

AFAS *software*

inspireert beter ondernemen

ONDERZOEKSRAPPORT



STUDENT

Linda Brummelhuis [522986]

Communicatie

ORGANISATIE

AFAS Software

5 FEBRUARI 2018

STUDENT

Linda Brummelhuis
Studentnummer: 522986

ONDERWIJSINSTELLING

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit Economie en Management
Communicatie

ORGANISATIE

AFAS Software
Philipsstraat 9
3833 LC Leusden

BEDRIJFSCOACH

Rik ten Wolde
Marketingmanager Klanten

EERSTE LEZER

Ilse Hoek

TWEEDE LEZER

Mark Molewijk

VOORWOORD

Voor u ligt het adviesrapport dat het resultaat is van een vijf maanden durende afstudeerperiode bij AFAS Software. Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, te Nijmegen. Het onderwerp voor dit afstudeeronderzoek is in overleg met Martijn Delahaye (Marketing Directeur) en Rik ten Wolde (Marketingmanager Klanten) tot stand gekomen.

Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik onderzoek gedaan naar de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*. Deze is overal terug te vinden bij AFAS, maar het was niet bekend in hoeverre deze terug te vinden was bij de medewerkers.

Graag wil ik AFAS medewerkers bedanken voor de medewerking aan dit onderzoek. Daarnaast wil ik mijn directe collega's van de afdeling Marketing bedanken voor opnemen van mij in de afdeling en de steun die ik de afgelopen maanden heb gehad. Ook wil ik mijn lieve vrienden en familie bedanken voor het steunen, zorgen voor afleiding en meedenken tijdens mijn afstudeerperiode.

Ten slotte wil ik in het speciaal Rik ten Wolde bedanken voor de begeleiding vanuit AFAS Software en Ilse Hoek bedanken voor de begeleiding vanuit de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Ik wens u veel leesplezier.

Linda Brummelhuis

Leusden, 1 februari 2017

*Dit afstudeeronderzoek wil ik opdragen aan
mijn lieve moeder, Willy Brummelhuis, die tijdens mijn
afstudeerperiode plotseling is overleden.*

*Het doorzettingsvermogen dat ik van mijn moeder heb meegekregen heeft mij de
kracht gegeven om verder te gaan met mijn afstudeeronderzoek, ondanks het
grote gemis en verdriet.*



MANAGEMENT SUMMARY

AFAS Software is een eigenwijs familiebedrijf met een duidelijke strategie: *Inspireert Beter Ondernemen*. Deze strategie is overal zichtbaar bij AFAS, maar in hoeverre is *Inspireert Beter Ondernemen* bij de medewerkers te vinden? Voor AFAS is het van belang dat de organisatiestrategie door medewerkers wordt toegepast in de dagelijkse werkzaamheden, zodat klanten AFAS uiteindelijk als waardevoller gaan ervaren.

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen in hoeverre AFAS-medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* op dit moment toepassen. Hiermee wordt bedoeld in hoeverre medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* als uitgangspunt zien bij de keuzes die ze maken in hun dagelijkse werkzaamheden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Hoe wordt Inspireert Beter Ondernemen toegepast door AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de binnen- en buitendienst?*

Om dit onderzoek strategisch te kunnen verantwoorden is er een theoretisch kader opgesteld. *Alignment* en *kennis, houding en gedrag* zijn leidend in dit onderzoek. Deze theorieën worden ondersteund door het *Triade model* en de *Leiderschapsstijlen volgens Hersey and Blanchard*. Voor dit onderzoek is deskresearch en fieldresearch in de vorm van een online enquête en vijftien semigestructureerde diepte-interviews uitgevoerd. In totaal hebben 189 AFAS medewerkers de online enquête helemaal ingevuld. De kwalitatieve onderzoeksresultaten zijn verkregen door middel van vijftien semigestructureerde diepte-interviews met AFAS medewerkers die werkzaam zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Er is niet eerder onderzoek gedaan naar *Inspireert Beter Ondernemen*, dit onderzoek fungeert als nulmeting.

Uit het onderzoek blijkt dat er vanuit AFAS te weinig aandacht is besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen* toen dit als pay-off van AFAS werd benoemd. Hierdoor weten medewerkers niet goed wat er onder *Inspireert Beter Ondernemen* wordt verstaan, waarom AFAS heeft gekozen voor *Inspireert Beter Ondernemen* en hoe *Inspireert Beter Ondernemen* toegepast moet worden in de dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst voelen zich meer betrokken met *Inspireert Beter Ondernemen* dan de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst. Ook kan er geconcludeerd worden dat leidinggevers een grotere rol zou moeten spelen in het stimuleren van *Inspireert Beter Ondernemen* onder medewerkers, dat gebeurt nu op dit moment nog te weinig.

De resultaten die in dit onderzoeksrapport geanalyseerd zijn, dienen als fundering voor het uiteindelijke adviesrapport dat voor AFAS Software wordt opgeleverd. De adviesvraag die is geformuleerd voor het adviesrapport luidt: "Hoe kan AFAS *Inspireert Beter Ondernemen* zo doorvoeren dat het optimaal geademd wordt door AFAS medewerkers uit de binnen- en buitendienst met als doelstelling om klanten zo succesvol mogelijk te maken?"

