheid en de capaciteit van de ondernemer om met verandering om te gaan blijven nagenoeg gelijk tijdens het RGO+ traject.

Ontwikkeling Indicatoren Sleutelfunctionarissen

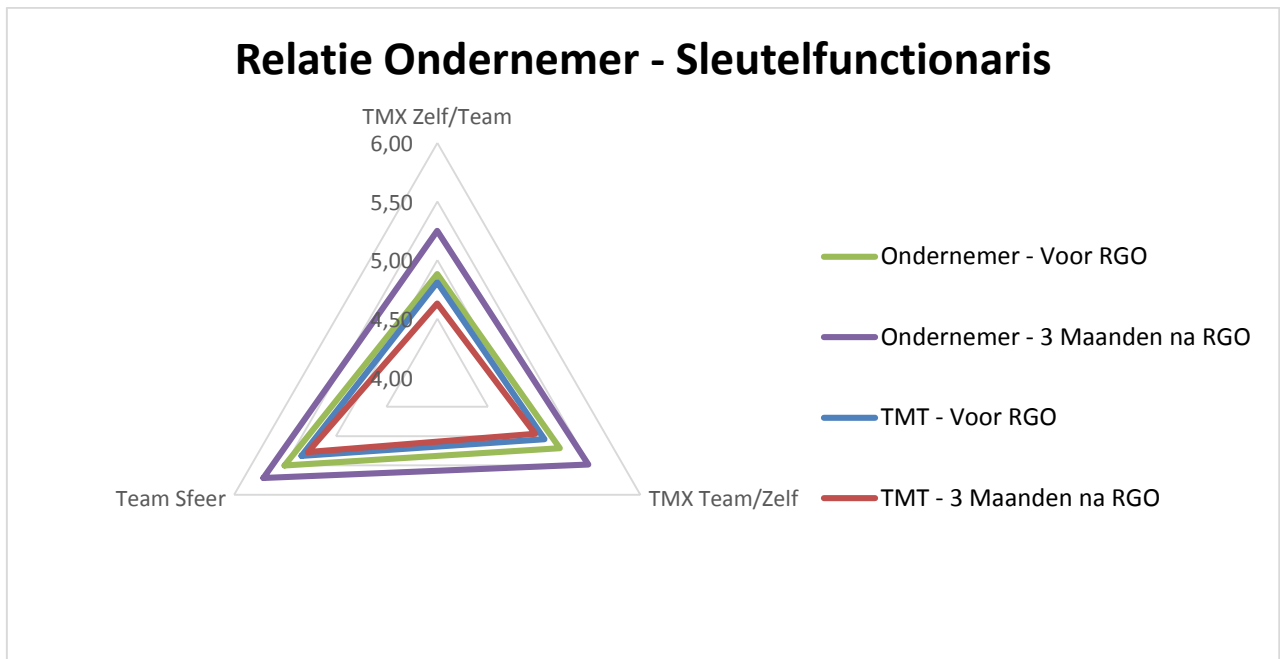


Figuur 3: Ontwikkeling Indicatoren Sleutelfunctionarissen tijdens RGO+⁶

Uit figuur 3 blijkt dat autonomie en pro-activiteit van de sleutelfunctionarissen tijdens het RGO+ traject nagenoeg hetzelfde blijven. Hun commitment naar de organisatie toe gaat er echter iets op achteruit. Daarentegen wordt hun creativiteit en het daadwerkelijk aangaan van het creatief proces binnen de organisatie tijdens het RGO+ traject vergroot.

Naast de invloed die RGO+ uitoefent op individuele medewerkers, heeft de methode ook als doelstelling de samenwerking tussen de verschillende niveaus in de organisatie te verbeteren. Dit kan gerealiseerd worden door o.a. betere communicatie, het duidelijk maken van de koers van de organisatie en het actief initiëren van participatie van medewerkers in het bepalen van de koers van de organisatie. De resultaten van dat onderdeel van de RGO+ methode zijn weergegeven in figuur 4.

⁶ Gezien het feit dat de meerderheid van de trajecten bij sleutelfunctionarissen zeer laat in de projectperiode zijn opgestart, hebben we bij deze personen slechts 1 maal na uitvoering van het RGO+ traject een meting kunnen uitvoeren. De effecten op iets langere termijn zouden dus nog verder bestudeerd moeten worden.



Figuur 4: Ontwikkeling Relatie Ondernemer – Sleutelfunctionaris tijdens RGO+⁷

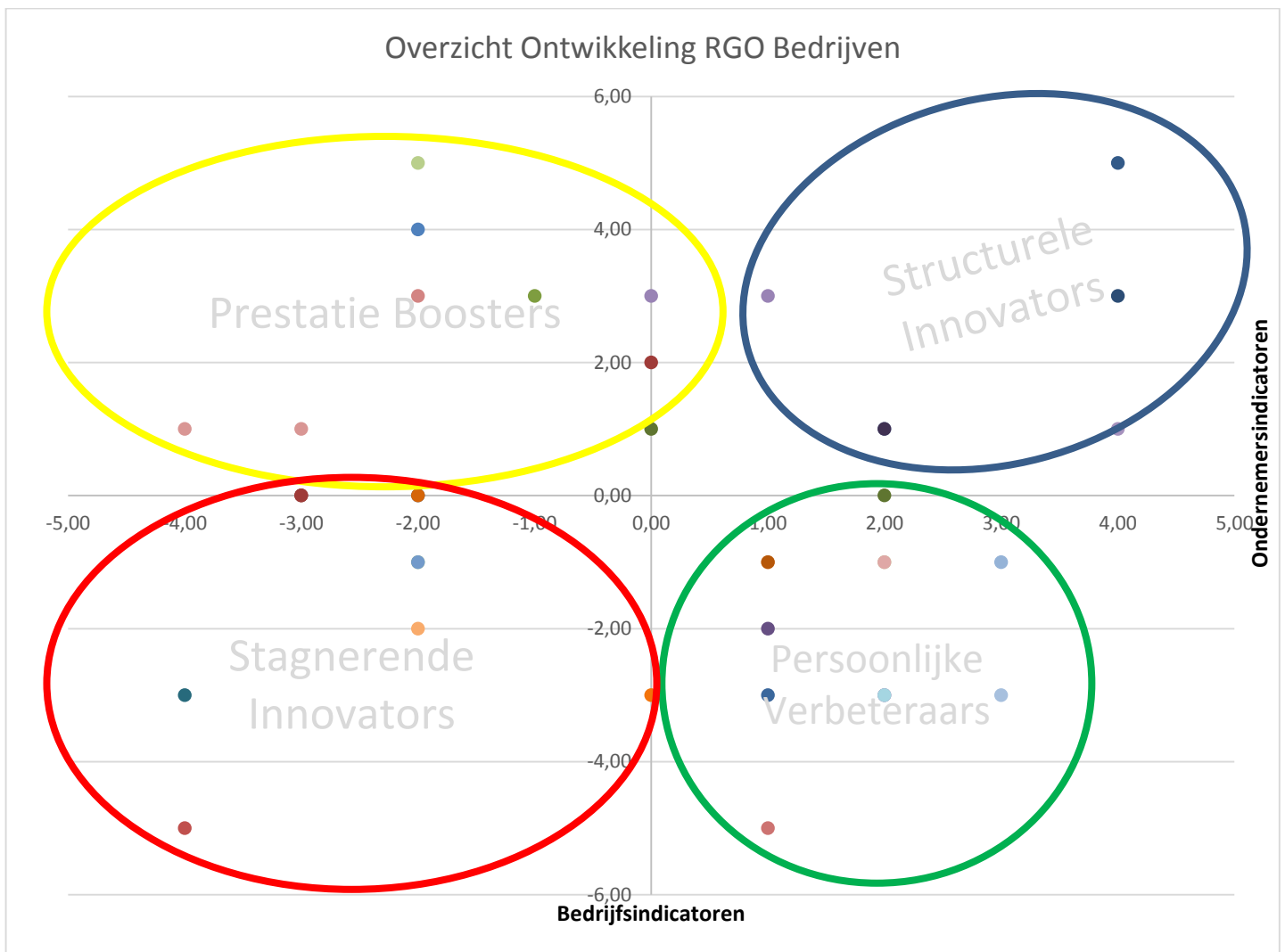
Figuur 4 laat zien dat tijdens het RGO+ traject vooral de ondernemers de samenwerking met hun sleutelfunctionarissen als positiever zijn gaan beoordelen. Zowel de sfeer binnen het team als ook de mate waarin men elkaar ondersteunt in de werkzaamheden (TMX) worden tijdens RGO+ beter. Dit wordt geïllustreerd door de hogere scores op deze indicatoren na afloop van het RGO traject. Het is echter wel zo dat de relatie vanuit de sleutelfunctionarissen ten opzichte van de ondernemer er iets op achteruit gaan.

Resultaten per bedrijf

De RGO+ methode heeft als einddoel het innovatievermogen van de organisatie te verhogen. De weg daar naar toe is echter niet hetzelfde voor alle organisaties. Daarom is het waardevol om niet alleen de gemiddelde ontwikkeling van alle bedrijven tijdens het RGO+ proces te bestuderen, maar ook te kijken naar de verschillen daarin tussen bedrijven. In figuur 5 wordt die ontwikkeling weergegeven. De horizontale as geeft de ontwikkeling in de ondernemersindicatoren weer en de verticale as de ontwikkeling op bedrijfsniveau. De scores vertegenwoordigen de som van al dan niet beter scores waarbij beter scores op een bepaalde

⁷ Voor een duiding van de indicator TMX zie het kopje “Rolduidelijkheid” in het verkennende kwalitatieve onderzoek.

indicator +1 opleverde terwijl slechter scoren -1 opleverde. Ieder bolletje vertegenwoordigt één RGO+ organisatie.

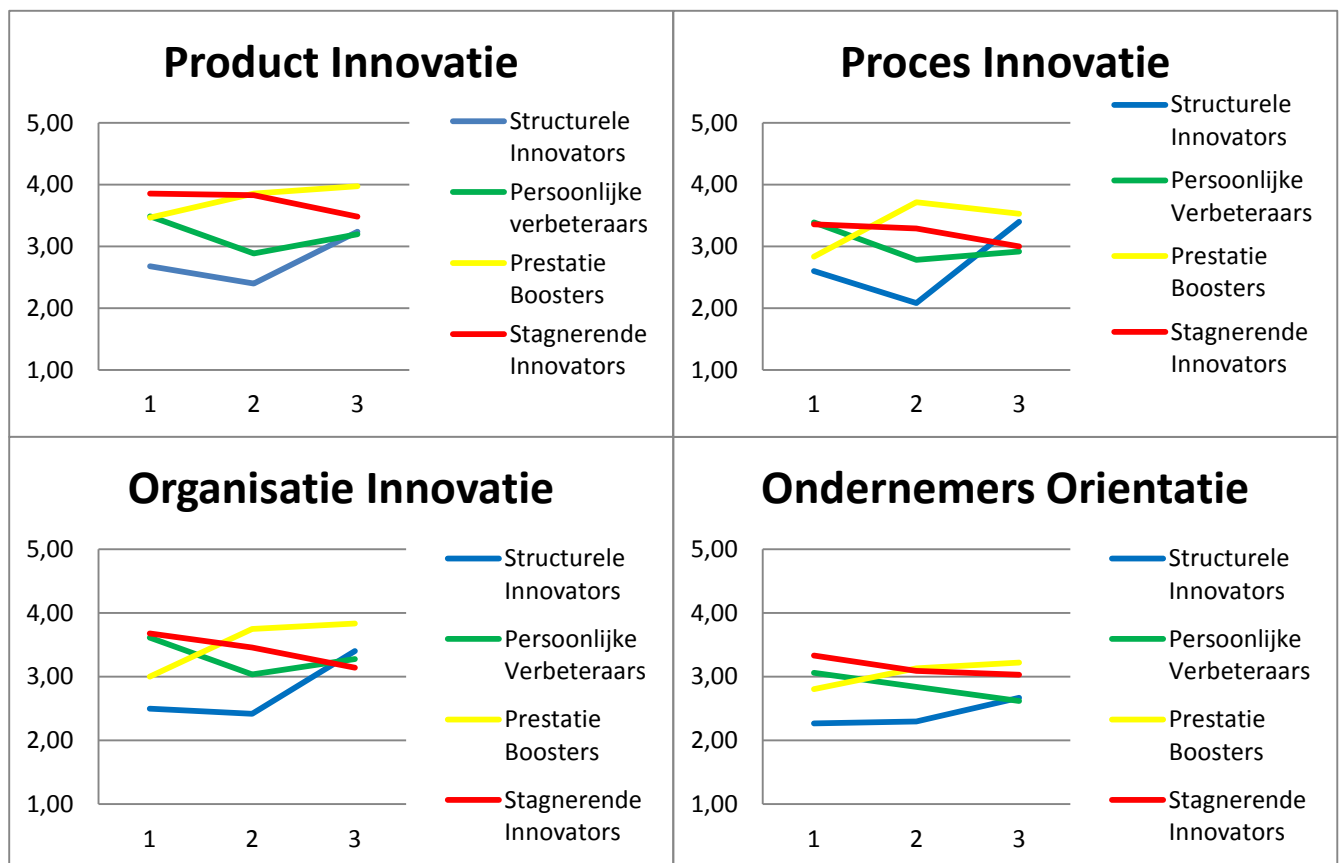


Figuur 5: Overzicht Ontwikkeling RGO+ bedrijven

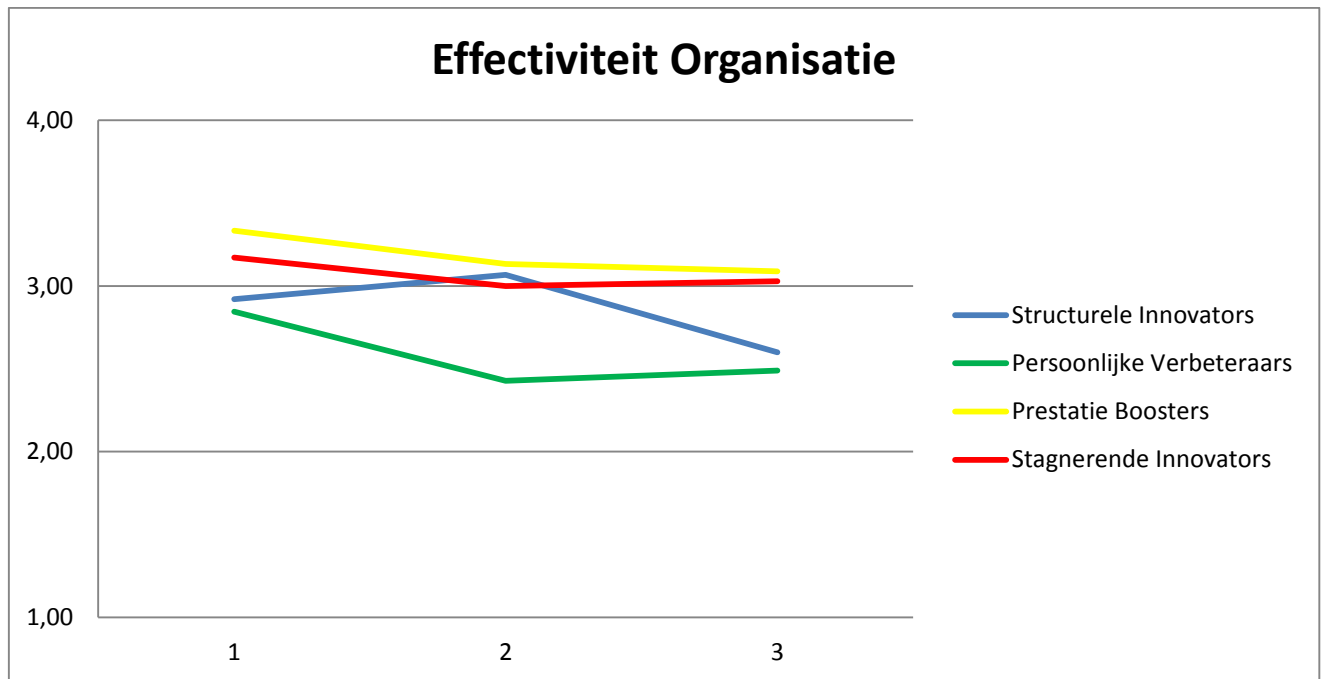
In figuur 5 is door ons op basis van de behaalde resultaten tijdens het RGO+ traject een indeling gemaakt in vier soorten bedrijven:

