

In de ban van de communicatie



Over controllers en communicatieproblemen

Eindschrijft van Remco Foppen in het kader van de Postdoctorale Controllersopleiding aan de
Rijksuniversiteit Groningen.
Mei 2005

Management Summary

Veranderingen zijn in organisaties dagelijks aan de orde en veelal noodzakelijk om als organisatie te overleven. Weerstand tegen die veranderingen is eveneens aan de orde en werkt vertragend en contraproductief. Het overwinnen van die weerstanden is daarom ook van belang teneinde noodzakelijke veranderingen binnen de daarvoor gestelde termijn te kunnen bewerkstelligen op de wijze zoals dat vooraf bedoeld was.

Controllers hebben naar verwachting ook te maken met veranderingen en weerstand daartegen. De verschillende opleidingen tot controller omvatten echter vakken die zich in hoofdzaak richten op specialistische vakkennis op financieel of aanverwant gebied. Een controller kan vaktechnisch gezien dan goed zijn, maar als hij of zij tekort schiet in het overbrengen of ontvangen van een boodschap, zal de effectiviteit van de betreffende controller waarschijnlijk onvoldoende zijn en daarmee ook de effectiviteit van de organisatie waar de controller werkzaam is.

De link tussen controllers, controlleropleidingen en eventueel benodigde training in communicatieve vaardigheden ligt dan ook voor de hand. Dat is de insteek van dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is te komen tot relevante aanbevelingen op het gebied van opleiding en training van de communicatieve vaardigheden van controllers, waarmee eventuele communicatieproblemen geminimaliseerd kunnen worden en daarmee weerstanden tegen noodzakelijke veranderingen. Daardoor kunnen controllers zichzelf beter in staat stellen de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn te optimaliseren.

Uit de theorie blijkt dat relevante kennis noodzakelijk, om op een juiste wijze om te kunnen gaan met weerstanden tegen veranderingen en communicatieproblemen. Deze theorie is dan ook uitvoerig behandeld in dit onderzoek, maar de vraag is in hoeverre controllers daarvan op de hoogte zijn en vervolgens conform die theorie handelen. Het al dan niet ondervonden hebben van weerstand, communicatieproblemen en de factoren die daarop van invloed zijn, wordt in de vorm van een enquête onder studenten van de controlleropleiding van de Rijksuniversiteit Groningen onderzocht, evenals de verwachte gevolgen ervan voor de effectiviteit van organisaties. Daarnaast worden verschillende aspecten aangaande het verwachte nut en de bereidheid tot het volgen van training op het gebied van communicatieve vaardigheden behandeld in de enquête.

Het aantal respondenten bedroeg 30 van de ongeveer 100, waarmee vervolgonderzoek wordt aanbevolen en de resultaten van het onderzoek dienen dan ook met dat gegeven gelezen te worden. De uitkomsten van de enquête zijn in overeenstemming met de verwachting dat er inderdaad sprake van ondervonden weerstanden tegen veranderingen en communicatieproblemen is. De mogelijke factoren die een oorzaak kunnen zijn van weerstand van anderen, blijken eveneens voor te komen, denk hierbij bijvoorbeeld aan het direct willen overtuigen bij weerstand. Ook is men de mening toegedaan dat weerstand negatief is voor de effectiviteit van organisaties en dat een vermindering daarvan zal leiden tot een toename van de effectiviteit. Vervolgens is men ook van mening, dat een verbetering van de training van de communicatieve vaardigheden van controllers daartoe kan leiden. De bereidheid tot het volgen van dergelijke trainingen is redelijk hoog, evenals de verwachting dat men de eigen communicatieve vaardigheden kan verbeteren. Voor de komende vijf jaar wordt een toename van de complexiteit van de controllerfunctie verwacht, waardoor een verbetering van de communicatieve vaardigheden van controllers gewenst is.

De conclusie van dit onderzoek is dan ook dat zowel controllers als de controlleropleidingen aanbevolen wordt, inspanningen te doen op het gebied van training van de communicatieve vaardigheden van controllers. Hierdoor zullen weerstanden tegen noodzakelijke veranderingen beter worden begrepen en kan daarop worden geanticipeerd. Daarmee stellen controllers zichzelf en anderen in staat bij te dragen aan een toename van de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn.

Inhoudsopgave

Management Summary	1
Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
1. Inleiding	5
2. Probleemstelling	6
2.1 Doelstelling	6
2.2 Vraagstelling	7
2.3 Afbakening	7
2.4 Methode van onderzoek	7
2.5 Conceptueel model	8
2.6 Definities centrale begrippen	9
2.7 Operationalisatieschema communicatieproblemen en weerstanden	9
3. De theorie over communicatie, weerstand en vaardigheden	11
3.1 Wat is communicatie?	11
3.2 Wat zijn communicatieproblemen?	12
3.3 Wat is weerstand tegen veranderingen?	13
3.3.1 Veranderingen	13
3.3.2 Dilemma's bij veranderingen	13
3.3.3 Weerstand tegen veranderingen	14
3.4 Communicatieve vaardigheden	14
3.4.1 Bewustzijn van eigen factoren	14
3.4.1.1 Persoonlijkheid	15
3.4.1.2 Overtuigingen	15
3.4.1.3 Houding	16
3.4.2 Bewustzijn van factoren in omgang met anderen	16
3.4.2.1 Het hebben van een opdrachtgever	16
3.4.2.2 Rollen en rolconflicten	17
3.4.2.3 Gespreksvaardigheden	18
3.4.2.4 Omgaan met weerstand	19
3.5 Organisatie en omgeving	21
3.5.1 De interne positie van de veranderaar	21
3.5.2 Omgaan met verschillende culturen	22
3.5.3 Netwerken	22
3.5.4 Kansen en bedreigingen	22
3.6 Adviesstrategieën	22
3.6.1 Acceptatiestrategieën	23
3.6.2 Wie in welke volgorde	23
3.6.3 Managen van het adviesproces	23
3.6.4 Invoeren van veranderingen	24
3.6.5 Marketing van eigen diensten	24
3.7 Afsluiting theorie	24
4. Onderzoeksplan	25
4.1 Onderzoeksontwerp	25
4.2 Populatie en steekproef	25
4.3 Meetinstrument	25
4.4 Dataverzamelmethode	25

5. Analyseplan	26
5.1 Inleiding	26
5.2 Datacontrole	26
5.3 Uitvoering analyse deel A (persoonlijke gegevens)	26
5.4 Uitvoering analyse deel B en deel C	26
5.5 Uitvoering analyse deel D	27
5.6 Voorwaarden	27
6. Resultaten	28
6.1 Respons enquête	28
6.2 Uitkomsten deel A	28
6.3 Uitkomsten deel B	29
6.4 Uitkomsten deel C	30
6.5 Uitkomsten deel D	31
6.6 Analyse	31
6.6.1 Deel A	31
6.6.2 Deel B	31
6.6.3 Deel C	32
6.6.4 Deel D	33
6.6.5 Samenhangen	33
6.6.5.1 Samenhang vragen deel A en vragen B-1 en B-2	33
6.6.5.2 Samenhang vragen deel B	34
6.6.5.3 Samenhang vragen deel C	36
6.6.5.4 Samenhang vraag C-1 en andere vragen deel C	38
7. Conclusies en discussie	39
7.1 Conclusie	39
7.2 Discussie	39
8. Evaluatie en aanbevelingen	41
8.1 Evaluatie	41
8.2 Aanbevelingen	41
Literatuur	42
Bijlagen	43
- Bijlage I - Brief zoals verstuurd bij enquête	43
- Bijlage II - Invulinstructie en vragenlijst enquête	44
- Bijlage III - Coderingsschema	53
- Bijlage IV - Frequentietabellen	56
- Bijlage V - Schema SPSS – descriptive statistics	64
- Bijlage VI - Staafdiagrammen enquête per vragendeel	65
- Bijlage VII - 3-Dimensionale diagrammen deel A en vragen B-1 en B-2	70
- Bijlage VIII - Correlatieschema vragen deel B	76
- Bijlage IX - Correlatieschema vragen deel C en vragen B-1 en B-2	78
- Bijlage X - Staafdiagrammen vraag C-1 en overige vragen deel C	79

Voorwoord

Deze eindschrijft is geschreven in het kader van de afronding van de postdoctorale controllersopleiding aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Een woord van dank wil ik richten tot Koos Slagter en Jeanne Dirven van de Rijksuniversiteit Groningen voor hun opmerkingen, tips en steun. Daarnaast wil ik mijn vrouw en dochters enorm bedanken voor hun schijnbaar eeuwige geduld met al mijn studies.

Het verschijnsel communicatieprobleem bestaat al vele jaren en zal ongetwijfeld nog vele jaren blijven bestaan, omdat het zo gemakkelijk vanuit het niets lijkt te ontstaan. Een onjuiste interpretatie van een (wellicht te onduidelijke) opdracht kan bijvoorbeeld enorme gevolgen hebben. Juist in dit tijdperk waarin wij als mensen zelf aangeven dat alles door nieuwe technologieën zoals Internet en e-mail bijzonder snel gaat, dienen wij ervan doordrongen te zijn dat communicatieproblemen eveneens met een zelfde zeer hoge snelheid kunnen ontstaan.

Bij eerdere werkervaringen heb ik zelf mogen ervaren hoe groot de gevolgen kunnen zijn van communicatieproblemen. Variërend van een bijzonder slechte sfeer tussen collega's en daardoor een hopeloze mate van samenwerking bij de ene organisatie, via een mislukt project van enkele miljoenen guldens elders, tot een bijna faillissement bij mijn laatste werkgever. Ook de rol of typering van de functie van de controller is veelal door anderen al ingevuld. Die anderen zijn collega's die een controller graag wensen te beschouwen als een persoon die geen verstand heeft van andere zaken dan cijfers. De verschillende functies en karakters van mensen maken samenwerken en daarmee ook communiceren in een goede harmonie niet altijd gemakkelijker. Enkele voorbeelden van stereotypen; de veelvuldig babbelende commercieel ingestelde medewerker die liever praat dan luistert, de mensgerichte medewerker personeelszaken die liever praat over de 'zachte' feiten dan over de 'harde' feiten, de 'niet-praten-maar-doen' instelling van de operationeel ingestelde medewerker en de 'de-cijfers-liegen-niet' wat al te rationele financiële medewerker. Natuurlijk is dit een te eenvoudige weergave van de werkelijkheid, maar de indeling zal velen maar al te herkenbaar voorkomen. Toch zijn dit soort van typeringen mede de voedingsbodem voor onderlinge onrust en een afnemende bereidheid naar elkaar te luisteren.

Wat minstens zo fascinerend is, lijkt de achterblijvende scholing of training op het gebied van communicatie. Ikzelf heb bijvoorbeeld mogen ervaren dat ik tal van vakken heb bestudeerd in de afgelopen jaren, maar geen daarvan betrof het gebied communicatie. Al met al ben ik van mening dat het communicatieve aspect onderbelicht is gebleven en al gauw wordt afgedaan als iets dat men zelf dient te ontwikkelen en al dan niet in zich heeft. Dat laatste is naar mijn mening deels waar, maar dat laat niet weg dat men zich zeer zeker wel kan ontwikkelen op het gebied van de communicatieve vaardigheden. De controlleropleiding van de Rijksuniversiteit te Groningen is in 2005 gestart met een vak aangaande deze materie, namelijk Interactievaardigheden & Competentieontwikkeling van de controller, afgekort tot IV & CO.

Wanneer in een organisatie communicatieproblemen voorkomen – ik heb van velen tot nog toe vaker gehoord dat er communicatieproblemen zijn dan dat het niet het geval zou zijn – zullen deze blijven bestaan totdat iemand zich geroepen voelt die betreffende problemen op te lossen. Mede vanuit het oogpunt dat een controller zich (ook) als spin in het web bevindt van een organisatie of onderdeel van een organisatie en daarom van relatief veel zaken op de hoogte is, stel ik voor dat controllers zich nog beter gaan bekwamen in de communicatieve aspecten van hun beroepsuitoefening. Hierdoor zullen zij in mijn beleving beter in staat zijn hun functie uit te oefenen en daarbij de organisatie als geheel een dienst bewijzen. Ik hoop dan ook dat dit onderzoek op een positieve wijze bijdraagt aan die ontwikkeling.

1. Inleiding

Het doel van dit onderzoek is een duidelijk beeld te kunnen vormen in hoeverre er voor de geënquêteerde controllers sprake is van communicatieproblemen en daaruit voortvloeiende weerstanden tegen veranderingen in hun werkomgeving. Daarnaast wordt onderzocht of dergelijke communicatieproblemen en weerstanden een negatieve invloed hebben op de effectiviteit van die betreffende organisaties. Als laatste is het de bedoeling aan de hand van de voorgaande doelen te komen tot aanbevelingen op het gebied van training en opleiding voor zowel de controllers als de opleidingsinstituten van controllers, teneinde deze communicatieproblemen te minimaliseren.

De gedachte hierachter betreft de veelgehoorde opmerkingen en ervaringen betreffende de communicatieproblemen die in organisaties voorkomen en waarmee controllers geconfronteerd worden. Indien controllers zich beter bekwamen in de communicatieve vaardigheden, zullen zij nog beter in staat zijn duidelijk te maken wat hun standpunten zijn ten behoeve van het succes van de organisatie waar zij werkzaam zijn.

Een samenhang kan worden gevonden met de vele boeken die geschreven zijn over management, controlling en veranderingsmanagement. Ondanks dat de rol van de vroegere financiële man van een organisatie meer is verschoven van specialist naar generalist, lijkt het erop dat de communicatieve vaardigheden onbedoeld enigszins zijn achtergebleven. Daarentegen is op de financieel-technische vakgebieden wel een aanzienlijke vooruitgang geboekt, denk hierbij bijvoorbeeld aan methodieken zoals de Balanced Scorecard en Activity Based Costing. In de loop der jaren is de rol van de controller op het management en in de organisatie dus aanzienlijk gewijzigd, vandaar dat het aspect communicatieve vaardigheden door controllers in belangrijke mate dient te worden beheerst. Men zal stomweg in staat moeten zijn anderen aan te voelen en te begrijpen en daarop in te kunnen spelen, teneinde de belangen van alle belanghebbenden van een organisatie nauwkeurig te kunnen beoordelen en daarmee de belangen van de organisatie zelf te kunnen dienen.

Dit onderzoek zal na deze inleiding aanvangen met de probleemstelling in paragraaf 2, waarna een bespreking volgt van wat de literatuur aangeeft over communicatie, weerstand tegen veranderingen en adviesrollen in organisaties in paragraaf 3. In paragraaf 4 zal nader worden ingegaan op het onderzoeksplan, waarna in paragraaf 5 het analyseplan volgt. De resultaten van het onderzoek en nadere analyse daarvan zal aan de orde komen in paragraaf 6. In paragraaf 7 zullen de conclusies en de eventueel resterende discussie worden besproken. Tenslotte zullen in paragraaf 8 de aanbevelingen, de evaluatie en suggesties voor vervolgonderzoek nader worden uitgewerkt. Hierna zal een literatuurlijst volgen en worden de bijlagen toegevoegd die bijvoorbeeld inzage geven in de enquête en de verwerking van de uitkomsten daarvan.

De uitgewerkte theorie in paragraaf 3 is een samenvatting van de behandelde literatuur (zoals in de literatuurlijst opgegeven) en kan als zodanig gebruikt worden. Een samenvatting kan echter niet zo volledig zijn als de literatuur zelf en aanbevolen wordt dan ook de literatuur te hanteren bij verdergaande interesse in deze materie.

2. Probleemstelling

Zoals hiervoor in de inleiding aangegeven, zal in deze paragraaf de probleemstelling in onderdelen worden uitgewerkt conform de geschreven handleiding 'De probleemstelling voor een onderzoek' van Dr. P.J.M. Verschuren. Achtereenvolgens zijn dat de doelstelling, de centrale vraagstelling en de daarbij behorende deelvragen, de afbakening van het onderzoek, de gekozen onderzoeksmethode, het gehanteerde model, de definities van de verschillende in dit onderzoek gehanteerde centrale begrippen en als laatste het operationalisatieschema.

2.1 Doelstelling

Vanuit de gedachte dat communicatieproblemen ten eerste onnodig zijn en ten tweede problemen van verschillende orde van grootte veroorzaken, wordt het tijd dat deze communicatieproblemen worden verminderd. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan initiatieven van een controller om een nieuw kostenbeheersingssysteem in te voeren, terwijl die tegengewerkt wordt door anderen in de organisatie. De organisatie is hier waarschijnlijk al niet mee geholpen, maar ook de mate van samenwerking in de organisatie kan zonder juiste interventie verslechteren, wat op de langere termijn wellicht tot ongekende en ongewenste problemen kan leiden. Vanuit die gedachte dient de controller zelf het initiatief te nemen een bekwame communicator te zijn en met dit soort problemen op de juiste wijze om te gaan en ze zowel op te lossen als te voorkomen. Training zal waarschijnlijk broodnodig zijn.

De voorwaarden waaraan eventuele aanbevelingen dienen te voldoen betreft in de eerste plaats de daadwerkelijke onderkenning van het probleem als zodanig door de controllers. Daarnaast is de bereidheid mee te werken aan bijvoorbeeld trainingen essentieel voor het welslagen van een verbetering van de communicatieve vaardigheden. Het gaat er niet zozeer om dat controllers over onvoldoende communicatieve vaardigheden zouden beschikken, maar het feit dat zij zelf durven te onderkennen dat het nóg beter kan en het feit dat zij ook daarin een voortrekkersrol dienen te vervullen als anderen dat niet lijken te doen. Indien de oplossing zou zijn om meer trainingen te verzorgen op het gebied van communicatieve vaardigheden, dan dienen de opleidingen tot controller wel in staat te zijn daaraan te kunnen voldoen met betrekking tot mensen en middelen. Indien dat niet het geval zou zijn, dan dient een alternatieve route gevolgd te worden, wat betekent dat er meer gevraagd wordt van de verantwoordelijkheid van de controllers zelf en de organisaties waar zij werkzaam zijn.

Controllers dienen in staat te zijn en door anderen in staat te worden gesteld hun kennis te delen met andere organisatieleden teneinde de organisatie als geheel op een hoger plan te tillen. Essentieel daarbij is het vermogen tot succesvolle overdracht van relevante informatie en het samen met betrokkenen succesvol implementeren van benodigde systemen en processen. Vanuit deze optiek behoren controllers te beschikken over voldoende communicatieve vaardigheden, teneinde weerstanden van anderen te kunnen herkennen en daarmee op de juiste wijze om te kunnen gaan. Omdat niet ieder mens deze communicatieve vaardigheden bij de geboorte al krijgt, lijkt training de aangewezen weg om de bedoelde vaardigheden alsnog zo goed als mogelijk onder de knie te krijgen. Aangezien training in communicatieve vaardigheden tot op heden nog geen gemeengoed was, lijkt het erop dat in die status quo verandering dient te komen.

De doelstelling van dit onderzoek is na voorgaande als volgt te formuleren; *'Het komen tot aanbevelingen voor controllers en controlleropleidingen op het gebied van opleiding en training van de communicatieve vaardigheden van controllers. Hierdoor kunnen eventuele communicatieproblemen tussen controllers en anderen in de organisatie geminimaliseerd worden en daarmee weerstanden tegen noodzakelijke veranderingen. Daardoor kunnen controllers zichzelf beter in staat stellen de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn te optimaliseren'*.

2.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd; *‘Is er sprake van door de geënquêteerde controllers ervaren communicatieproblemen en weerstanden van anderen tegen veranderingen? Onderschrijven de geënquêteerde controllers de negatieve invloed daarvan op de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn?’*

De hieruit afgeleide deelvragen – welke consistent zijn met het conceptueel model op bladzijde 8 – zijn als volgt te formuleren:

1. Wat zijn communicatieproblemen en weerstanden tegen veranderingen?
2. Wat zijn communicatieve vaardigheden?
3. Wat houdt de effectiviteit van organisaties in? (uitwerking in paragraaf 2.6)
4. Ervaren controllers de communicatieproblemen en weerstanden tegen verandering ook in de organisaties waar zij werkzaam zijn?
5. Zijn controllers het ermee eens dat de communicatieproblemen en weerstanden tegen verandering een negatieve invloed hebben op de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn?
6. Wanneer en op welke wijze uiteten de communicatieproblemen en weerstanden tegen verandering zich?
7. Zijn controllers het ermee eens dat het door training verbeteren van de communicatieve vaardigheden van henzelf leidt tot een vermindering van de communicatieproblemen en de weerstanden tegen veranderingen?
8. Zijn controllers het ermee eens dat het door training verbeteren van de communicatieve vaardigheden van henzelf leidt tot een verbetering van de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn?

2.3 Afbakening

De volgende afbakeningen zijn van toepassing op dit onderzoek:

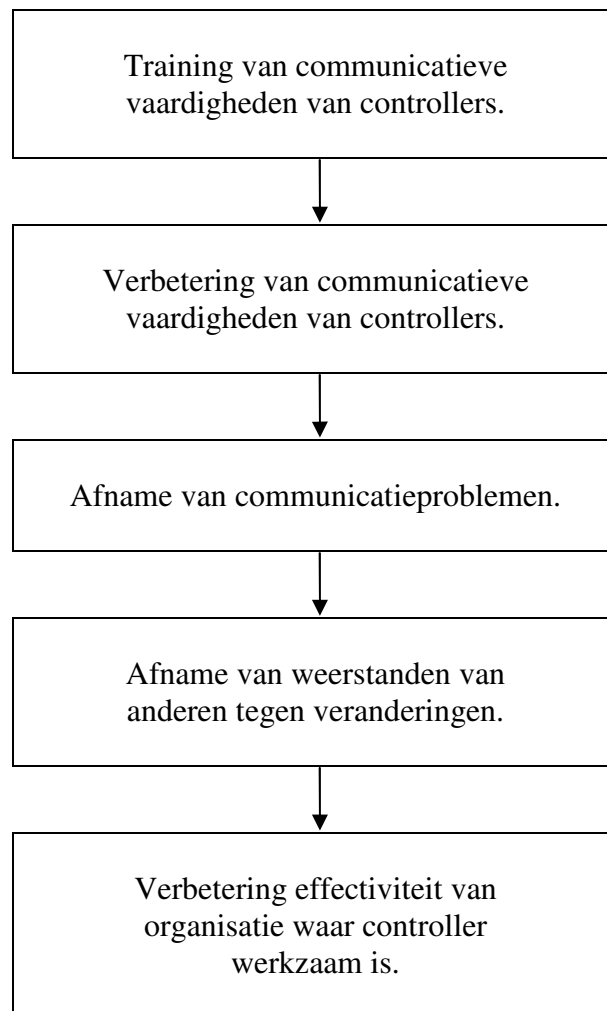
1. Een beperkte groep controllers (ongeveer 100) van de controlleropleiding van de Rijksuniversiteit Groningen wordt door middel van een enquête benaderd.
2. Communicatieproblemen en weerstanden tegen veranderingen worden op hoofdlijnen besproken, omdat het vanwege het verkennende karakter van dit onderzoek te ver zou voeren daar al te diepgaand op in te gaan.
3. Effectiviteit van organisaties wordt in zijn algemeenheid besproken zonder onderscheid te maken tussen organisatiesoorten, het gaat er per slot van rekening om in hoeverre doelen gehaald worden.
4. Verbeteringen voor de communicatieve vaardigheden worden eveneens op hoofdlijnen besproken.

2.4 Methode van onderzoek

Het onderzoek bestaat uit een gedeelte waarbij literatuurstudie wordt verricht teneinde het onderzoek inhoud en richting te geven en de lezer voldoende kennis en daarmee begrip mee te geven. Daarnaast wordt een groep controllers (ongeveer 100) middels een enquête ondervraagd over de geschetste problematiek en de veronderstellingen voortvloeiend uit de doelstelling. Na retourontvangst van de enquêtes zullen deze geanalyseerd worden en in rapportagevorm uitgewerkt worden inclusief grafieken waar nodig voor het gewenste inzicht.

2.5 Conceptueel model

Het conceptueel model is enerzijds ontstaan vanuit de deelvragen van dit onderzoek – zie daarvoor paragraaf 2.2 – en mijn eigen werkervaring en de daarin door mij ervaren communicatieproblemen alsmede de bevestiging van dergelijke problemen door collega's en studiegenoten. Anderzijds ligt er een koppeling naar de theorie van paragraaf 3 aan ten grondslag.



Figuur 1. Conceptueel model

De pijlen in het bovenstaande model zijn als volgt te verklaren;

- Een verbetering van de effectiviteit van de organisatie waar een controller werkzaam is zal eerder optreden indien er sprake is van een afname van weerstanden tegen veranderingen.
- Het laten afnemen van weerstanden van anderen tegen veranderingen, zal pas een kans van slagen hebben indien er tevens sprake is van een afname van communicatieproblemen.
- Een afname van communicatieproblemen zal pas dan worden bereikt indien de communicatieve vaardigheden zijn verbeterd, omdat men nu meer inzicht heeft in het ontstaan van communicatieproblemen en de redenen die daaraan ten grondslag liggen.
- Een verbetering van de communicatieve vaardigheden van controllers zal eerder worden gerealiseerd door opleiding en training, omdat direct relevante kennis wordt verworven.

2.6 Definities centrale begrippen

De verschillende begrippen van belang in dit onderzoek betreffen effectiviteit van organisaties, communicatieproblemen en weerstanden tegen veranderingen en communicatieve vaardigheden.

Effectiviteit van een organisatie is de mate waarin de gestelde doelen door de organisatie bereikt zijn of bereikt kunnen worden. Van belang zijn hierbij de aanwezige capaciteiten van de organisatieleden, de mate van voorspelbaarheid van de resultaten gegeven de te brengen offers en de te verwachten opbrengsten. Tot die resultaten behoren ook de beoogde kwaliteitsaspecten. (Grondslagen van het Management, Keuning, 2000)

Communicatieproblemen zijn die problemen die ontstaan door een onjuiste toepassing van de communicatieve vaardigheden van ofwel de zender of de ontvanger (of beiden) tijdens bijvoorbeeld een gesprek of het geven van advies of een opdracht. Dat kan variëren van de houding van een persoon tot de verbale en non-verbale manieren van communiceren. Zaken die tevens van belang zijn betreffen de factoren in een persoon zelf, zoals persoonlijkheid, overtuigingen en vooronderstellingen.

Onder weerstanden tegen veranderingen wordt verstaan de gedragingen of de uitlatingen van anderen die een verstoring opleveren ten aanzien van het geaccepteerd krijgen van een plan of nieuwe methode van werken. Vreemd (en tegelijkertijd begrijpelijk) genoeg is de eerste natuurlijke reactie van iemand die geconfronteerd wordt met weerstand, om die ander nog intensiever met argumenten te overtuigen. (Adviseren als tweede beroep, Nathans, 2003).

Zoals later in dit onderzoek aan de orde zal komen, is dat de volstrekt verkeerde methode om weerstand om te buigen naar draagvlak voor een verandering.

Communicatieve vaardigheden zijn al die elementen die door anderen gevoeld, gezien en gehoord kunnen worden tijdens een gesprek, vergadering of bijeenkomst. De houding die iemand heeft, de uitstraling van iemand, de non-verbale communicatie en de verbale communicatie. Maar ook het aanvoelen en het doorgronden van de bedoelingen van een ander, het hebben en tonen van aandacht voor een ander zijn een aantal zaken die onder de noemer vallen van communicatieve vaardigheden.

Deze definities van de voorgaande begrippen komen uitvoeriger aan de orde in hoofdstuk 3. Het begrip effectiviteit van een organisatie wordt niet verder uitgediept, omdat het in deze paragraaf voor het doel van dit onderzoek voldoende is toegelicht.

2.7 Operationalisatieschema communicatieproblemen en weerstanden

De vragen of stellingen in het operationalisatieschema zijn genummerd naar de vragen van deel B van de enquête, zodat het de overzichtelijkheid van dit schema ten goede komt.

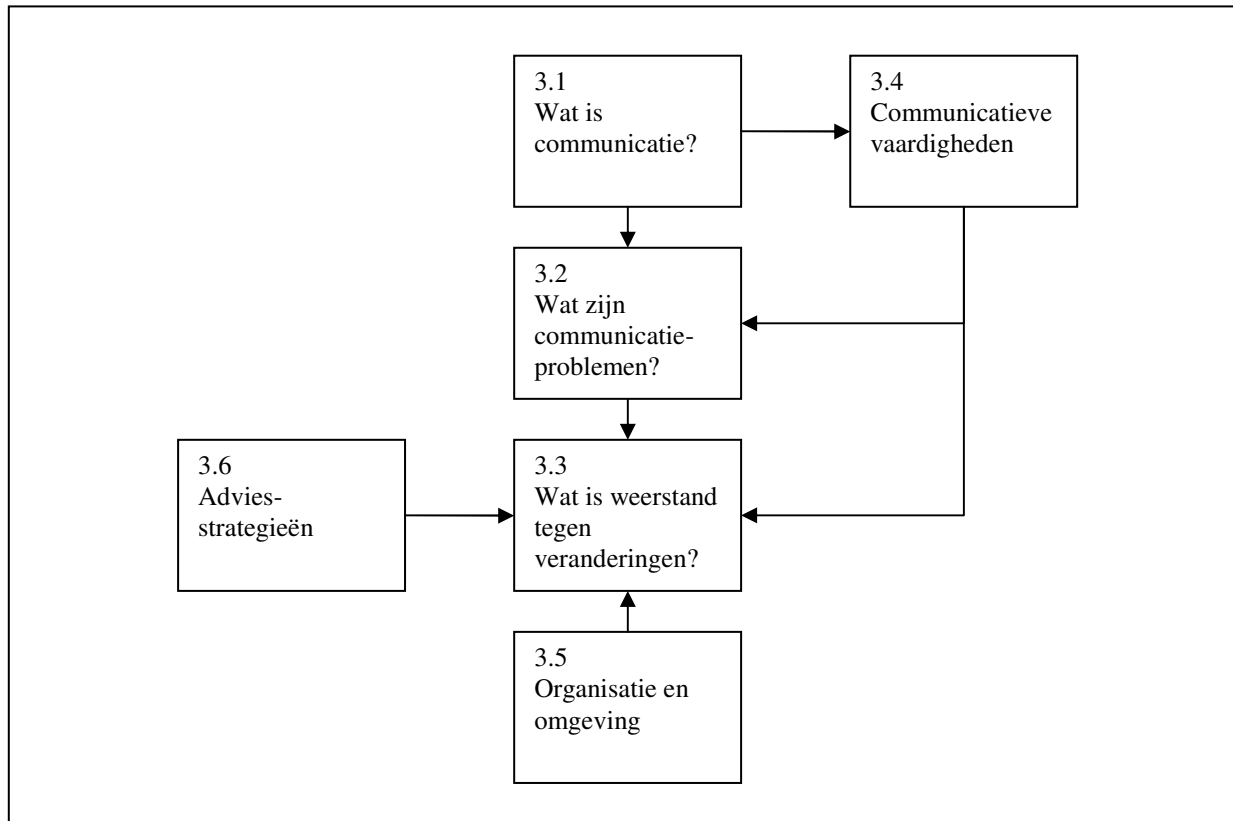
De vragen zijn herleid van de hoofdvraag van deze enquête, namelijk, hebben controllers inderdaad te maken met weerstand van anderen tegen veranderingen en komt deze voort uit communicatieproblemen met die anderen. En zijn er dan mogelijkheden om de communicatieve vaardigheden van de controllers te verbeteren. In de eerste dimensie komt voornamelijk naar voren in hoeverre weerstand van anderen tegen veranderingen inderdaad voorkomt en in welke vorm. In de tweede dimensie worden een aantal essentiële punten aan de orde gesteld die nauw samenhangen met de wijze van omgaan met anderen. Het probleem daarbij is sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Tenslotte wordt in de laatste dimensie de eigen houding op vier punten doorgenomen, dit om vooronderstellingen en redenen voor weerstanden duidelijk te krijgen.