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	6
1.1 ORGANISATIE	6
1.2 AANLEIDING	8
1.3 PROBLEEMDEFINITIE	8
1.4 DOELSTELLINGEN	9
1.5 VRAAGSTELLING	9
2. THEORETISCH KADER	11
2.1 DEFINITIES	11
2.2 KENNIS, HOUDING EN GEDRAG	12
2.3 ALIGNMENT	12
2.4 LEIDERSCHAPSSTIJLEN VOLGENS HERSEY AND BLANCHARD	14
2.5 TRIADEMODEL	15
2.6 TRAP VAN QUIRKE	16
2.7 SAMENHANG THEORETISCH KADER	17
3. METHODEN VAN ONDERZOEK	18
3.1 DESKRESEARCH	18
3.2 FIELDRESEARCH	18
3.3 WIJZIGINGEN TEN OPZICHTE VAN HET PLAN VAN AANPAK	20
3.4 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK	21
3.5 METHODE VAN ONDERZOEK PER SUBVRAAG	22
4. ANALYSE VAN DE RESULTATEN	25
4.1 KENNIS	25
4.2 HOUDING	36
4.3 GEDRAG	41
4.4 ADVIES	51
5. DEELCONCLUSIES	53
5.1 KENNIS	53
5.2 HOUDING	54
5.3 GEDRAG	54
6. CONCLUSIE	57
6.1 SUPERCONCLUSIE 1	59
6.2 SUPERCONCLUSIE 2	59
LITERATUURLIJST	60

1. INLEIDING

In de inleiding wordt de organisatie beschreven, maar ook de aanleiding voor het schrijven van dit onderzoek, de probleemdefinitie, doelstellingen en hoofd- en subvragen.

1.1 ORGANISATIE

AFAS Software, hierna AFAS, is een Nederlands familiebedrijf dat in 1996 is opgericht door Ton van der Veldt en Piet Mars. In 2009 namen zonen Bas van der Veldt (CEO) en Arnold Mars (CFO) het stokje van hun vaders over (AFAS Software, 2009). Op dit moment heeft AFAS meer dan 400 medewerkers in dienst. AFAS ontwikkelt softwareproducten voor de zakelijke markt. In 2016 heeft AFAS voor het eerst een jaaromzet boven de €100 miljoen behaald. AFAS heeft in 2017 de omzetgrens van €120 miljoen overschreden (AFAS Software, z.d.a).

ORGANISATIESTRUCTUUR

AFAS heeft een platte organisatiestructuur. Het organigram van AFAS is te vinden in bijlage A in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 4). De organisatiestructuur wordt gekenmerkt door de korte lijnen die binnen de organisatie bestaan. Deze korte lijnen maken communicatie binnen de organisatie gemakkelijk. Binnen AFAS is er geen sprake van bureaucratie. Hierdoor is de drempel om naar medewerkers met een hogere functie te stappen laag. Dit is kenmerkend voor familiebedrijven (Boekel, 2013).

AFAS Profit

Het product dat AFAS verkoopt is AFAS Profit. AFAS Profit is een geïntegreerd softwarepakket waarmee organisaties gehele afdelingen kunnen automatiseren. In figuur 1 is weergegeven welke processen door AFAS kunnen worden geautomatiseerd. De automatisering van deze processen neemt menselijke taken over, waardoor een aantal banen niet meer nodig zijn. Op dit moment is AFAS marktleider in Nederland met het product Profit Fiscaal. In de toekomst wil AFAS ook marktleider worden met Profit ERP in Nederland (AFAS Software, z.d.a). ERP, wat staat voor *Enterprise Resource Planning*, is de verzamelnaam voor een softwarepakket waarin alle administratieve processen

geïntegreerd zijn. Profit ERP automatiseert de volgende processen: HRM, CRM, Ordermanagement, Financieel en Projecten. Voor kleine organisaties tot maximaal vijf medewerkers bestaat Profit Small Business (AFAS Software, z.d.b).



Figuur 1: Productplaat AFAS

ONDERNEMINGSPROCESBEHEER (OPB)

AFAS heeft als missie om software te ontwikkelen voor de zakelijke markt op een maatschappelijk verantwoorde manier. Bij deze maatschappelijk verantwoorde manier worden het milieu, de medewerkers en de klanten centraal gesteld. Bij het realiseren van de missie staat de Ondernemingsprocesbeheer visie (OPB-visie) centraal. De OPB-visie wordt beschreven in het door Piet Mars en Ton van der Veldt geschreven boek: 'De kunst van succesvol ondernemen op basis van Ondernemingsprocesbeheer'. De OPB-visie bestaat uit de volgende zes basispijlers:

- Anders zijn;
- Krachtig leiderschap tonen;
- Klanten centraal stellen;
- Denken in standaarden;
- Optimaal beheren van processen;
- Automatisering als kernactiviteit beschouwen.

Deze zes pijlers zijn de basis voor de producten die AFAS ontwikkelt (Mars & Van der Veldt, 2012).