- Structurele Innovators
- Persoonlijke Ontwikkelaars
- Prestatie Boosters
- Stagnerende Innovators

Bij de *Structurele Innovators* hebben zowel de bedrijfs- als de ondernemersindicatoren zich positief ontwikkeld tijdens het RGO+ traject. Bij de *Persoonlijke Ontwikkelaars* hebben de ondernemersindicatoren zich positief ontwikkeld, maar zijn de bedrijfsindicatoren gelijk gebleven of afgenomen. Bij de *Prestatie Boosters* is het omgekeerde gebeurd. Daar zijn bedrijfsindicatoren tijdens het RGO+ traject verbeterd, maar de ondernemersindicatoren gelijk gebleven of zelfs verslechterd. Bij de *Stagnerende innovators* is zowel de ondernemer als ook de organisatie erop achteruit gegaan. Voor elk van deze vier groepen organisaties zullen we nu de verschillende prestatie indicatoren vergelijken.



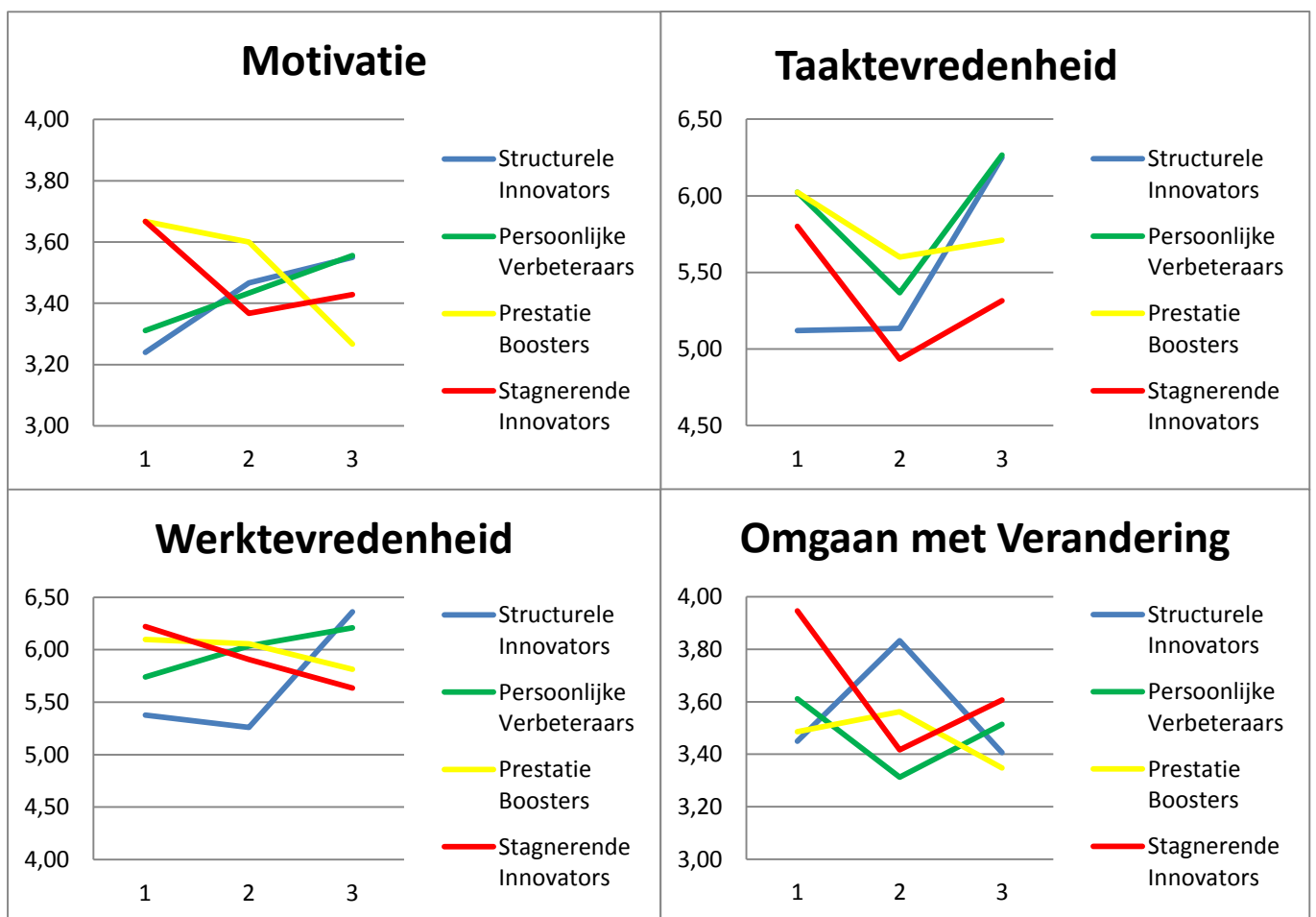
Figuur 6: Bedrijfsindicatoren uitgesplitst per resultaatgroep tijdens RGO+



Figuur 7: Effectiviteit van de Organisatie, uitgesplitst per resultaatgroep

De figuren 5 en 6 hebben betrekking op de bedrijfsindicatoren. Het valt op dat de Stagnerende Innovators terugvallen qua resultaten, maar opmerkelijk genoeg wel een hogere uitgangsscore hadden dan bijvoorbeeld de groep Structurele Innovators. Effectiviteit van de organisatie gaat er in alle resultaatgroepen op achteruit. Dit heeft twee mogelijke redenen. Reden 1 is dat door de aanpassingen die in het bedrijf worden doorgevoerd de effectiviteit van de onderneming er op korte termijn op achteruit gaat. Reden 2 is dat de effectiviteit van de onderneming in de 0-meting te positief is ingeschat en nu door het bewustwordingsproces, in gang gezet door RGO+, beter in kaart kan worden gebracht. In paragraaf III.3 zal hier verder op worden ingegaan.

Figuur 8 geeft een beeld van de ontwikkeling van de ondernemersindicatoren gedurende het RGO+ traject voor de vier onderscheiden groepen bedrijven. Daarbij richten we ons op motivatie, taaktevredenheid, werktevredenheid en omgaan met verandering. De resultaten geven weer dat de verschillen tussen de vier groepen tijdens het RGO+ traject zijn afgenomen. Daarbij hebben de Structurele Innovators op alle resultaatgebieden een positieve ontwikkeling doorgemaakt, terwijl zowel Prestatie Boosters als ook de Stagnerende Innovators er op alle vier de resultaatgebieden op achteruit zijn gegaan. Wel was er daarbij sprake van enig herstel naarmate het RGO+ proces vorderde. In paragraaf III.3 zal hier verder op worden ingegaan.



Figuur 8: Ondernemersindicatoren uitgesplitst per resultaatgroep

III.3: Resultaten Verklarend Kwalitatief Onderzoek

III.3.1 Algemene Resultaten

De RGO+ methode richt zich zoals gezegd op het verbeteren van de resultaten in drie domeinen (1) de onderneming, (2) de ondernemer en (3) de ondernemer in relatie tot zijn personeel, en dan met name zijn sleutelfunctionarissen. Zoals in het verklarend kwantitatief onderzoek beschreven werd, zorgt deelname aan het RGO+ traject gemiddeld genomen slechts voor kleine, voornamelijk positieve veranderingen binnen de deelnemende organisaties. In dit hoofdstuk zal hier nader op worden ingegaan aan de hand van de eerder genoemde interviews met zowel de ondernemers als ook de RGO+ adviseurs.

Bedrijfsresultaten

Op bedrijfsniveau laat RGO+ op de drie soorten gemeten vormen van innovatie intentie (product, proces en organisatie) een klein, maar positief effect zien⁸. Deze bevindingen worden onderschreven door de ondernemers. De consensus is dat RGO+ er voor gezorgd heeft dat men bewuster op zoek gaat naar de kansen. Daarnaast geven ondernemers aan dat zij door RGO+ nog beter zijn gaan beseffen dat stilstand achteruitgang betekent. Dit houdt in dat ondernemers zich niet alleen bewust zijn geworden van de kansen die er voor hun organisatie liggen, maar ook de noodzaak zijn gaan inzien van het benutten van deze kansen. Dit wordt vervolgens vertaald in een nieuwe koers voor het bedrijf, waarin het vinden en benutten van kansen centraal staat. Dat dit niet per se hoeft te betekenen dat er daadwerkelijk nieuwe producten op de markt komen is te verklaren door het feit dat de ondernemers verder kijken dan alleen nieuwe producten of diensten. De positieve verandering op het terrein van proces- en organisatie innovatie geeft aan dat ondernemers ook intern, waar nodig, de organisatie en de processen binnen de organisatie kritisch bekijken en waar nodig verbeteringen doorvoeren.

⁸ Zie pagina 14: figuur 1

Een tweede bedrijfsindicator is ondernemersoriëntatie⁹. Deze indicator meet de verandering in de ondernemerschapsattitude van de organisatie. Uit de interviews met zowel de ondernemers als de adviseurs komt naar voren dat deze verandering vooral tot uiting komt in de houding van de ondernemer zelf. Misschien wel meest tekenend voor deze veranderingen is de wijziging in de tijdsbesteding van de ondernemer. Het blijkt dat de ondernemer gedurende het RGO+ traject minder tijd gaat besteden aan controlerende, operationele taken. In plaats hiervan maakt hij/zij tijd vrij om afstand te nemen van de onderneming om zo een beter beeld te krijgen van de activiteiten en processen binnen de organisatie en waar nodig deze te vernieuwen c.q. te verbeteren.

De derde bedrijfsindicator is de effectiviteit van de organisatie¹⁰. In kwantitatief opzicht laat deze indicator een lichte daling zien tijdens het RGO+ traject. Dit zou betekenen dat door RGO+ de effectiviteit van de organisatie minder wordt. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt echter dat de werkelijke reden voor deze daling de door het RGO+ traject toegenomen kritische blik van de ondernemer is waarmee deze de eigen organisatie is gaan bekijken. Er is dus niet zozeer sprake van een daling van de effectiviteit ten opzichte van de uitgangssituatie, maar veeleer van een achteraf te positieve inschatting van de uitgangssituatie en de meer kritische blik van de ondernemer op de effectiviteit van eigen organisatie na het doorlopen van het RGO+ traject.

Ondernemersresultaten

Het belangrijkste effect wat RGO+ heeft op de ondernemer is bewustwording. In eerste instantie betreft dit een bewustwording van de rol die hij/zij als ondernemer binnen de organisatie speelt. Daarnaast ontstaat er ook een meer expliciete bewustwording van de drijfveren en de visie, en hoe deze visie vertaald dient te worden naar acties zowel binnen als buiten het bedrijf. Zoals reeds werd aangegeven hebben de veranderingen die plaatsvinden binnen de organisatie ook hun weerslag op de ondernemer. Dit wordt vooral duidelijk in de

⁹ Zie pagina 14: figuur 1

¹⁰ Zie pagina 14: figuur 1

veranderende rol die de ondernemer aanneemt in de aansturing van zijn bedrijf. Deze transitie van de ondernemer terug naar zijn ondernemersrol wordt door veel ondernemers een van de grote voordelen van de RGO+ methode genoemd. Zij gaven aan vaak niet gelukkig te zijn in een managementrol binnen hun eigen organisatie. Dit zorgde in hun optiek voor stagnatie van de organisatie, omdat zij niet meer toekwamen aan zaken zoals het bezig zijn met innovatie, die essentieel zijn voor zijn/haar rol als ondernemer. Dit leidde er bij een aantal ondernemers toe dat zij zichzelf de vraag stelden of de organisatie in de huidige vorm nog wel de moeite waard was, waarbij men meer dan eens speelde met het idee om de zaak te verkopen. Het zou dus in de lijn van verwachting liggen dat door RGO+ de motivatie van de ondernemer zou dienen toe te nemen, als ook de taak- en werktevredenheid. Uit de onderzochte kwantitatieve resultaten blijkt echter dat gemiddeld zowel de motivatie als ook de taaktevredenheid van de ondernemer erop achteruit is gegaan¹¹. Verder onderzoek tijdens de interviews wees er echter op dat de ondernemers dit omschreven als een tijdelijk dip. De vergelijking werd getrokken met het verbouwen van een huis. Om de nieuwe situatie te realiseren moet het oude worden afgebroken en zit men dus een tijdje “in de rotzooi”. En net zoals tijdens een verbouwing meestal het geval is, komt onherroepelijk het moment dat de ondernemer zich afvraagt waar hij/zij aan begonnen is, met een daling in de motivatie en taaktevredenheid als gevolg.

De sleutelfunctionaris

Met betrekking tot de relatie van de ondernemer met zijn medewerkers heeft RGO+ met name als resultaat dat er meer begrip en duidelijkheid naar elkaar toe gecreëerd wordt. In de praktijk realiseerden veel ondernemers zich vaak niet dat hun ambities binnen de organisatie niet duidelijk of zelfs geheel onbekend waren bij de medewerkers. Dit leidde vaak tot onnodige frustratie aan beide kanten. Door de visie en strategie van de ondernemer inzichtelijk te maken is er een gezamenlijke toekomstvisie gecreëerd. Bovendien stelt dit zowel de ondernemer als de medewerkers beter in staat om initiatieven te ontplooien die bijdragen aan de doelen van de

¹¹ Zie pagina 15: figuur 2

organisatie¹². Dit heeft als uitwerking dat zowel de ondernemer als ook de werknemers beter gemotiveerd en in staat zijn om elkaar te ondersteunen in hun werkzaamheden. Dit leidt er vervolgens ook toe dat de algemene werksfeer verbetert ¹³.