Eigenschapsbegrip	Dimensie	Indicator	Vraag / Stelling	Variabele
Communicatieproblemen De mate waarin de controller geconfronteerd wordt met weerstand van anderen tegen voorgestelde veranderingen en de mogelijke redenen daarvoor.	Weerstand van anderen	Herkenning van weerstand	B 1 / B 2	Score is de som van het aantal punten per vraag.
		Te snel willen overtuigen	B 3	
		Negeren door anderen	B 4	
		Aangevallen door anderen	B 6	
		Begrip voor belang van anderen	B 7	
		Anderen serieus nemen	B 8	
		Anderen zien de zin van de verandering niet in	B 9	
	Factoren in omgang met anderen	Overdracht van informatie	B 5	
		Conflict over rolopvatting	B 12	
		Het hebben van een opdrachtgever	B 13	
		Onvoorwaardelijke aandacht voor anderen	B 14	
	Eigen houding	Respect voor anderen	B 10	
		De wil om de relatie met anderen te verbeteren	B 11	
		Inzien belang van communicatieve vaardigheden	B 15	
		Zichzelf zien als adviseur	B 16	

Figuur 2. Operationalisatieschema

3. De theorie over communicatie, weerstand en vaardigheden

De doelen van paragraaf 3 bestaan uit het toevoegen van kennis voor de lezer van dit onderzoek, het vormen van een kader van waaruit de vragen van de enquête voor dit onderzoek kunnen worden opgesteld en het opstellen van een framework voor de theorie. Onderstaand het framework waarbij de in de theorie behandelde deelonderwerpen zijn verwerkt inclusief de onderlinge verbanden.



Figuur 3. Framework theorie paragraaf 3

Paragraaf 3.1 en 3.2 zijn voor een belangrijk gedeelte gebaseerd op Keuning (Grondslagen van het management, 2000), paragraaf 3.3 voor een belangrijk deel op Kloosterboer (Leidinggeven aan verandering, 2004) en de paragrafen 3.4 tot en met 3.6 op Nathans (Adviseren als tweede beroep, 2003). Letterlijk overgenomen passages zijn cursief weergegeven in de tekst.

3.1 Wat is communicatie?

Het eerste dat na literatuurstudie opvalt is dat er niet zozeer wordt gesproken over communicatieproblemen, maar veeleer over diverse factoren die weerstand tot gevolg hebben. Communicatieproblemen kunnen wellicht beter worden geformuleerd door het gezonde verstand te gebruiken en de zaak om te draaien. Namelijk, wat is communicatie nu precies?

Van de verschillende definities uit woordenboeken en andere literatuur blijkt dat communicatie neerkomt op in verbinding staan en informatie overdragen. Dat is wel erg simpel om het nu daarbij te laten. Volgens Keuning (Grondslagen van het management, 2000) gaat het bij communicatie om *‘alle vormen van mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid: vergaderingen effectief bijwonen of efficiënt leiden, een voordracht houden, een speech schrijven, een voortgangsgesprek voeren, een nota concipiëren en voorts allerlei vormen van non-verbaal communicatief gedrag’*.

Tevens stelt Keuning (Grondslagen van het management, 2000) het volgende over communicatie: *‘Onder communicatie verstaan we alle activiteiten waardoor informatie, dat wil zeggen: feiten gegevens, wensen, gevoelens en gedachten, wordt overgebracht naar of wordt ontdekt bij andere mensen. Communicatie kan worden gezien als een proces dat zich in een aantal opvolgende stappen tussen een ‘afzender’ en een ‘ontvanger’ via een ‘communicatiekanaal’ voltrekt. Goede communicatie is tweerichtingsverkeer. Na ontvangst en interpretatie van een ‘boodschap’ moet terugkoppeling plaatsvinden om de vertaling door de ontvanger te kunnen toetsen aan de oorspronkelijke bedoeling van de afzender van de boodschap.*

In communicatie tussen zendende en ontvangende personen onderscheidt Keuning (Grondslagen van het management, 2000) een viertal aspecten;

- zakelijke aspect; de inhoudelijke informatie,
- expressieve aspect; zender laat van zichzelf zien wat hij of zij belangrijk of relevant vindt,
- relationele aspect; zender maakt door woordgebruik en vooral non-verbaal duidelijk hoe hij of zij tegenover de ontvanger staat,
- appellerende aspect; zender probeert invloed op het denken, doen of voelen van de ontvanger uit te oefenen.

Deze vier aspecten staan duidelijk niet los van elkaar, maar kunnen door de ontvanger anders worden opgevat dan de zender heeft bedoeld. Dat ligt hem in de vrijheid van de ontvanger te kiezen op welke aspecten hij of zij de nadruk legt tijdens het ontvangen en het erop reageren. Het is dus voorstelbaar dat een zender een juiste zakelijke mededeling heeft, maar dat de ontvanger reageert op het appellerende aspect, namelijk het gevoel dat de zender invloed probeert uit te oefenen op de ontvanger. Om deze reden dient de zender de verschillende aspecten goed waarneembaar en bespreekbaar te brengen, zodat de mate van doeltreffendheid van het betreffende aspect hoog is. Het **zakelijke aspect** dient daarom eenvoudig te zijn, een heldere structuur te hebben en aantrekkelijk gepresenteerd te worden. Bij het **expressieve aspect** dient men geen angst te hebben zichzelf bloot te geven en dient men open en eerlijk te zijn, anders kunnen de andere drie aspecten beschadigd overkomen bij de ontvanger. Bij het **relationele aspect** (voornamelijk non-verbaal) dient de emotionele betrokkenheid bij de zender niet te hoog te zijn, omdat de ontvanger dan niet kan uitgaan van de objectiviteit van het zakelijke aspect. Het **appellerende aspect** tenslotte betreft het uitoefenen van invloed op de ontvanger, dit kan een verborgen of expliciete uitnodiging tot interpretatie bevatten.

Over communicatie is uiteraard veel meer beschreven dan in dit onderzoek in behandeling wordt genomen. Denk bijvoorbeeld aan het verschil tussen formele en informele communicatie en de verschillende soorten van communicatie, namelijk mondeling en schriftelijk. Ook de communicatiekanalen, te weten verticaal, horizontaal en lateraal zijn belangrijke begrippen. Als laatste hier genoemd de communicatiestructuren, welke de communicatielijnen weergeven.

3.2 Wat zijn communicatieproblemen?

Communicatie is naast de systematische verwerking van interne en externe organisatiegegevens van het grootste belang voor de besluitvorming. Communicatie tussen mensen in de organisatie wordt mede beïnvloed door alle aspecten van het menselijke gedrag, denk hierbij aan slecht luisteren, frustratie en dergelijke. Daarnaast dienen er goede en open communicatiekanalen te zijn, met de wetenschap dat die geblokkeerd kunnen worden door een onwillig of onoplettend organisatielid. Ook bijvoorbeeld het vervormen (bewust of onbewust) van berichten kan problemen opleveren.

Veel gemaakte fouten in communicatie zijn;

- slecht of onvoldoende luisteren,
- te weinig letten op mogelijke misverstanden,
- slordig of weinig doordacht formuleren.

Om dit te voorkomen dient men in de schoenen te gaan staan van de ontvanger en daardoor begrip te krijgen voor de wijze waarop de ontvanger het bericht zal interpreteren. Formuleer het bericht dus

zodanig dat het met dezelfde bedoeling wordt ontvangen en uitgelegd als oorspronkelijk de bedoeling was. Maar ook hier kunnen nog steeds problemen door vertekening naar voren komen;

- omgevingsfactoren (lawaai in fabriekshal, geografische afstand tussen vestigingen),
- menselijke verstandelijke factoren zoals geheugen, vergeetachtigheid, de lijn van het verhaal herkennen en het tussen de regels doorlezen,
- menselijke emotionele factoren zoals angst, frustratie en vooroordelen.

Daarnaast kunnen communicatieproblemen onder andere ook voorkomen door belangentegenstellingen, verschillende persoonlijkheden, vooronderstellingen en rolconflicten. Maar daarover volgt hierna een uitvoerige verhandeling.

3.3 Wat is weerstand tegen veranderingen?

3.3.1 Veranderingen

Veranderingen in organisaties zijn aan de orde van de dag, aldus Kloosterboer (Leidinggeven aan verandering 2004). Dat kan betrekking hebben op grootschalige projecten, maar vaker betreft het bijvoorbeeld een nieuwe administratieve procedure. De noodzaak voor veranderingen blijft niettemin aanwezig, om de veranderingen in de maatschappij te kunnen bijbenen of veranderingen van de concurrentie voor te blijven. Tegelijkertijd zijn veranderingen nodig om van de huidige situatie te komen tot de gewenste situatie, er vanuit gaande dat de gewenste situatie altijd beweeglijk is omdat men nu altijd streeft naar beter en meer. Kortom, verandering is nodig en daarom altijd aanwezig.

In formulevorm ziet verandering er volgens de veranderingswet van Maier als volgt uit: $E = K \times A$, oftewel, de effectiviteit van de verandering is het product van de inhoudelijke kwaliteit van de oplossing en de acceptatie door de betrokkenen.

Tegelijkertijd wordt verandering door velen toch ook gezien als een bedreiging, de huidige vertrouwde situatie wordt immers aangepast in de nabije toekomst. Wie kent niet de kreet; 'zo doen we het hier altijd'. Een veelgehoorde wijsheid is de volgende; 'mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden'.

3.3.2 Dilemma's bij veranderingen

Bij veranderingen treft men volgens Kloosterboer (Leidinggeven aan verandering 2004) een viertal dilemma's aan welke door de veranderaar opgeheven dienen te worden. Dit zijn;

- inbreng top – down of bottom – up,
- verantwoordelijkheid één voor allen of allen voor één,
- behoefte aan zekerheid of uitdaging,
- afweging van persoonlijke kosten en opbrengsten.

Voor het **eerste dilemma** dient men het evenwicht te vinden in het geven van richting aan de verandering en het geven van ruimte voor ideeën van medewerkers. Dit doet men door het uitzetten van een kader en tegelijkertijd voorstellen te vragen ter invulling van de oplossing.

Het **tweede dilemma** betreft het evenwicht vinden tussen de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de eenheid door middel van consensus en teamgeest én de eindverantwoordelijkheid van de leidinggevende door het slagvaardig nemen van besluiten en die te bewaken. In de eerste plaats dient men draagvlak te zoeken en elkaar aan te spreken op afspraken en gedrag, daarnaast dienen afspraken vastgesteld te worden, moet er aangestuurd worden op die afspraken en dient er voorbeeldgedrag vertoond te worden.

Bij het **derde dilemma** zal men een evenwicht moeten zoeken tussen enerzijds veiligheid, zekerheid en stabiliteit en anderzijds uitdaging, groei en verbetering. Het eerste kan men bereiken door duidelijkheid te geven over de koers en de route, het tweede door mogelijkheden voor participatie te scheppen.

Tenslotte het **vierde en laatste dilemma** waarbij het evenwicht gevonden dient te worden tussen de zogenaamde kosten (tijd, geld, energie, positieverlies, extra werk en negatieve waardering van anderen) en de opbrengsten (status, positieverbetering, geld, invloed, leereffect en positieve waardering van anderen). Dit evenwicht kan bereikt worden door de kosten te verkennen en te verkleinen en de opbrengsten te verkennen en te vergroten.

3.3.3 Weerstand tegen veranderingen

Weerstanden komen niet uit de lucht vallen, maar hebben redenen waar men niet omheen kan. Wat te denken van inhoudelijke verschillen van inzicht en belangen. Iemand die door een reorganisatie zijn of haar baan zal gaan verliezen, zal over het algemeen niet direct staan te popelen mee te werken aan de benodigde verandering. Vaak is het probleem dat men die belangen niet als zodanig uitspreekt, maar op de inhoudelijke kwesties ageert. Een andere reden kan zijn dat men doorslaat in een te eenzijdig accent in de regie van de verandering. Oftewel men gaat al te zeer op in de mensgerichte aspecten of in de organisatorische aspecten. Bij een te technisch - organisatorische invalshoek voelen mensen zich niet serieus genomen als individu en zullen daarom niet mee willen werken en weerstand vertonen. Bij de al te mensgerichte aspecten zal de verandering zeer waarschijnlijk onvoldoende rationeel en organisatiekundig blijken en doemt het risico van het recht van de sterkste. Ook dan zal men tekenen van weerstand van de zwakkeren waar kunnen nemen en is de verandering gedoemd te mislukken. Als laatste bestaan er de fricties tussen personen en / of groepen. Zaken als machtsstrijd, competentiestrijd, de stereotype beeldvorming tussen hoog en laag en persoonlijke irritaties zijn hier van toepassing.

Bij weerstand tegen veranderingen treft men in een groep mensen die de verandering betreft een kleine groep voorstanders aan en een kleine groep tegenstanders, de overgrote meerderheid bevindt zich in het midden en is niet zozeer voor – of tegenstander. Deze grote middengroep is nu de groep waarop de energie van de veranderaar zich in belangrijke mate zal moeten richten om succesvol de gewenste verandering door te kunnen voeren.

Verschillende redenen waardoor weerstand kan ontstaan zijn;

- de verandering is niet in het belang van anderen,
- onduidelijkheid omtrent de doelen of de consequenties voor de eigen functie,
- men denkt dat het beter kan dan de voorgestelde verandering,
- angst om niet aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen,
- men voelt zich niet serieus genomen,
- men ziet de zin van de verandering niet in,
- benodigde tijd voor verwerking van de verandering.

Op weerstand, een uitwerking van de redenen voor weerstand en het omgaan met weerstand wordt dieper ingegaan in paragraaf 3.4.2.4.

3.4 Communicatieve vaardigheden

3.4.1 Bewustzijn van eigen factoren

Ieder mens heeft verschillende niveaus van persoonlijk functioneren, namelijk;

- zelf, oftewel de essentie van ons zijn, dit niveau is niet te veranderen,
- persoonlijkheid, ook wel karaktereigenschappen, deze dienen niet overdreven te worden aangezien de sterke kanten dan zwakheden worden (volharding wordt bijvoorbeeld hardnekkigheid en assertiviteit verwordt tot doordrammen),
- overtuigingen, deze geven richting aan ons handelen en zijn van invloed op ons gedrag, vaak zijn we ons hiervan niet bewust, bewustwording en het omzetten van belemmerende overtuigingen is hiervoor de oplossing,
- vaardigheden, instrumenten van datgene wat we kunnen, deze zijn aan te leren,
- gedrag, datgene wat we in een concrete situatie precies doen.

Deze niveaus staan met elkaar in verbinding en we functioneren optimaal als ze geïntegreerd zijn.

3.4.1.1 Persoonlijkheid

Ten eerste kan onze persoonlijkheid ingedeeld worden in die van vooral verbeteraar of van vooral vernieuwer. De eerste zoekt naar mogelijkheden binnen een gegeven kader en de tweede zoekt naar mogelijkheden buiten dat kader. De eerste zal zijn ideeën gemakkelijker geaccepteerd krijgen dan de tweede, omdat men blijft bij de bestaande normen. De meeste mensen hebben van beide eigenschappen wat.

Ten tweede zijn er de zestien persoonlijkheidstypen van Jung die ontstaan vanuit een matrix welke op haar beurt is ontstaan uit een viertal vragen;

- zijn we extravert of introvert,
- zijn we zintuiglijk of intuïtief ingesteld,
- zijn we een denker of een gevoelstype,
- zijn we een planner of waarnemer.

Zonder alhier verder in detail te treden, is het al wel waar te nemen dat men zal moeten opletten hoe men zelf is en hoe een ander is. Er kan namelijk op grond van verschillende persoonlijkheden al een vruchtbare bodem zijn voor weerstand.

Ten derde is de indeling van de persoonlijkheid volgens het enneagram een voor velen bekende systematiek. In deze negenpuntige ster kan men worden ingedeeld in één van de negen persoonlijkheidstypen;

- perfectionist,
- helper,
- acteur,
- romanticus,
- waarnemer,
- duivels advocaat,
- epicurist,
- baas,
- middelaar.

Aan al deze typen zitten goede en minder goede eigenschappen verbonden, maar deze kunnen door bewustwording op de juiste wijze worden aangewend.

De boodschap alhier is dat we ons bewust dienen te zijn van onze eigen persoonlijkheid, dat we de goede kanten daaraan niet overdrijven en dat we de minder goede kanten optimaliseren.

3.4.1.2 Overtuigingen

Ons functioneren wordt in belangrijke mate gestuurd door onze dieper liggende overtuigingen, waar we ons vaak niet van bewust zijn. De kreet selectieve perceptie zal bij menigeen een lampje doen branden en dat is hier precies de bedoeling. Om niet overspoeld te worden door informatie nemen we selectief waar. Wanneer we dat echter doen op basis van een overtuiging of vooronderstelling kunnen we door onszelf worden misleid. Het ontwikkelen van min of meer vast manieren om naar de werkelijkheid te kijken noemen we ook wel een mind set. Deze worden gevormd door onze behoeften, wensen, vooronderstellingen en overtuigingen, een soort van bril. Op het moment dat we deze bril gaan beschouwen als de enig juiste manier om de werkelijkheid te bekijken, noemen we dat een paradigma of werkelijkheidsdefinitie. Dit kan individueel of groepsgebonden zijn. Zolang we ons niet bewust zijn van deze zogenaamde bril, is het in feite een psychische gevangenis. Vanuit deze zogenaamde gevangenis zullen we vaak worden geconfronteerd met het begrip self - fulfilling prophecy, oftewel zaken vinden plaats zoals we van tevoren hadden gedacht vanuit onze vooronderstellingen.

In beginsel zullen we de bedoelde bril als zodanig dienen te onderkennen, wat veelal door emotie plaats vindt. Een ander doet iets wat we niet als juist ervaren, voorbeelden;

- een ander wordt gezien als dom en incompetent,
- we vinden een ander gek, niet goed bij zijn hoofd of gestoord,
- we vinden een ander onbetrouwbaar, slecht of corrupt.

Uiteraard beschouwen we onszelf als de goede partij in een dergelijk geval. Er is duidelijk sprake van een paradigma en daar dienen we onszelf bewust van te worden. De meest eenvoudige stap die nu volgt betreft het zoeken naar de meest eenvoudige verklaring voor het waargenomen verschijnsel en niet te verzanden in de tussen onze oren ingebakken vermoedens.

Botsingen tussen eigen en andermans paradigma's dienen we te accepteren en te respecteren, omdat andere benaderingen tot grote problemen zullen kunnen leiden.

3.4.1.3 Houding

Indien we tot doel hebben snel weerstand van anderen op te wekken, dan kunnen we het best een verkeerde houding aanmeten. Maar wat is dan de juiste houding?

Een aantal factoren zijn daarbij van belang;

- positieve energie (richt je op datgene wat je wil),
- heldere doelen,
- standvastig in doelen, maar flexibel in methoden,
- eigen verantwoordelijkheid (ieder zijn eigen verantwoordelijkheid),
- realiteitszin (hoe gedraagt men zich en niet hoe zou men zich moeten gedragen),
- weg van de minste weerstand (maximaal resultaat bij minimale inspanning),
- respect voor anderen,
- integriteit,
- de wil (verbeteren van relatie met anderen).

Indien men ten aanzien van de genoemde factoren de juiste weg bewandelt, zal dat veelal leiden tot goede samenwerking en het bereiken van gewenste resultaten.

3.4.2 Bewustzijn van factoren in omgang met anderen

In de omgang met anderen zijn een aantal aspecten van groot belang;

- het hebben van een opdrachtgever,
- rollen en rolconflicten,
- gespreksvaardigheden,
- omgaan met weerstand.

3.4.2.1 Het hebben van een opdrachtgever

Het hebben van een opdrachtgever vergroot de kans op realisatie van een veranderingsadvies. Indien er een opdracht wordt verstrekt dient deze voldoende helder te zijn, zodat men niet onnodig en onzinnig tewerk wordt gesteld. Het probleem dient voldoende duidelijk te zijn alvorens met de opdracht aan te vangen.

Ook op eigen initiatief kan men aan de slag gaan en veranderingen voorstellen, echter dient men zich er dan wel van bewust te zijn dat anderen die verandering zullen moeten steunen, omdat die verandering anders gedoemd is te mislukken. Kortom, men dient ervoor zorg te dragen dat anderen zich bewust zijn van een probleem dat zij hebben en dat het probleem opgelost dient te worden.

Vanuit de taakstelling (ook van toepassing op de controller) komt werk aan verandering eveneens voor. Juist dan is het vaak niet duidelijk wie de opdrachtgever is, maar is het van wezenlijk belang een opdrachtgever te vinden, omdat die de verbinding vormt met de realiteit. Denk bijvoorbeeld aan een controller die tijdens een opleiding voor het eerst wordt geconfronteerd met de mogelijkheden van Activity-Based-Costing en in zijn enthousiasme hiermee aan het werk gaat bij zijn werkgever. Om

teleurstellingen in dit soort trajecten te voorkomen, is het zaak anderen in de organisatie in te laten zien dat een dergelijke verandering vanuit bijvoorbeeld concurrentie – overwegingen bittere noodzaak is en juist die anderen enthousiast te krijgen en opdrachtgever te laten worden.

3.4.2.2 Rollen en rolconflicten

De verschillende soorten rolconflicten waarmee men in aanraking kan komen betreffen;

- rolonduidelijkheid, het is niet duidelijk welke rol van iemand wordt verwacht,
- conflicterende rolverwachtingen, de verwachtingen van verschillende partijen inzake de rol van de controller zijn onderling strijdig,
- conflict tussen rolopvatting en rolverwachting, de eigen opvatting over de eigen rol komt niet overeen met de verwachting van één of meerdere andere partijen,
- conflict tussen eigen rolopvattingen, men heeft verschillende rollen die men onderling strijdig acht.

Bij **rolonduidelijkheid** kan het ontstaan liggen in niet gecommuniceerde verwachtingen, niet begrepen communicatie of er zijn geen verwachtingen. In de eerste twee gevallen kan men vragen om opheldering en zodoende de verwachting omtrent de rol duidelijk krijgen. In het laatste geval zal men zelf een invulling dienen te geven aan de rol en vervolgens op basis van reacties van anderen duidelijk moeten krijgen in hoeverre men conform de verwachtingen van anderen handelt.

In het geval van **conflicterende rolverwachtingen** kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een andere rolverwachting van het management dan de rolverwachting van collega's. In een dergelijk geval ligt het probleem vaak op het gebied van het niet door het management aan andere betrokkenen duidelijk gemaakte rolverwachting. Hiermee kan een controller geconfronteerd worden als er specifieke opdrachten door het management worden gegeven, terwijl collega's binnen de organisatie geen weet hebben van die bewuste opdracht en een andere rolverwachting hebben van de betreffende controller.

Indien er sprake is van een **conflict tussen rolopvatting en rolverwachting** betreft dat de situatie waarbij de eigen opvatting over het vervullen van de eigen rol niet overeenkomt met de verwachting daaromtrent door management of collega's. In een dergelijk geval is het aan te bevelen de rolverwachting van de andere partij bespreekbaar te maken en te laten veranderen.

Een **conflict tussen de eigen rolopvattingen** komt voor als men verschillende rollen heeft die men onderling strijdig acht. Een controller kan bijvoorbeeld zowel een controlerende als adviserende rol hebben, waarbij er tegenstellingen kunnen zijn vanuit de invulling van beide rollen. Een voordeel hierbij is echter dat beide rollen ingangen bieden naar een geïntegreerd geheel. In gevallen dat dit niet mogelijk is, zal het management geraadpleegd dienen te worden.

Om de beschreven rolconflicten te voorkomen is het zaak de verwachtingen en opvattingen in kaart te brengen en tevens de verschillende van belang zijnde partijen in beeld te krijgen. Op basis hiervan kan men het eigen handelen afstemmen en zodoende conflicten voorkomen.

Andere conflicten kunnen ontstaan door verschillende rolopvattingen. Een controlegerichte oriëntatie is doorgaans niet iets waar anderen om hebben gevraagd, maar wat van hogerhand wordt opgelegd. Hierbij wordt de controller al snel in een hoek gedrukt waarbij conflicten op de loer liggen. Indien iemand een productgerichte oriëntatie heeft, kan het voorkomen dat er teveel aandacht aan het product zelf wordt besteed zonder dat men zich afvraagt of er wel vraag is naar een dergelijk product. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een controller die voorstelt de Balanced Scorecard in te voeren, zonder andere partijen daarvan de noodzaak en de voordelen in te laten zien. Als laatste kan men een marktgerichte oriëntatie hebben waarbij men zich richt op de wensen en behoeften van management en collega's. De eerste twee beschreven oriëntaties leveren de grootste kans op conflicten vanwege acceptatieproblemen, men zit er niet op te wachten.

Verwachtingen kunnen ook betrekking hebben op input (investeringen in het werk), throughput (manier waarop gewerkt wordt) of output (werkresultaten). Ook hier dient men in de gaten te houden wat de verwachtingen van anderen zijn, teneinde conflicten te voorkomen.

Een **veel voorkomend rolconflict** is ook de zogenaamde **ontkoppelde opstelling** van iemand ten opzichte van iemand die een dienstverlenende houding vraagt. Het verschil zit in de zogenaamde profilering, deze kan ontkoppeld of gekoppeld zijn. De ontkoppelde profilering betekent een bepaalde afstand houden tot anderen en optreden als expert, door gebruikmaking van analyse, diagnose, reflectie en confrontatie. Men houdt zich niet bezig met de verandering zelf, maar levert advies. De gekoppelde profilering daarentegen betreft eveneens een actieve rol in de verandering zelf en verantwoordelijkheid daaromtrent. Een andere profilering dan die welke wordt verwacht levert een conflict op, zaak dus om duidelijk te krijgen wat de verwachte rol is.

3.4.2.3 Gespreksvaardigheden

Tijdens gesprekken met anderen dienen een aantal aspecten goed vertegenwoordigd te zijn;

- aandacht voor de ander,
- aandacht voor eigen signalen,
- afstemmen,
- aanvullen,
- assertiviteit,
- alternatieven.

Onvoorwaardelijke **aandacht voor de ander** dient twee doelen. Ten eerste kan de ander zijn verhaal kwijt en voelt zich daardoor serieus genomen, wat de relatie ten goede komt. Ten tweede wordt informatie verstrekt die gebruikt kan worden om tot een goede en voor de ander acceptabele oplossing te komen, wat ten goede komt aan de acceptatie van een voorgestelde verandering.

De benodigde vaardigheden hiervoor zijn actief luisteren (zowel non-verbaal als verbaal), het stellen van open vragen, doorvragen bij gewenste verdieping en samenvatten (hiermee laten merken dat de ander serieus genomen wordt en tegelijkertijd een inhoudelijke check of de ander goed begrepen is). Een ezelsbruggetje is LSD, luisteren, samenvatten en doorvragen.

Daarnaast is er een onderscheid te maken tussen inhoudelijke bijdragen (bijvoorbeeld stellen van probleem of doel), relatiegericht gedrag (bijvoorbeeld belangstelling of waardering tonen) en procedureel gericht gedrag (bijvoorbeeld komen met een voorstel tot aanpak of werkwijze). De inhoud heeft betrekking op de kwaliteit van het advies, de relatie is nodig om tot acceptatie te komen en de procedure is gericht op het managen van de verandering.

Voor wat betreft de **aandacht voor de eigen signalen** merken we die vaak op door het eigen gevoel en de eigen intuïtie. De manieren waarop deze signalen zich manifesteren zijn lichamelijk, emotioneel, mentaal, spiritueel en via de omgeving. Op het moment dat er onverklaarbare lichamelijke signalen ontstaan zoals bijvoorbeeld spanning, warmte of kou, misselijkheid, transpiratie, trillen, dan is dat een teken dat negatieve of positieve gevoelens zich uiten via lichamelijke functies. Emotionele signalen uiten zich door gevoelens van bijvoorbeeld enthousiasme, blijdschap, weersin of onvrede. Op het moment dat we een dergelijke emotie ontdekken in onszelf dienen we na te gaan waar dat op gebaseerd is. Mentale signalen betreffen over het algemeen zaken waarvan we iets gewoonweg weten, bijvoorbeeld hoe een veranderingstraject aan te pakken of de wijze waarop met iemand te overleggen. Op spiritueel gebied worden signalen als het ware afgegeven door oftewel geloof of bijvoorbeeld meditatie. Ten aanzien van de signalen uit de omgeving lijkt het soms alsof er gebeurtenissen plaats vinden die een bepaalde handeling rechtvaardigen, denk hierbij bijvoorbeeld aan het gevoel iemand te moeten spreken van het hoofdkantoor en dezelfde avond treft men diegene per stom toeval.

Met **afstemmen** wordt bedoeld dat men zich op dezelfde golflengte dient te begeven als de andere belanghebbenden. Dat kan bijvoorbeeld door kleding, lichaamshouding (ondanks dat we de natuurlijke

neiging hebben het tegenovergestelde te doen, dienen we bijvoorbeeld ontspannen te zijn als een ander ontspannen is en te stellen dat het er somber uitziet als een ander het niet meer ziet zitten), taalgebruik, stemgebruik, de eerder besproken persoonlijkheidstypen en de soort leer- en werkstijl. Met dit laatste wordt kort gezegd bedoeld één van de volgende stijlen; doen, bezinnen, denken of beslissen. Bij een ieder van ons is één van deze stijlen dominant, maar ook op organisatieniveau gaat dat op. Doel is dus het eigen handelen hierbij af te stemmen op de leer- en werkstijl van de andere partij. De hiervoor genoemde aspecten willen niet zeggen dat men zichzelf dient te veranderen, maar dat het vertrouwen van de andere partij wel aanzienlijk gemakkelijker wordt gewonnen door onszelf daarop af te stemmen.

Het aspect **aanvullen** betreft het zwakkere deel van de ander haast automatisch te willen aanvullen. We willen een denker helpen knopen door te hakken, of een doener helpen beter vooraf na te denken. Dat is op zichzelf uitstekend, echter dienen we dat pas te gaan doen nadat we hebben afgestemd met de ander (zie alinea hiervoor), teneinde eerst het vertrouwen van de ander te winnen en een gezonde relatie op te bouwen.

Ten aanzien van **assertiviteit** dient men er rekening mee te houden dat het eigen standpunt duidelijk is voor de ander. Commentaar op denkbeelden, uitlatingen of gedragingen van de ander dienen we te bespreken in de ik vind - vorm en bijvoorbeeld niet door te stellen dat het standpunt van die ander niet klopt. Hierdoor heeft ieder het recht op een eigen mening wat niet aanvoelt als platgewalst te worden door een ander. Daarnaast dienen we ruimte te laten voor anderen en respect te hebben voor anderen.

Als we denken in de vorm van **alternatieven** beschikken we haast automatisch over meer mogelijkheden om tot overeenstemming te komen met anderen. Het is dus het doel te zoeken naar win – win situaties, omdat de andere opties gedoemd zijn te mislukken, vanwege een gebrek aan medewerking. Zaak om te zorgen voor meer dan één oplossingsmogelijkheid.