ORGANISATIECULTUUR

Cultuur is bij AFAS heilig. De organisatiecultuur is een van de factoren waarvan AFAS zelf vindt dat het zich onderscheidt van de concurrentie. De cultuur die vandaag de dag binnen AFAS heerst, is ontstaan onder leiding van Piet Mars en Ton van der Veldt en is in de jaren daarna verder gevormd. De organisatiecultuur staat beschreven in het door Daan Quakernaat geschreven boek: 'De sekte uit Leusden' (Quakernaat, 2015). Uit het onderzoek dat is uitgevoerd door Anne Remijn is gebleken dat er binnen AFAS een familiecultuur en adhocratiecultuur heerst. Een familiecultuur wordt gekenmerkt door een hoge betrokkenheid van medewerkers, een familiegevoel en persoonlijk naar elkaar zijn in de omgang. Kenmerken van een adhocratiecultuur zijn een creatieve werkomgeving en innovatieve leiders. Uit het onderzoek is tevens gebleken dat medewerkers vaker persoonlijke ontwikkelgesprekken zouden willen, dat de nadruk meer mag liggen op eigen verantwoordelijkheid en dat medewerkers vaker uit eigen kracht willen handelen (Remijn, 2017).

INSPIREERT BETER ONDERNEMEN

Inspireert Beter Ondernemen, hierna afgekort als IBO, kan worden gezien als de 'Why' uit de *Golden Circle* van Simon Sinek (TED, z.d.) en tevens dé leidraad voor de strategie van AFAS. IBO omvat alles wat AFAS haar klanten wil bieden: klanten inspireren waardoor zij het beste uit de organisatie kunnen halen. Medewerkers kijken samen met de klant welke problemen er spelen binnen de organisatie en waarin AFAS de klant kan helpen (AFAS Software, z.d.a). IBO komt voort uit de strategie van AFAS: AFAS wil klantgericht werken en niet klantafhankelijk (Mars & Van der Veldt, 2012). Dit houdt in dat AFAS medewerkers nieuwe en bestaande klanten zo goed mogelijk op weg helpen zodat ze uiteindelijk zelfstandig met de software kunnen werken, zonder de hulp van AFAS. Hiervoor is een proactieve benadering vanuit AFAS medewerkers van belang om er uiteindelijk voor te zorgen dat het product succesvol is bij de klant (AFAS Software, 2016a).

IBO heeft eigen online kanalen waarmee extern gecommuniceerd wordt:

- www.inspireertbeterondernemen.nl (AFAS Software, 2017c);
- SoundCloud (Inspireert Beter Ondernemen, 2017);
- YouTube (Inspireert Beter Ondernemen, 2016).

Bovenstaande kanalen zijn platformen waarop relevante en inspirerende content wordt gedeeld voor klanten. Het doel van deze middelen is om ondersteuning te bieden voor de strategie van AFAS: klanten inspireren. Ook zijn deze middelen bedoeld om suspects te inspireren op een manier die niet direct draait om software of het laden van het merk AFAS. De organisatiecultuur is een belangrijke factor die mede bepaalt of de organisatiestrategie wordt nageleefd. De cultuur die heerst binnen een organisatie beïnvloedt onder andere het gedrag van medewerkers binnen het bedrijf en de manier waarop zij denken (Aarnoutse, 2016). Waar cultuur zich voornamelijk binnen de organisatiemuren bevindt, gaat IBO een stap verder. IBO bevindt zich zowel binnen als buiten de organisatiemuren. Tussen de organisatiecultuur en IBO zit wel degelijk een verschil. Waar de organisatiecultuur ophoudt gaat IBO verder.

MEDEWERKERS

Van de ruim 400 medewerkers die werkzaam zijn bij AFAS bestaat een deel dat maar een enkele keer per maand aanwezig is op kantoor. De medewerkers die weinig op kantoor zijn bezoeken klanten. Deze medewerkers behoren tot de zogenaamde 'buitendienst'. De afdelingen Sales en Consultancy behoren tot de buitendienst. Tot de binnendienst behoren alle medewerkers die voornamelijk op kantoor werken. Dit gaat van Directie tot Facilitaire Dienst en van Marketing tot Product Development. Eén van de doelstellingen van AFAS is het behalen van hoge medewerkerstevredenheid. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in de tweede helft van 2016 door AFAS is uitgevoerd wordt bevestigd dat medewerkers tevreden zijn. In totaal hebben 231 medewerkers deze enquête ingevuld. Uit het onderzoek blijkt dat een overduidelijke meerderheid van de medewerkers het gevoel

heeft dat hij of zij gewaardeerd wordt binnen de organisatie, tevreden is over AFAS als organisatie en dat medewerkers het gevoel hebben dat ze passen bij AFAS (AFAS Software, 2016b).

1.2 AANLEIDING

AFAS gelooft dat tevreden en enthousiaste medewerkers leiden tot tevreden en blijde klanten, wat uiteindelijk resulteert in klanten die *fan* zijn van AFAS (Sydney Brouwer, 2017). De identiteit en cultuur van AFAS spelen hierbij een centrale rol. AFAS doet veel om de medewerkerstevredenheid hoog te houden. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in 2016 is uitgevoerd blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn en dat ze zich verbonden voelen met de organisatie. In dit onderzoek is niet meegenomen in hoeverre medewerkers op de hoogte zijn van de organisatiestrategie en hoe mensen hier invulling aan geven tijdens hun dagelijkse werkzaamheden.