III.3.2 Resultaten per bedrijf

Zoals ook al aangegeven in paragraaf III.2 is het niet alleen interessant om de resultaten van de participerende RGO+ organisaties als groep te bespreken, maar ook te kijken naar de vier te onderscheiden resultaatgroepen binnen het RGO+ traject (zie figuur 5).

Groep 1: Structurele Innovators

De ondernemingen die door deelname aan het RGO+ traject de meeste vooruitgang wisten te boeken is de groep van structurele innovators. Deze groep wordt gekenmerkt door een stijging op zowel ondernemersindicatoren als de bedrijfsindicatoren¹⁴. Het gaat hier om ongeveer 10% van alle onderzochte RGO+ trajecten. De naam voor deze groep is gekozen op basis van het feit dat deze bedrijven intern een structuur hebben opgezet die bedrijfsverbetering mogelijk maakt, en dit potentieel ook daadwerkelijk hebben weten om te zetten in een verbetering van de gemeten bedrijfsindicatoren.

Het blijkt dat de uitgangspositie van deze organisaties significant lager was, zowel op ondernemers- als bedrijfsniveau, ten opzichte van de andere drie groepen. Uit gesprekken met ondernemers in deze groep blijkt ook dat de situatie in deze bedrijven voor de start van het RGO+ traject dusdanig verstoord was door bijvoorbeeld een (te) snelle groei, overname perikelen of het niet hebben van de juiste personele capaciteiten, waardoor de continuïteit van het bedrijf in gevaar kwam. Voor deze organisaties heeft RGO+ twee belangrijke bijdrages geleverd. Ten eerste is er, met name bij de ondernemer, de bewustwording gecreëerd dat de weg die de organisatie was ingeslagen rechtstreeks naar de afgrond leidde. Ten tweede is er een

¹² Zie pagina 16: figuur 3

¹³ Zie pagina 17: figuur 4

¹⁴ Zie pagina 18 t/m 21: figuur 5 t/m 8

nieuwe koers ingezet die het bedrijf weer naar succes kan leiden. Gezien de significante stijging van met name de bedrijfsindicatoren lijkt dit laatste het geval te zijn.

Groep 2: Persoonlijke Ontwikkelaars

Zoals de naam Persoonlijke Ontwikkelaars al doet vermoeden wordt deze groep gekenmerkt door een verbetering van de indicatoren op ondernemersniveau. De bedrijfsindicatoren voor deze organisaties blijven daarentegen gelijk of nemen zelfs af¹⁵. Deze groep vertegenwoordigt ongeveer 40% van alle bedrijven die het RGO+ traject hebben gevolgd. De toegevoegde waarde van RGO+ voor deze organisaties zit dan ook vooral in de persoonlijke ontwikkeling die met name de ondernemer heeft doorgemaakt tijdens het RGO+ traject.

Als we inzoomen op deze groep bedrijven, dan blijkt dat het fundament waarop de organisatie gebouwd was, er voordat men met het RGO+ traject begon slecht aan toe was. Dit werd met name veroorzaakt doordat de ondernemer zelf of de ondernemer in relatie tot zijn personeel slecht functioneerde. Twee zaken lagen hieraan ten grondslag. Ten eerste was de ondernemer zich vaak niet bewust van zijn/haar tekortkomingen en niet in staat zijn functioneren objectief te beoordelen. Ten tweede was er sprake van grote onduidelijkheid ten aanzien van de rolverdeling binnen de organisatie, waardoor de ondernemer teveel zaken naar zich toetrok. Hierdoor kon de organisatie niet optimaal functioneren en stond de ondernemer zijn eigen succes in de weg.

De toegevoegde waarde van het RGO+ voor deze groep organisaties zit in de vooruitgang die men heeft weten te boeken doordat de ondernemer zich meer bewust is geworden van zijn/haar rol binnen de organisatie. Daardoor is deze dankzij RGO+ in staat om het fundament te leggen voor het verbeteren van de organisatie. Dit wordt ook geïllustreerd in de kwantitatieve resultaten waarin tijdens het RGO+ traject eerst een dip te zien is in de bedrijfsindicatoren, maar het herstel al naar een half jaar zichtbaar is. Het is dan ook niet ondenkbaar dat op termijn bij

¹⁵ Zie pagina 18 t/m 21: figuur 5 t/m 8

deze organisaties de bedrijfsresultaten, op basis van de door RGO+ gelegde fundamenten, uitgroeien tot boven de uitgangssituatie.

Groep 3: Prestatie Boosters

De Prestatie Boosters worden gekenmerkt door een snelle verbetering van de bedrijfsindicatoren, maar een verslechtering van de ondernemersindicatoren. Deze groep vertegenwoordigt ongeveer 30% van alle bedrijven die een RGO+ traject hebben gevolgd.

Hoewel de bedrijfsindicatoren er in deze groep op vooruit gaan heeft deze groep weinig profijt van de RGO+ methode. Dit omdat binnen deze organisaties de centrale thema's van RGO+ - koers, zelfbeeld en rolduidelijkheid - vaak moeilijk landen. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Zo geeft een aantal ondernemers in deze groep alsook hun adviseurs aan dat de klik tussen de ondernemer en adviseur ontbreekt, waardoor de rol die de adviseur dient te spelen binnen het traject niet tot zijn recht komt. Een andere reden is het feit dat de ondernemer met een verkeerd verwachtingspatroon in het RGO+ traject gestapt was, wat leidt tot het niet inlossen van die verwachtingen en het verlies van interesse in de methode.

De reden waarom deze groep toch een positief resultaat laat zien bij de bedrijfsindicatoren ligt in het feit dat door het aangaan van de verplichting van de RGO+ methode de ondernemer wordt uitgedaagd om tijd voor zichzelf te creëren, om na te denken over zijn/haar organisatie. Hierdoor ontstaan er bij de ondernemer nieuwe inzichten in het functioneren van de organisatie, met de verbetering van bedrijfsindicatoren als gevolg. Deze verbetering is echter vooral op korte termijn en deze sterke stijging vlakt af op de langere termijn en verandert in sommige gevallen (proces innovatie) weer in een neerwaartse lijn¹⁶. Daarom ligt het in de lijn der verwachting dat deze bedrijven weinig toegevoegde waarde van het RGO+ zullen ervaren¹⁷.

¹⁶ Pagina 19; figuur 6

¹⁷ Dit vraagt om een verscherping van het selectiemodel door KvK/Syntens. Het blijkt verder dat door targetdruk in het behalen van de 50 RGO+ trajecten een aantal bedrijven niet aan de KvK/Syntens criteria voldaan hebben

Groep 4: Stagnerende Innovators

De Stagnerende innovators worden gekenmerkt door een verslechtering op zowel de ondernemers- als de bedrijfsindicatoren. Deze groep vertegenwoordigt 20% van alle bedrijven die een RGO+ traject hebben gevolgd.

Hoewel de resultaten anders doen vermoeden is het niet zo dat de RGO+ trajecten in deze groep zijn mislukt. Op het eerste gezicht is het zo dat deze bedrijven op alle indicatoren slechter scoren dan toen ze met het RGO+ traject startten, maar in de praktijk ligt dit iets genuanceerder. De uitgangssituatie voor deze organisaties lag ver boven het niveau van de drie andere groepen. Deze positieve inschatting van de zowel de individuele als ook de bedrijfsmatige situatie leidde er toe dat deze organisaties in slaap gesust werden. *“Het gaat toch goed, dus waarom moeten we iets aan de huidige situatie doen”* was een vaak gehoorde kreet in deze bedrijven. De toegevoegde waarde van het RGO+ traject voor deze bedrijven ligt dan ook in het bewustwordingsproces binnen de organisatie dat de situatie misschien wel positief is, maar altijd beter kan en dat ook al is de uitgangspositie goed, er toch een noodzaak bestaat om nieuwe kansen te ontdekken en te benutten. Deze bedrijven zijn door de bewustwording tijdens het RGO+ proces nu beter in staat om op een realistische manier het functioneren van hun organisatie te beoordelen.

Samengevat zien de 4 resultaatgroepen er als volgt uit

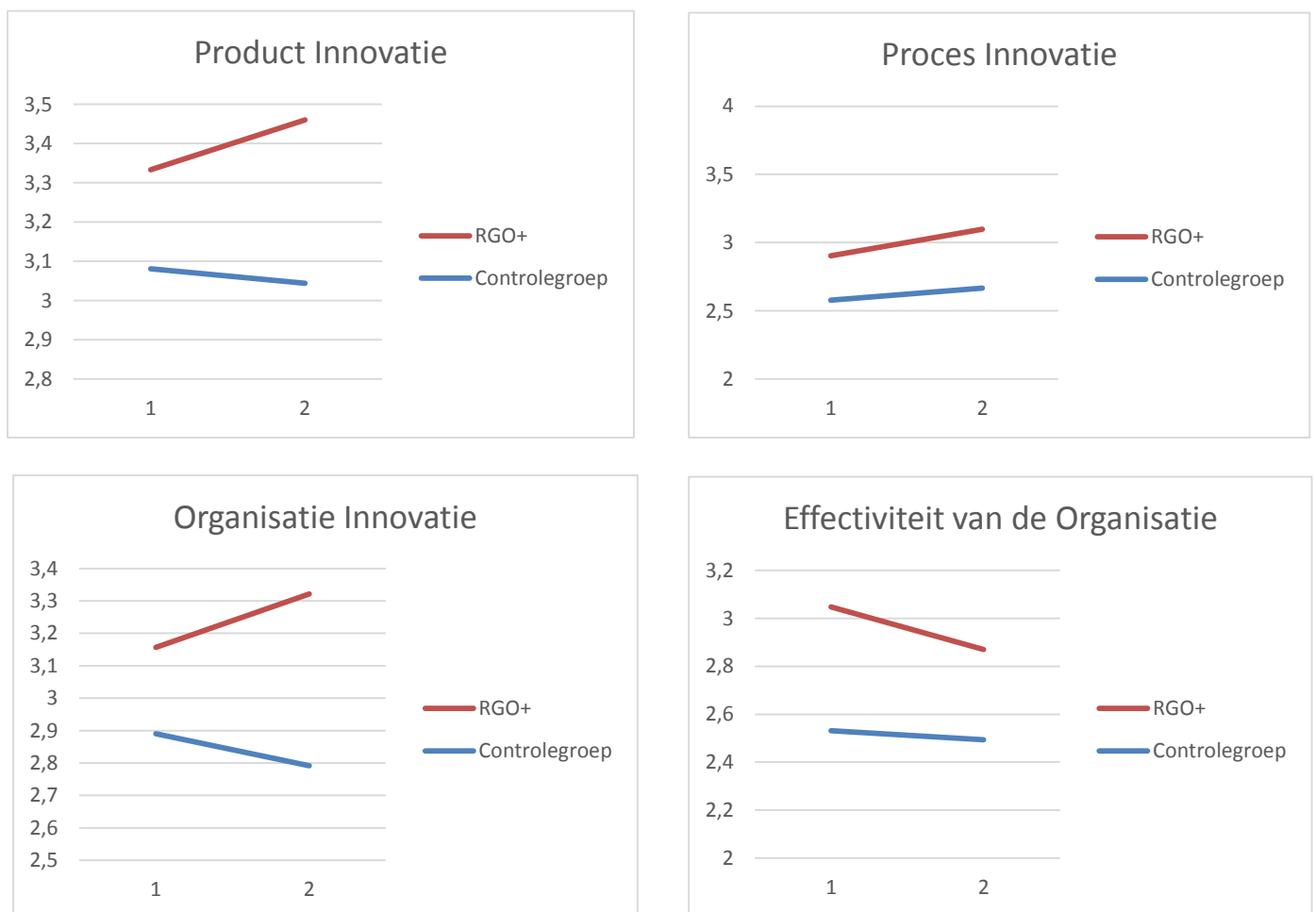
<p><u>Groep 1: Structurele Innovators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zowel bedrijfs- als ook ondernemersindicatoren gaan erop vooruit • Laagste uitgangsscore in vergelijking met de 3 andere groepen • In staat om de omslag naar betere prestaties te maken door gebruik van koers, bewustwording en rolduidelijkheid 	<p><u>Groep 2: Persoonlijke Ontwikkelaars</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondernemersindicatoren verbeteren, bedrijfsindicatoren verslechteren of blijven gelijk • Ondernemers leggen door de focus op hun persoonlijke ontwikkeling een sterk fundament voor verdere ontwikkeling van de organisatie
<p><u>Groep 3: Prestatie Boosters</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsindicatoren verbeteren, ondernemersindicatoren verslechteren of blijven gelijk • Gebruiken de RGO+ methode vooral voor verbetering van bedrijf op korte termijn • Gebruiken RGO+ om tijd en ruimte voor zichzelf te creëren om kritisch naar eigen bedrijf te kijken • Weinig toegevoegde waarde 	<p><u>Groep 4: Stagnerende Innovators</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zowel bedrijfs- als ook ondernemersindicatoren verslechteren • Hoogste uitgangsscore in vergelijking met 3 andere groepen • In slaap gesust door perceptie van succes • Belangrijkste toegevoegde waarde RGO+ ligt in bewustwording van de objectieve bedrijfssituatie

Figuur 10: Overzicht Verschillende Resultatengroepen RGO+

III.3.3 Vergelijking ontwikkeling RGO+ organisaties met een controlegroep

RGO+ vindt niet plaats in een laboratoriumsetting. Hierdoor kunnen de economische ontwikkelingen en allerlei maatschappelijke gebeurtenissen die zich tijdens de onderzoeksperiode hebben voorgedaan een effect hebben op de verkregen resultaten. Om een beter onderscheid te kunnen maken tussen de effecten van RGO+ zijn er gedurende de onderzoeksperiode ook 30 bedrijven bestudeerd¹⁸ die niet aan het RGO+ project hebben deelgenomen. Deze controlegroep heeft dezelfde kenmerken als de bedrijven die het RGO+ traject hebben gevolgd. Hierdoor kunnen beide groepen goed met elkaar worden vergeleken.