Naast de hiervoor beschreven aspecten bestaan ook de **verschillende gesprekstijlen**. Zonder daar al te diep op in te gaan, kan gesteld worden dat er verschillende manieren zijn een gesprek te voeren. Zo is er de wegbewegende stijl die we dienen toe te passen indien we om wat voor reden dan ook een gesprek niet aan kunnen gaan. Ook is er de tegenbewegende stijl die we dienen toe te passen om onze eigen mening te laten domineren, echter dient dat alleen te worden gedaan indien er over en weer vertrouwen is. De gelijk – op stijl wordt toegepast als men elkaar iets te bieden heeft en men onderhandelt of een gemeenschappelijke visie wil opbouwen. Bij de meebewegende stijl wordt meegegaan in de benadering en werkwijze van de ander, de ander houdt hierdoor grip op het proces en het eindresultaat. Van deze stijl dient gebruik gemaakt te worden als de inbreng van de ander benodigd is en de ander essentieel is voor de verandering (vanwege de machtspositie bijvoorbeeld). Als laatste de judo – stijl, hierbij kan een hoge mate van weerstand gebroken worden door de opmerkingen van de ander sterk te overdrijven of aan te geven dat er geen mogelijkheden zijn tot een oplossing te komen. Vaak zal een ander inzien dat het zo erg niet gesteld is met de situatie en toeschietelijker worden.

3.4.2.4 Omgaan met weerstand

Weerstand is vaak een begrijpelijke reactie op een actie die als inhoudelijk onjuist of een behandeling die als onheus ervaren wordt. Men voelt zich bijvoorbeeld overlopen, gepasseerd, geschaad in de belangen, niet serieus genomen, of vele andere mogelijkheden die hier later aan de orde komen. Kern is dat men zich afhoudend opstelt of tegenwerkt. De grootste fout die men kan maken is weerstand terzijde te schuiven en men dient zich ten eerste af te vragen welke redenen er zijn voor die weerstand. Redenen voor weerstand;

- de verandering is niet in het belang van de anderen,
- onduidelijkheid,
- men denkt dat het beter kan,
- angst niet aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen,
- zich niet serieus genomen voelen,
- men ziet de zin van de verandering niet in,
- als fase in individueel veranderingsproces.

De reden dat **de verandering niet in het belang is van de anderen** lijkt de meest voor de hand liggende, men denkt er slechter van te worden in bijvoorbeeld salaris, functie, status, positie of anderszins.

Als informatie onvoldoende is, op een verkeerde manier gegeven is of verkeerd overgekomen is, zijn de doelen van de verandering niet duidelijk. Daarnaast zijn de consequenties voor de eigen functie wellicht niet duidelijk of is het niet duidelijk wat in de nieuwe situatie van mensen verwacht wordt. Kortom **onduidelijkheid**, waarbij men misschien bedoelingen meent te bespeuren die niet beoogd worden of de voorgestelde veranderingen niet kan vertalen naar de eigen situatie.

Als **men denkt dat het beter kan** omdat men andere problemen, oplossingen of veranderingsdoelen ziet, zal er eveneens een vruchtbare bodem zijn voor weerstand. Een mogelijkheid is tevens dat men denkt over meer informatie, ervaring of kennis te beschikken dan degene die de verandering voorstelt.

Als men weerstand vertoont vanwege **angst niet aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen**, kan dat komen doordat men zich zorgen maakt over het eigen vermogen nog nieuwe dingen te kunnen leren. Het ontbreken van een opleidingsplan voor de nieuwe situatie of het gebrek aan kennis en ervaring voor de nieuwe situatie kunnen eveneens ten grondslag liggen aan de weerstand.

Als men **zich niet serieus genomen voelt** door degene die de verandering voorstelt, zal er ook sprake kunnen zijn van weerstand. Men voelt zich onrechtvaardig behandeld, overruled, niet gehonoreerd, in de autonomie aangetast en verzet zich daartegen. Men kan degene die de verandering voorstelt gaan wantrouwen, omdat die onzorgvuldig te werk gaat, als onvoldoende deskundig gezien wordt of omdat die wellicht privé-belangen heeft bij de verandering.

Als **men de zin van de verandering niet inziet**, omdat het op de huidige wijze altijd goed is gegaan of omdat de omgeving geen andere eisen stelt dan vroeger, zal men de verandering beschouwen als overtrokken dienstijver van de veranderaar(s) en daartegen weerstand vertonen.

Als men moet wennen aan het nieuwe, afscheid moet nemen van het oude of nog niet aan verandering toe is, kan er vanuit het individuele veranderingsproces weerstand ontstaan. Iedereen heeft tijd nodig een verandering te verwerken en de ene persoon doet dat vanuit zijn persoonlijkheid sneller dan een ander. Zonder hierop in detail te treden kan gesteld worden dat een individueel veranderingsproces verloopt van *verwarring* en *ontkenning* (waarbij men zich nog prima voelt), naar *afscheid nemen* (fase met veel weerstanden) en *loslaten* (de stemming neemt zienderogen af tijdens deze twee fasen), tot *de verandering zelf* en *integratie* (men beschouwd de verandering uiteindelijk als normaal).

Hoe nu om te gaan met weerstand?

Iemand die een verandering voorstelt voelt zich bedreigd en zal in eerste instantie de neiging hebben argumenten aan te dragen die de verandering legitimeren. Maar met een dergelijke reactie neemt men de weerstand niet serieus, waardoor de weerstand toe zal nemen.

Ten eerste dient men mee te bewegen met de weerstand, wat wil zeggen dat er serieus op ingegaan dient te worden. Door zich in te leven in de positie en de gevoelens van de anderen kan men zich verdiepen in de redenen voor de weerstand en zal de weerstand afnemen doordat er serieus naar de anderen wordt geluisterd zonder interventies. Kern is de anderen te respecteren en de werkelijkheid te accepteren. Na deze fase kan – pas als de weerstand is afgenomen – de volgende stap in het veranderingsproces worden ingezet.

Ten tweede dient men te *benoemen* dat de weerstand is waargenomen door bijvoorbeeld te zeggen, ‘Ik zie dat je het er niet mee eens bent’. Vervolgens dient men te *erkennen* dat de weerstand begrijpelijk is, waardoor de ander eerder genegen zal zijn een gesprek aan te gaan. Daarna kan door middel van *bevragen* de redenen voor de weerstand duidelijk worden gekregen (luisteren, doorvragen en samenvatten). Pas hierna kan men *serieus ingaan op de weerstand* wat reeds beschreven is bij de alinea over de verschillende redenen voor weerstand. In deze fase dient men wellicht te

onderhandelen, zaken te verduidelijken of te komen tot gezamenlijke kwalitatief betere veranderingen. Als de weerstand zo hoog is dat een redelijk gesprek niet gevoerd kan worden dient de *judo* techniek te worden toegepast, waarmee de beweringen van een andere zo sterk worden overdreven dat die in gaat zien dat de weerstand inderdaad overdreven is. Indien de weerstand ook dan te hoog blijkt door bijvoorbeeld toegenomen emoties, dient men tijdelijk te *vermijden*, oftewel tijdelijk laten rusten met de nadruk op tijdelijk (dus niet definitief).

Als laatste wordt het omgekeerd interveniëren uitgewerkt, wat toegepast dient te worden op het moment dat men het de veranderaar wel heel erg moeilijk maakt. In interpersoonlijk gedrag kunnen we onderscheiden;

- boven – onder (iemand is dominant/sturende of ondergeschikt/passief)
- tegen – samen (iemand stelt zich positief/samen of negatief/tegen op)

Indien deze factoren in een kwadrant worden geplaatst ontstaan er vier soorten van gedrag. Van nature roept tegen – samen – gedrag dezelfde soort gedrag op, dus als iemand zich tegen opstelt, zal men de neiging hebben dat ook te gaan doen. Bij boven – onder werkt dat van nature tegengesteld, als een ander zich boven opstelt zal de ander zich onder opstellen.

De volgende vier kwadranten kunnen worden onderscheiden;

- offensief (boven en tegen)
- defensief (onder en tegen)
- receptief (onder en samen)
- pro-actief (boven en samen)

De natuurlijke neiging is dus bij offensief gedrag van de ander om defensief gedrag te vertonen en bij receptief gedrag van de ander pro-actief te reageren. De kunst is nu anders te reageren dan de natuurlijke neiging, dus als iemand zich defensief opstelt, dient men zich niet offensief op te stellen, maar receptief te reageren. Hierdoor zal het gedrag van de ander verschuiven, echter dient deze techniek van tijdelijke aard te zijn, aangezien er naar een gelijkwaardige en prettige vorm van communiceren gestreefd dient te worden.

3.5 Organisatie en omgeving

Naast de communicatieve vaardigheden uit paragraaf 3.4 zijn ook andere factoren van belang op het gebied van communicatie. In het kort worden in deze paragraaf de volgende aspecten besproken;

- de interne positie van de veranderaar,
- omgaan met verschillende culturen,
- netwerken,
- kansen en bedreigingen.

Al deze aspecten kunnen uitvoeriger worden beschouwd in ‘Adviseren als tweede beroep’ van Hanna Nathans (Kluwer 2003).

3.5.1 De interne positie van de veranderaar

De kenmerken van de interne positie van een veranderaar beïnvloeden de mogelijkheden en onmogelijkheden in het functioneren. De wijze hoe men daarmee omgaat bepaalt de mate van succes.

De van belang zijnde factoren zijn de volgende;

- onderdeel zijn van een hiërarchie,
- onderworpen zijn aan beleid en cultuur (en de taak deze te moeten veranderen),
- deel uitmaken van de communicatiestructuur,
- soms een combinatie van schijnbaar strijdige taken als begeleiden en controle,
- ontbreken van een duidelijk contract,
- mogelijkheid intensieve en langdurige relaties te onderhouden,
- organisatiekennis,
- bedrijfsblindheid.

3.5.2 Omgaan met verschillende culturen

De verschillende culturen volgens Harrison zijn de volgende;

- machtscultuur (verkrijgen of behouden van macht belangrijk),
- rolcultuur (leden dienen zaken correct en volgens regels uit te voeren),
- taakcultuur (organisatiedoelstellingen belangrijkst),
- persoonsgerichte cultuur (behoefte individuele leden primair).

Een andere verdeling is die tussen innovatieve en niet – innovatieve organisaties, waarbij de laatste een strakkere hiërarchie hebben.

Naast deze indeling is er de nationale indeling volgens Hofstede;

- masculien versus feminien,
- individualisme versus collectivisme,
- grote versus kleine machtsafstand,
- hoge versus lage onzekerheidsvermijding.

Respect is het sleutelwoord in het omgaan met andere culturen.

3.5.3 Netwerken

Het hebben van een netwerk biedt vele voordelen en kan de volgende doelen dienen;

- kwaliteit van de inhoud van het werk,
- bereiken van acceptatie,
- eigen public relations,
- wederzijdse ondersteuning.

Criteria voor wie waardevolle contacten kunnen zijn, zijn de volgende;

- knooppunten (anderen met veel contacten met anderen),
- beslissers,
- opstapjes (personen die ingang zijn naar onbereikbare personen),
- schakels (personen die lid zijn van meerdere netwerken),
- poortwachters (personen die sleutelpositie innemen in communicatie met omgeving).

3.5.4 Kansen en bedreigingen

Het in kaart brengen van kansen en bedreigingen is verstandig teneinde de kansen uit te buiten en de bedreigingen te omzeilen.

Zaken die alhier van belang zijn betreffen de volgende;

- beleid en strategie van de organisatie,
- ontwikkelingen op het gebied van personeel en organisatie,
- kritische succesfactoren voor organisatie en eigen werk,
- maatschappelijke ontwikkelingen.

3.6 Adviesstrategieën

De onderdelen die hierbij van belang zijn, betreffen de volgende;

- acceptatiestrategieën,
- wie in welke volgorde,
- managen van het adviesproces,
- invoeren van veranderingen,
- marketing van eigen diensten.

Al deze onderdelen worden hierna summier besproken en kunnen uitvoeriger worden beschouwd in ‘Adviseren als tweede beroep’ van Hanna Nathans (Kluwer 2003).

3.6.1 Acceptatiestrategieën

De volgende acceptatiestrategieën kunnen we onderscheiden;

- ontwijken (wegbewegend),
- faciliteren (meebewegend),
- ondersteunen (meebewegend),
- informeren (meebewegend),
- participatie (meebewegend),
- educatieve strategieën (meebewegend en gemengd),
- gemeenschappelijke visie (gemengd),
- onderhandelen (gemengd),
- overtuigen (tegenbewegend),
- afdwingen (tegenbewegend).

Wanneer welke strategie te gebruiken, hierbij zijn de volgende criteria te gebruiken;

- persoon van de adviseur,
- relatie met geadviseerden (mate van weerstand, aard van de weerstand, geloofwaardigheid/status adviseur, duidelijkheid positie adviseur, beslissingsbevoegdheid en machtsafstand),
- kenmerken van de geadviseerden,
- relatie adviseur met inhoud van het advies,
- aard van de inhoud,
- wijze waarop geadviseerden zich tot de inhoud verhouden (duidelijkheid probleemstelling en kennis),
- organisatiekenmerken (primair proces en cultuur),
- omgevingskenmerken.

Acceptatiestrategieën werken slechts als zij door geadviseerden worden ervaren zoals zij bedoeld zijn. De adviseur zal dus goed op het effect van zijn strategie moeten letten en deze zo nodig aanpassen.

3.6.2 Wie in welke volgorde

De volgende keuzes zijn hierbij van belang;

- top-down of bottom-up (zie paragraaf 3.3.2),
- ontwerpen of ontwikkelen (ontwerpen is sterk gericht op inhoud van advies en pas bij invoering op acceptatie, ontwikkelen is een voortdurend proces van bedenken en invoeren waarbij aandacht wordt besteed aan zowel inhoud als acceptatie),
- zelf doen of ontstaan (bedenkt de adviseur de oplossingen of doen de geadviseerden dat zelf),
- veranderingsorganisatie of staande organisatie (in de gehele organisatie de verandering doorvoeren of eerst in aparte deelorganisatie).

3.6.3 Managen van het adviesproces

Volgens het model van Schramade zijn de volgende deelprocessen te onderscheiden tijdens het adviesproces;

- 1. behoeftebepaling, doelbepaling, doelbijstelling,
- 2. beleidsvoorbereiding,
- 3. beleidsbepaling,
- 4. planning en programmering van de uitvoering,
- 5. beleidsuitvoering,
- 6. evaluatie van beleidsuitvoering.
- 7. bijstelling van programma en/of uitvoering,
- 8. beleidsevaluatie.

Het adviesproces heeft een cyclisch karakter, waardoor men dezelfde fasen achtereenvolgens weer doorloopt. De eerste drie en het laatste proces zijn de onderdelen van het ontwikkelingsproces, proces 4 tot en met proces 7 zijn onderdeel van de daadwerkelijke uitvoering.

De beïnvloedende factoren waarmee tijdens het adviesproces rekening gehouden dient te worden zijn de volgende;

- uitgangspunten,
- randvoorwaarden,
- mogelijkheden, belemmeringen,
- kansen, bedreigingen,
- sterkten, zwakten.

3.6.4 Invoeren van veranderingen

Bij het invoeringsproces van een verandering kan men gebruik maken van onderstaande checklist;

- duidelijke doelstellingen (voorwaarde voor realisatie van verandering),
- participatie (wie, wanneer, waarin en hoe),
- informatie (vooraf, tijdens en achteraf),
- snelle invoering,
- één verandering tegelijk,
- belonen van gewenst gedrag,
- fasering (bevordert begrip en verwerking van het proces door grotere overzichtelijkheid),
- middelen (voldoende personele en financiële middelen).

De manier van invoeren kan op twee wijzen plaats vinden, proeftuin of integraal, oftewel experimenteren op kleine schaal of direct in de organisatie invoeren. Beide methoden hebben voor- en nadelen zoals verschil in snelheid, verschil in procesduur, verschil gevolg van fouten, etc.

3.6.5 Marketing van eigen diensten

Als stafafdeling van de hedendaagse tijd dient men minstens aan de volgende zaken te hebben gewerkt, visie-ontwikkeling met de eigen afdeling (welke producten bieden, omgang met klanten, aantrekkelijk blijven voor klanten), netwerken (dit is reeds beschreven in paragraaf 3.5.3), het ontwikkelen van adviesvaardigheden (zie paragrafen hiervoor) en het klantevaluatie-instrument (verkrijgen van informatie en verbeteren van de relatie met geadviseerden).

3.7 Afsluiting theorie

Uit de behandelde theorie welke verkort is weergegeven in de paragrafen 3.1 tot en met 3.6, blijkt dat communicatieproblemen en weerstand van anderen tegen veranderingen vrij complexe materie is. De deelvragen 1 en 2 van dit onderzoek (bladzijde 7) zijn hiermee uitvoerig behandeld. Tevens is er kennis voorhanden welke ruimschoots ingaat op redenen voor de communicatieproblemen en de weerstanden van anderen tegen veranderingen én werkwijzen om dat juist te voorkomen. Met deze opgedane kennis wordt het onderzoek vanaf paragraaf 4 voortgezet in de vorm van een enquête onder ongeveer 100 controllers van de controlleropleiding van de Rijksuniversiteit te Groningen.

4. Onderzoeksplan

4.1 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek is te typeren als een toetsingsonderzoek, omdat de in paragraaf 2.5 geformuleerde stelling wordt getoetst aan de hand van de uitkomsten van de enquête. Het conceptueel model zoals beschreven in paragraaf 2.5 stuurt aan op een verband tussen het verbeteren van de communicatieve vaardigheden van controllers door middel van training, waardoor er sprake zal zijn van minder communicatieproblemen en daardoor minder weerstand tegen veranderingen, met als uiteindelijke gevolg én doel de verbetering van de effectiviteit van de organisatie waar de controller werkzaam is. De uitkomst van de enquête zal duidelijk dienen te maken in hoeverre de respondenten het al dan niet eens zijn met de geformuleerde stelling.

4.2 Populatie en steekproef

De populatie van dit onderzoek bestaat uit de controllers – al dan niet afgestudeerd – op postdoctoraal niveau. Aangezien een populatie-onderzoek te groot zou zijn voor dit onderzoek, is gekozen voor een steekproef onder ongeveer 100 controllers. Daarnaast betreft de steekproef een aselechte enkelvoudige steekproef op basis van de studentenadministratie van de controlleropleiding van de Rijksuniversiteit te Groningen. Op basis van mij bekende ervaringen van anderen, mag verwacht worden dat voldoende respondenten zullen reageren om dit onderzoek verantwoord te kunnen doen. Volgens Baarda en De Goede (Basisboek Methoden en Technieken, 2001) is een respons van minimaal 30 wenselijk, teneinde verantwoord conclusies te kunnen trekken.

4.3 Meetinstrument

Het gehanteerde meetinstrument betreft een enquête, die bestaat uit vier delen met in totaal achtendertig vragen. De eerste elf vragen betreffen persoonlijke gegevens, zoals leeftijd, geslacht, opleiding en ervaring. Aan de hand van deze gegevens kunnen de respondenten ingedeeld worden en kan eventueel bij grote afwijkingen in de antwoorden op de vragen uit de daaropvolgende delen, getoetst worden in hoeverre er samenhang bestaat tussen persoonlijke eigenschappen en die afwijkende antwoorden. De tweede groep van achttien vragen gaat nader in op communicatieve vaardigheden, communicatieproblemen en weerstanden, de vooronderstellingen en houding en het verband met de effectiviteit van de organisatie waar de controllers werkzaam zijn. In het derde deel van elf vragen wordt nader ingegaan op training van communicatieve vaardigheden en in hoeverre de controllers daar het nut van inzien. In het vierde en laatste deel is een open vraag gesteld aangaande de huidige wijze van omgaan met weerstand.

4.4 Dataverzamelmethode

De enquête is digitaal per e-mail verspreid onder ongeveer 100 controllers uit de studentenadministratie van de controlleropleiding van de Rijksuniversiteit te Groningen, waarbij zij een begeleidende brief en een invulinstructie hebben ontvangen bij de enquête. Tevens is aan hen de mogelijkheid geboden het uiteindelijke onderzoeksverslag in digitale vorm te ontvangen, indien zij dit hebben aangegeven. De enquête is in digitale vorm in te vullen door middel van gebruikmaking van de hedendaagse technologische hulpmiddelen die zowel apparatuur als programmatuur te bieden hebben. Aan de respondenten is verzocht de enquête te retourneren binnen twee weken na ontvangst. Met behulp van de studentenadministratie van de universiteit kan de enquête worden verstuurd en anoniem worden verwerkt. De tijdsduur voor het invullen van de enquête bedraagt slechts tien minuten, waardoor een relatief hoge respons gerechtvaardigd lijkt.

De enquête en de bijbehorende brief en invulinstructie zijn te vinden onder de bijlagen van dit onderzoeksverslag.

5. Analyseplan

5.1 Inleiding

Het model van dit onderzoek is erop gericht vast te stellen of de controllers het eens zijn met de stelling dat verbetering van de communicatieve vaardigheden van de controllers door training, zal leiden tot een vermindering van communicatieproblemen en daardoor een vermindering van weerstanden tegen veranderingen, waardoor de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn zal verbeteren.

Het vermoeden bestaat dat dit inderdaad het geval zal zijn en door minder dan 25 procent van de controllers negatief zal worden beantwoord. Dat vermoeden wordt bevestigd als de vragen zes, zeven en negen uit deel C van de enquête door minder dan 25 procent met 'oneens' of 'helemaal oneens' wordt beantwoord. Ter controle fungeren de vragen zeventien en achttien van deel B van de enquête, deze vragen zijn meer algemeen gesteld, daar waar de vragen in deel C meer zijn toegespitst op de controllers zelf. De norm van 25 procent is gebaseerd op een absolute minderheid.

5.2 Datacontrole

Nadat alle vragen zijn gecodeerd en eventueel hergecodeerd, zal controle op de kwaliteit van gegevens worden uitgevoerd door middel van frequentieberekeningen.

Gezien de indeling van de vragen van de enquête naar de dimensies van het operationalisatieschema in paragraaf 2.7, zou overwogen kunnen worden uitkomsten van vragen te combineren tot één score en daartoe zou een controle op homogeniteit van schalen benodigd zijn. Echter vanwege de inhoudelijke verschillen van de vragen, zou dat leiden tot een dermate lage homogeniteit, dat het combineren tot één score achterwege wordt gelaten. Om toch de eventueel aanwezig onderlinge verbanden aan te tonen, zullen de antwoorden op alle vragen volgens de hiervoor genoemde dimensies worden weergegeven door middel van non-parametrische correlaties (zie bijlagen).

5.3 Uitvoering analyse deel A (persoonlijke gegevens)

De persoonlijke gegevens zullen per vraag (dit betreft alleen deel A van de enquête) uitgewerkt worden in staafdiagrammen, daarnaast zullen er gemiddelden worden berekend. Waar afgeweken wordt van deze methode zal dat duidelijk worden aangegeven met de reden van de afwijkende methodiek.

In een later stadium zullen verschillen tussen twee of meerdere groepen (bijvoorbeeld man of vrouw en de indeling naar leeftijd) middels driedimensionale diagrammen worden gepresenteerd.

5.4 Uitvoering analyse deel B en deel C

De stelling van dit onderzoek zal geconfronteerd moeten worden met de antwoorden op de vragen van de enquête, met name vraag zes, zeven en negen uit deel C van de enquête. Aangezien dit onderzoek relatief breed is, dient rekening gehouden te worden met het feit dat het aantal vragen per deelonderwerp vrij gering is en dat aanvullend en diepgaander onderzoek op de verschillende onderdelen gewenst is. Dit onderzoek probeert een globaal en veelomvattend beeld te verschaffen aangaande de problematiek, om vervolgonderzoek aan te moedigen en te rechtvaardigen.

De vragen uit deel B zullen ieder in een staafdiagram worden gepresenteerd, waarbij een duidelijk beeld kan worden gevormd in hoeverre men beschikt over gewenste communicatieve vaardigheden, weerstand en communicatieproblemen herkent en daarmee te maken heeft in de uitoefening van de functie. Daarnaast wordt tevens duidelijk gemaakt wat de vooronderstellingen en de houding van de

controllers is en wordt antwoord verkregen op de vraag wat volgens de controllers de verschillende gevolgen zijn op de effectiviteit van de organisatie waar men werkzaam is.

De antwoorden op de vragen van deel B zullen tevens in een non-parametrische correlatie worden weergegeven per dimensie, zoals deze voorkomen in het operationalisatieschema uit paragraaf 2.7.

De antwoorden op de vragen uit deel C zullen eveneens in een enkele staafdiagram worden weergegeven. Bij de eerste analyse van de antwoorden zal extra aandacht worden besteed aan de consistentie van de antwoorden, indien daar bijzonderheden ontstaan zullen deze apart inzichtelijk worden gemaakt.

5.5 Uitvoering analyse deel D

De vraag in deel D betreft een aanvulling op de vragen uit de delen B en C, in die zin dat de geënquêteerden gevraagd wordt een te geven hoe zij op dit moment omgaan met weerstand van anderen tegen door de controllers voorgestelde veranderingen. Wellicht is het mogelijk dat de antwoorden dermate sterk op elkaar lijken, dat ook op basis daarvan een conclusie getrokken kan worden.

5.6 Voorwaarden

Gezien de wijze van verwerking van de antwoorden van de enquête, is er geen sprake van bijzondere voorwaarden. Zoals in paragraaf 5.2 al gemeld is, zal er geen combinatie tot één score worden weergegeven, waardoor de noodzaak tot een controle op homogeniteit van de schalen komt te vervallen.

De voorwaarde waaraan de enquête dient te voldoen is een minimale respons van 30, om de uitkomsten van dit onderzoek als representatief te kunnen betitelen voor de controllers in het algemeen. Conform Baarda en De Goede (Basisboek Methoden en Technieken, 2001) is een respons van minimaal 30 wenselijk, teneinde verantwoord conclusies te kunnen trekken.

6. Resultaten

6.1 Respons enquête

Door het secretariaat van de Postdoctorale Controlleropleiding te Groningen, is het e-mailbestand van de opleiding benaderd met het verzoek mee te werken aan deze enquête. De omvang van het betreffende bestand is ongeveer honderd ingeschrevenen. Van deze ongeveer 100 ingeschrevenen en dus voor de enquête benaderden, hebben er uiteindelijk dertig meegewerkt aan het invullen en retourneren van de enquête. Alle dertig geretourneerde exemplaren zijn bruikbaar voor nadere analyse.

De paragrafen 6.2 tot en met 6.5 geven in tekstvorm de uitkomsten van de enquête weer, paragraaf 6.6 omvat de analyse van die uitkomsten.

6.2 Uitkomsten deel A

Van de 30 respondenten zijn er 4 vrouwelijk en 26 mannelijk.

Voor wat betreft de leeftijd zijn de respondenten afkomstig uit alle genoemde groepen, behalve de categorieën jonger dan 25 en ouder dan 59. Het grootste gedeelte van de respondenten bevindt zich in de groep 30 tot en met 34, namelijk 50 %.

Ten aanzien van de vraag aangaande de functie, scoort bijna 65 % op de categorie controller, maar dient vermeld te worden dat 30 % de categorie ‘anders’ als antwoordalternatief heeft gekozen.

Bij de vraag op welk niveau men in de organisatie werkzaam is zijn de antwoorden relatief verdeeld, wat wil zeggen dat er niet een specifieke categorie uitspringt boven de rest van de antwoordalternatieven. Van een verdere uitwerking wordt dan ook afgezien.

De antwoorden bij de vraag over opleidingsniveau zijn universitair (53,3 %), post-HBO (30,0 %), post-doctoraal RA (10,0 %) en post-doctoraal RC (6,7 %).

Op de vraag of men al dan niet deelneemt aan een vorm van overleg, neemt 46,7 % wel en 53,3 % geen deel aan een overleg.

De vraag welke zich toespitst op de sector waarin men werkzaam is, blijkt een zeer divers antwoordenscala te bevatten, waarbij echter moet worden opgemerkt dat de financieel – dienstverlenende sector het grootst is (33,3 %), gevolgd door de sectoren non-profit en anders – dienstverlenend (ieder 20 %) en de productiesector (13,3 %). Andere sectoren zoals die in de enquête voorkomen, zijn eveneens vertegenwoordigd zij het in mindere mate.

Qua werkervaring zijn de antwoordalternatieven tussen 5 en 10 jaar én tussen 10 en 20 jaar verreweg het meest gekozen.

De geografische oriëntatie van de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn, zijn eveneens redelijk gelijk verdeeld over de aanwezige antwoordalternatieven, waarbij de antwoordmogelijkheid ‘regionaal’ het minst is gekozen.

Ditselfde geldt ook voor de omvang van de organisaties, het merendeel (50 %) heeft meer dan 250 werknemers, vervolgens een grote groep (36,7 %) met een werknemersaantal tussen de 50 en 250 en de kleinste groep (13,3 %) omvat minder dan 50 werknemers.

De vraag aangaande de cultuur van de organisaties leverde naast het eerste missende antwoord op dat de taakcultuur verreweg het meeste voorkomt (48,3 %), vervolgens de rolcultuur (24,1 %) en de machtscultuur (20,7 %) en als laatste de persoonsgerichte cultuur (6,9 %).

Een gemiddelde bepalen van de antwoordalternatieven is gezien de doelstelling van de enquête niet aan de orde. Voor verdere en nadere informatie omtrent de uitkomsten van dit vragendeel van de enquête, wordt verwezen naar de bijlagen IV, V en VI van dit onderzoek.

6.3 Uitkomsten deel B

Uit de eerste vraag van dit vragendeel, blijkt dat 10 % van de respondenten erg vaak, 50 % redelijk vaak en 40 % af en toe te maken heeft met weerstand tegen veranderingen.

Voor wat betreft het ondervinden van communicatieproblemen met anderen antwoord 76,7 % af en toe, 20 % redelijk vaak en 3,3 % erg vaak.

De vraag in hoeverre men de neiging heeft anderen direct te overtuigen bij weerstand van die anderen levert een verdeelde score op, namelijk 3,3 % altijd, 6,7 % erg vaak, 43,3 % redelijk vaak, 40 % af en toe en 6,7 % zelden of nooit.

Het uitblijven van vervolgacties van anderen terwijl zij schijnbaar positief reageerden op een veranderingsvoorstel, komt bij 3,3 % erg vaak voor, bij 23,3 % redelijk vaak, bij 63,3 % af en toe en bij 10 % zelden of nooit.

De vraag of een voorstel niet werd opgepakt omdat de uitleg door de respondenten niet werd begrepen, levert op dat dit bij 3,3 % van de gevallen erg vaak voorkomt, bij 3,3 % redelijk vaak, bij 53,3 % af en toe en bij 40 % zelden of nooit.

Een verbale aanval door anderen terwijl men vaktechnisch volledig goed zit, blijkt bij 3,3 % erg vaak voor te komen, bij 3,3 % redelijk vaak, bij 56,7 % af en toe en bij 36,7 % zelden of nooit.

Op de vraag of men ook rekening houdt met de belangen van anderen tijdens veranderingstrajecten antwoord 10 % altijd, 50 % erg vaak en 40 % redelijk vaak.

De vraag of men duidelijk laat blijken anderen in de organisaties serieus te nemen bij weerstand, wordt door 6,7 % niet beantwoord, waardoor de volgende score ontstaat, 17,9 % altijd, 32,1 % erg vaak, 42,9 % redelijk vaak en 7,1 % af en toe.

Weerstand omdat anderen de zin van de verandering niet inzagen, komt in 6,7 % van de gevallen erg vaak voor, in 46,7 % redelijk vaak voor en in eveneens 46,7 % af en toe voor.

Het met respect behandelen van anderen van ieder niveau in de organisatie wordt door 73,3 % altijd gedaan, door 20 % erg vaak, door 3,3 % redelijk vaak en door 3,3 % af en toe.