De organisatiecultuur is in de eerste helft van 2017 onderzocht. Het OCAI-model van Cameron & Quinn diende als kapstok in dit onderzoek. Uit dit cultuuronderzoek is het AFAS Cultuurkompas voortgekomen. Dit Cultuurkompas is terug te vinden in bijlage B (Brummelhuis, 2018, p. 5). Er is echter niet onderzocht hoe medewerkers tegen de organisatiestrategie van AFAS aankijken en in hoeverre medewerkers deze strategie toepassen: het inspireren van klanten waardoor zij beter worden. Met beter wordt bedoeld dat organisaties bepaalde organisatieprocessen efficiënter en effectiever gaan uitvoeren dan dat zij voorheen deden, winstgevender worden of een hogere medewerkerstevredenheid krijgen. Ook is er in dit onderzoek niet gekeken of er een verschil is in de verbondenheid met AFAS van AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst en AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst.

AFAS ziet het als taak om bedrijven en ondernemers te inspireren: ervoor zorgen dat organisaties en ondernemers beter worden door AFAS. Dit doet AFAS door voortdurend

naar klanten te luisteren om erachter te komen hoe bepaalde processen verlopen en hoe processen beter kunnen (AFAS, z.d.a). Alle keuzes die door AFAS worden gemaakt zijn terug te leiden naar '*Inspireert Beter Ondernemen*'. Dit onderzoek geeft inzicht in hoeverre medewerkers in de binnen- en buitendienst IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Er is nog nooit eerder onderzoek gedaan naar IBO, dit onderzoek fungeert als nulmeting.

1.3 PROBLEEMDEFINITIE

AFAS medewerkers vervullen een sleutelrol bij het realiseren van de organisatiestrategie. Het uiteindelijke doel en belang voor AFAS is dat klanten AFAS als waardevoller ervaren en uiteindelijk *fans* worden. Het is belangrijk voor AFAS dat een klant AFAS-*fan* wordt, omdat deze klanten loyaler zijn richting AFAS en het leidt tot positieve mond-tot-mond reclame. AFAS medewerkers hebben met hun gedrag een grote invloed op het creëren van *fans* onder klanten.

Voordat dit onderzoek is uitgevoerd had AFAS geen inzicht in hoe medewerkers tegen IBO aankijken, of zij zich erin kunnen vinden en of medewerkers de vertaalslag kunnen maken naar gedrag. Voor AFAS is het belangrijk dat medewerkers die zowel werkzaam zijn in de binnen- als buitendienst de organisatiestrategie toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Niet alleen de medewerkers die direct contact hebben met de klant moeten IBO toepassen, maar ook de medewerkers die minder in contact zijn met de klant. Dit is van belang om uiteindelijk aan de wensen en behoeften van klanten te kunnen voldoen.

Dit onderzoek is uitgevoerd om uiteindelijk te kunnen aangeven wat er nog in het symbolische 'rugzakje' van AFAS medewerkers moet worden gestopt zodat zij de organisatiestrategie optimaal kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Dit leidt uiteindelijk tot meer klanten die *fan* zijn van AFAS, die weer zorgen voor nog meer klanten.

1.4 DOELSTELLINGEN

AFAS ambieert dat alle medewerkers de organisatiemissie *Inspireert Beter Ondernemen* doorvoeren in de dagelijkse werkzaamheden. Voor dit onderzoek zijn verschillende doelstellingen opgesteld.



ORGANISATIEDOELSTELLING

AFAS wil zoveel mogelijk klanten op een zelfstandige manier succesvoller laten ondernemen door middel van de software die AFAS aanbiedt en de kennis van enthousiaste medewerkers.



ONDERZOEKSDOELSTELLING

Het doel van het onderzoek is om in december 2017 meer inzicht te hebben verkregen in hoeverre AFAS medewerkers met verschillende functiegebieden de internal branding *Inspireert Beter Ondernemen* begrijpen, ademen en toepassen in eigen werkzaamheden, waardoor zij de klant beter kunnen ondersteunen en de klant AFAS als waardevoller ervaart.



ADVIESDOELSTELLING

Het doel is om in januari 2018 een adviesplan op te leveren waarin beschreven staat wat er nodig is, zodat alle AFAS medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* begrijpen, zich hierin kunnen vinden en dit weten te vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden.

1.5 VRAAGSTELLING

1.5.1 HOOFDVRAAG

ONDERZOEKSVRAAG

Hoe wordt *Inspireert Beter Ondernemen* toegepast door AFAS medewerkers in de binnen- en buitendienst?

ADVIESVRAAG

Hoe kan AFAS *Inspireert Beter Ondernemen* zo doorvoeren dat het optimaal toegepast wordt door AFAS medewerkers uit de binnen- en buitendienst met als doelstelling om klanten zo succesvol mogelijk te maken?

1.5.2 SUBVRAGEN

1. KENNIS

Over welke kennis beschikken AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden met betrekking tot *Inspireert Beter Ondernemen*?

- 1.1 Welke interne communicatiemiddelen zet AFAS op dit moment in?
 - 1.1.1 Kunnen AFAS medewerkers zich vinden in de huidige interne communicatiemiddelen?
- 1.2 Weten AFAS medewerkers wat IBO inhoudt?
 - 1.2.1 Weten de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst wat IBO inhoudt?
 - 1.2.2 Weten de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst wat IBO inhoudt?
- 1.3 Hoe zijn AFAS medewerkers op de hoogte gebracht van IBO?
 - 1.3.1 Welke rol speelt de leidinggevende in het op de hoogte brengen van IBO onder medewerkers?
- 1.4 Op welke manier willen AFAS medewerkers verbonden blijven met IBO?

2. HOUDING

Welke **houding** hebben AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden ten opzichte van *Inspireert Beter Ondernemen*?