Figuur 11 laat zien dat bij de controlegroep in de bestudeerde periode de intentie om te



Figuur 11: Vergelijking ontwikkeling bedrijfsindicatoren bij RGO+ bedrijven en Controlegroep

¹⁸ Door de late instroom van enkele RGO+ bedrijven is ervoor gekozen deze bedrijven niet meer aan controlebedrijven te koppelen vanwege de korte looptijd van het onderzoek in deze bedrijven. Deze koppeling is beschreven in het methode deel van de rapportage.

innoveren erop achteruit lijkt te zijn gegaan. Dit geldt zowel voor de productinnovatie als de organisatorische innovatie. Alleen bij de procesinnovatie was er sprake van een lichte toename. Dit plaats de toegenomen innovativiteit van de organisaties die het RGO+ traject hebben doorlopen nog in een ander perspectief. Terwijl andere bedrijven, waarschijnlijk mede als gevolg van de economische crisis de afgelopen jaren minder innovatief zijn geweest, heeft de participatie in het RGO+ traject er toe geleid dat organisaties tegen de stroom in meer product- en organisatorische innovaties hebben weten te realiseren. Daarentegen is de effectiviteit van de organisatie er in de perceptie van de RGO+ ondernemer harder op achteruitgegaan dan bij de organisaties in de controlegroep. Zoals in paragraaf III.3 reeds werd aangegeven is dit waarschijnlijk mede het gevolg van het feit dat RGO+ pretendeert de ondernemer een beter inzicht te verschaffen in het functioneren van de organisatie. Dit betekent dat de organisaties die een RGO+ traject hebben gevolgd weliswaar een minder positief, maar aan de andere kant ook een beter beeld van het functioneren van de eigen organisatie hebben dan de organisaties uit de controlegroep.

Hoofdstuk IV: Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek was erop gericht de effecten van de RGO+ methode voor het Limburgse MKB in kaart te brengen. Daarbij zijn de ontwikkelingen op bedrijfs- en ondernemersniveau voor een 50-tal bedrijven die een RGO+ traject hebben gevolgd door middel van zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve analyse in kaart gebracht. Dit is afgezet tegen de ontwikkelingen van de innovaties en de effectiviteit in een 30-tal controlebedrijven. De conclusies van het onderzoek kunnen als volgt worden samengevat:

RGO+ werkt innovatie bevorderend...

RGO+ is erop gericht innovatie te bevorderen binnen organisaties. Dit wordt duidelijk gestaafd door de kwantitatieve resultaten waarin te zien is dat de intentie van organisaties om te innoveren toeneemt. Bovendien blijkt uit een vergelijking met de controlebedrijven dat RGO+ bedrijven duidelijk beter scoren.

...Maar heeft tijd nodig

Innovatie kan alleen ontstaan als het fundament voor een vruchtbare bodem voor innovatie aanwezig is. Deze fundamenten zijn het uitzetten van een juiste koers, het creëren van een objectief zelfbeeld en het scheppen van rolduidelijkheid binnen de organisatie. Dit houdt praktisch gezien in dat het RGO+ traject aandacht moet besteden aan het opnieuw leggen van deze fundamenten alvorens men kan overgaan tot een goede begeleiding van het innovatietraject. Door de praktische inkleding van het RGO+ traject kan het zelfs zo zijn dat deze laatste stap tijdens de looptijd van het project niet bereikt wordt. Daarom is het van groot belang voor zowel de organisaties als ook voor de RGO+ adviseurs dat de continuïteit van de trajecten goed verankerd is. Waar het nu nog vaak onduidelijk is wie de leiding neemt binnen de trajecten moet KvK/Syntens deze rol duidelijker op zich nemen. Dit kan door middel van het samen met de betrokken organisatie duidelijk vaststellen van een resultaatgerichte agenda.

RGO+ heeft 4 resultaatgroepen

RGO+ heeft niet een eenduidig effect op alle deelnemende bedrijven. Kijkend naar de resultaten van de verschillende onderzoeksmethodes zijn vier verschillende groepen te onderscheiden. Deze zijn de Structurele Innovators, gekenmerkt door verbetering in zowel de ondernemers- als ook de bedrijfsindicatoren, de Persoonlijke Verbeteraars, gekenmerkt door de verbeteringsslag die zij maken op het gebied van de ondernemer en daardoor een solide basis leggend voor verdere ontwikkeling van de organisatie, de Prestatie Boosters, gekenmerkt door een focus op het op korte termijn optimaal gebruik maken van de methode met als doel de organisatie te verbeteren, en de Stagnerende Innovators, gekenmerkt door een goede uitgangspositie die leidt tot een remmende voorsprong.

RGO+ focust op de ondernemer

In essentie is de RGO+ methode bedoeld voor alle niveaus in de organisatie. In de praktijk blijkt echter dat de beslissing om de gehele organisatie al of niet bij het proces te betrekken genomen wordt door de betrokken ondernemer. Dit resulteert in een situatie waarbij het traject vaak niet verder komt dan alleen de ondernemer en de sleutelfunctionarissen in de organisatie. Dit heeft tot gevolg dat een van de doelen die RGO+ stelt, namelijk het bevorderen van rol duidelijkheid in de organisatie, door de ondernemer wordt tegengewerkt. Met andere woorden, door zijn medewerkers af te schermen voor het RGO+ traject werkt de ondernemer net de onduidelijkheid tussen hem/haar en zijn/haar medewerkers in de hand. Dit verzwakt de kracht van de methode aangezien de ondernemer op deze manier nog steeds “alleen” staat binnen de eigen organisatie.

RGO+ moet inzichtelijker en duidelijker zijn naar de ondernemer toe

Voor de ondernemer is het niet gemakkelijk om het RGO+ traject optimaal te doorlopen. Het vraagt redelijk veel aandacht en tijd en heeft niet altijd meteen duidelijk aanwijsbare resultaten. Het is daarom soms lastig voor ondernemers om hun motivatie gedurende het traject hoog te houden. Dit vereist dat KvK/Syntens in staat moet zijn om de aandacht voor het RGO+ traject levend te houden bij de ondernemers en zorg te dragen voor de verbetering van het

gebruiksgemak van de methode. Dit kan door bijvoorbeeld de in het traject gebruikte werkbladen functioneler te maken en te zorgen voor de continuïteit tijdens en na het traject.

RGO+ moet ook bij de projectorganisatie het bewustzijn creëren van de sterke en zwakke punten van de methode

Het is belangrijk dat de RGO+ filosofie gehandhaafd wordt en de RGO+ trajecten volgens eenzelfde format worden uitgevoerd. Het moet echter niet zo zijn dat er daardoor een mate van kortzichtigheid ontstaat bij de uitvoerende partijen waardoor er binnen de methode steeds minder ruimte komt voor mogelijke verbetering. Het is dus belangrijk dat betrokkenen bij de RGO+ methode aangemoedigd worden kritisch na te denken over de methode en waar nodig verbeteringen voor te stellen of aan te brengen. Als afsluiting van deze rapportage brengt figuur 12 de sterke en zwakke punten van RGO+ in de vorm van een SWOT analyse in kaart. Deze SWOT analyse laat zien dat de methode goede mogelijkheden heeft om verder uit te rollen, maar dat er daarbij veel aandacht moet zijn voor het verbeteren van de zwakke punten en het goed inspelen op de bedreigingen die de methode ondervindt.

Ter afsluiting van de rapportage zullen wij een aantal algemene aanbevelingen meegeven gebaseerd op observaties gedaan tijdens het uitvoeren van dit onderzoek.

Aanbevelingen

In de kwantitatieve resultaten valt terug te lezen dat de algemene ondernemers oriëntatie van de bevroagde ondernemers in Limburg hoger zou kunnen. Diverse initiatieven kunnen door zowel de provincie als ook verschillende deelinstanties ondernomen worden om dit op te krikken. Onze aanbeveling is om in deze dan vooral te focussen op de volgende deelgebieden:

- Samenwerken is samen sterk:

Om ondernemers in staat te stellen hun potentieel maximaal te ontplooien is het noodzakelijk voor ondernemers om samen te werken. Het ontbreekt kleine ondernemingen vaak aan de benodigde middelen om met name innovatie zonder de hulp van anderen te creëren. Het is

echter wel zaak dat samenwerking gebeurt met de juiste partners. Om deze kruisbestuiving te creëren is bevelen we de Provincie aan om een platform te creëren waarbinnen deze samenwerking kan plaatsvinden, maar vooral om de ondernemers te overtuigen van de waarde van dit platform. De ondernemer moet het gevoel krijgen dat door deel te nemen aan het platform hij/zij er meer waarde voor de organisatie uithaalt dan er wordt ingestopt.

➤ Goed voorbeeld doet volgen

Ook ondernemers hebben grote behoefte aan ondersteuning tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. De vraag is echter wie deze ondersteuning dient te verzorgen. Veel ondernemers staan namelijk nogal kritisch tegenover overheidsinstanties of commerciële adviseurs omdat ze hier moeilijk de toegevoegde waarde van kunnen inschatten. Een optie voor de Provincie zou daarom zijn om (startende) ondernemers in contact te brengen met ervaren, succesvolle ondernemers om zo een kruisbestuiving op gang te brengen tussen jeugdig enthousiasme en gelouterde ervaring.

➤ Tijd is geld

Veel ondernemers ervaren een grote tijdsdruk. Hierdoor verliezen ondernemers snel het overzicht over hun werkzaamheden. Innovatie en andere meer strategische activiteiten worden daardoor vaak als eerste aan de kant geschoven ten faveure van meer operationele bezigheden. Een taak voor zowel overheden als ook kennisinstellingen kan liggen in het verlichten van de operationele druk door bijvoorbeeld het versoepelen van regelgeving of het bieden van ondersteuning specifiek gericht op het wegnemen van een bepaalde administratieve druk.

<p>Sterktes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Methode werkt innovatie bevorderend. • Methode zorgt ervoor dat ondernemers kritisch naar hun eigen functioneren en dat van hun organisatie kijken. • Enthousiaste grondlegger die de energie in de methode brengt en er voor zorgt dat de methode gewaarborgd wordt. • Methode is langzaam de kinderziektes ontgroeit en is klaar om nationaal te worden uitgerold mits er goed wordt omgaan met de in het rapport aangegeven kansen en bedreigingen 	<p>Zwaktes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Methode is lastig uit te leggen aan ondernemers waardoor er snel verkeerde verwachtingspatronen kunnen ontstaan. • Methode heeft vaak tijd nodig voor er resultaat wordt geboekt, waardoor het moeilijk kan zijn om de participerende organisaties enthousiast te houden. • Methode wordt bij slechts een klein deel van deelnemende bedrijven opgevolgd door adviseurs. Dit heeft tot gevolg dat toegevoegde waarde van de methode op de langere termijn afzwakt • Uitvoering van de methode doormiddel van Excel sheets is niet altijd even duidelijk en schrikt ondernemers af.
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creëren van een meer gebruikersvriendelijke methode om de voortgang van het RGO+ proces voor de deelnemers inzichtelijk te maken. • Uitbuiten van de netwerken van voormalige RGO+ bedrijven om de acquisitie van geïnteresseerde bedrijven te vergemakkelijken. • Opzetten van RGO+ certificeringstrajecten om zo nieuwe adviseurs op te leiden en nieuwe markten te openen. 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gedachtegoed van de methode ligt heel erg bij de initiator. Hierdoor is de continuïteit van de methode in gevaar. • Gebrek aan certificering externe adviseurs, waardoor methode door iedereen kan worden uitgevoerd. Dit heeft tot gevolg dat ondernemers door eventuele slechte ervaringen afhaken met reputatieschade tot gevolg.

Figuur 12: SWOT analyse RGO+

Literatuur

- Baum, J Robert, Locke, Edwin A, & Kirkpatrick, Shelley A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43.
- Clark, Peter A, Staunton, Neil, & Rogers, Everett. (1993). *Innovation in technology and organization*: Routledge London.
- Collins, James C, & Porras, Jerry I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65-8.
- Davidsson, Per, & Honig, Benson. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Eisenhardt, Kathleen M, & Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gupta, Vipin, MacMillan, Ian C, & Surie, Gita. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Hambrick, Donald C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, Donald C, & Mason, Phyllis A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hultink, Erik Jan, & Atuahene-Gima, Kwaku. (2000). The effect of sales force adoption on new product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 435-450.
- Larwood, Laurie, Falbe, Cecilia M, Kriger, Mark P, & Miesing, Paul. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769.
- Li, Haiyang, & Atuahene-Gima, Kwaku. (2001). PRODUCT INNOVATION STRATEGY AND THE PERFORMANCE OF NEW TECHNOLOGY VENTURES IN CHINA. *Academy of management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Nooteboom, Bart. (1994). Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 327-347.
- Rosenbusch, Nina, Brinckmann, Jan, & Bausch, Andreas. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Ruvio, Ayalla, Rosenblatt, Zehava, & Hertz-Lazarowitz, Rachel. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158.
- Schumpeter, Joseph A. (1934). *The Schumpeter: Theory Economic Development*: Harvard University Press.
- Vossen, Robert W. (1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16(3), 88-94.
- Zhang, Xiaomeng, & Bartol, Kathryn M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Appendix A: Onderzoeksmodel

A.1 Selectiecriteria

Om een goede afspiegeling te creëren van het MKB in Limburg zijn in overleg met Syntens aan het begin van het onderzoekstraject de volgende selectiecriteria opgesteld: Bedrijven moeten binnen de criteria van het MKB vallen. Deze criteria zijn gedefinieerd door de Europese Commissie in 2005, en zijn samengevat in de onderstaande tabel.

Categorie onderneming	Werknemers	Jaaromzet	of jaarlijks balanstotaal
Middelgroot	< 250	≤ € 50 mln.	≤ € 43 mln.
Klein	< 50	≤ € 10 mln.	≤ € 10 mln.
Micro	< 10	≤ € 2 mln.	≤ € 2 mln.

D

Tabel 1: EU Criteria MKB

De bedrijven die voldoen aan criterium 1 moet een representatieve verdeling zijn tussen het middelgrote bedrijf (50-250 werknemers) en het kleinbedrijf (<50 werknemers). Dit betekent voor een representatieve steekproef dat 90% van de bedrijven tussen de 5 en 50 werknemers tewerk stellen en 10% van de bedrijven tussen de 50 en 250 werknemers in dienst hebben.

2. Om een representatief beeld te kunnen geven moeten de bedrijven uit verschillende bedrijfssectoren komen. Dit kan door voor de verschillende bedrijfstakkenratio's vast te stellen. (zie Tabel 1):

	Bedrijven 0-49 werknemers	% van totaal	BIS(0-49)		Bedrijven 50-250 werknemers	% van totaal	BIS(50-250)
A-S Alle economische activiteiten.	16.014	100	45		242	100	5
A Landbouw, bosbouw en visserij	553	3,45	2		5	2,07	0
B Delfstoffenwinning	20	0,12	0		0	0,00	0
C Industrie	1.113	6,95	3		111	45,87	2
D Energievoorziening	9	0,06	0		1	0,41	0
E Waterleidingbedrijven en afvalbeheer	66	0,41	0		2	0,83	0
F Bouwnijverheid	1.162	7,26	3		12	4,96	1
G Handel	4.624	28,87%	12		35	14,46%	1
H Vervoer en opslag	587	3,67%	2		25	10,33%	0
I Horeca	653	4,08%	2		3	1,24%	0
J Informatie en communicatie	495	3,09%	1		7	2,89%	0
K Financiële dienstverlening	1.606	10,03%	5		3	1,24%	0
L Verhuur en handel van onroerend goed	489	3,05%	1		1	0,41%	0
M Specialistische zakelijke diensten	2.855	17,83%	8		14	5,79%	0
N Verhuur en overige zakelijke diensten	669	4,18%	2		13	5,37%	0
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	0	0,00%	0		0	0,00%	0
P Onderwijs	89	0,56%	0		1	0,41%	0
Q Gezondheids- en welzijnszorg	641	4,00%	2		4	1,65%	1
R Cultuur, sport en recreatie	346	2,16%	1		3	1,24%	0
S Overige dienstverlening	37	0,23%	0		2	0,83%	0

Tabel 2: Selectie bedrijven per Sector en MKB categorie(Limburg)¹⁹

3. Ondernemers moeten gemotiveerd zijn om mee te werken aan het RGO+ traject en dit als een prioriteit binnen hun organisatie behandelen. Contractueel vastleggen dat de ondernemers over een periode van twee jaar deelnemen aan onderzoek is belangrijk.