Het erg je best doen van het verbeteren van de relatie met anderen in de organisatie, wordt door 10 % altijd gedaan, door 36,7 % erg vaak, door 46,7 % redelijk vaak en door 6,7 % af en toe.

Een gelijke opvatting over de rol van de controller in de organisatie komt bij 40 % erg vaak voor, bij 56,7 % redelijk vaak en bij 3,3 % af en toe.

Het tijdens veranderingstrajecten beschikken over een opdrachtgever in de organisatie komt bij 36,7 % altijd voor, bij 20 % erg vaak, bij 23,3 % redelijk vaak en bij 20 % af en toe.

Onvoorwaardelijke aandacht voor anderen tijdens gesprekken heeft 6,7 % altijd, 66,7 % erg vaak, 23,3 % redelijk vaak en 3,3 % af en toe.

Met het als essentieel beschouwen van een goede beheersing van de communicatieve vaardigheden voor controllers, is 63,3 % het helemaal eens, is 33,3 % het eens en is 3,3 % het niet eens en niet oneens.

Met het zichzelf beschouwen als intern adviseur is 33,3 % het helemaal eens, is 60 % het eens en is 6,7 % het niet eens en niet oneens.

Met de stelling dat weerstanden tegen voorgestelde veranderingen een aanzienlijk negatief effect hebben op de effectiviteit van de organisatie waar men werkzaam is, is 20 % het helemaal eens, is 56,7 % het eens en is 23,3 % het niet eens en niet oneens.

Met de stelling dat een afname van weerstanden tegen veranderingen, een toename zou impliceren van de effectiviteit van de organisatie waar men werkzaam is, is 16,7 % het helemaal eens, is 70 % het eens en is 13,3 % het niet eens en niet oneens.

6.4 Uitkomsten deel C

Aan een cursus – of daarmee vergelijkbaar – met als doel de communicatieve vaardigheden verder te ontwikkelen heeft 46,7 % meerdere malen deelgenomen, 33,3 % een enkele keer en 20 % nog nooit.

Met het door middel van intensieve training kunnen verbeteren van de eigen communicatieve vaardigheden is 10 % het helemaal eens, is 73,3 % het eens en is 16,7 % het niet eens en niet oneens.

Bij de vraag of er sprake is van bereidheid tot deelname aan trainingen ter verbetering van de eigen communicatieve vaardigheden, is 13,3 % het helemaal eens, is 73,3 % het eens, is 10 % het niet eens en niet oneens en is 3,3 % het oneens.

Met de vraag of controlleropleidingen dergelijke trainingen in het programma zouden moeten opnemen, is 23,3 % het helemaal eens, is 46,7 % het eens, is 23,3 % het niet eens en niet oneens en is 6,7 % het oneens.

Met het periodiek volgen van trainingen in communicatieve vaardigheden gedurende het werkzame bestaan is 6,7 % het helemaal eens, is 56,7 % het eens, is 30 % het niet eens en niet oneens en is 6,7 % het oneens.

Met de stelling dat een verbetering van de training in communicatieve vaardigheden voor controllers, minder weerstanden oplevert tegen door controllers voorgestelde veranderingen, is 13,3 % het helemaal eens, is 53,3 % het eens en is 33,3 % het niet eens en niet oneens.

Met de stelling dat een vermindering van communicatieproblemen de effectiviteit van organisaties kan doen toenemen, is 33,3 % het helemaal eens, is 60 % het eens en is 6,7 % het niet eens en niet oneens.

Met de stelling dat een periodieke opfrissing voor controllers van de opgedane kennis aangaande weerstanden en communicatieproblemen, controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van de organisatie te laten toenemen is 6,9 % het helemaal eens, is 62,1 % het eens, is 24,1 % het niet eens en niet oneens en is 6,9 % het oneens. Deze vraag was niet ingevuld door één respondent.

Met de stelling dat een verbetering van de communicatieve vaardigheden door controllers minder communicatieproblemen zal opleveren is 20,7 % het helemaal eens, is 51,7 % het eens, is 24,1 % het niet eens en niet oneens en is 3,4 % het oneens. Ook deze vraag was door één respondent niet ingevuld.

Met de verwachting dat de complexiteit van de functie van controller de komende 5 jaar zal toenemen is 20 % het helemaal eens, is 66,7 % het eens, is 6,7 % het niet eens en niet oneens en is 6,7 % het oneens.

Met de vraag of een verbetering van de communicatieve vaardigheden van controllers noodzakelijk is, indien de complexiteit van de functie van controllers de komende 5 jaar zal toenemen is 13,3 % het helemaal eens, is 70 % het eens, is 13,3 % het niet eens en niet oneens en is 3,3 % het oneens.

6.5 Uitkomsten deel D

Van de 30 respondenten hebben 25 de open vraag onder deel D van de enquête ingevuld, betreffende de wijze waarop men omgaat met weerstand van anderen tegen voorgestelde veranderingen.

De antwoorden zijn uiteraard allen uniek, echter is het voor een enigszins overzichtelijk beeld zaak deze zo goed als mogelijk onder te verdelen in een categorie. De volgende 4 categorieën zijn redelijk duidelijk van elkaar te onderscheiden en voorzien van het aantal respondenten dat dit opgegeven heeft als antwoord;

- veranderingen op basis van argumenten en logische redeneren bewerkstelligen (9),
- idem aan voorgaande antwoord, echter met enige mate van overleg met betrokken partijen (7),
- daadwerkelijk ingaan op weerstand van anderen en trachten samen de weerstand op te heffen (5),
- het opbouwen van een relatie met anderen, waardoor weerstand en gezamenlijke doelen bespreekbaar worden (4).

6.6 Analyse

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de enquête per vragendeel geanalyseerd en getoetst aan de in paragraaf 3 opgedane theoretische kennis. Conclusies worden per vragendeel uitgewerkt.

6.6.1 Deel A

Ten aanzien van deel A, te weten de persoonlijke gegevens, is reeds eerder aangegeven geen verdere analyses op de gegeven antwoorden uit te voeren. De reden daarvoor is dat dit gezien de doelstelling van het onderzoek niet relevant is. In een later stadium van dit onderzoek zullen de antwoorden uit deel B van de enquête wél vergeleken worden met de antwoorden uit deel A van de enquête.

6.6.2 Deel B

Nadere analyse volgens de dimensies zoals genoemd op bladzijde 10 van de antwoorden uit deel B van de enquête levert de volgende beelden op.

In de **dimensie weerstand** zijn vragen verwerkt welke rechtstreeks betrekking hebben op weerstand zelf en een aantal factoren die daar direct een oorzaak van kunnen zijn.

Weerstand komt in meer of mindere mate volgens alle respondenten voor en met de nadruk op 'af en toe' geldt dat ook voor communicatieproblemen, hiermee is deelvraag 4 van het onderzoek positief beantwoord.

Een belangrijke reden voor weerstand van anderen en het toenemen daarvan is het direct met argumenten komen ter verdediging tegen de eerste weerstand, anderen zullen zich daardoor namelijk niet serieus genomen voelen. Op de vraag in hoeverre men anderen direct tracht te overtuigen bij weerstand, antwoord slechts 6,7 % dit zelden of nooit te doen, de rest doet dat dus af en toe of vaker. Een belangrijke reden voor het ondervinden van weerstand door de respondenten lijkt reeds nu al gevonden te zijn.

Het uitblijven van vervolgacties van anderen komt eveneens voor, zij het niet bijzonder veel. Echter geeft ook dit blijk van weerstand van anderen door simpelweg te negeren.

Een verbale aanval door anderen komt relatief gezien weinig voor, waarmee een bijzonder hoge mate van weerstand die zich op een dergelijke wijze uit nagenoeg kan worden uitgesloten.

Begrip voor het belang van anderen is een belangrijke voorwaarde teneinde weerstand zoveel mogelijk te voorkomen, het merendeel van de respondenten houdt hier ook rekening mee.

Het serieus nemen van anderen die weerstand vertonen doet men over het algemeen genomen ook, zij het in wat mindere mate dan de hiervoor gestelde vraag. Een ander niet serieus nemen terwijl die weerstand vertoont is dé manier om nog meer weerstand te laten ontstaan.

Weerstand omdat anderen de zin van een verandering niet inzien komt relatief veel voor, hieruit blijkt dat de communicatie met die anderen over de betreffende verandering verbeterd kan worden.

De **dimensie factoren in de omgang met anderen** behandelt een aantal onderdelen welke van wezenlijk belang zijn voor het welslagen van de uitvoering van de eigen functie en de bereidheid tot medewerking van anderen aan veranderingen.

Voor wat betreft de overdracht van informatie welke vertaald is in de vraag of een voorstel niet werd opgepakt omdat anderen de uitleg niet hebben begrepen, is de score goed te noemen omdat het weinig voor schijnt te komen volgens de respondenten.

Bij de gelijkheid tussen respondenten en anderen in de organisatie over de rolopvatting van de controller, kan gesteld worden dat de score goed is maar hoger zou behoren te zijn. Dit aspect is van belang zodat er geen conflicten ontstaan over werkzaamheden van een controller, waarvan anderen zich afvragen waar de controller zich mee bemoeit.

Het hebben van een opdrachtgever gaat gezien de uitkomsten zeker niet voor een ieder op, wat kan betekenen dat anderen in de organisatie een verminderde bereidheid tot veranderen zullen tonen.

Volgens de theorie zou dit aspect verbeterd dienen te worden.

Het hebben van onvoorwaardelijke aandacht voor anderen tijdens gesprekken komt vrij veel voor, maar zou ook verbeterd dienen te worden, aangezien op dit gebied een ander zich serieus genomen voelt en er informatie wordt verstrekt welke van belang kan zijn om te komen tot een voor alle partijen acceptabele oplossing of verandering.

De vragen in de **dimensie eigen houding** bepalen voor een belangrijk deel in hoeverre we vanuit onszelf weerstand oproepen bij anderen zonder nog een woord gesproken te hebben over een eventuele verandering in de organisatie.

Het hebben van respect voor anderen op ieder niveau van de organisatie komt gezien de enquête veel voor en bepaalt in zeer belangrijke mate in hoeverre anderen zich serieus genomen voelen.

De wil om de relatie met anderen te verbeteren komt redelijk veel voor, maar zou verbeterd mogen worden. Zonder die anderen en een solide relatie met die anderen, zullen noodzakelijke veranderingen conform de theorie moeizamer tot stand komen.

Het inzien van het grote belang van een goede beheersing van de communicatieve vaardigheden door controllers wordt door bijna allen met minstens 'eens' beantwoord.

Over het algemeen genomen beschouwd men zichzelf in meer of mindere mate als intern adviseur en gezien de functie en het 'staf'-karakter daarvan zou dat ook zo horen te zijn.

Met de stelling dat weerstanden tegen voorgestelde veranderingen een aanzienlijk negatief effect hebben op de effectiviteit van de organisatie waar men werkzaam is, is men het over het algemeen wel eens. En dat geldt in nog hogere mate voor de daaropvolgende stelling inzake een hogere effectiviteit indien men de weerstand tegen veranderingen kan laten afnemen. Deelvraag 5 van het onderzoek is hiermee positief beantwoord.

Voorlopig concluderend, kan gesteld worden dat inderdaad minder dan 25 % van de ondervraagde controllers het niet eens is met het deel van het conceptueel model op bladzijde 8, waarin een afname van weerstanden van anderen tegen veranderingen zou resulteren in een verbetering van de effectiviteit van de organisatie waar de controller werkzaam is. Deelvraag 6 van het onderzoek is in de bovenstaande tekst uitgewerkt.

6.6.3 Deel C

Het merendeel van de respondenten heeft deelgenomen aan één of meerdere cursussen op het gebied van communicatieve vaardigheden en is het er over het algemeen genomen mee eens dat men die communicatieve vaardigheden nog verder kan verbeteren door middel van intensieve training. Voor wat betreft de bereidheid tot deelname aan dergelijke trainingen is men voorstander en dat geldt eveneens voor het opnemen van dergelijke trainingen in het programma van controlleropleidingen. Ook ten aanzien van het periodiek volgen van trainingen op het gebied van communicatieve vaardigheden gedurende het werkzame bestaan zijn de meeste respondenten positief.

Over het algemeen is men het eens met de stelling dat een verbetering van de training in communicatieve vaardigheden voor controllers, minder weerstanden oplevert tegen door controllers voorgestelde veranderingen. Datzelfde geldt in zeer hoge mate voor de stelling dat een vermindering van communicatieproblemen de effectiviteit van organisaties kan doen toenemen.

Met de stelling dat een periodieke opfrissing voor controllers van de opgedane kennis aangaande weerstanden en communicatieproblemen, controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van de organisatie te laten toenemen is men het ook in belangrijke mate eens. Eenzelfde uitslag blijkt ook bij de stelling dat een verbetering van de communicatieve vaardigheden door controllers minder communicatieproblemen zal opleveren.

Met de verwachting dat de complexiteit van de functie van controller de komende 5 jaar zal toenemen is het grootste deel het eens en dat geldt tevens voor de vraag of een verbetering van de communicatieve vaardigheden van controllers noodzakelijk is, indien de complexiteit van de functie van controllers de komende 5 jaar zal toenemen.

De conclusie die getrokken kan worden op basis van het conceptueel model op bladzijde 8, is dat net als bij de conclusie van deel B inderdaad minder dan 25 % van de ondervraagde controllers het niet eens is met de volgende aannames van het conceptueel model;

- training van communicatieve vaardigheden van controllers leidt tot een verbetering van communicatieve vaardigheden van controllers,
- verbetering van communicatieve vaardigheden van controllers leidt tot een afname van communicatieproblemen,
- afname van communicatieproblemen leidt tot afname van weerstanden tegen veranderingen.

De deelvragen 7 en 8 van het onderzoek zijn hiermee beiden positief beantwoord.

6.6.4 Deel D

Uit de open vraag blijkt dat ruim meer dan de helft van de respondenten die een antwoord hebben gegeven op deze vraag veranderingen op basis van logische argumenten tracht te bewerkstelligen. Een relatief klein deel hiervan doet dat in overleg met anderen die betrokkenen zijn bij die veranderingen. Een aanzienlijk kleiner deel van de respondenten gaat daadwerkelijk in op de weerstand en tracht deze samen met de anderen die de weerstand vertonen op te lossen. Een nog kleiner deel van de respondenten bouwt een relatie op met anderen waardoor weerstand en gezamenlijke doelen bespreekbaar worden.

De conclusie is dat het overgrote deel van de respondenten precies datgene doet wat weerstand oproept, namelijk op basis van logische argumenten trachten anderen in te laten zien waarom een verandering noodzakelijk is. Door deze werkwijze voelen die anderen zich allerm minst serieus genomen en neemt de reeds aanwezige weerstand alleen maar verder toe, met als mogelijk eindresultaat een niet gerealiseerde verandering en een definitief verstoorde werksfeer.

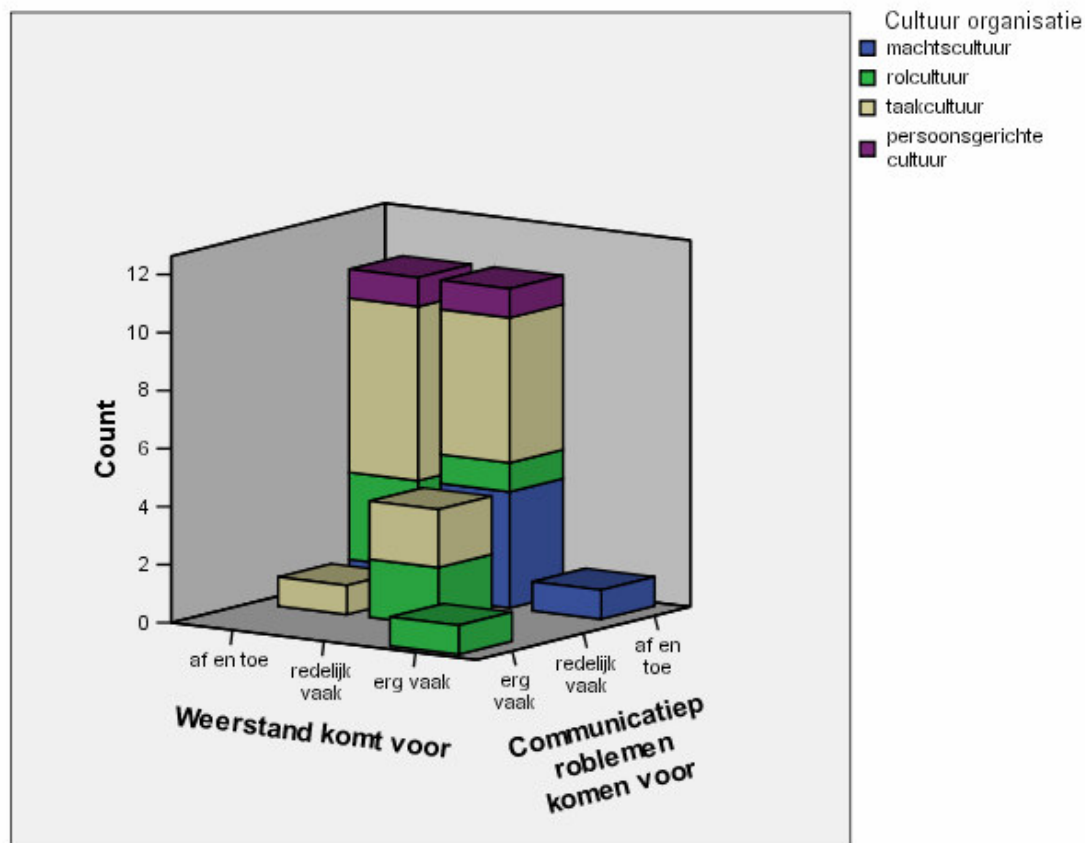
6.6.5 Samenhangen

Samenhangen tussen de uitkomsten van deel A onderling zijn gezien de doelstelling van dit onderzoek niet relevant. Daarentegen zullen de samenhangen tussen de uitkomsten van deel B onderling door middel van non-parametrische correlatie (Kendall's Tau en Spearman's Rho, beiden zowel op 1 % als 5 % niveau getest) wel nader worden beschouwd, ditzelfde geldt voor deel C. Eventuele samenhangen tussen de uitkomsten van deel A en de uitkomsten inzake ondervonden weerstand en communicatieproblemen (vragen B-1 en B-2) zullen middels driedimensionale grafieken eveneens worden besproken. Verder onderzoek naar samenhangen wordt in dit onderzoek niet uitgevoerd, omdat dit niet voldoende relevant is gezien de doelstelling.

6.6.5.1 Samenhang vragen deel A en vragen B-1 en B-2

Indien de vragen aangaande het al dan niet hebben ondervonden van weerstand en communicatieproblemen (vragen B-1 en B-2) gecombineerd worden met de vragen van deel A, ontstaan de grafieken die zijn opgenomen in bijlage VII. Hieruit kan worden opgemaakt dat de

vrouwelijke respondenten minder weerstand en communicatieproblemen ervaren dan hun mannelijke collega's. Ten aanzien van de leeftijd kan gezien de omvang van het aantal respondenten met goed fatsoen geen mening worden gevormd, wat eveneens geldt voor de functie en het werk niveau. Bij het criterium opleidingsniveau scoren de post-HBO'ers laag op het gebied van ondervonden communicatieproblemen. Het deelnemen aan een vorm van overleg lijkt meer ondervonden weerstand tot gevolg te hebben. Bij de verdeling qua sector blijkt de non-profitsector op zowel ondervonden weerstand als ondervonden communicatieproblemen hoger te scoren dan de andere sectoren. Wat opvalt bij het aantal jaren werkervaring is dat de groep met de kortste werkervaring relatief laag scoort en dat de groep met de langste werkervaring relatief hoog scoort. Ten aanzien van de geografische oriëntatie lijkt de categorie regionaal in vergelijking met de andere categorieën relatief hoog te scoren en dan met name op het gebied van ondervonden weerstand. Bij de indeling omvang qua aantal werknemers lijkt de categorie met de minste werknemers het laagst te scoren op met name het gebied van ondervonden weerstand. Het aspect cultuur toont dat zowel de persoonsgerichte als de machtscultuur laag scoren op ondervonden communicatieproblemen, daarentegen scoort de machtscultuur relatief hoger op ondervonden weerstand. De taakcultuur scoort evenals de persoonsgerichte cultuur op beide aspecten geen enkele keer op erg vaak (zie onderstaande grafiek). Nadere uitwerking van deze uitkomsten wordt aanbevolen voor vervolgonderzoek.



Figuur 4. 3-dimensionale diagram weerstand, communicatieproblemen en cultuur organisatie

6.6.5.2 Samenhang vragen deel B

Met behulp van het statistische programma SPSS is door middel van non-parametrische correlatie, gezocht naar samenhangen tussen de door de respondenten gegeven antwoorden, zie hiervoor bijlage VIII. Daaruit is gebleken dat positieve correlatie blijkt tussen de volgende aspecten (vraagnummers tussen haakjes vermeldt);

- ervaren weerstand (B-1) / ervaren communicatieproblemen (B-2), dit lijkt logisch gezien de theorie en het feit dat deze twee aspecten hand in hand gaan,

- ervaren communicatieproblemen (B-2) / uitleg niet begrepen door anderen (B-5), ook deze twee aspecten passen conform de theorie uitstekend bij elkaar, als men elkaar niet begrijpt is dat op zichzelf al een communicatieprobleem,
- geen vervolgacties van anderen (B-4) / anderen zien de zin van de verandering niet in (B-9), gaat conform de theorie eveneens goed samen, als anderen van een verandering de zin niet inzien, zal van hen ook geen vervolgactie verwacht hoeven te worden,
- uitleg niet begrepen door anderen (B-5) / gelijkheid in rolopvatting functie controller (B-12), deze twee aspecten correleren met elkaar omdat de score op beiden laag is, men heeft derhalve niet vaak meegemaakt dat een uitleg niet begrepen werd, evenals dat er weinig sprake is van ongelijkheid in de rolopvatting aangaande de functie van de controller,
- uitleg niet begrepen door anderen (B-5) / beschouwt zichzelf als intern adviseur (B-16), hoe meer men zichzelf beschouwt als intern adviseur en daar ook naar handelt, hoe beter anderen de uitleg begrijpen, dat blijkt gezien de score op beide vragen ook zo te zijn,
- aandacht voor anderen (B-14) / rekening houden met belang van anderen (B-7), als men rekening wil houden met de belangen van anderen, zal men zoals de theorie dat aangeeft ook aandacht voor die anderen dienen te hebben, op beiden wordt hoog gescoord,
- anderen met respect behandelen (B-10) / serieus nemen van anderen (B-8), ook deze twee aspecten horen conform de theorie sterk bij elkaar en op beiden wordt ook hoog gescoord,
- anderen zien zin verandering niet in (B-9) / gelijkheid in rolopvatting van functie controller (B-12), op deze beide aspecten wordt iets lager dan gemiddeld gescoord, wat inhoudt dat men vaker dan af en toe te maken heeft met anderen die de zin van een verandering niet inzien, maar dat de mate daarvan sterk samenhangt met de gelijkheid van de wijze waarop anderen de rol van de controller opvatten en de wijze waarop de controller die rol zelf opvat,
- relatie met anderen willen verbeteren (B-11) / beschikken over opdrachtgever (B-13), uit de antwoorden blijkt dat er een grote samenhang bestaat tussen de mate waarin men beschikt over een opdrachtgever en de wil om de relatie met anderen te verbeteren, naarmate die laatste hoger is beschikt men in meerdere mate over een opdrachtgever,
- relatie met anderen willen verbeteren (B-11) / beschouwt beheersing communicatieve vaardigheden als essentieel (B-15), dit geeft aan dat diegenen die over een hoge mate van wil beschikken om de relatie met anderen te verbeteren, tevens de beheersing van communicatieve vaardigheden hoog in het vaandel hebben staan,
- relatie met anderen willen verbeteren (B-11) / beschouwt zichzelf als intern adviseur (B-16), hieruit blijkt dat diegenen die zichzelf in hoge mate beschouwen als intern adviseur, tevens een grote mate van wil hebben om de relatie met anderen te verbeteren,
- gelijkheid in rolopvatting functie controller (B-12) / beschouwt beheersing communicatieve vaardigheden als essentieel (B-15), hieruit blijkt dat diegenen die de beheersing van communicatieve vaardigheden belangrijk vinden, tevens in de situatie verkeren dat zijzelf en de anderen in de organisatie een gelijke opvatting hebben over de rol van de controller,
- beschikken over opdrachtgever (B-13) / beschouwt beheersing communicatieve vaardigheden als essentieel (B-15), hieruit blijkt dat diegenen die de beheersing van communicatieve vaardigheden hoog in het vaandel hebben staan, tevens in de situatie verkeren dat zij veelal beschikken over een opdrachtgever,
- beschouwt zichzelf als intern adviseur (B-16) / beschouwt beheersing communicatieve vaardigheden als essentieel (B-15), diegenen die zichzelf in belangrijke mate beschouwen als intern adviseur vinden de beheersing van communicatieve vaardigheden tevens van groot belang,
- weerstand heeft negatieve invloed op effectiviteit van de organisatie (B-17) / afname weerstand heeft als gevolg een toename van de effectiviteit van de organisatie (B-18), de antwoorden van deze twee aan elkaar omgekeerde stellingen correleren in bijzonder hoge mate met elkaar en scoren hoog.

Negatieve correlatie blijkt bij de volgende aspecten;

- aandacht voor anderen (B-14) / verbaal aangevallen door anderen (B-6), hieruit lijkt het beeld te ontstaan dat naarmate men meer aandacht heeft voor anderen, men in mindere mate de kans loopt verbaal aangevallen te worden door anderen, de score op deze vragen was laag wat

zoveel wil zeggen dat men over het algemeen relatief veel aandacht heeft voor anderen en vrij weinig verbaal is aangevallen door anderen.

- weerstand heeft negatieve invloed op effectiviteit van de organisatie (B-17) / serieus nemen van anderen (B-8)
- weerstand heeft negatieve invloed op effectiviteit van de organisatie (B-17) / aandacht voor anderen (B-14)

De laatste twee correlaties behoeven niet verder geanalyseerd of besproken te worden aangezien de vragen B-17 en B-18 van geheel andere aard zijn dan de overige vragen van deel B.

De overige correlaties zijn wel verder besproken, zij het tevens grensoverschrijdend voor wat betreft de op bladzijde 10 aangegeven dimensies.

6.6.5.3 Samenhang vragen deel C

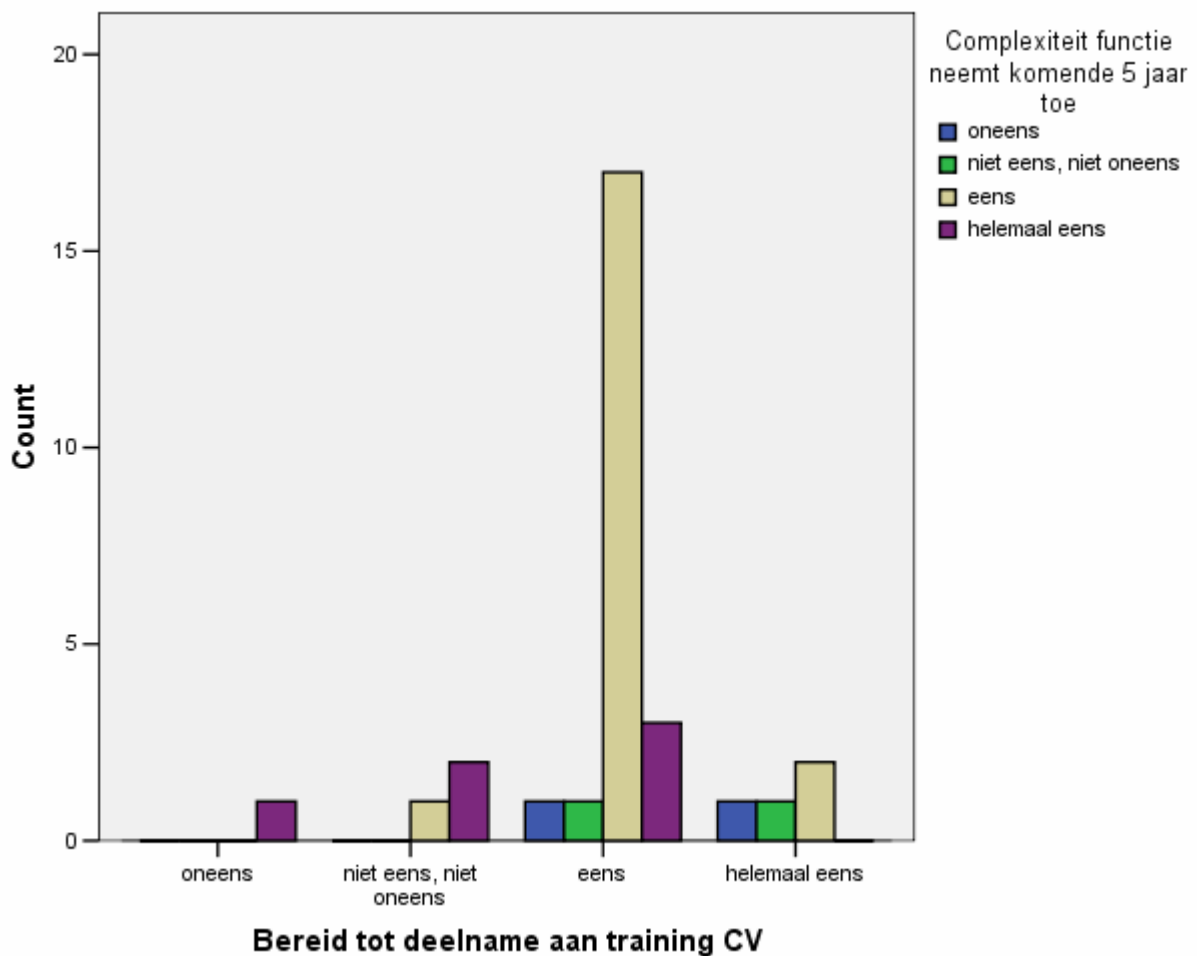
Op dezelfde wijze als in paragraaf 6.6.5.2, wordt gezocht naar samenhangen tussen de antwoorden van deel C van de enquête. De vragen B-1, B-2 en C-1 van het in bijlage IX opgenomen correlatieschema worden niet verder besproken, omdat bij de eerste twee vragen geen sprake is van correlatie en omdat bij vraag C-1 de codering van de antwoorden niet kon worden opgesteld conform de overige vragen van deel C. In paragraaf 6.6.5.4 zullen eventuele samenhangen tussen vraag C-1 en de overige vragen van deel C worden doorgenomen. De uitkomsten van de positieve correlaties zijn als volgt;

- men denkt de eigen communicatieve vaardigheden te kunnen verbeteren (C-2) / bereidheid tot deelname aan training communicatieve vaardigheden (C-3), beide vragen scoren hoog wat wil zeggen dat men over het algemeen inderdaad denkt de eigen communicatieve vaardigheden te kunnen verbeteren en dat men bereid is daarvoor training te volgen,
- men denkt de eigen communicatieve vaardigheden te kunnen verbeteren (C-2) / men is het ermee eens periodiek trainingen in communicatieve vaardigheden te volgen gedurende het werkzame bestaan (C-5), ook de antwoorden op deze vragen scoren hoog, wat betekent dat naarmate men denkt te eigen communicatieve vaardigheden te kunnen verbeteren men tevens bereid is om gedurende het werkzame bestaan periodiek trainingen in communicatieve vaardigheden te volgen,
- men denkt de eigen communicatieve vaardigheden te kunnen verbeteren (C-2) / men is het ermee eens dat een periodieke opfrissing voor controllers aangaande weerstanden en communicatieproblemen controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van organisaties toe te laten nemen (C-8), hieruit komt naar voren dat naarmate men verwacht de eigen communicatieve vaardigheden te kunnen verbeteren, men tevens verwacht dat periodieke training in communicatieve vaardigheden controllers blijvend in staat stelt de effectiviteit van organisaties toe te laten nemen, ook hier een relatief hoge score,
- men is het ermee eens periodiek trainingen in communicatieve vaardigheden te volgen gedurende het werkzame bestaan (C-5) / men is het ermee eens dat een periodieke opfrissing voor controllers aangaande weerstanden en communicatieproblemen controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van organisaties toe te laten nemen (C-8), dit betekent dat naarmate men meer bereid is periodiek trainingen in communicatieve vaardigheden te volgen gedurende het werkzame bestaan, men eveneens van mening is dat een periodieke opfrissing voor controllers aangaande weerstanden en communicatieproblemen controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van organisaties toe te laten nemen, scoren beide hoog,
- men is het ermee eens periodiek trainingen in communicatieve vaardigheden te volgen gedurende het werkzame bestaan (C-5) / men is het ermee eens dat een verbetering van de communicatieve vaardigheden van controllers noodzakelijk is indien de complexiteit van de controllerfunctie de komende vijf jaar zal toenemen (C-11), dit houdt in dat de mate waarin men vindt dat men periodiek trainingen in communicatieve vaardigheden dient te volgen gedurende het werkzame bestaan, men tevens vindt dat een verbetering van de communicatieve vaardigheden van controllers noodzakelijk is indien de complexiteit van de controllerfunctie de komende vijf jaar zal toenemen, hoge score op beide vragen,
- men is het ermee eens dat een periodieke opfrissing voor controllers aangaande weerstanden en communicatieproblemen controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van organisaties toe te laten nemen (C-8) / men is het ermee eens dat indien controllers hun

communicatieve vaardigheden verbeteren, er sprake zal zijn van minder communicatieproblemen (C-9), ook hier blijkt dat de mate waarin men vindt dat een periodieke opfrissing voor controllers aangaande weerstanden en communicatieproblemen controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van organisaties toe te laten nemen, men tevens vindt dat indien controllers hun communicatieve vaardigheden verbeteren, er sprake zal zijn van minder communicatieproblemen, beide vragen hebben een hoge score, men is het ermee eens dat een periodieke opfrissing voor controllers aangaande weerstanden en communicatieproblemen controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van organisaties toe te laten nemen (C-8) / men is het ermee eens dat een verbetering van de communicatieve vaardigheden van controllers noodzakelijk is indien de complexiteit van de controllerfunctie de komende vijf jaar zal toenemen (C-11), naarmate men van mening is dat een periodieke opfrissing voor controllers aangaande weerstanden en communicatieproblemen controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van organisaties toe te laten nemen, is men tevens van mening dat een verbetering van de communicatieve vaardigheden van controllers noodzakelijk is indien de complexiteit van de controllerfunctie de komende vijf jaar zal toenemen, beide vragen scoren ook hier relatief hoog.