- 2.1 Hoe kijken AFAS medewerkers tegen IBO aan?
 - 2.1.1 Wat zien AFAS medewerkers als positieve punten aan IBO?
 - 2.1.2 Wat zien AFAS medewerkers als negatieve punten aan IBO?
- 2.2 In hoeverre denken AFAS medewerkers dat de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS bijdraagt aan het ademen van IBO?
- 2.3 In hoeverre voelen AFAS medewerkers zich betrokken met IBO?
 - 2.3.1 In hoeverre voelen AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst zich betrokken met IBO?
 - 2.3.2 In hoeverre voelen AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst zich betrokken met IBO?
- 2.4 Kunnen AFAS medewerkers zich vinden in IBO?
- 2.5 Vinden AFAS medewerkers zichzelf inspirerend?
- 2.6 Hoe willen medewerkers gestimuleerd worden om IBO uit te stralen?
 - 2.6.1 Vinden AFAS medewerkers dat zij gestimuleerd worden vanuit hun leidinggevende om IBO te ademen?
- 2.7 In hoeverre wordt er aandacht besteed aan IBO tijdens het onboarding proces?

3. GEDRAG

In hoeverre is *Inspireert Beter Ondernemen* terug te vinden in het **gedrag** van AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden?

- 3.1 In hoeverre zijn AFAS medewerkers in staat om IBO door te vertalen naar eigen werkzaamheden?
- 3.2 Over welke capaciteiten moeten AFAS medewerkers beschikken om IBO toe te kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden?
 - 3.2.1 In hoeverre beschikken AFAS medewerkers over voldoende motivatie om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?
- 3.3 Wat is de gelegenheid van AFAS medewerkers om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?
- 3.4 Wat is de motivatie van AFAS medewerkers om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?
 - 3.4.1 In hoeverre zijn AFAS medewerkers intrinsiek gemotiveerd?
 - 3.4.2 In hoeverre zijn AFAS medewerkers extrinsiek gemotiveerd?
- 3.5 Welke leiderschapsstijl volgens Hersey & Blanchard past het beste bij AFAS?
 - 3.5.1 In welke leiderschapsstijl kunnen medewerkers die werkzaam zijn op strategisch niveau zich het beste vinden?
 - 3.5.2 In welke leiderschapsstijl kunnen medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau zich het beste vinden?
 - 3.5.3 In welke leiderschapsstijl kunnen medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau zich het beste vinden?
- 3.6 In hoeverre worden AFAS medewerkers door elkaar geïnspireerd?

4. ADVIES

Wat is er nodig zodat *Inspireert Beter Ondernemen* wordt uitgedragen door alle AFAS medewerkers?

- 4.1 Hoe kan AFAS haar medewerkers beïnvloeden zodat zij het gewenste gedrag gaan vertonen?
- 4.2 Welke communicatiemiddelen moet AFAS inzetten waardoor medewerkers IBO kunnen ademen?
- 4.3 In welke fase bevinden AFAS medewerkers zich op dit moment wanneer er wordt gekeken naar de Trap van Quirke?

2. THEORETISCH KADER

In dit rapport worden begrippen en theorieën gebruikt waarmee dit onderzoek strategisch kan worden onderbouwd. In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke relevante theorieën en modellen zijn gebruikt voor het oplossen van de probleemstelling.

2.1 DEFINITIES

BETROUWBAARHEID

Wanneer een onderzoek betrouwbaar is komen de onderzoeksresultaten niet voort uit toeval. Als hetzelfde onderzoek nogmaals uitgevoerd wordt zullen dezelfde onderzoeksresultaten naar voren komen (Scriptiemaster, 2016).

BRUIKBAARHEID

Onderzoeksresultaten zijn alleen bruikbaar wanneer deze betrouwbaar zijn. De bruikbaarheid van een onderzoek kan worden vergroot door de opdrachtgever nauw betrokken te houden (Swaen, 2014).

CONTROLEERBAARHEID

Een onderzoek kan controleerbaar worden genoemd wanneer de verkregen onderzoeksresultaten gecontroleerd kunnen worden (Jonker, z.d.)

EXTERNE VALIDITEIT

Externe validiteit heeft betrekking op het grotere geheel. Het bepaalt of de resultaten ook gelden voor personen die buiten het onderzoekvallen. Externe validiteit hangt samen met de representativiteit van een onderzoek (Scriptiemaster, 2016).

EXTRINSIEKE MOTIVATIE

Extrinsieke motivatie komt van buitenaf. Bij extrinsieke motivatie gaat het vaak om het 'moeten' en niet om het 'willen'. Belonen of straffen zijn voorbeelden van extrinsieke motivatie. Deze komen van buitenaf (Schriel, 2014).

HAALBAARHEID

De haalbaarheid van het onderzoek hangt sterk samen met de tijd die er is om het onderzoek uit te voeren (Baarda, 2013).

INTERNAL BRANDING

Internal branding is een begrip dat meerdere definities heeft. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de volgende definitie: als organisatie moet je extern waarmaken wat er binnen de organisatie wordt beloofd. Deze externe belofte is binnen de organisatie een ambitie (Aarnoutse, 2016).

INTERNE VALIDITEIT

Validiteit betekent of er gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Met interne validiteit wordt bedoeld of er geen andere factoren betrokken zijn die het onderzoeksresultaat beïnvloeden (Scriptiemaster, 2016).