A.2: Databronnen

Om het RGO+ proces zo goed mogelijk te kunnen onderzoeken hebben we tijdens onze studie gebruikt gemaakt van verschillende bronnen om de vereiste data te vergaren.

¹⁹ BIS = Aantal bedrijven per sector en grootte dat in het onderzoek vertegenwoordigd dient te zijn. Bron: KVK en zijn actueel tot en met 6 april 2011.

Enquêtes

Vragenlijsten gericht op drie verschillende niveaus binnen de organisatie: ondernemer, sleutelfunctionaris en werknemer. Voor een overzicht van de vragenlijsten zie Appendix B

Interviews

Om verdere verdieping van het onderzoek te bewerkstelligen hebben we interviews afgenomen.

Deze interviews kan men uitsplitsen in vier categorieën:

Categorie 1: Syntens

Interviews met medewerkers van Syntens. Met name bedoeld om de methode te leren en kennen en begrijpen.

Categorie 2: RGO+ ondernemers reeds in het programma

Interviews met ondernemers die bij de start van het onderzoek reeds het RGO traject hadden doorlopen. Dit houdt in dat zij voor 1 april 2011 het traject hebben afgelegd. Deze interviews waren met name bedoeld voor het opstellen van de vragenlijsten en het leren begrijpen van de consequenties van de methode.

Categorie 3: RGO+ ondernemers

Interviews met ondernemers die deel hebben genomen aan het RGO+ traject. Deze gesprekken waren met name bedoeld om de resultaten van het RGO+ traject in kaart te brengen en beter te begrijpen.

Categorie 4: RGO+ adviseurs

Interviews met adviseurs die de RGO+ trajecten hebben begeleid. De doelstelling van deze gesprekken was om de resultaten van RGO+ traject met meer in detail te bespreken.

Syntens data

Gedurende de eerste jaren waarin de RGO methode werd uitgezet zijn er vanuit Syntens al een aantal onderzoeken en rapportages verschenen over het RGO concept. Ook hier heeft het onderzoek uit geput om de methode en de historie ervan beter te begrijpen.

RGO+ proces data

Gedurende het RGO+ proces worden er in de trajecten diverse documenten geproduceerd. Deze documentatie bestaat uit de Syntens verslagen betreffende de selectiecriteria en de RGO+ voortgangsrapportages. Deze data maken het mogelijk om de eerder genoemde interviews met ondernemers en de verkregen kwantitatieve data verder aan te vullen met praktijkinformatie

Wetenschappelijke publicaties en rapporten

Om de specifieke MKB context waarin het RGO+ project zich afspeelt beter te begrijpen maakt deze rapportage gebruik van wetenschappelijke publicaties en anderszins verschenen rapportages. Dit om de bevindingen vanuit het project in de juiste context te kunnen plaatsen.

A.3: Onderzoeksmethodes

Om een goed overzicht te kunnen geven van de effecten van RGO+ en de nodige verdieping te kunnen aanbrengen is het nodig om verschillende onderzoeksmethodes met elkaar te combineren. Daarom bestaat deze rapportage uit drie complementaire onderzoeken:

Verkennend kwalitatief onderzoek

In eerste instantie is er een verkennend kwalitatief onderzoek uitgevoerd om in kaart te brengen wat de methode precies inhoudt en welke effecten zij nastreeft. Dit onderzoek is gebaseerd op interviews met betrokken mensen binnen Syntens, interviews met 6 reeds in het RGO proces participerende ondernemers en documentatie en eerdere rapportages van Syntens en de Universiteit Maastricht. Meer specifiek consulteerden we promotiemateriaal over RGO+, scripties van studenten rondom RGO+ en een eerste zelf-evaluatie van het RGO+ proces geschreven door Syntens adviseurs. Het doel van dit verkennende onderzoek was het creëren van indicatoren voor de vragenlijsten.

Verklarend kwantitatief onderzoek

Tijdens het RGO+ traject hebben we voor drie verschillende niveaus in de organisatie (ondernemer, sleutelfunctionaris en werknemer) vragenlijsten uitgezet. De timing van het uitsturen van de vragenlijsten correspondeert bij iedere organisatie met de afronding van bepaalde fases binnen het RGO+ traject. Als zodanig hebben de door deze vragenlijsten verkregen data betrekking op drie specifieke tijdstippen;

- Meting 1: Voordat bedrijven begonnen met het RGO+ traject is er een 0-meting verstuurd om de uitgangspositie van het bedrijf en de ondernemer in beeld te brengen. Dit is gebeurd op 3 verschillende niveaus. Het niveau van ondernemer, sleutelfunctionaris en werknemer.
- Meting 2: Drie maanden na afronding van het RGO+ traject is er een nieuwe vragenlijst verstuurd, identiek aan de 0-meting, en dit voor elke van de onderzoeksniveaus (ondernemer, sleutelfunctionaris en werknemer). De doelstelling hiervan is om na te gaan of er onmiddellijk na de deelname aan het RGO+ traject wijzigingen in de organisatieprocessen hebben plaatsgevonden.
- Meting 3: Om ook de effecten van het traject op de iets langere termijn te kunnen meten is er zes maanden na het afsluiten van het traject wederom een vragenlijst verstuurd met dezelfde vragen als in de 0-meting.

Op basis van gevalideerde schalen is er een aantal indicatoren ontwikkeld voor de vragenlijsten, zodanig dat deze een beeld kunnen schetsen van de ontwikkeling die bedrijven participierend in het RGO+ traject doormaken. De indicatoren zijn gekozen op basis van de informatie die werd verkregen uit het verkennende kwalitatieve onderzoek.

Verklarend kwalitatief onderzoek

Naast het kwantitatieve onderzoek bevat deze rapportage ook een kwalitatief verklarend onderzoek. Dit maakt het mogelijk om de verkregen kwantitatieve resultaten te kunnen verdiepen. De interviewaanpak bestond uit twee stappen.

Stap 1 is het interviewen van de verschillende adviseurs die betrokken waren bij de RGO+ trajecten. Met hen hebben we uitgebreid de trajecten doorgesproken. Dit heeft tot geleid tot een totaal van 54 factsheets waarin gefocust werd op onderstaande thema's

1. Reden voor start RGO+ traject
2. Proces RGO+ traject
3. Resultaat RGO+ traject
4. Evaluatie eigen functioneren tijdens traject
5. Evaluatie RGO+ methode

In Stap 2 stond de ondernemer centraal. In deze interviews is specifiek ingegaan op de ervaringen van de ondernemers tijdens het RGO+ traject. De opzet van het interview is vergelijkbaar met die van de adviseur, waarbij dezelfde onderwerpen aan bod zijn gekomen.

Controlegroep

Om de resultaten van het RGO+ onderzoek op een juiste manier te kunnen weergeven is het niet voldoende om alleen af te gaan op de resultaten verkregen uit de drie bovengenoemde onderzoeken. Dit omdat de RGO+ bedrijven niet onder een glazen stolp te vangen zijn en omgevingsfactoren een grote rol kunnen spelen in de ontwikkeling van de bedrijven.

Om deze omgevingsfactoren uit te sluiten wordt er gewerkt met een controlegroep. Deze controlegroep is samengesteld uit bedrijven die vergelijkbaar zijn met de bedrijven in de RGO+ trajecten. Dit op basis van sector en bedrijfsgrootte. De database waaruit deze bedrijven zijn geselecteerd zijn de zogenaamde "Toekomstbedrijven" van Syntens. Deze bedrijven hebben als kenmerk dat zij door Syntens zijn aangemerkt als bedrijven die in staat worden geacht tot het uitrollen van een succesvolle innovatiestrategie. Deze bedrijven worden vergeleken op basis van de bedrijfsindicatoren.

Appendix B: Vragenlijsten

Beginpagina

Beste respondent,

Hartelijk dank voor uw bereidheid voor het invullen van deze vragenlijst. De vragen die wij u gaan voorleggen hebben zowel betrekking hebben op uw bedrijf als uw rol als ondernemer

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten en al uw gegevens zullen anoniem en vertrouwelijk behandeld worden.

Met vriendelijke groet,

Roy Broersma

Universiteit Maastricht

Hoofdsectie

Bedrijven:

Deze vragen gaan over de organisatie en uw perceptie van de organisatie en haar omgeving.

1. In welk jaar werd het bedrijf opgericht?

2. In welke fase van de levenscyclus zit uw bedrijf?

- Opstartfase
- Groeifase
- Maturiteitsfase
- Heroriëntatie/Consolidatie fase

3. Hoeveel werknemers, op basis van volledige FTE's, telt uw bedrijf?

4. In welke regio is het bedrijf gevestigd?

- Noord-Limburg
- Midden-Limburg
- Zuid-Limburg

5. In welke sector is uw bedrijf actief?

- Landbouw, jacht en bosbouw
- Winning van delfstoffen
- Industrie – Voeding en dranken
- Industrie – Kleding (ruwe materialen en eindproducten)
- Industrie – Zware industrie (bv staalbouw)
- Industrie – Vervaardiging consumentgoederen
- Industrie – Reparatie
- Industrie – Installatie
- Water, afval- en afvalwaterbeheer en sanering
- Elektriciteit, gas, stroom en gekoelde lucht
- Vervoer en opslag
- Bouwnijverheid
- Groothandel
- Detailhandel
- Reparatie van auto's en motorfietsen
- Verschaffen van accommodatie en maaltijden
- Informatie en communicatie
- Financiële activiteiten en verzekeringen
- Exploitatie van en handel in ontroerend goed
- Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten
- Administratieve en ondersteunende diensten
- Kunst, amusement en recreatie
- Overige diensten: nl.

6. Is in uw perceptie het bedrijf een familiebedrijf?

- Ja
- Nee

7. De ondernemer is:

2

- 1ste generatie ondernemer
- Externe manager (geen familiebanden)
- Opvolger uit de familie (2de generatie of hoger)

8. Hoe is het eigendomsrecht in uw bedrijf op dit moment procentueel verdeeld over

	%
Algemeen Directeur	<input type="text"/>
Familiale Manager (Exclusief algemeen directeur)	<input type="text"/>
Niet-familiale Manager (Exclusief algemeen directeur)	<input type="text"/>
Familieleden (Niet behorend tot management)	<input type="text"/>
Werknemers (exclusief Algemeen Directeur of Management Team)	<input type="text"/>
Andere:	<input type="text"/>

9. Is er sprake van een intentie om op termijn het bedrijf binnen de familie over te dragen?

- Ja
- Nee

10. In hoeverre u het belangrijk om in uw bedrijf...

	1: Niet belangrijk	2	3: Neutraal	4	5: Zeer belangrijk
De eerste te zijn binnen de sector met het introduceren van nieuwe producten op de markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radicaal nieuwe producten te creëren en te introduceren in nieuwe markten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radicaal nieuwe producten te creëren en te verkopen in bestaande markten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nieuwe producten te commercialiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veel te investeren in vooruitstrevende productgerelateerde R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veel te investeren in vooruitstrevende procesgerelateerde R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het eerste bedrijf in de sector te zijn om vooruitstrevende technologieën te ontwikkelen en te introduceren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De pionier te zijn in de ontwikkeling van nieuwe productieprocessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procestechologieën van de andere bedrijven te kopiëren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De eerste te zijn binnen de industrie om nieuwe management systemen te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De eerste te zijn binnen de sector om nieuwe organisatievormen en -toepassingen te introduceren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatiestructuur aanzienlijk te veranderen om innovatie te stimuleren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nieuwe HRM programma's te introduceren die innovatie en creativiteit onder de werknemers bevorderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4:	5: Volledig akkoord
Ons bedrijf initieert acties waar concurrenten vervolgens op moeten reageren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf is vaak de eerste die nieuwe producten, diensten, administratieve technieken of product technologieën invoert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie van ons bedrijf heeft sterk de neiging om vooruit te lopen op concurrenten met het introduceren van nieuwe ideeën of producten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management van ons bedrijf is sterk gefocust op R&D, technologisch leiderschap en innovatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf heeft de laatste 5 jaar veel nieuwe product/dienst groepen op de markt gebracht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranderingen in product/dienst lijnen zijn in de regel erg radicaal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf heeft een sterke voorkeur voor projecten met een hoog risico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gezien de omgeving waarin ons bedrijf opereert, zijn risicovolle, wijdomvattende acties nodig om de doelen van het bedrijf te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In onzekere situaties neemt ons bedrijf krachtige acties om geboden mogelijkheden optimaal te benutten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf neemt vaak een zeer competitieve houding aan ten opzichte van rivaliserende bedrijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf is zeer agressief en sterk competitief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Ons bedrijf hoeft zelden de marketingactiviteiten aan te passen om bij te blijven met de markt en de concurrenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De snelheid waarmee producten en diensten verouderen is zeer laag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acties van onze concurrenten zijn zeer goed te voorspellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De vraag en voorkeur van onze consumenten zijn zeer goed te voorspellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De productie en service technologie is goed ontwikkeld en deze wijzigt zeer weinig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Hoe zou u uw bedrijfsomgeving omschrijven:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Erg veilig, weinig bedreigingen voor het voortbestaan van mijn bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gunstig investeringsklimaat en veel marktopportunities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Een omgeving die goed gecontroleerd en gemanipuleerd kan worden door en in het voordeel van het bedrijf, zoals een dominant bedrijf dat kan in een industrie met weinig concurrerende krachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een omgeving met weinig eisen wat betreft technologische complexiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Hoeveel R&D wordt er ondernomen in uw voornaamste sector?