Negatieve correlatie blijkt bij de volgende aspecten;

- bereidheid tot deelname aan training communicatieve vaardigheden (C-3) / men verwacht dat de complexiteit van de controllerfunctie de komende vijf jaar zal toenemen (C-10), hier blijkt dat naarmate men meer van mening is dat de complexiteit van de controllerfunctie de komende vijf jaar zal toenemen, men minder bereid is tot deelname aan training communicatieve vaardigheden. Om enig licht op deze wat vreemde correlatie te schijnen hieronder het staafdiagram waarin de antwoorden van beide vragen zijn verwerkt.



Figuur 5. staafdiagram vragen C-3 / C-10

6.6.5.4 Samenhang vraag C-1 en andere vragen deel C

Zoals in de paragraaf hiervoor aangegeven, was het maken van een correlatieschema tussen vraag C-1 en de overige vragen van deel C niet mogelijk vanwege een andersoortige codering van de uitkomsten, waar niet aan te ontkomen was. Om toch eventuele samenhangen tussen deze vragen in kaart te kunnen brengen, is door middel van staafdiagrammen nader onderzoek gedaan. Deze staafdiagrammen zijn in bijlage X opgenomen.

Uit deze staafdiagrammen valt op te maken dat de respondenten die één of meerdere cursussen hebben gevolgd op het gebied van communicatieve vaardigheden, vaker van mening zijn dat zij hun communicatieve vaardigheden kunnen verbeteren. Echter neemt bij dezelfde groep de bereidheid tot het volgen van trainingen op dat gebied juist weer af en dat geldt tevens voor het periodiek volgen van trainingen gedurende het werkzame bestaan. De respondenten die het niet eens zijn met de stelling dat trainingen in communicatieve vaardigheden in het programma van controlleropleidingen behoren, zijn de respondenten die meerdere malen een dergelijke training hebben gevolgd. Ten aanzien van de overige stellingen valt op dat naarmate men één of meerdere trainingen heeft gevolgd op het gebied van communicatieve vaardigheden, de meningen betreffende de overige stellingen een grotere variëteit aan antwoorden bevat. Wellicht heeft dat te maken met de opgedane ervaringen ten aanzien van de trainingen en de verwachtingen op dat gebied, maar misschien zegt dit ook iets over de verschillen in kwaliteit van de gevolgde trainingen.

Opgemerkt dient te worden dat de grootste groep respondenten (14) meerdere malen een dergelijke training heeft gevolgd, de middengroep (10) een enkele keer en de kleinste groep (6) nog nooit. Rekening dient dan ook gehouden te worden met het feit dat de kans op verschillende antwoorden toeneemt naarmate de omvang van een groep respondenten toeneemt.

7. Conclusies en discussie

7.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek is; *Het komen tot relevante aanbevelingen voor controllers en controlleropleidingen op het gebied van opleiding en training van de communicatieve vaardigheden van controllers. Hierdoor kunnen eventuele communicatieproblemen tussen controllers en anderen in de organisatie geminimaliseerd worden en daarmee weerstanden tegen noodzakelijke veranderingen. Daardoor kunnen controllers zichzelf beter in staat stellen de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn te optimaliseren*.

De genoemde aanbevelingen zijn opgenomen in paragraaf 8, waarmee een deel van het **doel van dit onderzoek** bereikt is. Het vervolg zal moeten komen van de controllers en de controlleropleidingen.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat er sprake is van communicatieproblemen en van weerstand van anderen tegen veranderingen, daarmee is het **eerste deel van de vraagstelling** positief beantwoord. De redenen waardoor weerstand tegen veranderingen en communicatieproblemen kunnen ontstaan – zoals besproken in paragraaf 3 – blijken uit de door de respondenten gegeven antwoorden dan ook regelmatig voor te komen. Neem bijvoorbeeld het aspect anderen direct te willen overtuigen indien zij weerstand vertonen, dat werkt voor wat betreft het willen reduceren van weerstand ronduit contraproductief en toch blijkt het vaak voor te komen. Wellicht dat training in communicatieve vaardigheden ervoor kan zorgen dat men de redenen voor weerstand die men zelf oproept kan verminderen. Van de deelvragen is in de tekst aangegeven waar deze beantwoord zijn.

Ook tonen de resultaten van het onderzoek aan dat men over het algemeen genomen de mening is toegedaan dat weerstand tegen veranderingen de effectiviteit van een organisatie nadelig beïnvloedt en dat een afname van die weerstanden de effectiviteit zal doen toenemen. Hiermee is het **tweede deel van de vraagstelling** eveneens positief beantwoord.

Vervolgens blijkt uit de gegeven antwoorden eveneens dat men gemiddeld genomen een voorstander is van training en van periodieke trainingen tijdens het werkzame bestaan, omdat men vindt dat de eigen communicatieve vaardigheden verbeterd kunnen worden. Daarnaast blijkt dat men eveneens de mening heeft, dat dergelijke trainingen in het programma van controlleropleidingen behoren. De mogelijke impact die men zelf verwacht van deze trainingen op weerstanden, communicatieproblemen en de effectiviteit van organisaties, blijkt eveneens redelijk hoog te zijn. Daarnaast verwacht men een toename van de complexiteit van de controllerfunctie in de komende vijf jaar en vindt men dat ook daarom de communicatieve vaardigheden van controllers verbeterd zou behoren te worden.

Ook vanuit de antwoorden op de open vraag is gebleken dat een te grote groep respondenten op de geijkte – door anderen vaak aan controllers verweten – wijze omgaat met weerstand van anderen, namelijk hoofdzakelijk op grond van logische argumenten de anderen trachten te overtuigen. Zoals al eerder aangegeven werkt dit weerstandverhogend en doet de controller zichzelf daardoor tekort.

Het **conceptueel model** zoals dat op bladzijde 8 staat blijkt overeen te komen met de verwachting voorafgaand aan het onderzoek. Namelijk dat minder dan 25 % van de ondervraagde controllers niet van mening is dat verbetering van de communicatieve vaardigheden van de controllers door training, zal leiden tot een vermindering van communicatieproblemen en weerstanden tegen veranderingen, waardoor de effectiviteit van de organisaties waar zij werkzaam zijn zal verbeteren.

7.2 Discussie

Een punt van aandacht betreft de omvang van de groep respondenten, namelijk dertig. Het zou wenselijk zijn om op basis van een aanzienlijk grotere groep respondenten conclusies te trekken, omdat de waarde van de uitkomsten dan betrouwbaarder is. Daarnaast is vanwege het verkennende karakter van dit onderzoek een vrij breed scala aan onderwerpen in behandeling genomen, waardoor

aan een verder dan toch enigszins oppervlakkige uitwerking van die onderwerpen niet kan worden voldaan. Als laatste punt van aandacht zijn er vragen in de enquête die een sociaal wenselijk antwoord van de respondenten mogelijk oproepen. Dit kan betekenen dat de werkelijkheid er anders uitziet dan dat de uitkomsten van de enquête doen vermoeden.

8. Evaluatie en aanbevelingen

8.1 Evaluatie

In de eerste plaats moet gezegd worden dat het ontbreken van deadlines zoals die er bijvoorbeeld zijn bij tentamendata, bijzonder veel vraagt van de discipline om de eindschrijving of het onderzoek op te pakken en af te werken. Het gedeelte wat behoorlijk wat denkwerk vergde, was de eerste paragraaf. Het uitwerken van een vraagstelling, een doelstelling, een conceptueel model en een operationalisatieschema is dan ook niet bepaald iets wat je regelmatig doet. Behoudens een aanzienlijke hoeveelheid theorie waartoe ik mij had verplicht die tot me te nemen, ontstonden er eigenlijk pas problemen bij het traject waarop de enquête was verzonden. De respons was lager dan ik van studenten onder elkaar had verwacht, ondanks dat het 30 % was op een bestand van ongeveer 100, wat normaal gesproken bij enquêtes goed te noemen is. Na een aantal herkansingen voor potentiële respondenten – door de medewerking van Koos Slagter, Jeanne Dirven en Trudeke Sanders – druppelden er uiteindelijk nog voldoende ingevulde exemplaren binnen om te kunnen voldoen aan het volgens de theorie vastgestelde minimum van vijftientig respondenten. Voor een vervolgonderzoek zou dan ook een behoorlijk groter bestand geraadpleegd dienen te worden.

Het programma SPSS was een volgend obstakel dat ik redelijk creatief heb moeten oplossen. Om te voorkomen dat ik enkele dagen zou moeten pendelen tussen mijn woonplaats en de universiteit, heb ik een trialversie van SPSS gedownload en daar de ingevulde enquêtes in verwerkt aan de hand van een zogenaamd tutorial – bestand. Echter was de trialversie slechts twee weken bruikbaar en die verstreken door een aantal factoren van buitenaf sneller dan ik gereed was, bovendien ontving ik de dag hierna ook nog een aantal ingevulde enquêtes. Gedurende deze eerste stoeipartij met SPSS diende ik wel het coderingsschema aan te passen, waardoor analyse door middel van correlatie mogelijk zou zijn. Maar na installatie op een andere computer zijn alle analyses alsnog uitgevoerd, al blijft gezien de omvang van de materie de vraag waar je met analyse stopt.

Over het geheel genomen zijn de uitkomsten van het onderzoek zoals ik die van tevoren had verwacht, is de hoeveelheid werk enorm en viel de respons mij bijzonder tegen.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten lijkt het voor controllers een goede zet om deel te nemen aan trainingen in communicatieve vaardigheden en zouden controlleropleidingen moeten overwegen een dergelijk vak of training toe te voegen aan hun programma voor zover ze dat nog niet hebben gedaan.

Controllers wordt aanbevolen de uitkomsten van dit onderzoek serieus tot zich te nemen en daarmee meer kans op succes te creëren voor zowel zichzelf als de organisatie waar zij werkzaam zijn.

Vervolgonderzoek wordt tevens aanbevolen en dan gericht op een grotere groep controllers. Tevens wordt aanbevolen de verschillende onderdelen van dit onderzoek ieder apart nader te onderzoeken, omdat de materie zeer complex is. Dan kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de dimensie **weerstand van anderen** of de ontstaansgronden van **weerstand van anderen**.

Gezien de mogelijk sociaal wenselijke antwoorden op de vragen welke gericht zijn op de **dimensies factoren in omgang** met anderen en **eigen houding**, wordt vervolgonderzoek eveneens aanbevolen, echter dan niet alleen door middel van enquêtes of interviews met controllers zelf, maar bij voorkeur ook door ofwel waarneming of enquêtes en/of interviews met collega's van controllers. Daarmee wordt een mogelijk verkeerd zelfbeeld van controllers op dat gebied, aangevuld met de visie en beleving van directe betrokkenen van die controllers.

Literatuur

- Baarda, D.B., en De Goede, M.P.M., Basisboek Methoden en Technieken, Stenfert Kroese, Groningen, 2001
- Block, P., Feilloos adviseren praktijkboek, Academic Service, Schoonhoven, 2002
- Gramsbergen-Hoogland, Y.H., en Van der Molen, H.T., Gesprekken in organisaties, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1992
- Hofstede, G.H., Cultures and organizations, McGraw-Hill, New York, 1997
- Keuning, D, Grondslagen van het management, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, 2000
- Kloosterboer, P.P., Leidinggeven aan verandering, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 2004
- Land, R., De vierde managementcrisis, Scriptum, Houten, 2003
- Leeuw de, A.C.J., Besturen van veranderingsprocessen, Van Gorcum, Assen, 1994
- Lievers, B., en Lubberding, J.B., Change Management, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2001
- Lievers, B., en Lubberding, J.B., De bestaansvoorwaarden, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2002
- Nathans, J.M.C., Adviseren als tweede beroep, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 2003
- Schein, E.H., Procesadvisering, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2002
- Schein, E.H., Organizational culture and leadership, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997
- Senior, B., Organisational change, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, 2002
- Verschuren, P.J.M., De probleemstelling voor een onderzoek, Het Spectrum BV, Utrecht, 2002
- Wolbink, R., Problemen in organisaties, Uitgeverij Nelissen BV, Baarn, 1993

Bijlagen

Bijlage I

Brief zoals verstuurd bij enquête:

Steenwijk, 15 februari 2005

Betreft: verzoek tot medewerking aan onderzoek

Geachte controller,

In het kader van de opleiding tot registercontroller aan de Rijksuniversiteit Groningen, heb ik gemeend een interessant onderwerp voor mijn eindscriptie te hebben gevonden. Mede veroorzaakt door eigen ervaringen maar ook door gesprekken met vakgenoten op dezelfde opleiding, ben ik mij gaan verdiepen in communicatieproblemen en de verstoringen daarvan op de werkzaamheden van controllers.

Natuurlijk dienen controllers vaktechnisch goed onderlegd te zijn, maar hoeveel aangenamer en vooral succesvoller zouden controllers kunnen zijn als zij tevens meesters zouden zijn in communicatieve vaardigheden. Hoeveel weerstand tegen door controllers voorgestelde systemen zoals Activity-Based-Costing of de Balanced-Business-Scorecard zouden niet als sneeuw voor de zon kunnen verdwijnen? De doelen die mij voor ogen staan zijn ten eerste controllers die uitermate goed en compleet zijn toegerust op het gebied van communicatieve vaardigheden, waardoor diezelfde controllers naar mijn mening een grotere impact kunnen hebben op de gang van zaken in hun organisaties. Daaruit voortvloeiend verwacht ik dat controllers vervolgens een grotere en vooral nog positievere impact kunnen hebben op zowel de effectiviteit als de efficiency van de organisaties waar zij werkzaam zijn.

Ik verzoek u dan ook **tien minuten van uw tijd** te besteden aan het invullen van de meegezonden enquête en deze graag uiterlijk 28 februari 2005 te retourneren naar het e-mailadres zoals in de enquête is aangegeven. In principe is deelname aan deze enquête anoniem, mocht u echter interesse hebben in het uiteindelijke onderzoeksrapport, dan verzoek ik u dat bij de desbetreffende vraag aan het einde van de enquête aan te geven en uw naam en e-mailadres toe te voegen. Per e-mail zal dan een exemplaar naar u worden verzonden.

Bij voorbaat bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Remco Foppen

Rentmeester 22
8332 GR Steenwijk
Mobiele nummer 06 – 25 07 16 86
Faxnummer 0521 – 52 04 19
E-mail r.foppen@planet.nl

Bijlage II

Invulinstructie en vragenlijst enquête:

INVULINSTRUCTIE

De volgende aanwijzingen zou ik u graag meegeven bij het invullen van deze enquête:

1. Gelieve bij elke vraag 1 antwoord aan te klikken.
2. Bij de vragen waar u verzocht wordt een getal of tekst in te vullen, kunt u met de muis op het lijntje achter de vraag klikken en daar uw antwoord invoeren.
3. Enkele vragen kunnen op elkaar lijken, maar zijn in essentie toch anders van inhoud.
4. De enquête is in eerste instantie anoniem, u hoeft uw naam en e-mailadres daarom alleen in te voeren als u een exemplaar van het onderzoeksrapport wenst.
5. Indien u aanvullende opmerkingen, vragen, suggesties of commentaar heeft, dan wordt dat bijzonder gewaardeerd. Hiervoor is ruimte in de vorm van een invoerveld gemaakt op het laatste blad van deze enquête.

Toegepaste begrippen:

- effectiviteit;	het bereiken van gestelde doelen door de organisatie, daaronder behoren dus ook financiële doelen zoals bijvoorbeeld efficiency,
- MT	Management Teamoverleg,
- weerstand	elke actieve of passieve vorm van niet meewerken of zelfs tegenwerken,
- communicatieve vaardigheden	alle aspecten die van belang zijn bij het overbrengen van informatie, dat zijn onder andere houding, spraak, luisteren, taalgebruik, kennis persoonlijkheden en vooronderstellingen.
- communicatieproblemen	alles wat fout kan gaan tijdens het overbrengen van informatie, bijvoorbeeld verkeerde houding, vooronderstellingen en daaruit voortvloeiende weerstand tegen personen, gebrekkige spraak, slecht luisteren en daardoor niet werkelijk horen wat de ander zegt, verkeerd omgaan met weerstanden tegen veranderingen, teveel vaktechnische termen gebruiken, te snel praten, etc. etc. etc.

VRAGENLIJST

Deel A:

1. Wat is uw geslacht?

- ☐ Vrouw
- ☐ Man

2. Wat is uw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 25
- ☐ 25 of ouder – jonger dan 30
- ☐ 30 of ouder – jonger dan 35
- ☐ 35 of ouder – jonger dan 40
- ☐ 40 of ouder – jonger dan 45
- ☐ 45 of ouder – jonger dan 50
- ☐ 50 of ouder – jonger dan 55
- ☐ 55 of ouder – jonger dan 60
- ☐ 60 of ouder

3. Wat is uw functie?

- ☐ Controller
- ☐ Financieel directeur
- ☐ Hoofd administratie
- ☐ Internal auditor
- ☐ Anders, namelijk _____

4. Op welk niveau bent u werkzaam?

- ☐ Werkmaatschappij
- ☐ Business unit (bestaande uit meerdere gelijksoortige bedrijven)
- ☐ Bedrijvengroep (bestaande uit verschillende soorten werkmaatschappijen)
- ☐ Divisie
- ☐ Concern
- ☐ Anders, namelijk _____

5. Wat is uw opleidingsniveau (diploma)?

- ☐ HBO
- ☐ Post - HBO
- ☐ Universitair
- ☐ Post – doctoraal RA
- ☐ Post – doctoraal RC
- ☐ Anders, namelijk _____

6. Neemt u deel aan overlegorganen zoals een MT?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

7. In welke sector bent u werkzaam?

- ☐ Non - profit
- ☐ Financieel – dienstverlenend
- ☐ Anders – dienstverlenend
- ☐ Handel
- ☐ Productie
- ☐ Logistiek
- ☐ Anders, namelijk _____

8. Hoeveel jaar werkervaring heeft u?

- ☐ minder dan 5 jaar
- ☐ 5 jaar of meer, maar minder dan 10 jaar
- ☐ 10 jaar of meer, maar minder dan 20 jaar
- ☐ 20 jaar of meer, maar minder dan 30 jaar
- ☐ 30 jaar of meer, maar minder dan 40 jaar
- ☐ 40 jaar of meer

9. Hoe is uw organisatie georiënteerd?

- ☐ Regionaal
- ☐ Nationaal
- ☐ Internationaal

10. Wat is de omvang van het organisatieonderdeel waar u werkzaam bent uitgedrukt in aantal personeelsleden?

- ☐ minder dan 50
- ☐ 50 tot en met 250
- ☐ meer dan 250

11. Kunt u aangeven welke van de onderstaande culturen het meest van toepassing is op de organisatie waar u werkzaam bent?

- ☐ machtscultuur (verkrijgen of behouden van macht belangrijkst)
- ☐ rolcultuur (leden dienen zaken correct en volgens regels uit te voeren)
- ☐ taakcultuur (organisatiedoelstellingen belangrijkst)
- ☐ persoonsgerichte cultuur (behoeften individuele leden primair)

Deel B:

1. Hebt u tijdens de uitvoering van uw werkzaamheden wel eens te maken met weerstand van anderen tegen veranderingen?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

2. Ondervindt u wel eens communicatieproblemen met anderen tijdens gesprekken, vergaderingen of gelijksoortige bijeenkomsten?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

3. Indien u een nieuw systeem wilt invoeren zoals bijvoorbeeld de Balanced Business Scorecard en dat vervolgens uitvoerig uitlegt en daar wordt door andere organisatieleden dan flink tegen geageerd, is uw reactie dan te trachten de ander op hetzelfde moment te overtuigen?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

4. Hebt u wel eens meegemaakt dat er schijnbaar positief werd gereageerd op een voorstel tot verandering van uw zijde, maar dat er vervolgens geen vervolgacties plaats vonden?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

5. Hebt u wel eens meegemaakt dat een voorstel van u niet opgepakt werd, omdat andere gesprekspartners uw uitleg niet begrepen?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

6. Bent u wel eens verbaal aangevallen door collega's van u, terwijl u vaktechnisch gezien volledig gelijk had?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

7. Houdt u rekening met de belangen van anderen in uw organisatie tijdens veranderingstrajecten?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

8. Laat u anderen in uw organisatie duidelijk blijken dat u hen serieus neemt als zij weerstand vertonen?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

9. Heeft u wel eens de situatie meegemaakt dat anderen in uw organisatie weerstand vertoonden, omdat zij de zin van een verandering niet inzagen?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

10. Behandelt u anderen van ieder niveau in uw organisatie met respect?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

11. Doet u erg uw best om de relatie met anderen in uw organisatie te verbeteren?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

12. Komt uw eigen opvatting over uw rol in de organisatie waar u werkzaam bent overeen met de opvatting die anderen hebben over uw rol?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

13. Beschikt u tijdens veranderingstrajecten waar u aan werkt over een opdrachtgever in uw organisatie?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

14. Heeft u tijdens gesprekken met anderen onvoorwaardelijke aandacht voor hen (de beste methode daarvoor is **luisteren, samenvatten en doorvragen**)?

- ☐ Zelden of nooit
- ☐ Af en toe
- ☐ Redelijk vaak
- ☐ Erg vaak
- ☐ Altijd

15. Beschouwt u een goede beheersing van de communicatieve vaardigheden voor een controller als essentieel?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

16. Beschouwt u zichzelf als een interne adviseur?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

17. Kunt u zich vinden in de stelling dat de weerstanden tegen voorgestelde veranderingen in de organisatie een aanzienlijk negatief effect hebben op de effectiviteit van de organisatie waar u werkzaam bent?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

18. Kunt u zich vinden in de stelling dat indien er sprake zou zijn van een afname van de bedoelde weerstanden tegen voorgestelde veranderingen, dat de effectiviteit zou toenemen in de organisatie waar u werkzaam bent?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

Deel C:

1. Hebt u een cursus, bijeenkomst, seminar of vergelijkbaar gevolgd / bijgewoond met als doel uw communicatieve vaardigheden verder te ontwikkelen?

- ☐ Ja, meerdere malen
- ☐ Ja, een enkele keer
- ☐ Nee

2. Zou u zich voor kunnen stellen dat u uw communicatieve vaardigheden zou kunnen verbeteren door middel van intensieve training in communicatieve vaardigheden?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

3. Zou u bereid zijn deel te nemen aan trainingen of seminars die uw communicatieve vaardigheden verbeteren, zodat u uw adviseurrol van controller nog beter kunt uitoefenen?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

4. Bent u van mening dat de controlleropleidingen dergelijke trainingen zouden moeten implementeren in hun programma?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

5. Bent u van mening dat u tijdens uw werkzame bestaan dergelijke trainingen of seminars periodiek zou moeten kunnen volgen om uw voortgang hierin te kunnen blijven optimaliseren?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

6. Bent u het eens met de stelling dat een verbetering van de training in communicatieve vaardigheden voor controllers, minder weerstanden tegen door controllers voorgestelde veranderingen oplevert?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

7. Kunt u zich vinden in de stelling dat door vermindering van de communicatieproblemen de effectiviteit van de organisaties toe zal nemen?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

8. Bent u het ermee eens dat een periodieke opfrissing voor controllers van de opgedane kennis aangaande weerstanden tegen verandering en communicatieproblemen, controllers nog beter in staat stelt blijvend de effectiviteit van organisaties te laten toenemen?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

9. Kunt u zich vinden in de stelling, dat indien controllers hun communicatieve vaardigheden verder verbeteren, er sprake zal zijn van minder communicatieproblemen?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

10. Verwacht u dat de complexiteit van uw functie toe zal nemen in de komende vijf jaar?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

11. Is een verbetering van communicatieve vaardigheden van controllers noodzakelijk, indien de complexiteit van de controllerfunctie de komende vijf jaar toe zal nemen?

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Niet eens, niet oneens
- ☐ Eens
- ☐ Helemaal eens

Deel D:

1. Geef hieronder in maximaal vijf zinnen aan, hoe u op dit moment omgaat met weerstand van anderen tegen door u voorgestelde veranderingen.

EINDE VRAGENLIJST

Hartelijk dank voor uw medewerking!!

Indien u een exemplaar wenst van het onderzoeksrapport, dan verzoek ik u uw naam en e-mailadres hieronder op te geven, zodat ik u per e-mail een digitale versie in Microsoft Word kan doen toekomen.

Naam: _____

E-mail: _____

Verzending per e-mail:

Indien u in Microsoft Word via **Bestand – Verzenden naar – E-mailadres (als bijlage)** klikt, zal dit document nadat u op verzenden heeft geklikt verzonden worden per e-mail naar de controlleropleiding. Deze zal ervoor zorgdragen dat dit met behoud van uw eventueel gewenste anonimiteit wordt doorgestuurd naar mij.

Ruimte voor aanvullingen, commentaar van uw zijde:

Mocht u nog vragen, commentaar, aanvullingen of opmerkingen hebben, dan kunt u deze hieronder kwijt.

Bijlage III

Coderingsschema:

Opmerking vooraf betreft het opnemen van een code '0' voor blanco of 'missing', deze code zal worden gebruikt indien men een vraag niet of fout heeft ingevuld bij de verwerking van de enquêtes.