INTRINSIEKE MOTIVATIE

Intrinsieke motivatie gaat om het willen. Het komt echt uit een persoon zelf. Motivatie vanuit eigen behoeften, interesses (Schriel, 2014).

REPRESENTATIVITEIT

Een onderzoek is representatief als het geldt voor de gehele populatie (Os & Pieters, 2014).

SATURATIE

In een onderzoek is sprake van saturatie wanneer dezelfde antwoorden veelvuldig worden gegeven door de respondenten en er geen nieuwe informatie meer bij komt (Baarda, 2013).

TRIANGULATIE

Triangulatie is het onderzoeken van een vraagstuk door middel van verschillende onderzoeksmethoden. Door het toepassen van triangulatie in een onderzoek wordt de mate van validiteit van het onderzoek vergroot (Baarda, 2013).

2.2 KENNIS, HOUDING EN GEDRAG

De factoren kennis, houding en gedrag dienen als kapstok in dit onderzoek. Door middel van deze factoren kan worden onderzocht of (1) medewerkers vanuit verschillende functiegebieden beschikken over voldoende kennis van IBO, (2) hoe de houding van medewerkers vanuit verschillende functiegebieden is tegenover IBO en (3) in hoeverre zij in staat zijn om IBO toe te passen in de eigen werkzaamheden (Didenko, 2015).

Voor dit onderzoek is het van groot belang om inzicht te krijgen in deze drie factoren. Wanneer medewerkers tekort komen op een van deze factoren, kan mede worden verklaard waarom medewerkers IBO niet toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

2.3 ALIGNMENT

Steeds meer organisaties streven naar goede *alignment* binnen de organisatie. Klanten vragen steeds meer van organisaties en dat vraagt om betrokken medewerkers die beschikken over voldoende kennis en capaciteit. Met *alignment* wordt bedoeld dat een medewerker vanuit de betrokkenheid met de organisatie waarde toekent aan de organisatie met de expertise waarover hij of zij beschikt. *Alignment* verbindt de volgende organisatie-elementen: medewerkers, processen, klanten, organisatiestrategie en leiderschap. Deze elementen worden hieronder verder toegelicht. Betrokken zijn bij een organisatie is stap 1, maar in hoeverre medewerkers de vertaalslag in hun gedrag kunnen maken wordt vaak vergeten (Aarnoutse, 2016).

MEDEWERKERS

Om een *aligned* werksfeer te creëren is het van essentieel belang dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie en zich kunnen vinden in het verhaal waar de organisatie voor staat. Als dit het geval is zullen medewerkers trots zijn op het feit dat zij onderdeel zijn van de organisatie. Het is belangrijk dat de medewerkers constant op de hoogte blijven van ontwikkelingen binnen de organisatie om zo betrokken te blijven en om de organisatiestrategie duidelijk voor ogen te houden. Een medewerker moet met zijn of haar gedrag en kennis bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie (Aarnoutse, 2016).

PROCESSEN

De in- en externe processen binnen de organisatie moeten begrijpelijk zijn voor medewerkers om hier efficiënt mee te kunnen werken. Als medewerkers niet op de hoogte zijn van de bedrijfsprocessen, kan een medewerker hier geen invulling aan geven en processen op een andere manier uitvoeren (Aarnoutse, 2016). De bedrijfsprocessen vallen buiten de scope van dit onderzoek. Op de afdeling HR begint in februari 2018 een afstudeerstagiair die de bedrijfsprocessen in beeld gaat brengen.

KLANTEN

Bij een *aligned* organisatie is er sprake van hoge klanttevredenheid (Aarnoutse, 2016). De mate waarin klanten tevreden zijn over de organisatie is van groot belang. In hoeverre klanten vinden dat het product en de service voldoen aan de verwachtingen? Het element klanten is een externe factor en wordt niet meegenomen in dit onderzoek. Om de totale *alignment* te onderzoeken is dus een vervolgonderzoek nodig.

ORGANISATIESTRATEGIE

De organisatiestrategie is van essentieel belang om te zorgen voor goede *alignment* binnen de organisatie. Alle medewerkers, van conciërge tot directie, moeten de organisatiestrategie kennen en hierin geloven om zo hun steentje bij te kunnen dragen aan het succes van de organisatie. Wanneer medewerkers niet weten wat de organisatiestrategie inhoudt en wat hun bijdrage daarin is, hebben medewerkers geen concreet doel en zullen zij rond blijven zwerven in de werkzaamheden die zij

dagelijks uitvoeren. Dit resulteert uiteindelijk in een lagere motivatie, een lagere motivatie leidt tot een lagere betrokkenheid van de medewerker met de organisatie (Aarnoutse, 2016).

LEIDERSCHAP

Leiderschap speelt een belangrijke rol bij het realiseren van een *aligned* werksfeer. Leidinggevend zijn de personen die medewerkers behoren te inspireren met het verhaal van de organisatie, het goede voorbeeld moeten geven, de juiste middelen ter beschikking moeten stellen en het gesprek met medewerkers aan moeten gaan. De leidinggevende is direct betrokken bij het waarmaken van de doelen en ambities van medewerkers en de organisatie. Leidinggevend hebben grote invloed op de betrokkenheid en het functioneren van medewerkers binnen de organisatie (Aarnoutse, 2016).