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Veel R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Met betrekking tot onze sector:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Kan ons bedrijf succesvol zijn door zich te concentreren op verkopen en diensten binnen de regio waar we gevestigd zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan ons bedrijf succesvol zijn door zich te concentreren op verkopen en diensten binnen de Euregio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Andere kenmerken van onze sector zijn:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Gemiddelde bedrijfswinst is erg laag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verwachte lange-termijn (5 jaar of meer) winstgevendheid is erg laag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De marktgroei was gedurende de laatste drie jaar erg laag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verwachte lange-termijn (5 jaar of meer) marktgroei is erg laag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De intensiteit van de concurrentie in is minimaal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Uw bedrijf heeft in het kader van innovatie, om toegang te hebben tot middelen, kennis en/of kapitaal, lange termijn samenwerkingsverbanden met:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveranciers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concurrenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instanties in het publieke domein (overheid/semi-overheid)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banken/Investerders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overige, namelijk:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen voor uw bedrijf

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Tijd en geld kan worden bespaard als het werk beter georganiseerd zou zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk zou efficiënter gedaan worden als de leidinggevende pas op plaats zou maken om over zaken na te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk zou efficiënter gedaan worden als werknemers pas op de plaats zouden maken om over dingen na te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door slechte planning en tijdsindeling worden doelen vaak niet behaald	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productiviteit zou verbeterd kunnen worden als het werk beter georganiseerd en gepland zou worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Het management is bedreven in het duidelijk maken van het doel/missie van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management is bedreven in het duidelijk maken van de rol die de werknemer kan spelen in het realiseren van de doelen van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management geeft geruime tijd van te voren aan dat ze de organisatie wil veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ondernemer:

Deze vragen hebben betrekking op u als ondernemer.

De termen "Medewerkers" en "Werknemers" worden als synoniemen gebruikt

20. Wat is uw geboortjaar?

21. Wat is u geslacht?

- Man
 Vrouw

22. Bent u als leidinggevende ook de oprichter van het bedrijf?

- Ja
 Nee

23. Hoe lang bent u de directeur van het bedrijf (in jaren)?

24. Hoe lang bent u werkzaam binnen het bedrijf (in jaren)?

25. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisschool/LBO
- HAVO/VWO/HBS/MBO
- HBO
- Universitair

26. Wat is het type opleiding dat u genoten heeft?

- Wetenschappelijk/Technisch
- Economisch
- Juridisch
- Overig

27. Over hoeveel mensen bent u de directe leidinggevende?

28. Beoordeel de volgende stellingen met betrekking tot uw relatie met anderen in uw organisatie

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Ik zorg ervoor dat anderen zich goed voelen in mijn bijzijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan in een paar woorden duidelijk maken wat kan en moet gebeuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help anderen op een nieuwe manier te denken over oude problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help anderen zichzelf te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak duidelijk wat anderen moeten doen om beloofd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden als anderen vooropgestelde doelen behalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden als anderen hun werk op dezelfde manier kunnen voortzetten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen hebben compleet vertrouwen in mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik schets positieve beelden over wat de organisatie kan bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat anderen op nieuwe manieren naar ingewikkelde problemen kijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vertel anderen hoe ik denk dat zij presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik erken/beloon anderen die hun doelen halen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zo lang procedures werken, probeer ik er niets aan te veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zet geen vraagtekens bij de acties van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen zijn trots om met mij geassocieerd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help anderen de waarde van hun werk in te zien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat mensen nadenken over ideeën waar ze vantevoren niet bij hebben stil gestaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef persoonlijke aandacht aan hen die afgewezen zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik besteed aandacht aan wat anderen kunnen krijgen als ze hun taak vervullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak de standaarden duidelijk die anderen moeten volgen om hun werk uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik vraag niet meer van anderen dan hetgeen absoluut nodig is

29. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Als bedrijfsleider...	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Zeg ik wat ik denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geef ik toe wanneer ik fouten heb gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoor ik iedereen aan om voor zijn of haar mening uit te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertel ik de harde waarheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toon ik emoties die passen bij mijn gevoelens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toon ik een overtuiging die overeen komen met mijn daden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik beslissingen op basis van mijn kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik standpunten in die overeen komen met mijn kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik moeilijke beslissingen op basis van hoogstaande ethische normen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vraag ik om inzichten die een uitdaging vormen voor mijn eigen ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyseer ik relevante gegevens alvorens een beslissing te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luister ik aandachtig naar verschillende standpunten alvorens conclusies te trekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vraag ik om feedback om interactie met anderen te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschrijf ik accuraat hoe anderen over mijn bekwaamheden denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weet ik wanneer het tijd is om mijn standpunten opnieuw te bekijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weet ik hoe specifieke handelingen een impact op anderen kunnen hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Beoordeel in de volgende vragen uw relatie tot uw medewerkers:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Ik help mijn medewerkers begrijpen hoe hun doelen samenhangen met die van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help mijn medewerkers het verband te laten inzien tussen hun werk en de effectiviteit van het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat mijn medewerkers inzien hoe hun baan in het grotere geheel past	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak veel beslissingen samen met mijn werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag om advies van mijn werknemers bij het nemen van strategische beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag om advies van de werknemers bij het nemen van beslissingen die hun aangaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geloof dat mijn werknemers veeleisende taken aan kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geloof dat mijn werknemers in staat zijn zich te verbeteren, zelfs als ze fouten maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat mijn medewerkers merken dat ik vertrouwen heb dat ze op een hoog niveau kunnen presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel mijn werknemers in staat het werk op hun manier uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat mijn werknemers hun werk efficiënt kunnen doen door regelgeving simpel te houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel mijn werknemers in staat snel beslissingen te nemen om in behoeftes van klanten te voorzien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Mijn eigen prestaties beoordeel ik als volgt:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Ik wil altijd presteren op de top van mijn kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kom goed weg in mijn organisatie met minimale inspanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid extra moeite te doen om goed werk te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik steek niet meer moeite in mijn werk dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Hoe gaat u om met wijzigingen in uw organisatie?

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Als er drastische veranderingen plaatsvinden in het bedrijf, kan ik hier goed mee omgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben een initiator geweest van veranderingsvoornemens binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De snelle verandering binnen de organisatie zijn bij tijd en wijle teveel gevraagd van mensen binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Men moet zich aanpassen aan snelle veranderingen, maar er geen voorstander van zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranderingen binnen de organisatie zorgen voor stress bij mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Van diepgaande verandering wordt het bedrijf op lange termijn beter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een turbulente omgeving maakt het mogelijk veranderingen aan te brengen in de organisatie die allang hadden moeten gebeuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik leid vaak veranderingsprocessen binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen.

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Volledig akkoord
Ik voel me erg tevreden over mijn huidige baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over het algemeen ben ik enthousiast over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iedere dag lijkt het alsof er geen eind aan mijn werkdag komt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beleef veel plezier aan mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind mijn werk vervelend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Hoe vaak heeft u de volgende gevoelens over uw werk

	1: Nooit	2	3	4: Regelmatig	5:	6:	7: Altijd
Als ik werk bruik ik van de energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel mij sterk en fit wanneer ik aan het werk ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over de inhoud van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's ochtends opsta heb ik zin om naar mijn werk te gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben er trots op dat ik dit werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga helemaal op in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat me meeslepen door het werk waar ik mee bezig ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Management Team:

Deze stellingen hebben betrekking op uw management team

De termen "Medewerkers" en "Werknemers" worden als synoniemen gebruikt

35. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen met betrekking tot het management team van het bedrijf(exclusief uzelf als ondernemer)

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Het management team wil altijd op de top van zijn kunnen presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management team is enthousiast over zijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management team komt goed weg in mijn organisatie met minimale inspanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management team is bereid extra moeite te doen om goed werk te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management steekt niet meer moeite in zijn werk dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Leden van het management team voorzien me vaak van hulp en ondersteuning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voorzie andere teamleden vaak met hulp en ondersteuning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van het management team communiceren op een open manier over wat zij van mij verwachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik communiceer duidelijk met andere leden van het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

team over wat ik van hun verwacht					
Leden van het management team onderkennen vaak de moeite die ik doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik onderken vaak de moeite die de leden van het management team doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van het management team ondernemen vaak acties die het mij makkelijker maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik onderneem vaak acties die het de leden van het management team makkelijk maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik het druk heb krijg ik vaak hulp van leden van het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als leden van het management team het druk hebben bied ik vaak mijn hulp aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van het management team stellen vaak ideeën voor die ik kan gebruiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel vaak ideeën voor die leden van het management team kunnen gebruiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Management Team:

Deze vragen hebben betrekking tot de onderlinge verhoudingen binnen uw management team.

Wat is u mening over de volgende stellingen:

	1: Helemaal niet	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Helemaal
In hoeverre vertrouwt u de leden van uw management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre voelt u zich op het gemak als u werk delegeert aan leden van het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre zijn de leden van uw management team eerlijk en oprecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre respecteert u de leden van het	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

management team							
In hoeverre respecteert u de ideeën van de leden van uw management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe aardig vindt u de leden van uw management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre beschouwt u de leden van het management team als vrienden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre is er sprake van een open discussie binnen het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre is de communicatie binnen het management team open communicatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre wordt er op een open manier omgegaan met conflict binnen het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre is het management team een eenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre bestaat er een "team spirit" in het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre beschrijft u het management team als goede groep om mee te werken aan vrienden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medewerkers:

Deze vragen hebben betrekking op uw medewerkers

De termen "Medewerkers" en "Werknemers" worden als synoniemen gebruikt

38. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen met betrekking tot uw werknemers

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Mijn werknemers willen altijd op de top van hun kunnen presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn werknemers zijn enthousiast over hun werk				
Mijn werknemers komen goed weg in mijn organisatie met minimale inspanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werknemers zijn bereid extra moeite te doen om goed werk te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werknemers steken niet meer moeite in hun werk dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Volledig akkoord
Ik geef mijn werknemers voldoende vrijheid bij het uitvoeren van hun werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werknemers kunnen zelf beslissen hoe zij hun werk doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werknemers hebben inspraak in de beslissingen die hun werk beïnvloeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou graag een goede manier vinden om mijn werknemers in de gaten te houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me comfortabel bij het toevertrouwen van een kritieke taak aan mijn werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als het aan mij ligt hebben werknemers geen inspraak in de dagelijkse gang van zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inhoudsopgave

Beginpagina	1
Hoofdsectie	2
Afsluitende pagina	16

Beginpagina

Beste respondent,

Hartelijk dank voor uw bereidheid voor het invullen van deze vragenlijst. De vragen die wij u gaan voorleggen hebben zowel betrekking hebben op uw bedrijf als uw rol als werknemer binnen het bedrijf

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten en al uw gegevens zullen anoniem en vertrouwelijk behandeld worden.

Met vriendelijke groet,

Roy Broersma

Universiteit Maastricht

Hoofdsectie

1. Wat is uw leeftijd?

2. Wat is uw geslacht?

- Man
 Vrouw

3. Hoe lang (in jaren) bent u dienst van het bedrijf waarvoor u op dit moment werkzaam bent:

4. Hoe lang (in jaren) bent u werkzaam in uw huidige functie binnen dit bedrijf?

5. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisschool/LBO
 HAVO/VWO/HBS/MBO
 HBO
 Universitair

6. Is er binnen uw bedrijf sprake van een management team?

- Ja
 Nee

7. Bent u lid van het management team binnen uw bedrijf

- Ja
 Nee

8. Over hoeveel mensen bent u de directe leidinggevende?

Als span_of_control gelijk is aan '0' ➡ *Mijn eigen prestaties beoordeel ik als volgt:*

9. Beoordeel de volgende stellingen met betrekking tot uw relatie met anderen in uw organisatie

	0: Totaal niet akkoord	1	2	3	4: Volledig akkoord
<input type="radio"/> Ik zorg ervoor dat anderen zich goed voelen in mijn bijzijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik kan in een paar woorden duidelijk maken wat kan en moet gebeuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik help anderen op een nieuwe manier te denken over oude problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik help anderen zichzelf te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik maak duidelijk wat anderen moeten doen om beloofd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik ben tevreden als anderen vooropgestelde doelen behalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik ben tevreden als anderen hun werk op dezelfde manier kunnen voortzetten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Anderen hebben compleet vertrouwen in mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik schets positieve beelden over wat de organisatie kan bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik zorg ervoor dat anderen op nieuwe manieren naar ingewikkelde problemen kijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik vertel anderen hoe ik denk dat zij presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ik erken/beloon anderen die hun doelen halen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zo lang procedures werken, probeer ik er niets aan te veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zet geen vraagtekens bij de acties van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen zijn trots om met mij geassocieerd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help anderen de waarde van hun werk in te zien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat mensen nadenken over ideeën waar ze vantevoren niet bij hebben stil gestaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef persoonlijke aandacht aan hen die afgewezen zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik besteed aandacht aan wat anderen kunnen krijgen als ze hun taak vervullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak de standaarden duidelijk die anderen moeten volgen om hun werk uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag niet meer van anderen dan hetgeen absoluut nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Als leidinggevende....