Vraagnummer	Omschrijving	Variabele	Code
	Identificatienummer	ident	1 - 100
A-1	Geslacht.	gesl	1 = vrouw 2 = man
A-2	Leeftijd.	lft	1 = jonger dan 25 2 = 25 of ouder maar jonger dan 30 3 = 30 of ouder maar jonger dan 35 4 = 35 of ouder maar jonger dan 40 5 = 40 of ouder maar jonger dan 45 6 = 45 of ouder maar jonger dan 50 7 = 50 of ouder maar jonger dan 55 8 = 55 of ouder maar jonger dan 60 9 = 60 of ouder
A-3	Functie.	func	1 = controller 2 = financieel directeur 3 = hoofd administratie 4 = internal auditor 5 = anders
A-4	Op welk niveau werkzaam.	niv	1 = werkmaatschappij 2 = business unit 3 = bedrijvengroep 4 = divisie 5 = concern 6 = anders
A-5	Opleidingsniveau.	oplniv	1 = HBO 2 = post – HBO 3 = universitair 4 = post-doctoraal RA 5 = post-doctoraal RC 6 = anders
A-6	Deelname aan overleg zoals MT.	overleg	1 = ja 2 = nee
A-7	Sector waarin werkzaam.	sector	1 = non-profit 2 = financieel-dienstverlenend 3 = anders-dienstverlenend 4 = handel 5 = productie 6 = logistiek 7 = anders
A-8	Aantal jaren werkervaring.	ervjr	1 = minder dan 5 2 = 5 of meer maar minder dan 10 3 = 10 of meer maar minder dan 20 4 = 20 of meer maar minder dan 30 5 = 30 of meer maar minder dan 40 6 = 40 of meer

A-9	Oriëntatie organisatie geografisch.	geo	1 = regionaal 2 = nationaal 3 = internationaal
A-10	Omvang organisatie in aantal personeelsleden.	omvang	1 = minder dan 50 2 = 50 tot en met 250 3 = meer dan 250
A-11	Organisatiecultuur.	cultuur	1 = machtscultuur 2 = rolcultuur 3 = taakcultuur 4 = persoonsgerichte cultuur
B-1	Herkenning weerstand.	wrst	1 = zelden of nooit 2 = af en toe 3 = redelijk vaak 4 = erg vaak 5 = altijd
B-2	Herkenning communicatieproblemen	commprbl	Als B-1
B-3	Direct overtuigen na weerstand.	overtuig	Als B-1
B-4	Geen vervolgacties na overleg.	gnvrvg	Als B-1
B-5	Uitleg niet begrepen	uitleg	Als B-1
B-6	Verbaal aangevallen door anderen tijdens overleg.	aanval	Als B-1
B-7	Rekening houden met belangen anderen.	belangen	1 = altijd 2 = erg vaak 3 = redelijk vaak 4 = af en toe 5 = zelden of nooit
B-8	Anderen serieus nemen bij weerstand.	serieus	Als B-7
B-9	Weerstand vanwege zin verandering niet inzien.	zinzien	Als B-1
B-10	Anderen met respect behandelen.	respect	Als B-7
B-11	Best doen relatie met anderen te verbeteren.	relatie	Als B-7
B-12	Gelijkheid over rolopvatting.	rolopvatt	Als B-7
B-13	Beschikking over opdrachtgever.	opdrachtg	Als B-7
B-14	Onvoorwaardelijke aandacht voor anderen.	aandacht	Als B-7
B-15	Beheersing communicatieve vaardigheden essentieel.	CVessent	1 = helemaal eens 2 = eens 3 = niet eens, niet oneens 4 = oneens 5 = helemaal oneens
B-16	Beschouwt zichzelf als adviseur.	adviseur	Als B-15
B-17	Weerstand is negatief voor effectiviteit.	stell-B17	1 = helemaal oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = helemaal eens
B-18	Afname weerstand is toename effectiviteit.	stell-B18	Als B-17
C-1	In verleden cursus gevolgd m.b.t. communicatieve vaardigheden.	curs1	1 = ja, meerdere malen 2 = ja, een enkele keer 3 = nee

C-2	Verbeteren communicatieve vaardigheden mogelijk.	curs2	1 = helemaal oneens 2 = oneens 3 = niet eens, niet oneens 4 = eens 5 = helemaal eens
C-3	Bereidheid tot deelname.	curs3	Als C-2
C-4	CV-trainingen horen op controllersopleidingen.	curs4	Als C-2
C-5	Periodiek trainingen blijven volgen.	curs5	Als C-2
C-6	Verbetering training CV is minder weerstand.	curs6	Als C-2
C-7	Minder communicatieproblemen is toename effectiviteit.	curs7	Als C-2
C-8	Periodieke training is controllers beter in staat effectiviteit organisaties toe laten nemen.	curs8	Als C-2
C-9	Verbetering communicatieve vaardigheden = afname communicatieproblemen.	curs9	Als C-2
C-10	Toename complexiteit functie in komende 5 jaar.	curs10	Als C-2
C-11	Verbetering CV nodig vanwege toename complexiteit functie.	curs11	Als C-2

Bijlage IV

Frequentietabellen:

Geslacht

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vrouw	4	13,3	13,3	13,3
	man	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Leeftijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 - 29	3	10,0	10,0	10,0
	30 - 34	15	50,0	50,0	60,0
	35 - 39	6	20,0	20,0	80,0
	40 - 44	4	13,3	13,3	93,3
	50 - 54	1	3,3	3,3	96,7
	55 - 59	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Functie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	controller	19	63,3	63,3	63,3
	financieel directeur	1	3,3	3,3	66,7
	hoofd administratie	1	3,3	3,3	70,0
	anders	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Werkniveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	werkmaatschappij	1	3,3	3,3	3,3
	business unit	8	26,7	26,7	30,0
	bedrijvengroep	1	3,3	3,3	33,3
	divisie	4	13,3	13,3	46,7
	concern	10	33,3	33,3	80,0
	anders	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Opleidingsniveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	post-HBO	9	30,0	30,0	30,0
	universitair	16	53,3	53,3	83,3
	post-doc RA	3	10,0	10,0	93,3
	post-doc RC	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Overlegdeelname

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	14	46,7	46,7	46,7
nee	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Sector

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non-profit	6	20,0	20,0	20,0
financieel-dienstverlenend	10	33,3	33,3	53,3
andere dienstverlenend	6	20,0	20,0	73,3
handel	1	3,3	3,3	76,7
productie	4	13,3	13,3	90,0
logistiek	1	3,3	3,3	93,3
andere	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Werkervaring

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 jaar	4	13,3	13,3	13,3
5 - 9 jaar	14	46,7	46,7	60,0
10 - 19 jaar	9	30,0	30,0	90,0
20 - 29 jaar	1	3,3	3,3	93,3
30 - 39 jaar	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Geografische oriëntatie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid regionaal	7	23,3	23,3	23,3
nationaal	11	36,7	36,7	60,0
internationaal	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Omvang organisatie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 50 werknemers	4	13,3	13,3	13,3
50 - 250 werknemers	11	36,7	36,7	50,0
> 250 werknemers	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Cultuur organisatie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	machtscultuur	6	20,0	20,7	20,7
	rolcultuur	7	23,3	24,1	44,8
	taakcultuur	14	46,7	48,3	93,1
	persoonsgerichte cultuur	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Weerstand komt voor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	af en toe	12	40,0	40,0	40,0
	redelijk vaak	15	50,0	50,0	90,0
	erg vaak	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Communicatieproblemen komen voor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	af en toe	23	76,7	76,7	76,7
	redelijk vaak	6	20,0	20,0	96,7
	erg vaak	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Anderen direct overtuigen bij weerstand

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zelden of nooit	2	6,7	6,7	6,7
	af en toe	12	40,0	40,0	46,7
	redelijk vaak	13	43,3	43,3	90,0
	erg vaak	2	6,7	6,7	96,7
	altijd	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Geen vervolg van anderen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zelden of nooit	3	10,0	10,0	10,0
	af en toe	19	63,3	63,3	73,3
	redelijk vaak	7	23,3	23,3	96,7
	erg vaak	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Uitleg niet begrepen door anderen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zelden of nooit	12	40,0	40,0	40,0
	af en toe	16	53,3	53,3	93,3
	redelijk vaak	1	3,3	3,3	96,7
	erg vaak	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Verbaal aangevallen door anderen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zelden of nooit	11	36,7	36,7	36,7
	af en toe	17	56,7	56,7	93,3
	redelijk vaak	1	3,3	3,3	96,7
	erg vaak	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Rekening houden met belang anderen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	3	10,0	10,0	10,0
	erg vaak	15	50,0	50,0	60,0
	redelijk vaak	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Serieus nemen van anderen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	altijd	5	16,7	17,9	17,9
	erg vaak	9	30,0	32,1	50,0
	redelijk vaak	12	40,0	42,9	92,9
	af en toe	2	6,7	7,1	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Anderen zien zin verandering niet in

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	af en toe	14	46,7	46,7	46,7
	redelijk vaak	14	46,7	46,7	93,3
	erg vaak	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Anderen met respect behandelen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid altijd	22	73,3	73,3	73,3
erg vaak	6	20,0	20,0	93,3
redelijk vaak	1	3,3	3,3	96,7
af en toe	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Relatie met anderen willen verbeteren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid altijd	3	10,0	10,0	10,0
erg vaak	11	36,7	36,7	46,7
redelijk vaak	14	46,7	46,7	93,3
af en toe	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Gelijkheid rolopvatting controller

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid erg vaak	12	40,0	40,0	40,0
redelijk vaak	17	56,7	56,7	96,7
af en toe	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Beschikken over opdrachtgever

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid altijd	11	36,7	36,7	36,7
erg vaak	6	20,0	20,0	56,7
redelijk vaak	7	23,3	23,3	80,0
af en toe	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Aandacht voor anderen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid altijd	2	6,7	6,7	6,7
erg vaak	20	66,7	66,7	73,3
redelijk vaak	7	23,3	23,3	96,7
af en toe	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Beschouwt beheersing CV essentieel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid helemaal eens	19	63,3	63,3	63,3
eens	10	33,3	33,3	96,7
niet eens, niet oneens	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Beschouwt zichzelf als intern adviseur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid helemaal eens	10	33,3	33,3	33,3
eens	18	60,0	60,0	93,3
niet eens, niet oneens	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Weerstand slecht voor effectiviteit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niet eens, niet oneens	7	23,3	23,3	23,3
eens	17	56,7	56,7	80,0
helemaal eens	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Afname weerstand is toename effectiviteit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niet eens, niet oneens	4	13,3	13,3	13,3
eens	21	70,0	70,0	83,3
helemaal eens	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Cursus CV gevolgd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja, meerdere malen	14	46,7	46,7	46,7
ja, een enkele keer	10	33,3	33,3	80,0
nee	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Denkt eigen CV te kunnen verbeteren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niet eens, niet oneens	5	16,7	16,7	16,7
eens	22	73,3	73,3	90,0
helemaal eens	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Bereid tot deelname aan training CV

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oneens	1	3,3	3,3	3,3
niet eens, niet oneens	3	10,0	10,0	13,3
eens	22	73,3	73,3	86,7
helemaal eens	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Training CV hoort op controllersopleiding

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oneens	2	6,7	6,7	6,7
niet eens, niet oneens	7	23,3	23,3	30,0
eens	14	46,7	46,7	76,7
helemaal eens	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Training CV periodiek volgen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oneens	2	6,7	6,7	6,7
niet eens, niet oneens	9	30,0	30,0	36,7
eens	17	56,7	56,7	93,3
helemaal eens	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Verbetering training CV is minder weerstand

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niet eens, niet oneens	10	33,3	33,3	33,3
eens	16	53,3	53,3	86,7
helemaal eens	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Afname comm.probl. is toename effectiviteit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niet eens, niet oneens	2	6,7	6,7	6,7
eens	18	60,0	60,0	66,7
helemaal eens	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Periodieke training is toename effectiviteit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	2	6,7	6,9	6,9
	niet eens, niet oneens	7	23,3	24,1	31,0
	eens	18	60,0	62,1	93,1
	helemaal eens	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

controllers verbeteren CV is afname comm.probl.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	1	3,3	3,4	3,4
	niet eens, niet oneens	7	23,3	24,1	27,6
	eens	15	50,0	51,7	79,3
	helemaal eens	6	20,0	20,7	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Complexiteit functie neemt komende 5 jaar toe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	2	6,7	6,7	6,7
	niet eens, niet oneens	2	6,7	6,7	13,3
	eens	20	66,7	66,7	80,0
	helemaal eens	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Toename complexiteit is noodzaak verbetering CV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	1	3,3	3,3	3,3
	niet eens, niet oneens	4	13,3	13,3	16,7
	eens	21	70,0	70,0	86,7
	helemaal eens	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

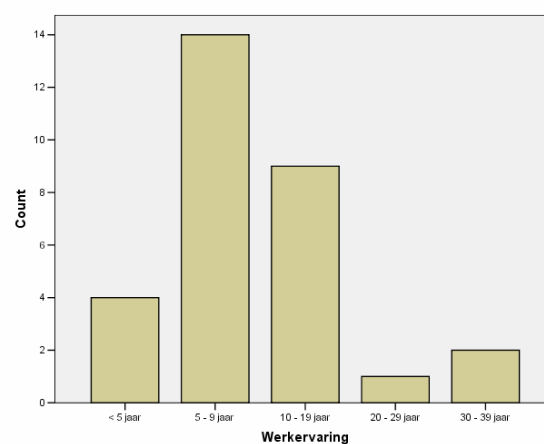
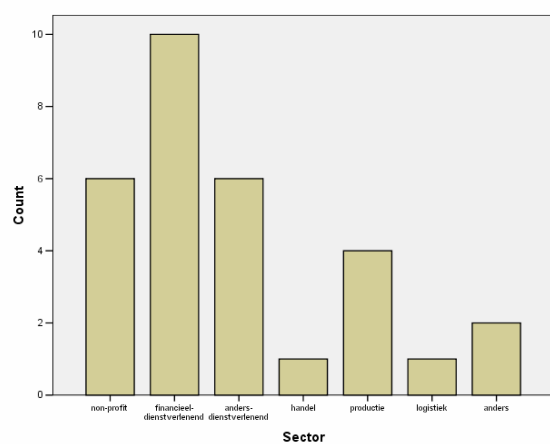
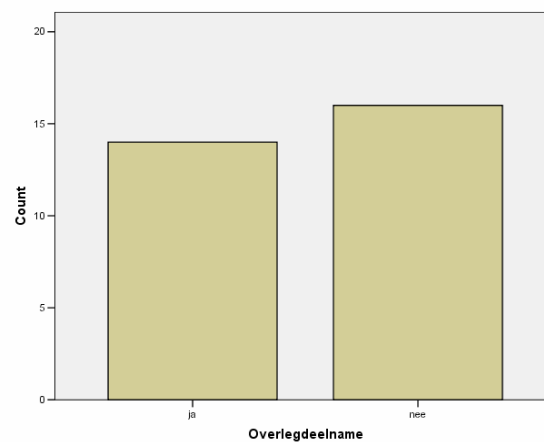
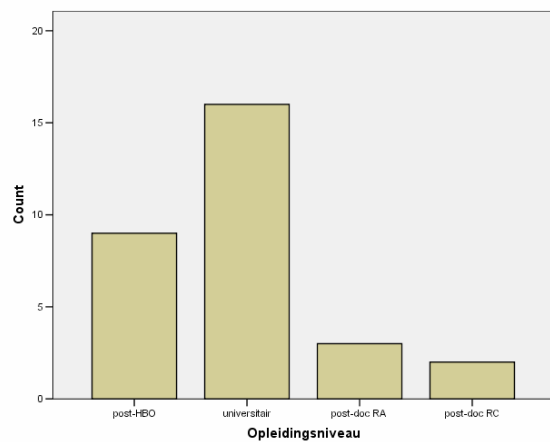
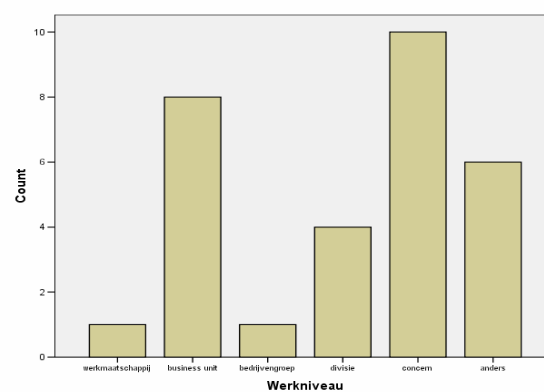
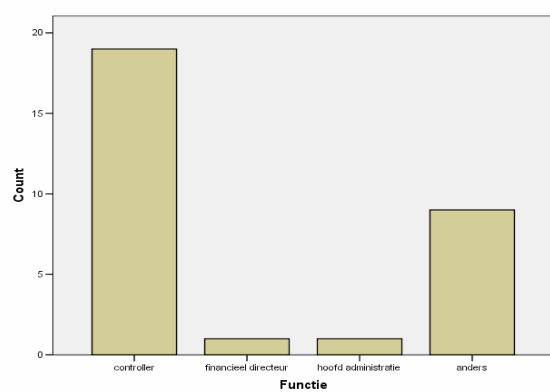
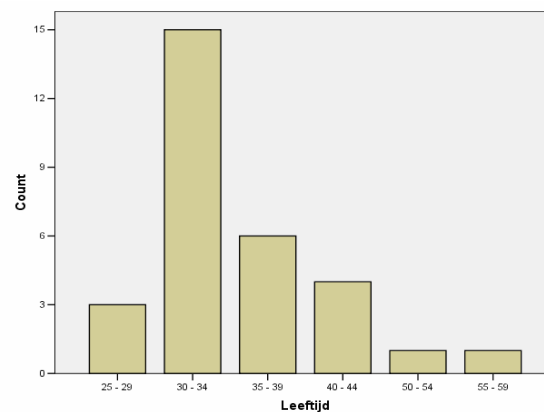
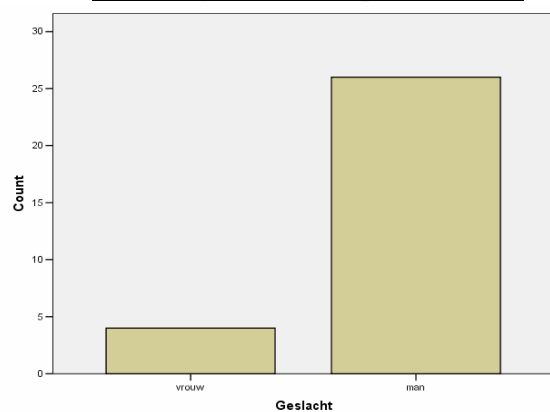
Bijlage V

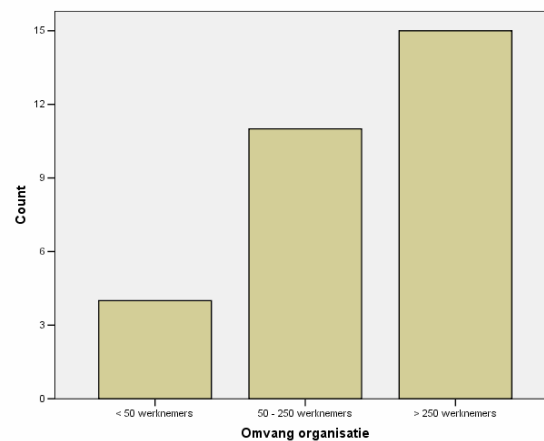
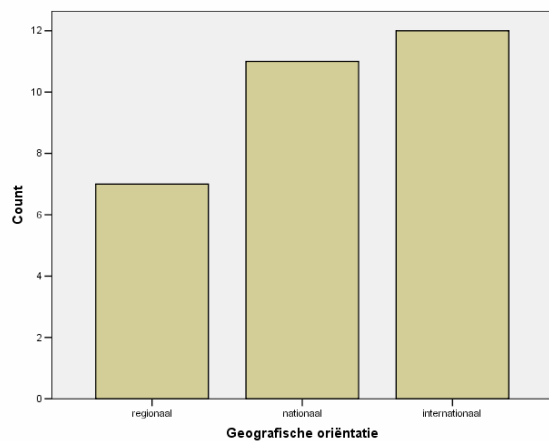
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Geslacht	30	1	2	1,87	,346
Leeftijd	30	2	8	3,67	1,348
Functie	30	1	5	2,30	1,841
Werkniveau	30	1	6	4,07	1,617
Opleidingsniveau	30	2	5	2,93	,828
Overlegdeelname	30	1	2	1,53	,507
Sector	30	1	7	2,93	1,780
Werkervaring	30	1	5	2,43	1,006
Geografische oriëntatie	30	1	3	2,17	,791
Omvang organisatie	30	1	3	2,37	,718
Cultuur organisatie	29	1	4	2,41	,907
Weerstand komt voor	30	2	4	2,70	,651
Communicatieproblemen komen voor	30	2	4	2,27	,521
Anderen direct overtuigen bij weerstand	30	1	5	2,60	,855
Geen vervolg van anderen	30	1	4	2,20	,664
Uitleg niet begrepen door anderen	30	1	4	1,70	,702
Verbaal aangevallen door anderen	30	1	4	1,73	,691
Rekening houden met belang anderen	30	1	3	2,30	,651
Serius nemen van anderen	28	1	4	2,39	,875
Anderen zien zin verandering niet in	30	2	4	2,60	,621
Anderen met respect behandelen	30	1	4	1,37	,718
Relatie met anderen willen verbeteren	30	1	4	2,50	,777
Gelijkheid rolopvatting controller	30	2	4	2,63	,556
Beschikken over opdrachtgever	30	1	4	2,27	1,172
Aandacht voor anderen	30	1	4	2,23	,626
Beschouwt beheersing CV essentieel	30	1	3	1,40	,563
Beschouwt zichzelf als intern adviseur	30	1	3	1,73	,583
Weerstand slecht voor effectiviteit	30	3	5	3,97	,669
Afname weerstand is toename effectiviteit	30	3	5	4,03	,556
Cursus CV gevolgd	30	1	3	1,73	,785
Denkt eigen CV te kunnen verbeteren	30	3	5	3,93	,521
Bereid tot deelname aan training CV	30	2	5	3,97	,615
Training CV hoort op controllersopleiding	30	2	5	3,87	,860
Training CV periodiek volgen	30	2	5	3,63	,718
Verbetering training CV is minder weerstand	30	3	5	3,80	,664
Afname comm.probl. is toename effectiviteit	30	3	5	4,27	,583
Periodieke training is toename effectiviteit	29	2	5	3,69	,712
controllers verbeteren CV is afname comm.probl.	29	2	5	3,90	,772
Complexiteit functie neemt komende 5 jaar toe	30	2	5	4,00	,743
Toename complexiteit is noodzaak verbetering CV	30	2	5	3,93	,640
Valid N (listwise)	25				

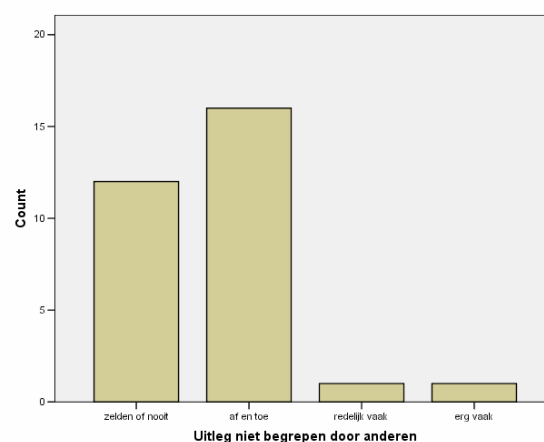
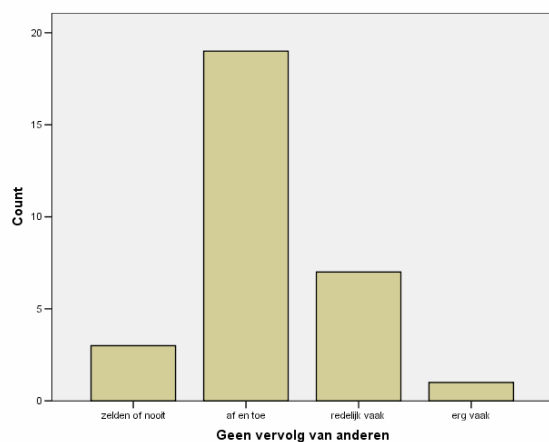
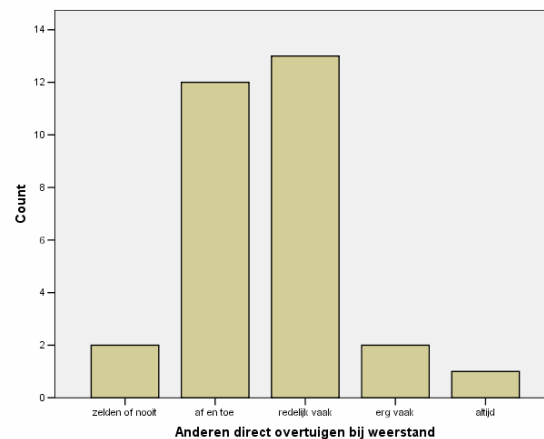
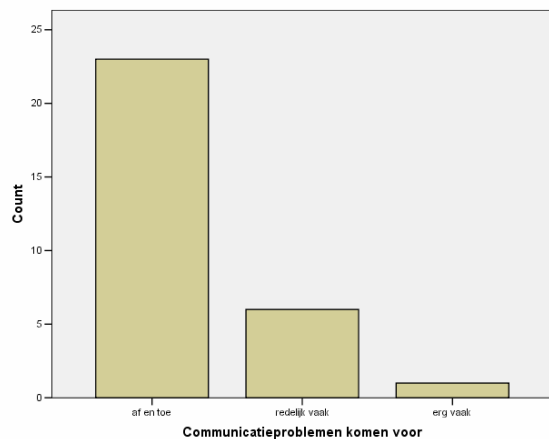
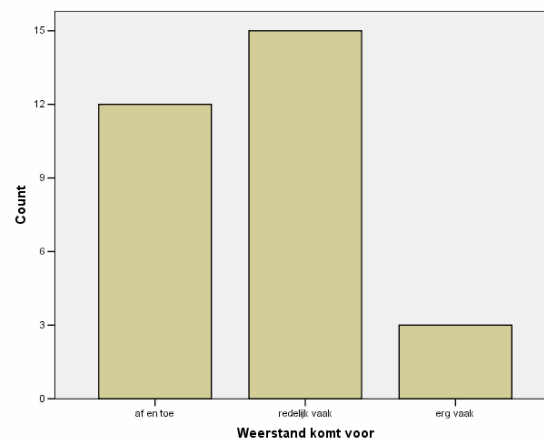
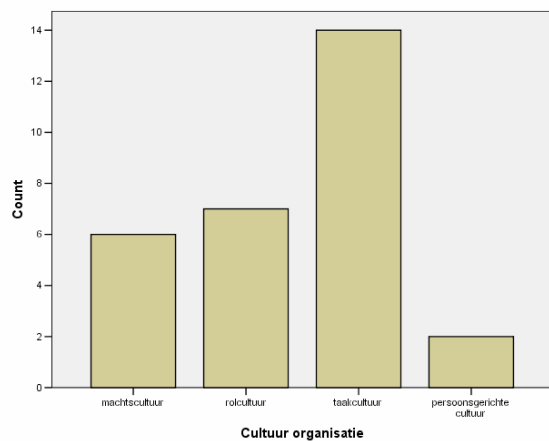
Bijlage VI

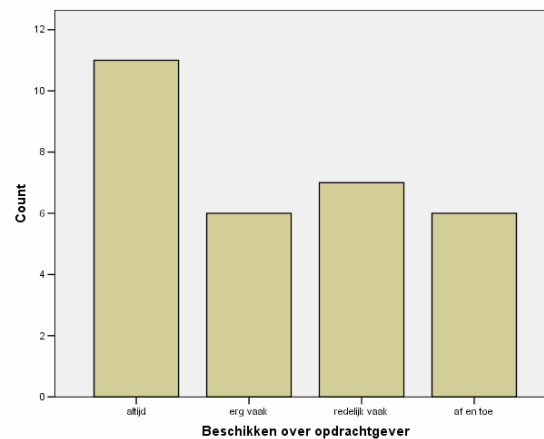
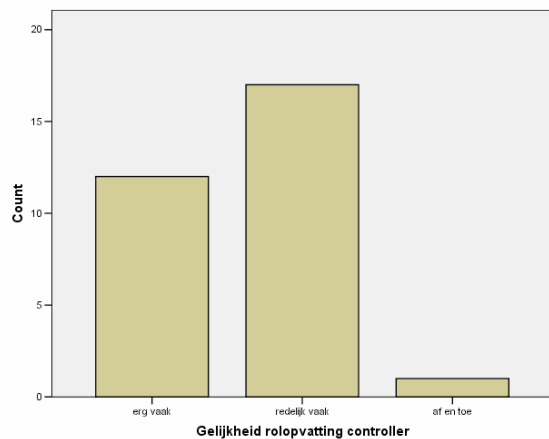
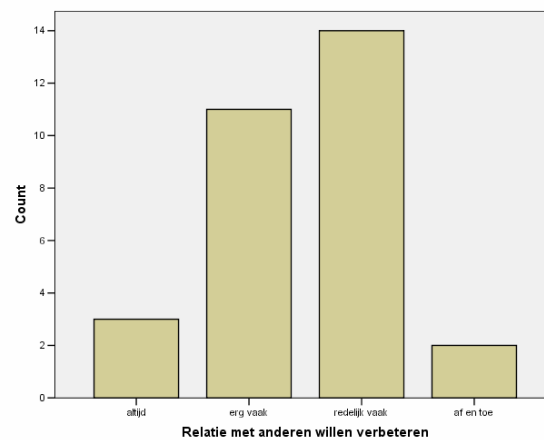
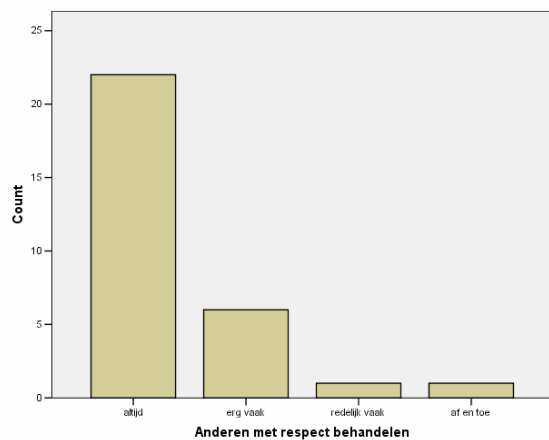
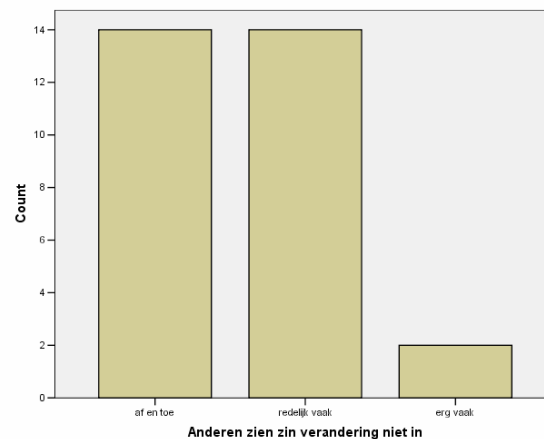
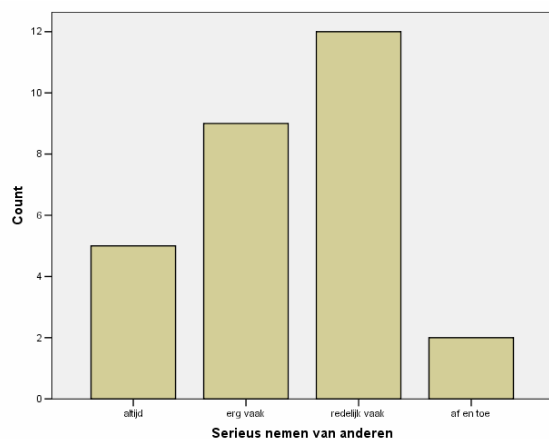
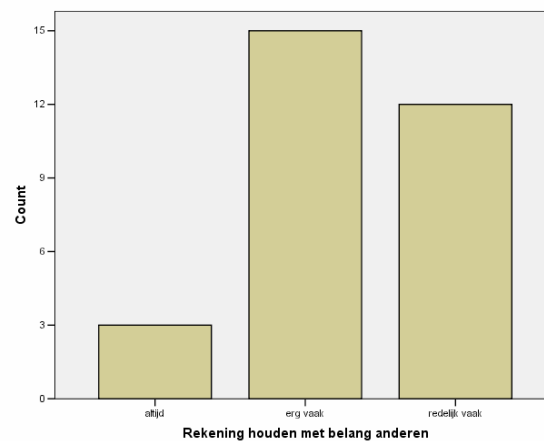
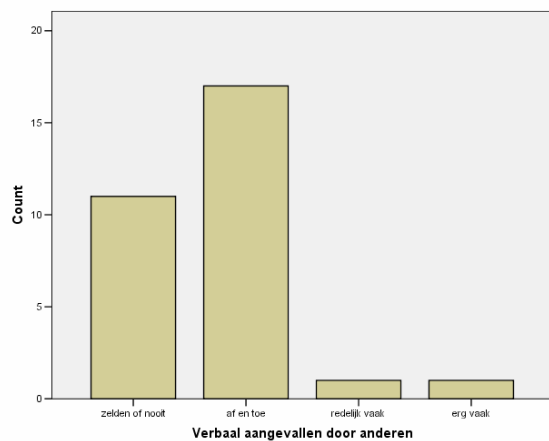
Staafdiagrammen enquête Deel A:

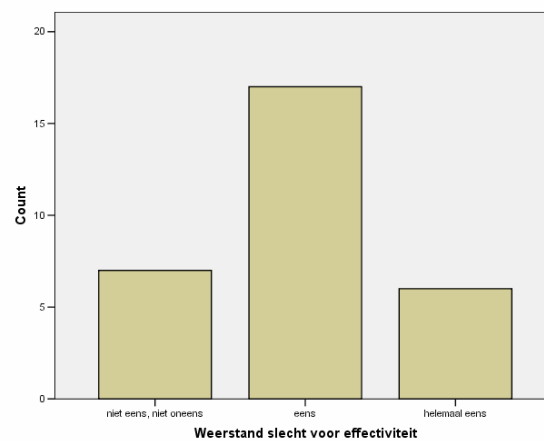
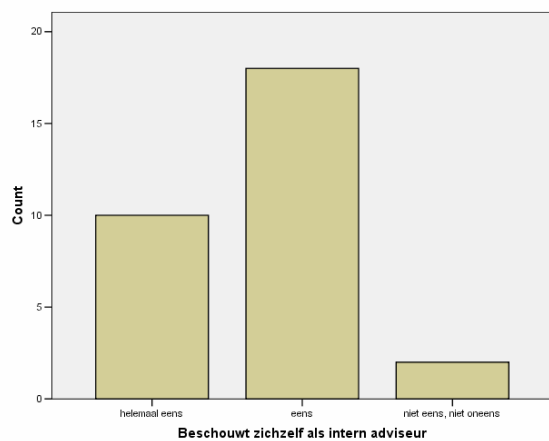
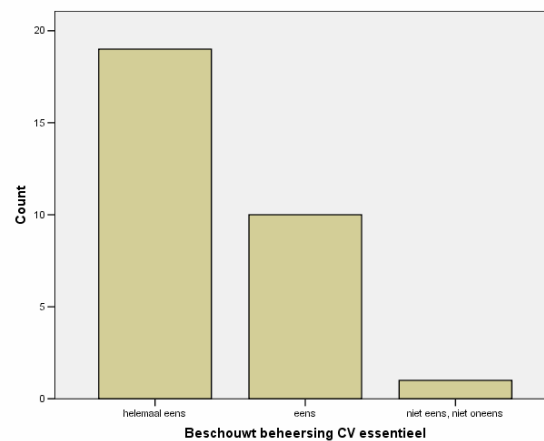
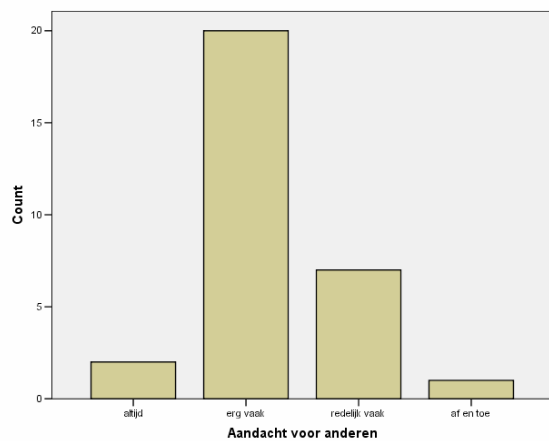




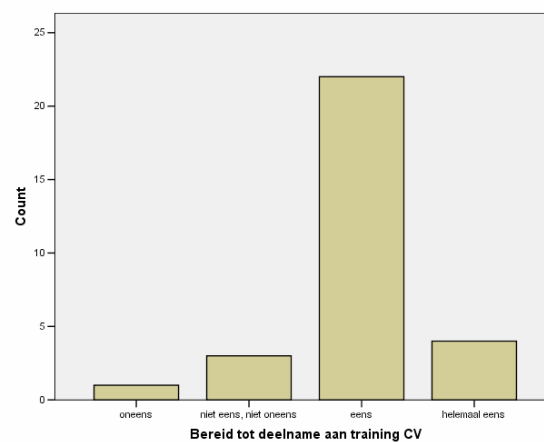
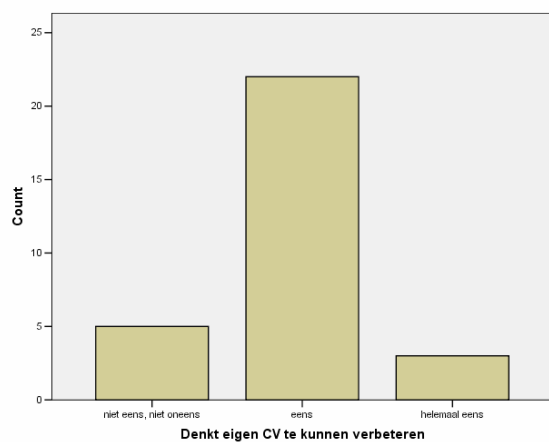
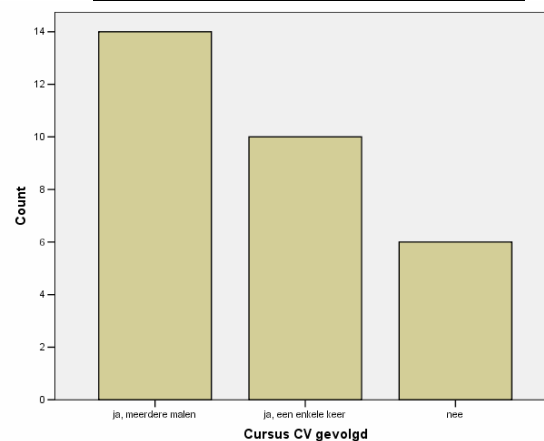
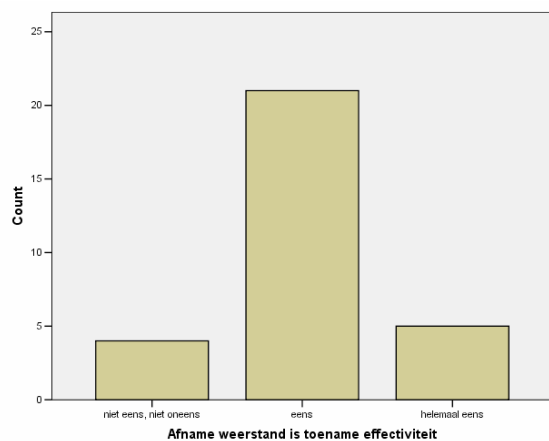
Staafdiagrammen enquête Deel B:

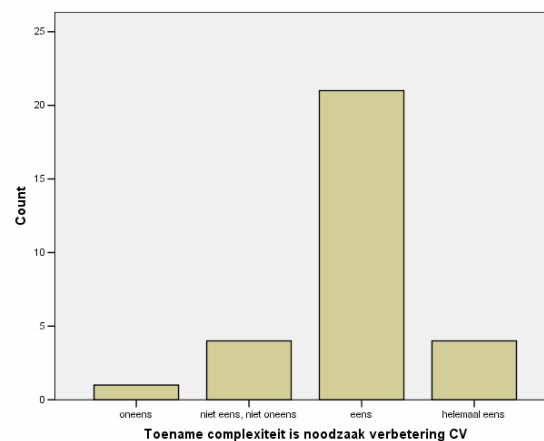
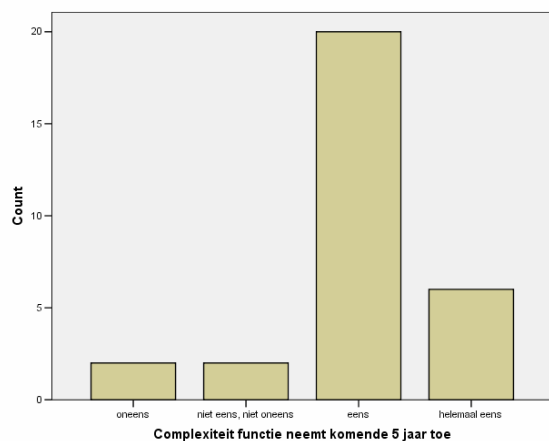
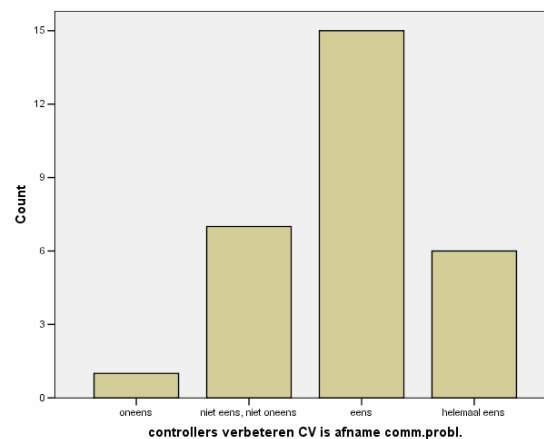
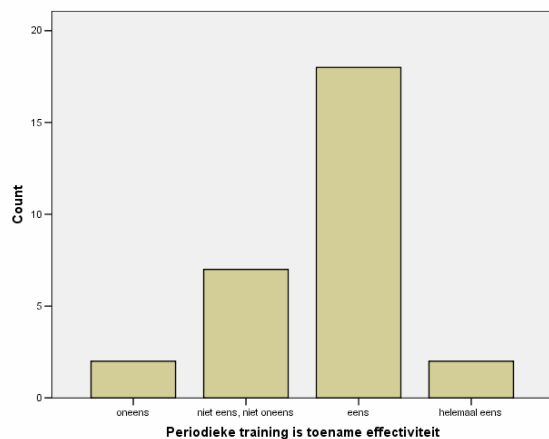
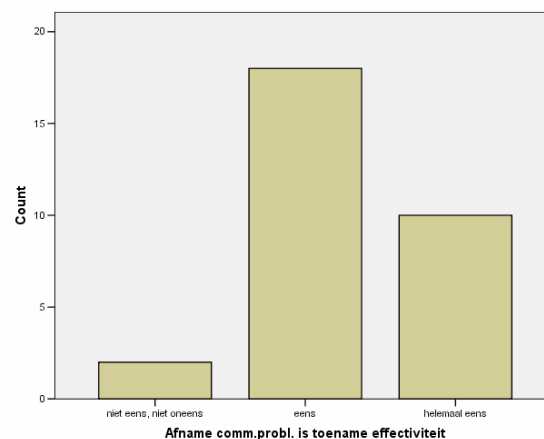
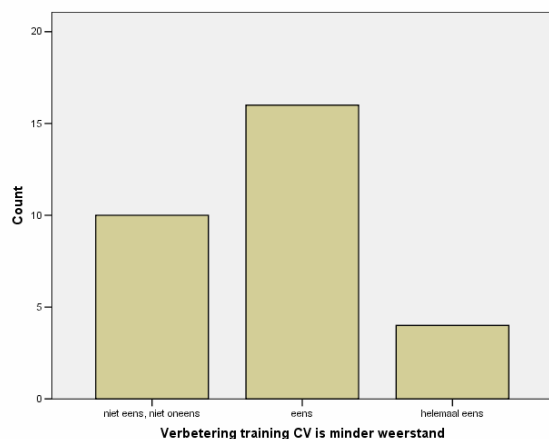
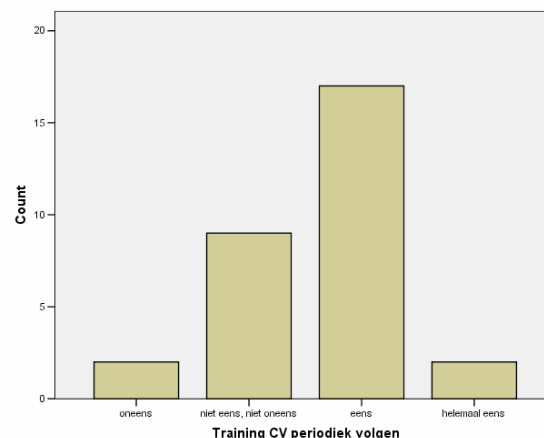
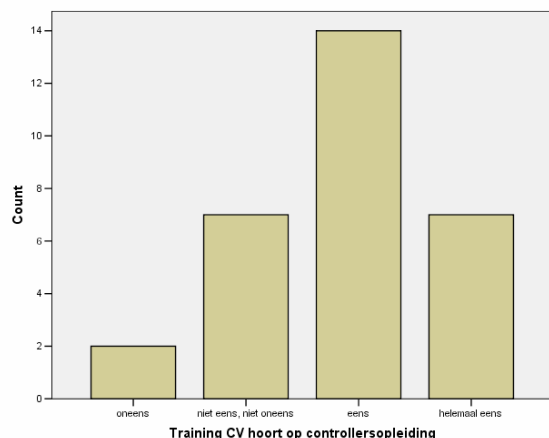






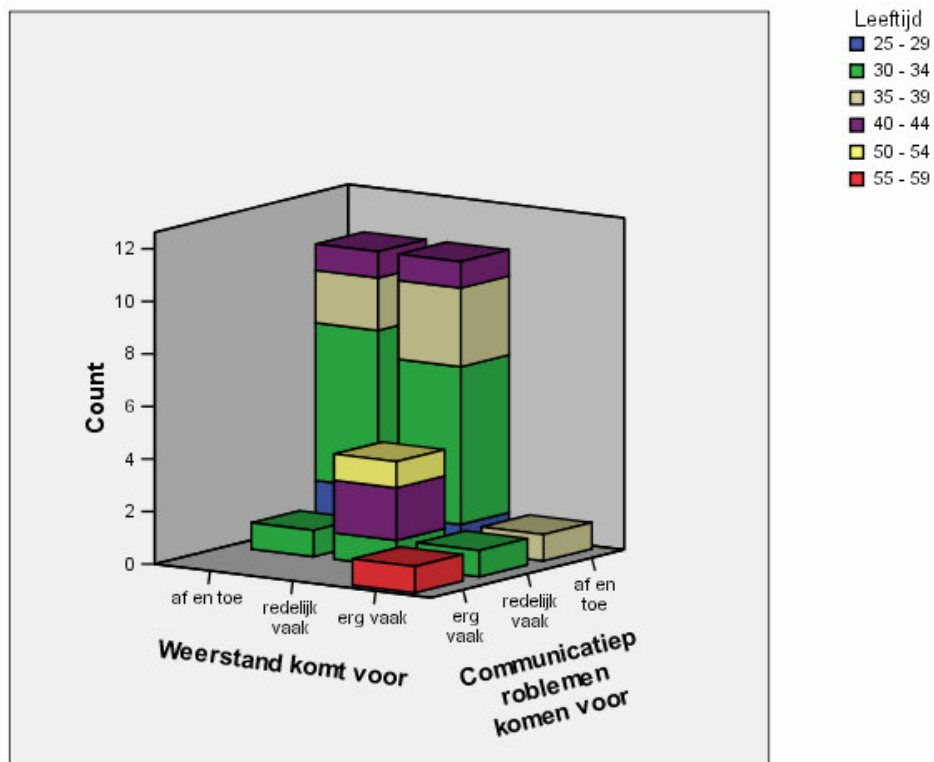
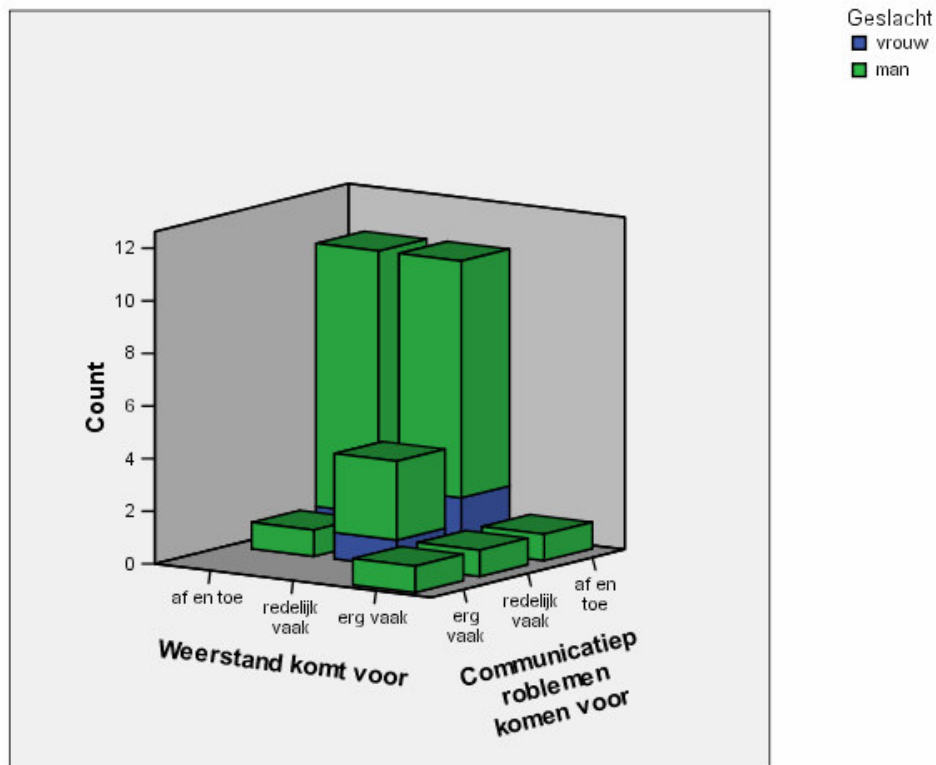
Staafdiagrammen enquête Deel C:

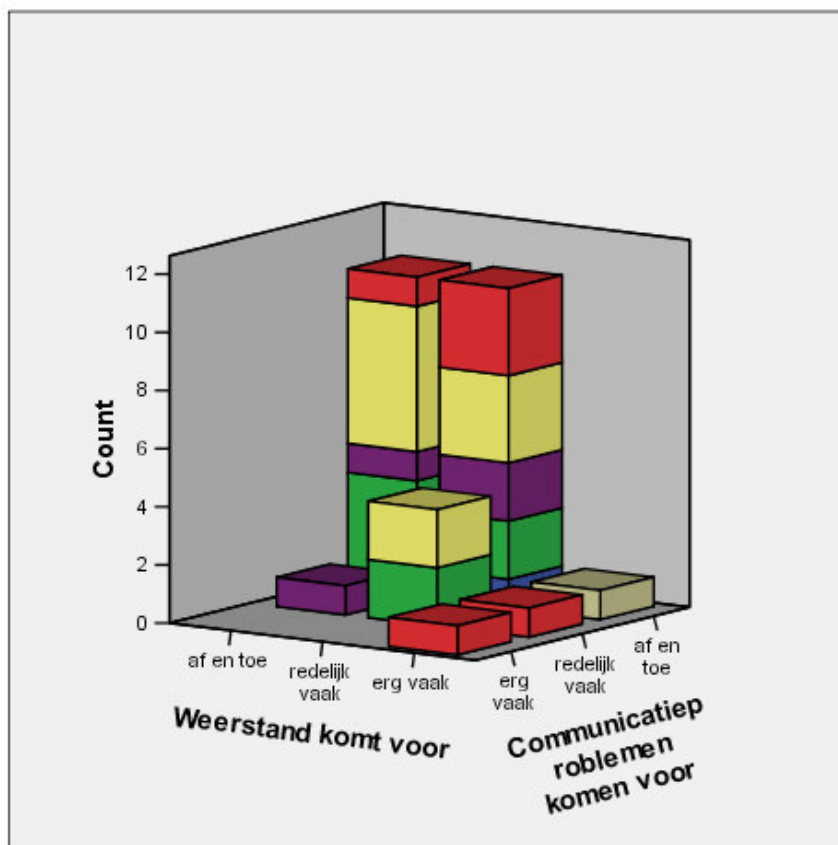
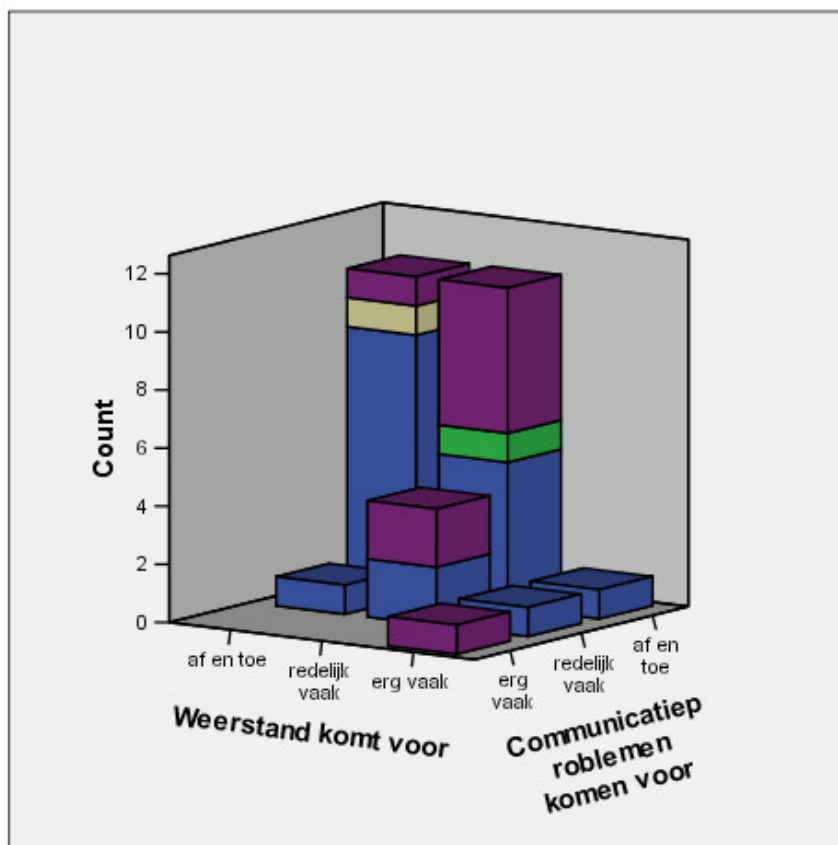


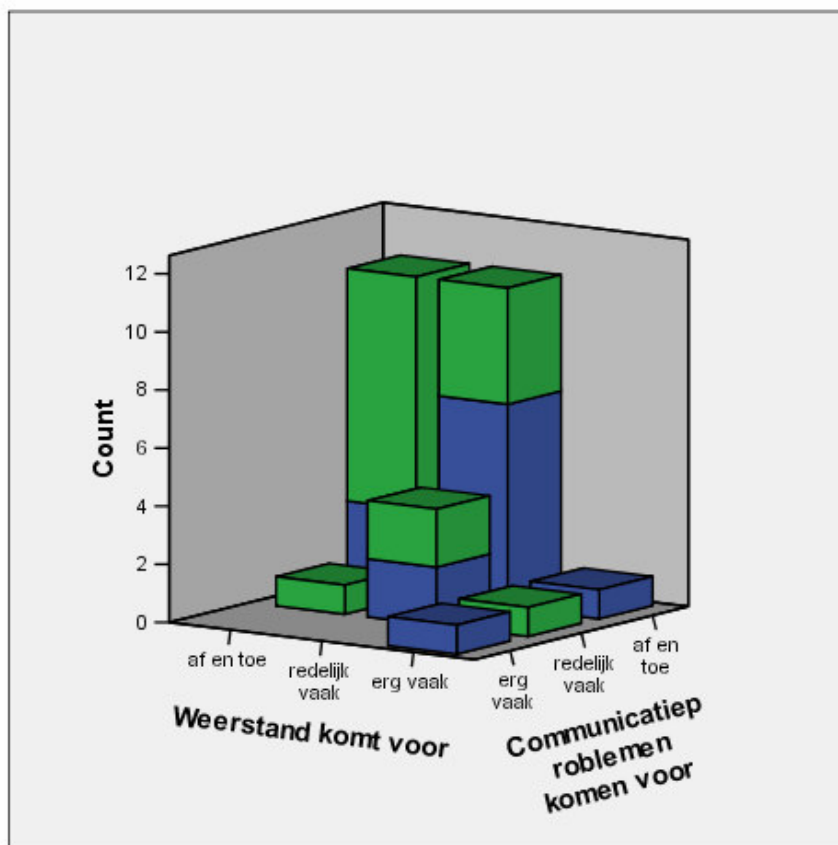


Bijlage VII

3-dimensionale diagrammen:

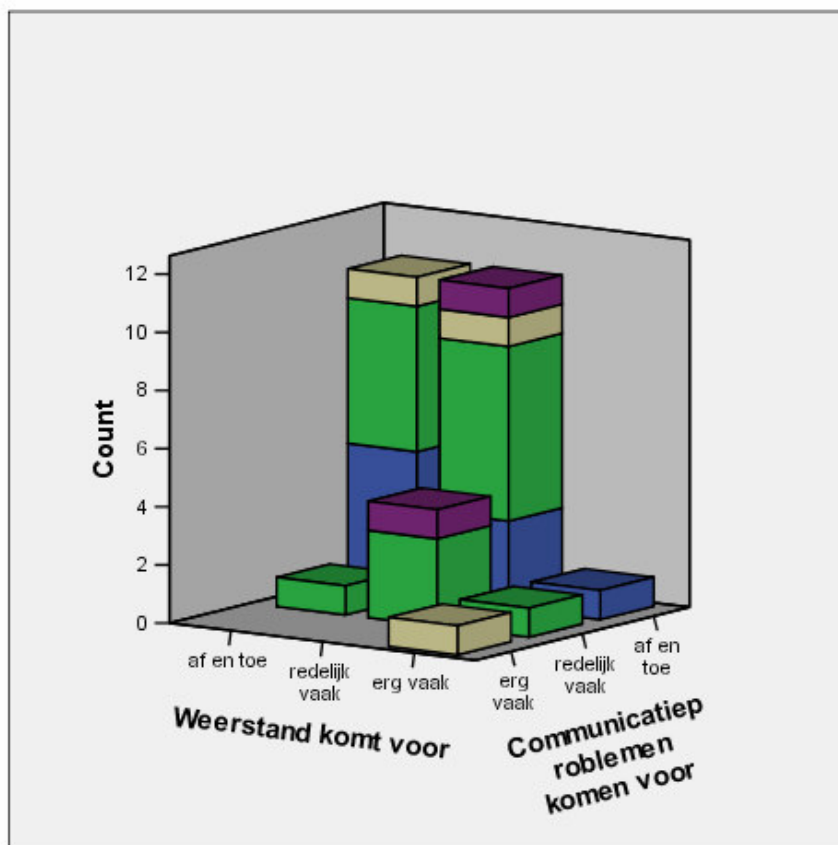






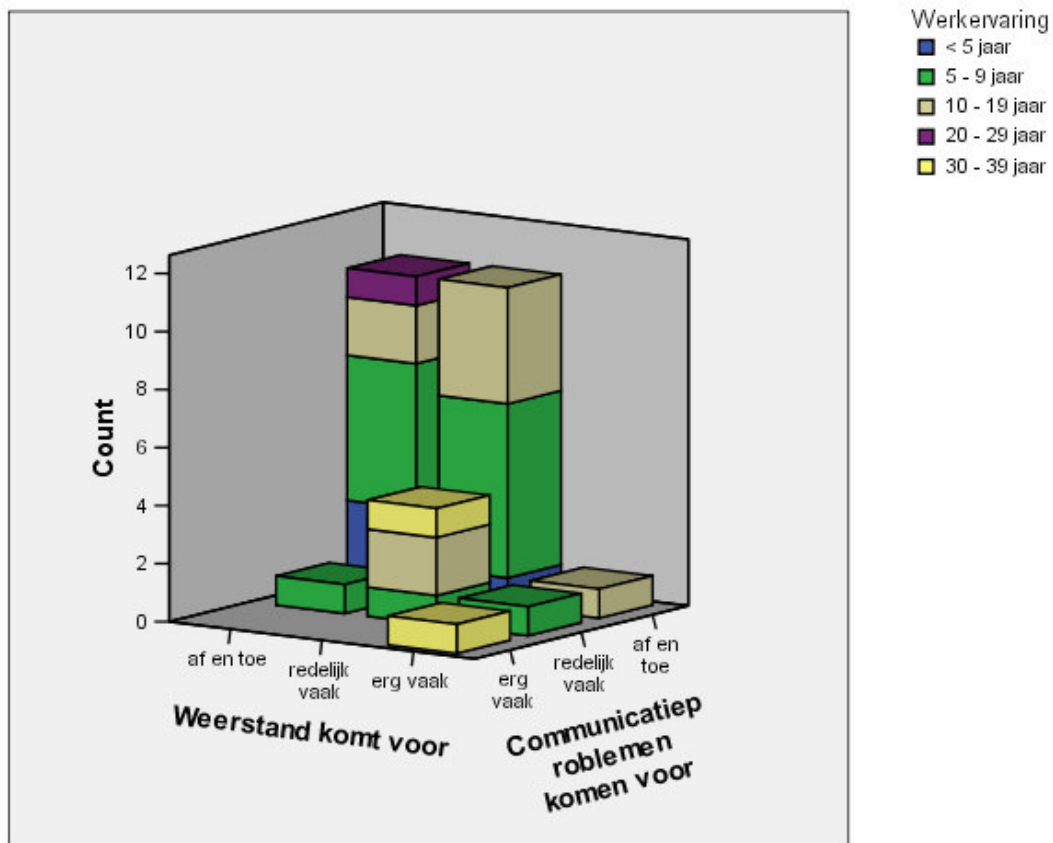
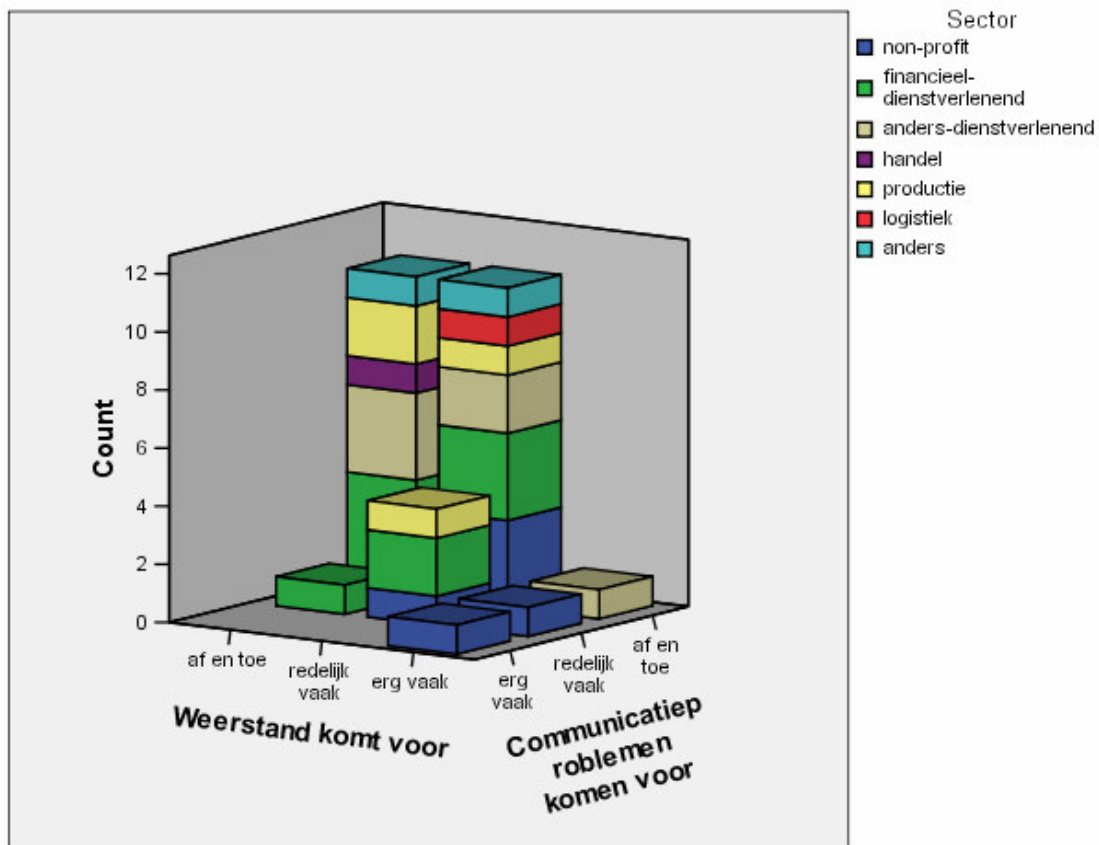
Overlegdeelname