Als aan al deze elementen wordt voldaan is een *aligned* organisatie het resultaat. De combinatie van de juiste medewerkers met de juiste leidinggevend en leiderschapsstijl met begrijpelijke in- en externe processen en een goed geformuleerde organisatiestrategie zorgen voor een stevige interne basis. Uiteindelijk zijn het klanten die tevreden moeten zijn over datgene wat een organisatie hen biedt. Wanneer dit gerealiseerd kan worden zal dit zich uiten in de kwaliteit van het product, loyale klanten, een gezonde organisatie en betrokken medewerkers (Aarnoutse, 2016). In dit onderzoek komen de elementen medewerkers, organisatiestrategie en leiderschap aan bod.

Uit dit onderzoek zal blijken hoe AFAS scoort op de verschillende elementen en wat AFAS eraan moet doen zodat er aan alle elementen wordt voldaan. Uiteindelijk is het van belang dat AFAS hoog scoort op alle elementen om klanten tevredener te maken en tevreden te houden.

2.4 LEIDERSCHAPSSTIJLEN VOLGENS HERSEY AND BLANCHARD

Voor goede *alignment* binnen de organisatie is goed leiderschap nodig. Paul Hersey en Ken Blanchard hebben een leiderschapsmodel ontwikkeld met twee variabelen: sturend gedrag en ondersteunend gedrag. Het model is hieronder weergegeven in figuur 2. Op de horizontale as wordt onderscheid gemaakt in weinig sturend gedrag versus veel sturend gedrag. Hiermee wordt bedoeld in hoeverre de leidinggevende bepaald wat een medewerker doet. Op de verticale as is het ondersteunende gedrag weergegeven. Hierbij wordt ook onderscheid gemaakt in weinig versus veel ondersteunend gedrag. Met veel ondersteunend gedrag wordt de mate bedoeld waarin de leidinggevende een medewerker ondersteunt in zijn/haar dagelijkse werkzaamheden (Mulder, 2013).

De volgende leiderschapsstijlen zijn door Hersey en Blanchard ontwikkeld:

STIJL 1: LEIDEN

Bij de leiderschapsstijl 'Leiden' is er sprake van veel sturend gedrag vanuit de leidinggevende en weinig ondersteunend gedrag. Hiermee wordt bedoeld dat er door de leidinggevende veel gecontroleerd wordt en er tegen de medewerker verteld wordt wat hij of zij moet doen. Deze leiderschapsstijl is geschikt voor nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers moeten hun weg nog vinden binnen de organisatie en hebben nog veel sturing nodig. Bij medewerkers die al langer bij de organisatie werken kan dit leiden tot frustratie (Mulder, 2013).

STIJL 2: BEGELEIDEN

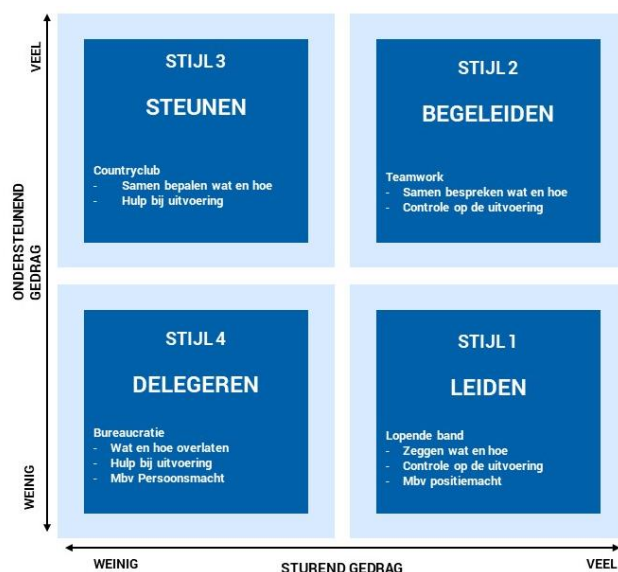
Bij de leiderschapsstijl 'Begeleiden' staat veel sturend en veel ondersteunend gedrag centraal. Leidinggevende en medewerker overleggen veel en er wordt veel gecontroleerd op wat een medewerker doet. In deze leiderschapsstijl is er sprake van teamwork: samen werken naar een doel met veel overleg (Mulder, 2013).

STIJL 3: STEUNEN

Bij de leiderschapsstijl 'Steunen' is er weinig sturend gedrag maar veel ondersteunend gedrag vanuit de leidinggevende. Er wordt samen bepaald hoe iets moet worden gedaan. De medewerker beschikt over voldoende capaciteit om de werkzaamheden uit te voeren, maar heeft op dat moment de gelegenheid niet (Mulder, 2013).

STIJL 4: DELEGEREN

De laatste leiderschapsstijl van Hersey en Blanchard is 'Delegeren'. Bij deze leiderschapsstijl kan de medewerker zelfstandig werken. De medewerker beschikt over voldoende capaciteit en gelegenheid om de werkzaamheden uit te voeren (Mulder, 2013).



Figuur 2: Leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard

2.5 TRIADEMODEL

Om het gedrag van medewerkers te onderzoeken wordt het triademodel van Poiesz bij de KHG-factor 'Gedrag' gebruikt. Het Triademodel is een model waarmee gedrag kan worden verklaard en gestuurd. Zoals in figuur 3 wordt weergegeven kent het Triademodel de volgende drie factoren: motivatie, capaciteit en gelegenheid. Wanneer er door een medewerker goed wordt gescoord op de drie factoren zal het gewenste gedrag worden vertoond. In dit onderzoek is dit relevant omdat het kan zijn dat medewerkers op een van deze drie factoren slecht scoren en daarom het gewenste IBO gedrag niet tonen (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2016).