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Zeg ik wat ik denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geef ik toe wanneer ik fouten heb gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoor ik iedereen aan om voor zijn of haar mening uit te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertel ik de harde waarheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toon ik emoties die passen bij mijn gevoelens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toon ik een overtuiging die overeen komen met mijn daden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik beslissingen op basis van mijn kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik standpunten in die overeen komen met mijn kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik moeilijke beslissingen op basis van hoogstaande ethische normen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vraag ik om inzichten die een uitdaging vormen voor mijn eigen ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyseer ik relevante gegevens alvorens een beslissing te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luister ik aandachtig naar verschillende standpunten alvorens conclusies te trekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vraag ik om feedback om interactie met anderen te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beschrijf ik accuraat hoe anderen over mijn bekwaamheden denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weet ik wanneer het tijd is om mijn standpunten opnieuw te bekijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weet ik hoe specifieke handelingen een impact op anderen kunnen hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Beoordeel in de volgende vragen uw relatie tot uw medewerkers:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Ik help mijn medewerkers begrijpen hoe hun doelen samenhangen met die van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help mijn medewerkers het verband te laten inzien tussen hun werk en de effectiviteit van het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat mijn medewerkers inzien hoe hun baan in het grotere geheel past	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak veel beslissingen samen met mijn werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag om advies van mijn werknemers bij het nemen van strategische beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag om advies van de werknemers bij het nemen van beslissingen die hun aangaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geloof dat mijn werknemers veeleisende taken aan kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geloof dat mijn werknemers in staat zijn zich te verbeteren, zelfs als ze fouten maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat mijn medewerkers merken dat ik vertrouwen heb dat ze op een hoog niveau kunnen presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel mijn werknemers in staat het werk op hun manier uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat mijn werknemers hun werk efficiënt kunnen doen door regelgeving simpel te houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik stel mijn werknemers in staat snel beslissingen te nemen om in behoeftes van klanten te voorzien

12. Mijn eigen prestaties beoordeel ik als volgt:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Ik wil altijd presteren op de top van mijn kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kom goed weg in mijn organisatie met minimale inspanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid extra moeite te doen om goed werk te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik steek niet meer moeite in mijn werk dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Hoe gaat u om met wijzigingen in uw organisatie

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Als er drastische veranderingen plaatsvinden in ons bedrijf, kan ik hier goed mee omgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben een initiator geweest van veranderingsvoornemens binnen ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De snelle verandering binnen ons bedrijf zijn bij tijd en wijle teveel gevraagd van mensen binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Men moet zich aanpassen aan snelle veranderingen, maar er geen voorstander van zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als er veranderingen gaande zijn binnen ons bedrijf probeer ik hier mee om te gaan i.p.v. er over te klagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranderingen binnen ons bedrijf zorgen voor stress bij mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De snelle veranderingen binnen ons bedrijf zorgen voor betere carrièremogelijkheden voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Van diepgaande verandering wordt ons bedrijf op lange termijn beter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een turbulente omgeving maakt het mogelijk veranderingen aan te brengen in ons bedrijf die allang hadden moeten gebeuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als veranderingen worden aangekondigd probeer ik op een probleem-oplossende in plaats van emotionele manier te reageren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik leid vaak veranderingsprocessen binnen ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat ik beter met verandering kan omgaan dan de meeste van mijn collega's binnen het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Het werk dat ik doe is erg belangrijk voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De activiteiten op het werk zijn erg betekenisvol voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk dat ik doe is erg betekenisvol voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb vertrouwen in mijn vaardigheden om mijn werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb zelfvertrouwen in mijn vaardigheden om mijn werkgerelateerde activiteiten te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb volledige controle over vaardigheden die ik nodig heb om mijn werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende autonomie in het bepalen hoe ik mijn werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk invul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende mogelijkheden om onafhankelijk en vrij te zijn in het invullen van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn invloed op wat er gebeurt binnen ons bedrijf is groot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb een grote mate van controle op datgene wat er binnen ons bedrijf gebeurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende invloed op datgene wat er gebeurt in ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Wat is uw perceptie van uw rol op het werk:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Ik denk vaak over het hebben van meer controle over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb een duidelijk beeld van mijzelf als een werknemer die een grotere beslissingsbevoegdheid zou willen hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het hebben van een zekere mate van macht en discretie is een belangrijk onderdeel van mijn identiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou het als een verlies ervaren op het moment dat ik geen discretie over mijn werk zou hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Ik spendeer veel tijd om de oorzaak van een probleem te begrijpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk aan een probleem vanuit verschillende invalshoeken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verdeel een moeilijk probleem in delen om een beter begrip ervoor te verkrijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik raadpleeg een breed scala aan informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik raadpleeg meerdere bronnen voor informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sla veel gedetailleerde informatie over mijn veld van bekwaamheid voor later gebruik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tijdens het bedenken van nieuwe ideeën raadpleeg ik een breed scala aan informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zoek naar verbanden met oplossingen die vanuit verschillende achtergronden komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bedenk een heel aantal mogelijke oplossingen voordat ik de uiteindelijke oplossing kies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer oplossingen te bedenken die wegvoeren van de normale gang van zaken binnen het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik besteed veel tijd aan het doorzoeken van informatie die helpt om nieuwe ideeën te genereren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Ik stel nieuwe manieren voor om doelen te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bedenk nieuwe en praktische ideeën om de prestatie te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben op zoek naar nieuwe technologieën, processen, technieken en producten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel nieuwe manieren voor om kwaliteit te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben een goede bron van creatieve ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet bang risico's te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik promoot ideeën tegenover anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik spreid creativiteit ten toon als daar de mogelijkheid voor is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ontwikkel plannen en schema's voor het implementeren van nieuwe ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb vaak nieuwe en innovatieve ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bedenk vaak creatieve oplossingen voor problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb vaak een frisse aanpak van problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel nieuwe manieren voor om werk zaken te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Volledig akkoord
Ik zoek altijd manieren ons bedrijf succesvoller te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak suggesties om de ons bedrijf te helpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat ik altijd geïnformeerd ben of mijn mening ons bedrijf kan helpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik moedig mijn collega's aan om te zoeken naar nieuwe manieren om mijn effectiviteit te vergroten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik moedig mijn collega's aan om te zoeken naar manieren om hun werk effectiever te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik praat positief over ons bedrijf tegen collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik streef erna kennis en vaardigheden te verkrijgen die ons bedrijf tot dienst kunnen zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen.

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Volledig akkoord
Ik voel me erg tevreden over mijn huidige baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over het algemeen ben ik enthousiast over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iedere dag lijkt het alsof er geen eind aan mijn werkdag komt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beleef veel plezier aan mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind mijn werk vervelend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Volledig akkoord
Ik ervaar problemen van ons bedrijf als mijn eigen problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me emotioneel gehecht aan ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf betekent veel voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik voel me thuis in ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me als "een deel van de familie" in ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het leuk om over ons bedrijf te praten met mensen van buiten deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in ons bedrijf blijven werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat ik me aan een ander bedrijf net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik blijf bij ons bedrijf werken omdat dit om bepaalde redenen noodzakelijk is, niet omdat ik dat graag wil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik een aanbod voor een andere baan zou krijgen, zou ik mij bezwaard voelen om bij ons bedrijf weg te gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leidinggevende:

Deze sectie gaat over uw perceptie van uw leidinggevende en de relatie die u met u leidinggevende heeft.

21. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2:	3:	4: Volledig akkoord
wil altijd presteren op de top van zijn kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is enthousiast over zijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komt goed weg in onze organisatie met minimale inspanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is bereid extra moeite te doen om goed werk te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
steekt niet meer moeite in zijn werk dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Beoordeel de volgende stellingen met betrekking tot uw relatie met uw leidinggevende:

	0: Totaal niet akkoord	1	2	3	4: Volledig akkoord
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat anderen zich goed voelen in zijn bijzijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende kan in een paar woorden duidelijk maken wat kan en moet gebeuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende helpt anderen op een nieuwe manier te denken over oude problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende helpt anderen zichzelf te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende maakt duidelijk wat anderen moeten doen om beloofd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is tevreden als anderen vooropgestelde doelen behalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is tevreden als anderen hun werk op dezelfde manier kunnen voortzetten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb compleet vertrouwen in mijn leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende schetst positieve beelden over wat de organisatie kan bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat anderen op nieuwe manieren naar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ingewikkelde problemen kijken					
Mijn leidinggevende zegt anderen hoe hij denkt dat zij presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende erkent/beloont anderen die hun doelen halen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zo lang procedures werken, probeert mijn leidinggevende er niets aan te veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zet geen vraagtekens bij de acties van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen zijn trots om met mijn leidinggevende geassocieerd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende helpt anderen de waarde van hun werk in te zien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat mensen nadenken over ideeën waar ze vantevoren niet bij hebben stil gestaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende geeft persoonlijke aandacht aan hen die afgewezen zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende besteedt aandacht aan wat anderen kunnen krijgen als ze hun taak vervullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende maakt de standaarden duidelijk die anderen moeten volgen om hun werk uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende vraagt niet meer van anderen dan hetgeen absoluut nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende.....

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
zegt wat hij of zij denkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft toe wanneer er fouten gemaakt zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spoort iedereen aan om voor zijn of haar mening uit te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertelt mij de harde waarheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toont emoties die precies overeenstemmen met gevoelens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toont overtuiging die overeenstemmen met zijn of haar daden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neemt beslissingen op basis van zijn of haar kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vraagt mij standpunten in te nemen die overeenstemmen met mijn kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neemt moeilijke beslissingen op basis van hoogstaande ethische normen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vraagt om inzichten die een uitdaging vormen voor zijn of haar ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analyseert relevante gegevens alvorens een beslissing te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luistert aandachtig naar de verschillende standpunten alvorens conclusies te trekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vraagt om feedback om interactie met andere te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beschrijft accuraat hoe anderen over zijn of haar bekwaamheid denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weet wanneer het tijd is om zijn of haar standpunten opnieuw te bekijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toont dat hij of zij weet hoe specifieke handelingen een impact op anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kunnen hebben

24. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:
Mijn leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
helpt mij te begrijpen hoe mijn doelen samenhangen met die van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helpt mij de importantie van mijn werk op de effectiviteit van het bedrijf te doen inzien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helpt mij in te zien hoe mijn baan in het grotere geheel past	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
maakt veel beslissingen samen met zijn werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vraagt vaak om mijn raad bij het nemen van strategische beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vraagt om mijn advies bij het nemen van beslissingen die mij aangaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geloofd dat ik veeleisende taken aan kan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geloofd dat ik in staat ben me te verbeteren, zelfs als ik fouten maak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spreekt zijn vertrouwen uit dat ik op een hoog niveau kan presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stelt mij in staat mijn werk goed uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stelt mij in staat mijn werk efficiënt te kunnen doen door de regelgeving simpel te houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stelt mij in staat snel beslissingen te nemen om verlangens van klanten te bevredigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
benadrukt, versterkt en moedigt creativiteit aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
respecteert het vermogen van de werknemers om creatief te functioneren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft werknemers de mogelijkheid om problemen op verschillende manieren op te lossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verwacht van werknemers dat ze een probleem op verschillende manieren kunnen oplossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beloont werknemers die creatief zijn op hun werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zwaait lof naar diegene die creatief zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
laat mij weten of hij/zij tevreden is met mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
heeft begrip voor mijn problemen en wensen met betrekking tot mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft mij een gevoel van waardering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gebruikt zijn invloed om mij te helpen problemen op het werk op te lossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
staat voor mij in als dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
heeft oog voor mijn capaciteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
en ik hebben een goede werkkrelatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als Member_TMT gelijk is aan 0 → [Bedrijf](#)

Management Team:

De volgende vragen hebben betrekking op het management team binnen uw bedrijf

In het geval dat u geen lid bent van het management team binnen uw bedrijf kunt u doorgaan met vraag 30

27. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen met betrekking tot het management team van het bedrijf (uzelf niet inbegrepen)

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Het management team wil altijd op de top van zijn kunnen presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management team is enthousiast over zijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management team komt goed weg in mijn organisatie met minimale inspanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management team is bereid extra moeite te doen om goed werk te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management steekt niet meer moeite in zijn werk dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Leden van het management team voorzien me vaak van hulp en ondersteuning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voorzie andere teamleden vaak met hulp en ondersteuning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van het management team communiceren op een open manier over wat zij van mij verwachten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik communiceer duidelijk met andere leden van het management team over wat ik van hun verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leden van het management team onderkennen vaak de moeite die ik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

doe

Ik onderken vaak de moeite die de leden van het management team doen

Leden van het management team ondernemen vaak acties die het mij makkelijker maken

Ik onderneem vaak acties die het de leden van het management team makkelijk maken

Als ik het druk heb krijg ik vaak hulp van leden van het management team

Als leden van het management team het druk hebben bied ik vaak mijn hulp aan

Leden van het management team stellen vaak ideeën voor die ik kan gebruiken

Ik stel vaak ideeën voor die leden van het management team kunnen gebruiken

29. Management Team:

Deze vragen hebben betrekking tot de onderlinge verhoudingen binnen uw management team.

Wat is u mening over de volgende stellingen:

	1: Helemaal niet	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Helemaal
In hoeverre vertrouwt u de leden van uw management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre voelt u zich op het gemak als u werk delegeert aan leden van het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre zijn de leden van uw management team eerlijk en oprecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre respecteert u de leden van het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre respecteert u de ideeën van de leden van uw management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

team

Hoe aardig vindt u de leden van uw management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre beschouwt u de leden van het management team als vrienden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre is er sprake van een open discussie binnen het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre is de communicatie binnen het management team open communicatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre wordt er op een open manier omgegaan met conflict binnen het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre is het management team een eenheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre bestaat er een "team spirit" in het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In hoeverre beschrijft u het management team als goede groep om mee te werken aan vrienden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bedrijf:

Deze vragen gaan over uw perceptie van het bedrijf als geheel

30. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Ik ben bedreven in het duidelijk maken van het doel/missie van ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bedreven in het duidelijk maken van de rol die de werknemer kan spelen in het realiseren van de doelen van ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef geruime tijd van te voren aan dat hij/zij ons bedrijf wil veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Mijn leidinggevende is bedreven in het duidelijk maken van het doel/missie van ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn leidinggevende is bedreven in het duidelijk maken van de rol die de werknemer kan spelen in het realiseren van de doelen van ons bedrijf

Mijn leidinggevende geeft geruime tijd van te voren aan dat hij/zij ons bedrijf wil veranderen

32. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen met betrekking tot uw bedrijf:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Tijd en geld kan worden bespaard als het werk beter georganiseerd zou zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk zou efficiënter gedaan worden als de leidinggevende zo nu en dan pas op plaats zou maken om over zaken na te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk zou efficiënter gedaan worden als werknemers zo nu en dan pas op de plaats zouden maken om over dingen na te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door slechte planning worden doelen vaak niet behaald	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productiviteit zou verbeterd kunnen worden als het werk beter georganiseerd en gepland zou worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Ons bedrijf heeft in het kader van innovatie, om toegang te hebben tot middelen, kennis of kapitaal, lange termijn samenwerkingsverbanden met:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveranciers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concurrenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instanties in het publieke domein (Overheid/Semi-overheid)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banken/Investeerders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RGO+ P1 – Vragenlijst Werknemers

Inhoudsopgave

<u>Beginpagina</u>	1
<u>Hoofdsectie</u>	2
<u>Afsluitende pagina</u>	13

Beginpagina

Beste respondent,

Hartelijk dank voor uw bereidheid voor het invullen van deze vragenlijst. De vragen die wij u gaan voorleggen hebben zowel betrekking hebben op uw bedrijf als uw rol als werknemer binnen het bedrijf

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten en al uw gegevens zullen anoniem en vertrouwelijk behandeld worden.