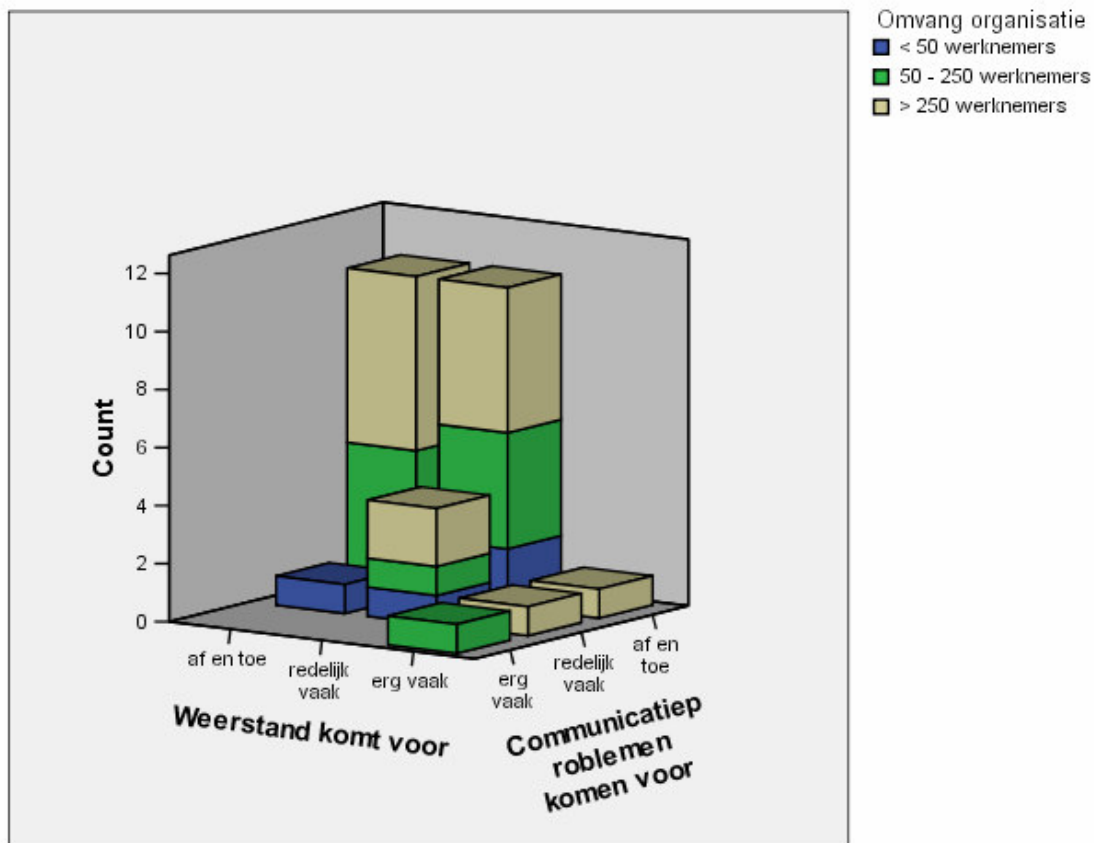
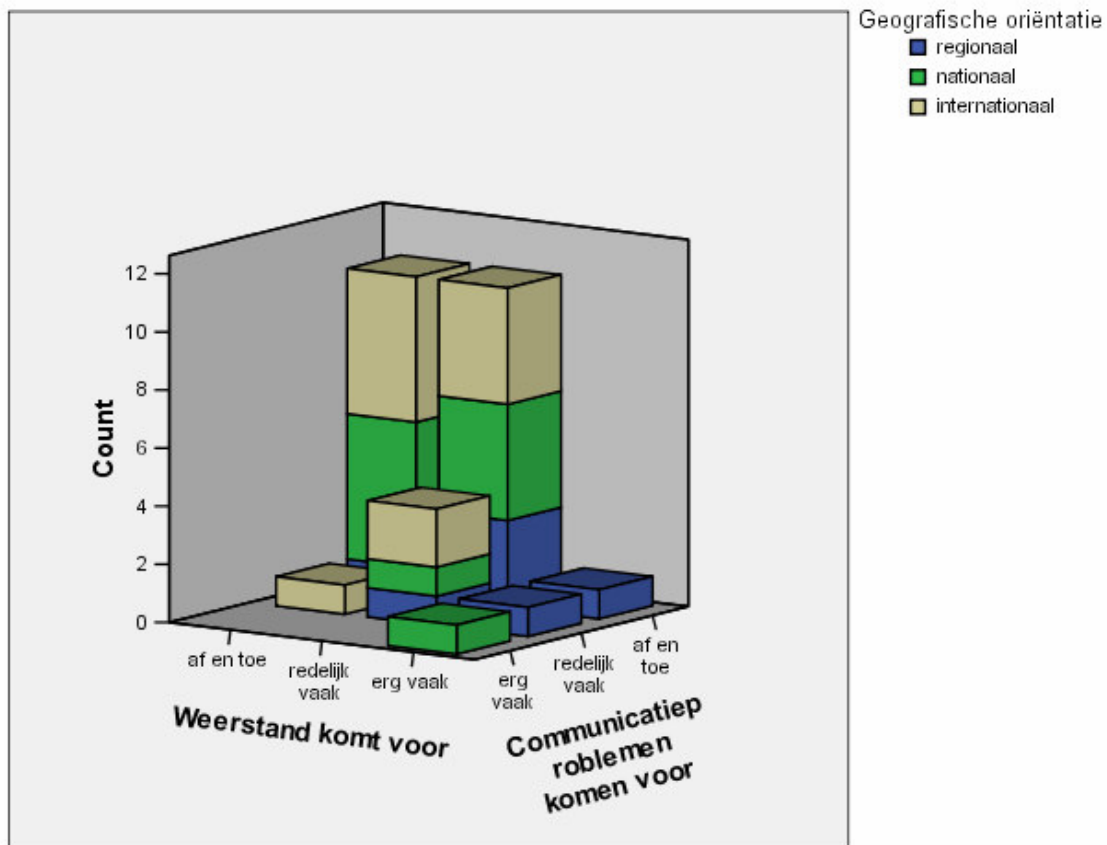
- ja
- nee

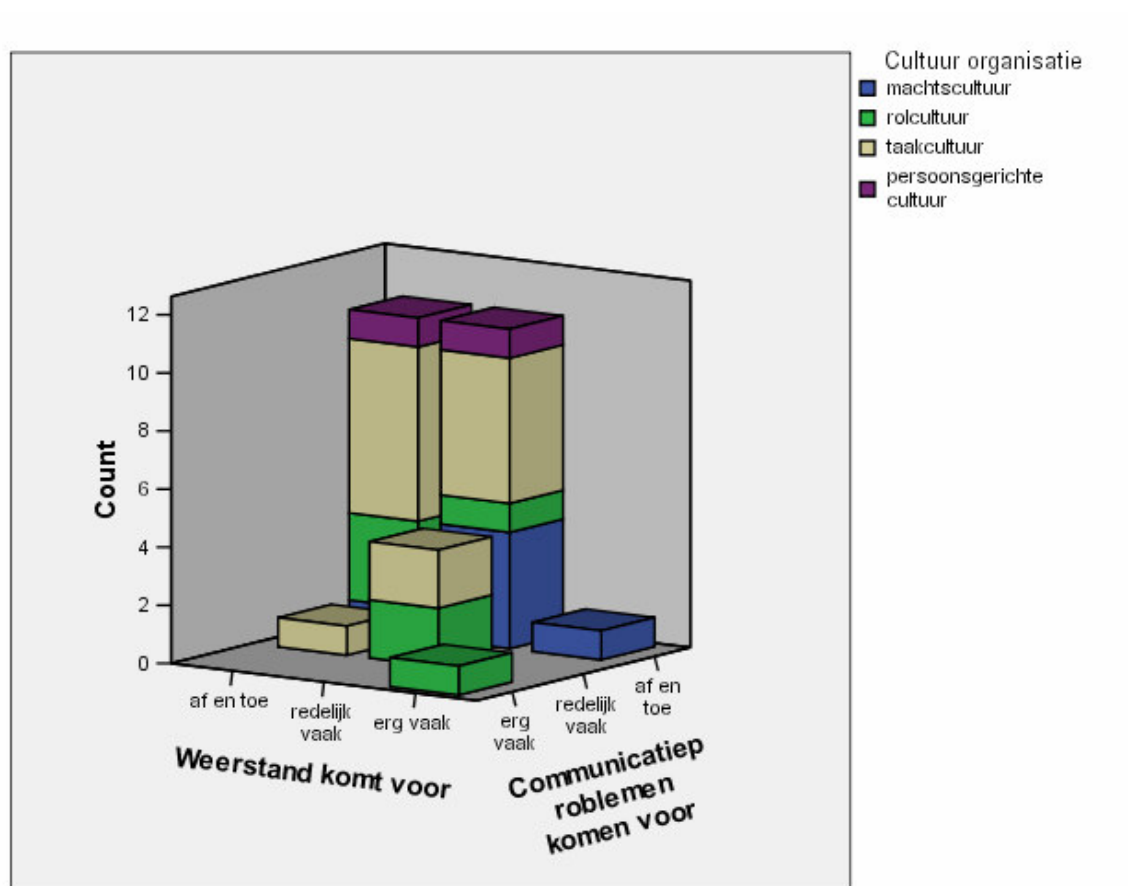


Opleidingsniveau

- post-HBO
- universitair
- post-doc RA
- post-doc RC







Bijlage VIII

Correlations

		B-1	B-2	B-3	B-4	B-5	B-6	B-7	B-8	B-9	B-10	B-11	B-12	B-13	B-14	B-15	B-16	B-17	B-18
Kendall's tau_b																			
B-1	Correl.Coeff.	1	0,369	0,015	0,200	0,173	0,048	0,230	0,174	0,101	0,158	0,180	0,280	0,256	0,070	0,167	0,270	0,160	0,098
	Sig. (2-tailed)		0,037	0,931	0,244	0,322	0,785	0,184	0,315	0,561	0,367	0,289	0,113	0,119	0,683	0,343	0,122	0,348	0,569
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-2	Correl.Coeff.	0,369	1	0,305	0,235	0,422	0,124	0,029	0,000	0,015	0,163	0,096	0,193	0,162	0,228	0,241	0,146	0,162	0,134
	Sig. (2-tailed)	0,037		0,077	0,180	0,018	0,487	0,871	1,000	0,935	0,360	0,578	0,286	0,334	0,196	0,183	0,413	0,353	0,449
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-3	Correl.Coeff.	0,015	0,305	1	0,076	0,071	0,169	0,237	0,038	0,011	0,103	0,021	0,069	0,156	0,173	0,032	0,057	0,145	0,090
	Sig. (2-tailed)	0,931	0,077		0,650	0,677	0,319	0,161	0,820	0,948	0,547	0,899	0,687	0,332	0,304	0,854	0,736	0,384	0,596
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-4	Correl.Coeff.	0,200	0,235	0,076	1	0,331	0,165	0,120	0,154	0,480	0,122	0,172	0,304	0,146	0,212	0,153	0,013	0,064	0,103
	Sig. (2-tailed)	0,244	0,180	0,650		0,055	0,339	0,485	0,370	0,006	0,481	0,305	0,082	0,371	0,216	0,383	0,942	0,707	0,550
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-5	Correl.Coeff.	0,173	0,422	0,071	0,331	1	0,260	0,082	0,073	0,240	0,129	0,150	0,552	0,024	0,106	0,347	0,347	0,113	0,066
	Sig. (2-tailed)	0,322	0,018	0,677	0,055		0,139	0,636	0,681	0,173	0,463	0,379	0,002	0,883	0,542	0,051	0,049	0,510	0,706
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-6	Correl.Coeff.	0,048	0,124	0,169	0,165	0,260	1	0,162	0,088	0,282	0,214	0,019	0,235	0,194	0,394	0,078	0,067	0,032	0,111
	Sig. (2-tailed)	0,785	0,487	0,319	0,339	0,139		0,351	0,612	0,108	0,223	0,911	0,187	0,241	0,023	0,662	0,705	0,854	0,526
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-7	Correl.Coeff.	0,230	0,029	0,237	0,120	0,082	0,162	1	0,183	0,051	0,306	0,172	0,085	0,246	0,406	0,130	0,048	0,191	0,098
	Sig. (2-tailed)	0,184	0,871	0,161	0,485	0,636	0,351		0,291	0,771	0,079	0,309	0,630	0,135	0,019	0,463	0,782	0,264	0,569
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-8	Correl.Coeff.	0,174	0,000	0,038	0,154	0,073	0,088	0,183	1	0,091	0,416	0,054	0,125	0,026	0,164	0,005	0,135	0,347	0,190
	Sig. (2-tailed)	0,315	1,000	0,820	0,370	0,681	0,612	0,291		0,602	0,017	0,748	0,479	0,877	0,341	0,980	0,439	0,043	0,274
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
B-9	Correl.Coeff.	0,101	0,015	0,011	0,480	0,240	0,282	0,051	0,091	1	0,110	0,164	0,392	0,316	0,194	0,243	0,004	0,218	0,144
	Sig. (2-tailed)	0,561	0,935	0,948	0,006	0,173	0,108	0,771	0,602		0,532	0,337	0,028	0,057	0,266	0,173	0,981	0,207	0,410
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-10	Correl.Coeff.	0,158	0,163	0,103	0,122	0,129	0,214	0,306	0,416	0,110	1	0,185	0,291	0,036	0,010	0,010	0,265	0,229	0,191
	Sig. (2-tailed)	0,367	0,360	0,547	0,481	0,463	0,223	0,079	0,017	0,532		0,278	0,103	0,828	0,955	0,956	0,132	0,185	0,274
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-11	Correl.Coeff.	0,180	0,096	0,021	0,172	0,150	0,019	0,172	0,054	0,164	0,185	1	0,151	0,428	0,313	0,356	0,501	0,190	0,238
	Sig. (2-tailed)	0,289	0,578	0,899	0,305	0,379	0,911	0,309	0,748	0,337	0,278		0,381	0,008	0,064	0,039	0,003	0,256	0,161
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-12	Correl.Coeff.	0,280	0,193	0,069	0,304	0,552	0,235	0,085	0,125	0,392	0,291	0,151	1	0,098	0,092	0,363	0,162	0,125	0,181
	Sig. (2-tailed)	0,113	0,286	0,687	0,082	0,002	0,187	0,630	0,479	0,028	0,103	0,381		0,561	0,601	0,044	0,363	0,473	0,305
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-13	Correl.Coeff.	0,256	0,162	0,156	0,146	0,024	0,194	0,246	0,026	0,316	0,036	0,428	0,098	1	0,214	0,522	0,100	0,020	0,050
	Sig. (2-tailed)	0,119	0,334	0,332	0,371	0,883	0,241	0,135	0,877	0,057	0,828	0,008	0,561		0,192	0,002	0,545	0,900	0,763
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-14	Correl.Coeff.	0,070	0,228	0,173	0,212	0,106	0,394	0,406	0,164	0,194	0,010	0,313	0,092	0,214	1	0,208	0,078	0,347	0,250
	Sig. (2-tailed)	0,683	0,196	0,304	0,216	0,542	0,023	0,019	0,341	0,266	0,955	0,064	0,601	0,192		0,238	0,653	0,042	0,148
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-15	Correl.Coeff.	0,167	0,241	0,032	0,153	0,347	0,078	0,130	0,005	0,243	0,010	0,356	0,363	0,522	0,208	1	0,352	0,246	0,159
	Sig. (2-tailed)	0,343	0,183	0,854	0,383	0,051	0,662	0,463	0,980	0,173	0,956	0,039	0,044	0,002	0,238		0,048	0,159	0,369
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-16	Correl.Coeff.	0,270	0,146	0,057	0,013	0,347	0,067	0,048	0,135	0,004	0,265	0,501	0,162	0,100	0,078	0,352	1	0,197	0,077
	Sig. (2-tailed)	0,122	0,413	0,736	0,942	0,049	0,705	0,782	0,439	0,981	0,132	0,003	0,363	0,545	0,653	0,048		0,254	0,661
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-17	Correl.Coeff.	0,160	0,162	0,145	0,064	0,113	0,032	0,191	0,347	0,218	0,229	0,190	0,125	0,020	0,347	0,246	0,197	1	0,819
	Sig. (2-tailed)	0,348	0,353	0,384	0,707	0,510	0,854	0,264	0,043	0,207	0,185	0,256	0,473	0,900	0,042	0,159	0,254		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-18	Correl.Coeff.	0,098	0,134	0,090	0,103	0,066	0,111	0,098	0,190	0,144	0,191	0,238	0,181	0,050	0,250	0,159	0,077	0,819	1
	Sig. (2-tailed)	0,569	0,449	0,596	0,550	0,706	0,526	0,569	0,274	0,410	0,274	0,161	0,305	0,763	0,148	0,369	0,661	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		B-1	B-2	B-3	B-4	B-5	B-6	B-7	B-8	B-9	B-10	B-11	B-12	B-13	B-14	B-15	B-16	B-17	B-18
Spearman's rho																			
B-1	Correl.Coeff.	1	0,382	0,011	0,216	0,186	0,048	0,244	0,200	0,110	0,168	0,200	0,292	0,288	0,076	0,177	0,283	0,174	0,102
	Sig. (2-tailed)		0,037	0,955	0,253	0,326	0,800	0,193	0,307	0,564	0,374	0,289	0,118	0,123	0,689	0,350	0,130	0,357	0,592
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-2	Correl.Coeff.	0,382	1	0,330	0,246	0,442	0,128	0,032	0,005	0,014	0,170	0,104	0,200	0,175	0,240	0,246	0,152	0,171	0,141
	Sig. (2-tailed)	0,037		0,075	0,190	0,014	0,501	0,868	0,981	0,941	0,370	0,584	0,289	0,354	0,201	0,190	0,424	0,367	0,456
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-3	Correl.Coeff.	0,011	0,330	1	0,084	0,072	0,184	0,265	0,040	0,012	0,114	0,023	0,077	0,182	0,190	0,034	0,063	0,160	0,097
	Sig. (2-tailed)	0,955	0,075		0,658	0,704	0,330	0,158	0,842	0,948	0,547	0,904	0,686	0,335	0,316	0,857	0,741	0,398	0,611
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-4	Correl.Coeff.	0,216	0,246	0,084	1	0,347	0,176	0,132	0,176	0,504	0,132	0,204	0,325	0,164	0,233	0,157	0,005	0,070	0,112
	Sig. (2-tailed)	0,253	0,190	0,658		0,061	0,352	0,485	0,370	0,005	0,488	0,278	0,080	0,385	0,214	0,408	0,980	0,715	0,555
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-5	Correl.Coeff.	0,186	0,442	0,072	0,347	1	0,269	0,093	0,084	0,245	0,135	0,165	0,579	0,028	0,115	0,351	0,367	0,125	0,071
	Sig. (2-tailed)	0,326	0,014	0,704	0,061		0,151	0,626	0,672	0,192	0,477	0,384	0,001	0,881	0,544	0,057	0,046	0,511	0,709
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-6	Correl.Coeff.	0,048	0,128	0,184	0,176	0,269	1	0,170	0,098	0,293	0,226	0,020	0,246	0,225	0,411	0,080	0,069	0,032	0,117
	Sig. (2-tailed)	0,800	0,501	0,330	0,352	0,151		0,370	0,621	0,116	0,231	0,916	0,189	0,233	0,024	0,673	0,716	0,865	0,537
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-7	Correl.Coeff.	0,244	0,032	0,265	0,132	0,093	0,170	1	0,209	0,055	0,329	0,191	0,088	0,278	0,441	0,139	0,041	0,207	0,105
	Sig. (2-tailed)	0,193	0,868	0,158	0,485	0,626	0,370		0,286	0,774	0,076	0,313	0,643	0,137	0,015	0,465	0,829	0,273	0,582
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-8	Correl.Coeff.	0,200	0,005	0,040	0,176	0,084	0,098	0,209	1	0,098	0,461	0,066	0,137	0,032	0,184	0,005	0,144	0,389	0,216
	Sig. (2-tailed)	0,307	0,981	0,842	0,370	0,672	0,621	0,286		0,619	0,014	0,738	0,486	0,872	0,347	0,980	0,464	0,041	0,270
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
B-9	Correl.Coeff.	0,110	0,014	0,012	0,504	0,245	0,293	0,055	0,098	1	0,117	0,180	0,408	0,344	0,205	0,255	0,005	0,239	0,155
	Sig. (2-tailed)	0,564	0,941	0,948	0,005	0,192	0,116	0,774	0,619		0,539	0,341	0,025	0,063	0,277	0,174	0,981	0,204	0,413
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-10	Correl.Coeff.	0,168	0,170	0,114	0,132	0,135	0,226	0,329	0,461	0,117	1	0,204	0,303	0,042	0,012	0,010	0,282	0,244	0,203
	Sig. (2-tailed)	0,374	0,370	0,547	0,488	0,477	0,231	0,076	0,014	0,539		0,280	0,104	0,827	0,948	0,959	0,131	0,194	0,283
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-11	Correl.Coeff.	0,200	0,104	0,023	0,204	0,165	0,020	0,191	0,066	0,180	0,204	1	0,159	0,494	0,326	0,387	0,544	0,212	0,259
	Sig. (2-tailed)	0,289	0,584	0,904	0,278	0,384	0,916	0,313	0,738	0,341	0,280		0,401	0,005	0,079	0,035	0,002	0,262	0,167
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-12	Correl.Coeff.	0,292	0,200	0,077	0,325	0,579	0,246	0,088	0,137	0,408	0,303	0,159	1	0,112	0,094	0,375	0,170	0,135	0,192
	Sig. (2-tailed)	0,118	0,289	0,686	0,080	0,001	0,189	0,643	0,486	0,025	0,104	0,401		0,557	0,622	0,041	0,369	0,478	0,311
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-13	Correl.Coeff.	0,288	0,175	0,182	0,164	0,028	0,225	0,278	0,032	0,344	0,042	0,494	0,112	1	0,229	0,587	0,114	0,021	0,055
	Sig. (2-tailed)	0,123	0,354	0,335	0,385	0,881	0,233	0,137	0,872	0,063	0,827	0,005	0,557		0,223	0,001	0,550	0,913	0,775
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-14	Correl.Coeff.	0,076	0,240	0,190	0,233	0,115	0,411	0,441	0,184	0,205	0,012	0,326	0,094	0,229	1	0,220	0,084	0,373	0,265
	Sig. (2-tailed)	0,689	0,201	0,316	0,214	0,544	0,024	0,015	0,347	0,277	0,948	0,079	0,622	0,223		0,243	0,658	0,043	0,156
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-15	Correl.Coeff.	0,177	0,246	0,034	0,157	0,351	0,080	0,139	0,005	0,255	0,010	0,387	0,375	0,587	0,220	1	0,368	0,264	0,168
	Sig. (2-tailed)	0,350	0,190	0,857	0,408	0,057	0,673	0,465	0,980	0,174	0,959	0,035	0,041	0,001	0,243		0,046	0,158	0,375
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-16	Correl.Coeff.	0,283	0,152	0,063	0,005	0,367	0,069	0,041	0,144	0,005	0,282	0,544	0,170	0,114	0,084	0,368	1	0,216	0,082
	Sig. (2-tailed)	0,130	0,424	0,741	0,980	0,046	0,716	0,829	0,464	0,981	0,131	0,002	0,369	0,550	0,658	0,046		0,252	0,665
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-17	Correl.Coeff.	0,174	0,171	0,160	0,070	0,125	0,032	0,207	0,389	0,239	0,244	0,212	0,135	0,021	0,373	0,264	0,216	1	0,837
	Sig. (2-tailed)	0,357	0,367	0,398	0,715	0,511	0,865	0,273	0,041	0,204	0,194	0,262	0,478	0,913	0,043	0,158	0,252		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
B-18	Correl.Coeff.	0,102	0,141	0,097	0,112	0,071	0,117	0,105	0,216	0,155	0,203	0,259	0,192	0,055	0,265	0,168	0,082	0,837	1
	Sig. (2-tailed)	0,592	0,456	0,611	0,555	0,709	0,537	0,582	0,270	0,413	0,283	0,167	0,311	0,775	0,156	0,375	0,665	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	28	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Biilage IX

Correlations		B-1	B-2	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	C-7	C-8	C-9	C-10	C-11
Kendall's tau_b														
B-1	Correlation Coeff.	1	0,369	0,206	0,314	0,164	0,011	0,176	0,076	0,181	0,093	0,331	0,094	0,119
	Sig. (2-tailed)		0,037	0,227	0,072	0,342	0,949	0,302	0,657	0,299	0,592	0,054	0,582	0,489
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
B-2	Correlation Coeff.	0,369	1	0,253	0,252	0,039	0,098	0,077	0,076	0,025	0,130	0,092	0,323	0,064
	Sig. (2-tailed)	0,037		0,146	0,156	0,826	0,566	0,661	0,664	0,888	0,463	0,599	0,065	0,717
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-1	Correlation Coeff.	0,206	0,253	1	0,026	0,089	0,294	0,084	0,058	0,162	0,064	0,034	0,381	0,183
	Sig. (2-tailed)	0,227	0,146		0,880	0,599	0,074	0,615	0,730	0,345	0,706	0,840	0,024	0,279
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-2	Correlation Coeff.	0,314	0,252	0,026	1	0,611	0,063	0,354	0,303	0,170	0,385	0,153	0,307	0,233
	Sig. (2-tailed)	0,072	0,156	0,880		0,000	0,710	0,040	0,080	0,334	0,028	0,378	0,075	0,178
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-3	Correlation Coeff.	0,164	0,039	0,089	0,611	1	0,149	0,332	0,145	0,117	0,241	0,076	0,536	0,250
	Sig. (2-tailed)	0,342	0,826	0,599	0,000		0,373	0,051	0,396	0,503	0,164	0,656	0,002	0,144
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-4	Correlation Coeff.	0,011	0,098	0,294	0,063	0,149	1	0,139	0,167	0,285	0,059	0,142	0,176	0,296
	Sig. (2-tailed)	0,949	0,566	0,074	0,710	0,373		0,400	0,316	0,091	0,725	0,392	0,289	0,074
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-5	Correlation Coeff.	0,176	0,077	0,084	0,354	0,332	0,139	1	0,251	0,234	0,486	0,291	0,033	0,551
	Sig. (2-tailed)	0,302	0,661	0,615	0,040	0,051	0,400		0,139	0,175	0,005	0,076	0,846	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-6	Correlation Coeff.	0,076	0,076	0,058	0,303	0,145	0,167	0,251	1	0,024	0,204	0,276	0,033	0,046
	Sig. (2-tailed)	0,657	0,664	0,730	0,080	0,396	0,316	0,139		0,890	0,237	0,106	0,848	0,786
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-7	Correlation Coeff.	0,181	0,025	0,162	0,170	0,117	0,285	0,234	0,024	1	0,176	0,138	0,052	0,321
	Sig. (2-tailed)	0,299	0,888	0,345	0,334	0,503	0,091	0,175	0,890		0,315	0,426	0,765	0,064
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-8	Correlation Coeff.	0,093	0,130	0,064	0,385	0,241	0,059	0,486	0,204	0,176	1	0,345	0,106	0,388
	Sig. (2-tailed)	0,592	0,463	0,706	0,028	0,164	0,725	0,005	0,237	0,315		0,045	0,538	0,025
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	28	29	29
C-9	Correlation Coeff.	0,331	0,092	0,034	0,153	0,076	0,142	0,301	0,276	0,138	0,345	1	0,216	0,157
	Sig. (2-tailed)	0,054	0,599	0,840	0,378	0,656	0,392	0,076	0,106	0,426	0,045		0,203	0,358
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	28	29	29	29
C-10	Correlation Coeff.	0,094	0,323	0,381	0,307	0,536	0,176	0,033	0,033	0,052	0,106	0,216	1	0,009
	Sig. (2-tailed)	0,582	0,065	0,024	0,075	0,002	0,289	0,846	0,848	0,765	0,538	0,203		0,957
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-11	Correlation Coeff.	0,119	0,064	0,183	0,233	0,250	0,296	0,551	0,046	0,321	0,388	0,157	0,009	1
	Sig. (2-tailed)	0,489	0,717	0,279	0,178	0,144	0,074	0,001	0,786	0,064	0,025	0,358	0,957	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
Spearman's rho														
B-1	Correlation Coeff.	1	0,382	0,231	0,334	0,178	0,011	0,197	0,069	0,201	0,109	0,358	0,099	0,131
	Sig. (2-tailed)		0,037	0,220	0,071	0,348	0,955	0,296	0,716	0,288	0,574	0,057	0,604	0,491
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
B-2	Correlation Coeff.	0,382	1	0,275	0,257	0,041	0,105	0,075	0,079	0,024	0,138	0,095	0,335	0,064
	Sig. (2-tailed)	0,037		0,142	0,170	0,829	0,580	0,693	0,677	0,898	0,476	0,625	0,070	0,739
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-1	Correlation Coeff.	0,231	0,275	1	0,026	0,100	0,340	0,086	0,068	0,183	0,066	0,037	0,432	0,197
	Sig. (2-tailed)	0,220	0,142		0,891	0,597	0,066	0,653	0,719	0,334	0,732	0,849	0,017	0,298
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-2	Correlation Coeff.	0,334	0,257	0,026	1	0,635	0,069	0,377	0,326	0,181	0,410	0,178	0,324	0,244
	Sig. (2-tailed)	0,071	0,170	0,891		0,000	0,719	0,040	0,079	0,340	0,027	0,355	0,080	0,193
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-3	Correlation Coeff.	0,178	0,041	0,100	0,635	1	0,161	0,353	0,161	0,125	0,259	0,090	0,567	0,269
	Sig. (2-tailed)	0,348	0,829	0,597	0,000		0,396	0,056	0,394	0,510	0,175	0,643	0,001	0,150
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-4	Correlation Coeff.	0,011	0,105	0,340	0,069	0,161	1	0,159	0,183	0,311	0,070	0,137	0,205	0,334
	Sig. (2-tailed)	0,955	0,580	0,066	0,719	0,396		0,403	0,332	0,095	0,717	0,477	0,278	0,072
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-5	Correlation Coeff.	0,197	0,075	0,086	0,377	0,353	0,159	1	0,268	0,256	0,512	0,336	0,034	0,579
	Sig. (2-tailed)	0,296	0,693	0,653	0,040	0,056	0,403		0,151	0,173	0,005	0,075	0,859	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-6	Correlation Coeff.	0,069	0,079	0,068	0,326	0,161	0,183	0,268	1	0,024	0,218	0,297	0,035	0,049
	Sig. (2-tailed)	0,716	0,677	0,719	0,079	0,394	0,332	0,151		0,900	0,255	0,118	0,854	0,797
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-7	Correlation Coeff.	0,201	0,024	0,183	0,181	0,125	0,311	0,256	0,024	1	0,189	0,148	0,057	0,341
	Sig. (2-tailed)	0,288	0,898	0,334	0,340	0,510	0,095	0,173	0,900		0,327	0,445	0,766	0,065
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-8	Correlation Coeff.	0,109	0,138	0,066	0,410	0,259	0,070	0,512	0,218	0,189	1	0,385	0,111	0,409
	Sig. (2-tailed)	0,574	0,476	0,732	0,027	0,175	0,717	0,005	0,255	0,327		0,043	0,565	0,028
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	28	29	29
C-9	Correlation Coeff.	0,358	0,095	0,037	0,178	0,090	0,137	0,336	0,297	0,148	0,385	1	0,235	0,176
	Sig. (2-tailed)	0,057	0,625	0,849	0,355	0,643	0,477	0,075	0,118	0,445	0,043		0,219	0,362
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	28	29	29	29
C-10	Correlation Coeff.	0,099	0,335	0,432	0,324	0,567	0,205	0,034	0,035	0,057	0,111	0,235	1	0,012
	Sig. (2-tailed)	0,604	0,070	0,017	0,080	0,001	0,278	0,859	0,854	0,766	0,565	0,219		0,952
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30
C-11	Correlation Coeff.	0,131	0,064	0,197	0,244	0,269	0,334	0,579	0,049	0,341	0,409	0,176	0,012	1
	Sig. (2-tailed)	0,491	0,739	0,298	0,193	0,150	0,072	0,001	0,797	0,065	0,028	0,362	0,952	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	30	30

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage X