Met vriendelijke groet,

Roy Broersma

Universiteit Maastricht

Hoofdsectie

1. Wat is uw leeftijd?

2. Wat is uw geslacht?

- Man
 Vrouw

3. Hoe lang (in jaren) bent u dienst van het bedrijf waarvoor u op dit moment werkzaam bent:

4. Hoe lang (in jaren) bent u werkzaam in uw huidige functie binnen dit bedrijf?

5. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisschool/LBO
 HAVO/VWO/HBS/MBO
 HBO
 Universitair

6. Over hoeveel mensen bent u de directe leidinggevende?

Als span_of_control gelijk is aan '0' ➡ Mijn eigen prestaties beoordeel ik als volgt:

7. Beoordeel de volgende stellingen met betrekking tot uw relatie met anderen in uw organisatie

	0: Totaal niet akkoord	1	2	3	4: Volledig akkoord
Ik zorg ervoor dat anderen zich goed voelen in mijn bijzijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan in een paar woorden duidelijk maken wat kan en moet gebeuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help anderen op een nieuwe manier te denken over oude problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help anderen zichzelf te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak duidelijk wat anderen moeten doen om beloond te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden als anderen vooropgestelde doelen behalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden als anderen hun werk op dezelfde manier kunnen voortzetten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen hebben compleet vertrouwen in mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik schets positieve beelden over wat de organisatie kan bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat anderen op nieuwe manieren naar ingewikkelde problemen kijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vertel anderen hoe ik denk dat zij presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik erken/beloon anderen die hun doelen halen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zo lang procedures werken, probeer ik er niets aan te veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zet geen vraagtekens bij de acties van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen zijn trots om met mij geassocieerd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help anderen de waarde van hun werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In te zien					
Ik zorg ervoor dat mensen nadenken over ideeën waar ze vantevoren niet bij hebben stil gestaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef persoonlijke aandacht aan hen die afgewezen zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik besteed aandacht aan wat anderen kunnen krijgen als ze hun taak vervullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak de standaarden duidelijk die anderen moeten volgen om hun werk uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag niet meer van anderen dan hetgeen absoluut nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Als leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Zeg ik wat ik denk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geef ik toe wanneer ik fouten heb gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoor ik iedereen aan om voor zijn of haar mening uit te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertel ik de harde waarheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toon ik emoties die passen bij mijn gevoelens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toon ik een overtuiging die overeen komen met mijn daden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik beslissingen op basis van mijn kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik standpunten in die overeen komen met mijn kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neem ik moeilijke beslissingen op basis van hoogstaande ethische normen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vraag ik om inzichten die een uitdaging vormen voor mijn eigen ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyseer ik relevante gegevens alvorens een beslissing te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luister ik aandachtig naar verschillende standpunten alvorens conclusies te trekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vraag ik om feedback om interactie met anderen te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beschrijf ik accuraat hoe anderen over mijn bekwaamheden denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weet ik wanneer het tijd is om mijn standpunten opnieuw te bekijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weet ik hoe specifieke handelingen een impact	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

op anderen kunnen hebben

9. Beoordeel in de volgende vragen uw relatie tot uw medewerkers:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Ik help mijn medewerkers begrijpen hoe hun doelen samenhangen met die van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help mijn medewerkers het verband te laten inzien tussen hun werk en de effectiviteit van het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat mijn medewerkers inzien hoe hun baan in het grotere geheel past	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak veel beslissingen samen met mijn werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag om advies van mijn werknemers bij het nemen van strategische beslissingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag om advies van de werknemers bij het nemen van beslissingen die hun aangaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geloof dat mijn werknemers veeleisende taken aan kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geloof dat mijn werknemers in staat zijn zich te verbeteren, zelfs als ze fouten maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik laat mijn medewerkers merken dat ik vertrouwen heb dat ze op een hoog niveau kunnen presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel mijn werknemers in staat het werk op hun manier uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat mijn werknemers hun werk efficiënt kunnen doen door regelgeving simpel te houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel mijn werknemers in staat snel beslissingen te nemen om in behoeftes van klanten te voorzien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mijn eigen prestaties beoordeel ik als volgt:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Ik wil altijd presteren op de top van mijn kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kom goed weg in mijn organisatie met minimale inspanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid extra moeite te doen om goed werk te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik steek niet meer moeite in mijn werk dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Hoe gaat u om met wijzigingen in uw organisatie

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Als er drastische veranderingen plaatsvinden in ons bedrijf, kan ik hier goed mee omgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben een initiator geweest van veranderingsvoornemens binnen ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De snelle verandering binnen ons bedrijf zijn bij tijd en wijle teveel gevraagd van mensen binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Men moet zich aanpassen aan snelle veranderingen, maar er geen voorstander van zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als er veranderingen gaande zijn binnen ons bedrijf probeer ik hier mee om te gaan i.p.v. er over te klagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veranderingen binnen ons bedrijf zorgen voor stress bij mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De snelle veranderingen binnen ons bedrijf zorgen voor betere carrièremogelijkheden voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Van diepgaande verandering wordt ons bedrijf op lange termijn beter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een turbulente omgeving maakt het mogelijk veranderingen aan te brengen in ons bedrijf die allang hadden moeten gebeuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als veranderingen worden aangekondigd probeer ik op een probleem-oplossende in plaats van emotionele manier te reageren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik leid vaak veranderingsprocessen binnen ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat ik beter met verandering kan omgaan dan de meeste van mijn collega's binnen het management team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Het werk dat ik doe is erg belangrijk voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De activiteiten op het werk zijn erg betekenisvol voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk dat ik doe is erg betekenisvol voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb vertrouwen in mijn vaardigheden om	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

mijn werk te doen					
Ik heb zelfvertrouwen in mijn vaardigheden om mijn werkgerelateerde activiteiten te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb volledige controle over vaardigheden die ik nodig heb om mijn werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende autonomie in het bepalen hoe ik mijn werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk invul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende mogelijkheden om onafhankelijk en vrij te zijn in het invullen van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn invloed op wat er gebeurt binnen ons bedrijf is groot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb een grote mate van controle op datgene wat er binnen ons bedrijf gebeurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende invloed op datgene wat er gebeurt in ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Wat is uw perceptie van uw rol op het werk:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Ik denk vaak over het hebben van meer controle over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb een duidelijk beeld van mijzelf als een werknemer die een grotere beslissingsbevoegdheid zou willen hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het hebben van een zekere mate van macht en discretie is een belangrijk onderdeel van mijn identiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou het als een verlies ervaren op het moment dat ik geen discretie over mijn werk zou hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Ik spendeer veel tijd om de oorzaak van een probleem te begrijpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk aan een probleem vanuit verschillende invalshoeken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verdeel een moeilijk probleem in delen om een beter begrip ervoor te verkrijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik raadpleeg een breed scala aan informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik raadpleeg meerdere bronnen voor informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sla veel gedetailleerde informatie over mijn veld van bekwaamheid voor later gebruik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tijdens het bedenken van nieuwe ideeën raadpleeg ik een breed scala aan informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zoek naar verbanden met oplossingen die vanuit verschillende achtergronden komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bedenk een heel aantal mogelijke oplossingen voordat ik de uiteindelijke oplossing kies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer oplossingen te bedenken die wegvoeren van de normale gang van zaken binnen het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik besteed veel tijd aan het doorzoeken van informatie die helpt om nieuwe ideeën te genereren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
Ik stel nieuwe manieren voor om doelen te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bedenk nieuwe en praktische ideeën om de prestatie te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben op zoek naar nieuwe technologieën, processen, technieken en producten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel nieuwe manieren voor om kwaliteit te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben een goede bron van creatieve ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet bang risico's te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik promoot ideeën tegenover anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik spreid creativiteit ten toon als daar de mogelijkheid voor is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ontwikkel plannen en schema's voor het implementeren van nieuwe ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb vaak nieuwe en innovatieve ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bedenk vaak creatieve oplossingen voor problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb vaak een frisse aanpak van problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stel nieuwe manieren voor om werk zaken te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Volledig akkoord
Ik zoek altijd manieren ons bedrijf succesvoller te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak suggesties om de ons bedrijf te helpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zorg ervoor dat ik altijd geïnformeerd ben of mijn mening ons bedrijf kan helpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik moedig mijn collega's aan om	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

te zoeken naar nieuwe manieren om mijn effectiviteit te vergroten

Ik moedig mijn collega's aan om te zoeken naar manieren om hun werk effectiever te doen

Ik praat positief over ons bedrijf tegen collega's

Ik streef erna kennis en vaardigheden te verkrijgen die ons bedrijf tot dienst kunnen zijn

17. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen.

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Volledig akkoord
Ik voel me erg tevreden over mijn huidige baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over het algemeen ben ik enthousiast over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iedere dag lijkt het alsof er geen eind aan mijn werkdag komt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beleef veel plezier aan mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind mijn werk vervelend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Neutraal	5	6	7: Volledig akkoord
Ik ervaar problemen van ons bedrijf als mijn eigen problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me emotioneel gehecht aan ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons bedrijf betekent veel voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me thuis in ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me als "een deel van de familie" in ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het leuk om over ons bedrijf te praten met mensen van buiten deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in ons bedrijf blijven werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat ik me aan een ander bedrijf net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik blijf bij ons bedrijf werken omdat dit om bepaalde redenen noodzakelijk is, niet omdat ik dat graag wil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik een aanbod voor een andere baan zou krijgen, zou ik mij bezwaard voelen om bij ons bedrijf weg te gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leidinggevende:

Deze sectie gaat over uw perceptie van uw leidinggevende en de relatie die u met u leidinggevende heeft.

19. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2:	3:	4: Volledig akkoord
wil altijd presteren op de top van zijn kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is enthousiast over zijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komt goed weg in onze organisatie met minimale inspanningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is bereid extra moeite te doen om goed werk te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
steekt niet meer moeite in zijn werk dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Beoordeel de volgende stellingen met betrekking tot uw relatie met uw leidinggevende:

	0: Totaal niet akkoord	1	2	3	4: Volledig akkoord
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat anderen zich goed voelen in zijn bijzijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende kan in een paar woorden duidelijk maken wat kan en moet gebeuren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende helpt anderen op een nieuwe manier te denken over oude problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende helpt anderen zichzelf te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende maakt duidelijk wat anderen moeten doen om beloond te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is tevreden als anderen vooropgestelde doelen behalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is tevreden als anderen hun werk op dezelfde manier kunnen voortzetten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb compleet vertrouwen in mijn leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende schetst positieve beelden over wat de organisatie kan bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat anderen op nieuwe manieren naar ingewikkelde problemen kijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zegt anderen hoe hij denkt dat zij presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende erkent/beloont anderen die hun doelen halen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zo lang procedures werken, probeert mijn leidinggevende er niets aan te veranderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zet geen vraagtekens bij de acties van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen zijn trots om met mijn leidinggevende geassocieerd te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende helpt anderen de waarde van hun werk in te zien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat mensen nadenken over ideeën waar ze vantevoren niet bij hebben stil gestaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende geeft persoonlijke aandacht aan hen die afgewezen zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn leidinggevende besteedt aandacht aan wat anderen kunnen krijgen als ze hun taak vervullen

Mijn leidinggevende maakt de standaarden duidelijk die anderen moeten volgen om hun werk uit te voeren

Mijn leidinggevende vraagt niet meer van anderen dan hetgeen absoluut nodig is

21. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende....

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
zegt wat hij of zij denkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft toe wanneer er fouten gemaakt zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spoort iedereen aan om voor zijn of haar mening uit te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertelt mij de harde waarheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toont emoties die precies overeenstemmen met gevoelens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toont overtuiging die overeenstemmen met zijn of haar daden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neemt beslissingen op basis van zijn of haar kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vraagt mij standpunten in te nemen die overeenstemmen met mijn kernwaarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neemt moeilijke beslissingen op basis van hoogstaande ethische normen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vraagt om inzichten die een uitdaging vormen voor zijn of haar ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analyseert relevante gegevens alvorens een beslissing te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luistert aandachtig naar de verschillende standpunten alvorens conclusies te trekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vraagt om feedback om interactie met andere te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beschrijft accuraat hoe anderen over zijn of haar bekwaamheid denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weet wanneer het tijd is om zijn of haar standpunten opnieuw te bekijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toont dat hij of zij weet hoe specifieke handelingen een impact op anderen kunnen hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
helpt mij te begrijpen hoe mijn doelen samenhangen met die van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helpt mij de importantie van mijn werk op de effectiviteit van het bedrijf te doen inzien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helpt mij in te zien hoe mijn baan in het grotere geheel past	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
maakt veel beslissingen samen met zijn werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

vraagt vaak om mijn raad bij het nemen van strategische beslissingen

vraagt om mijn advies bij het nemen van beslissingen die mij aangaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geloofd dat ik veeleisende taken aan kan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geloofd dat ik in staat ben me te verbeteren, zelfs als ik fouten maak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spreekt zijn vertrouwen uit dat ik op een hoog niveau kan presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stelt mij in staat mijn werk goed uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stelt mij in staat mijn werk efficiënt te kunnen doen door de regelgeving simpel te houden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stelt mij in staat snel beslissingen te nemen om verlangens van klanten te bevredigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4	5: Volledig akkoord
benadrukt, versterkt en moedigt creativiteit aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
respecteert het vermogen van de werknemers om creatief te functioneren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft werknemers de mogelijkheid om problemen op verschillende manieren op te lossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verwacht van werknemers dat ze een probleem op verschillende manieren kunnen oplossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beloont werknemers die creatief zijn op hun werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zwaait lof naar diegene die creatief zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

Mijn leidinggevende...

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
laat mij weten of hij/zij tevreden is met mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
heeft begrip voor mijn problemen en wensen met betrekking tot mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft mij een gevoel van waardering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gebruikt zijn invloed om mij te helpen problemen op het werk op te lossen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
staat voor mij in als dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
heeft oog voor mijn capaciteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
en ik hebben een goede werkkrelatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bedrijf:

Deze vragen gaan over uw perceptie van het bedrijf als geheel

25. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	1: Totaal niet akkoord	2	3: Neutraal	4	5: Volledig akkoord
Mijn leidinggevende is bedreven in het duidelijk maken van het doel/missie van ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn leidinggevende is bedreven in het duidelijk maken van de rol die de werknemer kan spelen in het realiseren van de doelen van ons bedrijf

Mijn leidinggevende geeft geruime tijd van te voren aan dat hij/zij ons bedrijf wil veranderen

26. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen met betrekking tot uw bedrijf:

	1: Totaal niet akkoord	2	3	4: Volledig akkoord
Tijd en geld kan worden bespaard als het werk beter georganiseerd zou zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk zou efficiënter gedaan worden als de leidinggevende zo nu en dan pas op plaats zou maken om over zaken na te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het werk zou efficiënter gedaan worden als werknemers zo nu en dan pas op de plaats zouden maken om over dingen na te denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door slechte planning worden doelen vaak niet behaald	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productiviteit zou verbeterd kunnen worden als het werk beter georganiseerd en gepland zou worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Appendix C: Templates Vragenlijsten Kwalitatieve Interviews

Naam bedrijf:

Naam adviseur:

1: Doel RGO traject?

2: Verandering tijdens RGO plus traject

- Ondernemer
- Sleutelfunctionarissen / afgeleide ondernemers
- Medewerkers / afgeleide ondernemers
- Allianties
- PMC
- Omzet
- Marge

3: Specifieke bijdrage RGO voorbeelden

- Ondernemer
- Sleutelfunctionarissen / Afgeleide ondernemers
- Medewerkers / afgeleide ondernemers
- Allianties
- PMC

4: Wat was een cruciaal moment tijdens het RGO plus traject

5: Als je opnieuw RGO plus traject zou doen, wat zou je anders doen