MOTIVATIE

Met motivatie wordt bedoeld in hoeverre een medewerker gemotiveerd is om het gewenste gedrag te vertonen en dus de organisatiestrategie te ademen (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2016).

Voor de factor motivatie wordt er onderscheid gemaakt in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Wanneer er sprake is van intrinsieke motivatie vanuit een medewerker, komt dit voort uit behoeften vanuit de medewerker zelf. Wanneer er gesproken wordt over extrinsieke motivatie, komt deze vanuit externe factoren. Voorbeelden zijn een beloning of straf, hier heeft een medewerker geen invloed op (Schriel, 2014).

CAPACITEIT

Met capaciteit wordt bedoeld of de medewerker beschikt over genoeg capaciteit/kennis om het gewenste gedrag te vertonen. Begrijpt de medewerker wat er van hem of haar wordt verwacht met betrekking tot het gewenste gedrag (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2016)?

GELEGENHEID

Met gelegenheid wordt bedoeld of de medewerker genoeg tijd, geld of middelen heeft om het gewenste gedrag te vertonen (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2016).

Wanneer er op de bovenstaande drie factoren goed wordt gescoord is het aannemelijk dat het gewenste gedrag wordt vertoond door medewerkers. Wanneer de onderzoeksresultaten bekend zijn zal er aan iedere factor een score worden toegekend tussen 0 en 1, de zogenaamde Triade-score. De Triade-score drukt de kans op het gewenste gedrag uit. Hoe hoger deze score, hoe groter de kans is dat het gewenste gedrag door de medewerker wordt getoond. De berekening van de Triade-score is als volgt:

$$\text{TRIAD SCORE} = \text{motivatie} \times \text{capaciteit} \times \text{gelegenheid}$$

(Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2016).



Figuur 3: Triademodel

2.6 TRAP VAN QUIRKE

De Trap van Quirke is een model dat vaak wordt gebruikt naast kennis, houding en gedrag. Het model geeft inzicht in welk communicatiemiddel kan helpen bij het waarmaken van het gewenste gedrag van medewerkers. De Trap van Quirke onderscheidt vijf verschillende treden:

ERVAN WETEN

In deze trap is het doel dat medewerkers van iets afweten. Deze trede is te koppelen aan 'kennis' uit de theorie kennis, houding en gedrag. In dit onderzoek moeten medewerkers weten wat IBO is. Reijnders noemt de volgende communicatiemiddelen om ervoor te zorgen dat medewerkers ergens van op de hoogte zijn: e-mail, intranet, nieuwsbrief en poster (Reijnders, 2006).

BEGRIIP HEBBEN

Voordat medewerkers bepaald gedrag laten zien moeten zij een positieve houding hebben tegenover het gedrag. Voor AFAS is het van belang dat alle medewerkers begrip hebben voor IBO. Reijnders noemt de middelen peptalk en presentatie als voorbeelden die ervoor kunnen zorgen dat medewerkers begrip hebben voor het gewenste gedrag (Reijnders, 2006).

ONDERSTEUNEN

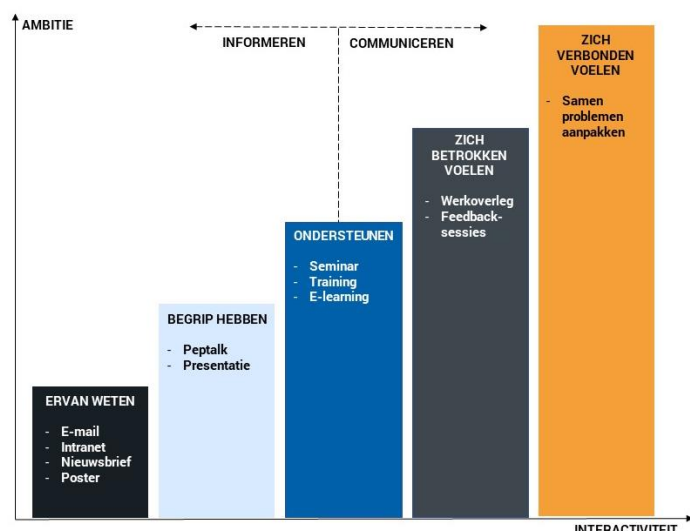
Medewerkers die het gewenste gedrag niet ondersteunen, zullen dit ook niet laten zien. In deze trap is af te lezen dat een seminar, training of *e-learning* ervoor kan zorgen dat het gewenste gedrag ondersteund wordt door medewerkers. Deze trede past bij 'houding' uit de theorie kennis, houding en gedrag (Reijnders, 2006).

ZICH BETROKKEN VOELEN

Medewerkers die zich niet betrokken voelen met het gewenste gedrag (het toepassen van IBO), zullen zich niet optimaal inzetten om de organisatiestrategie uit te dragen. Daarom is het van belang dat alle medewerkers een betrokken houding hebben. Werkoverleg en feedback-sessies zijn volgens Reijnders communicatiemiddelen die ervoor kunnen zorgen dat medewerkers zich betrokken gaan voelen en blijven (Reijnders, 2006).

ZICH VERBONDEN VOELEN

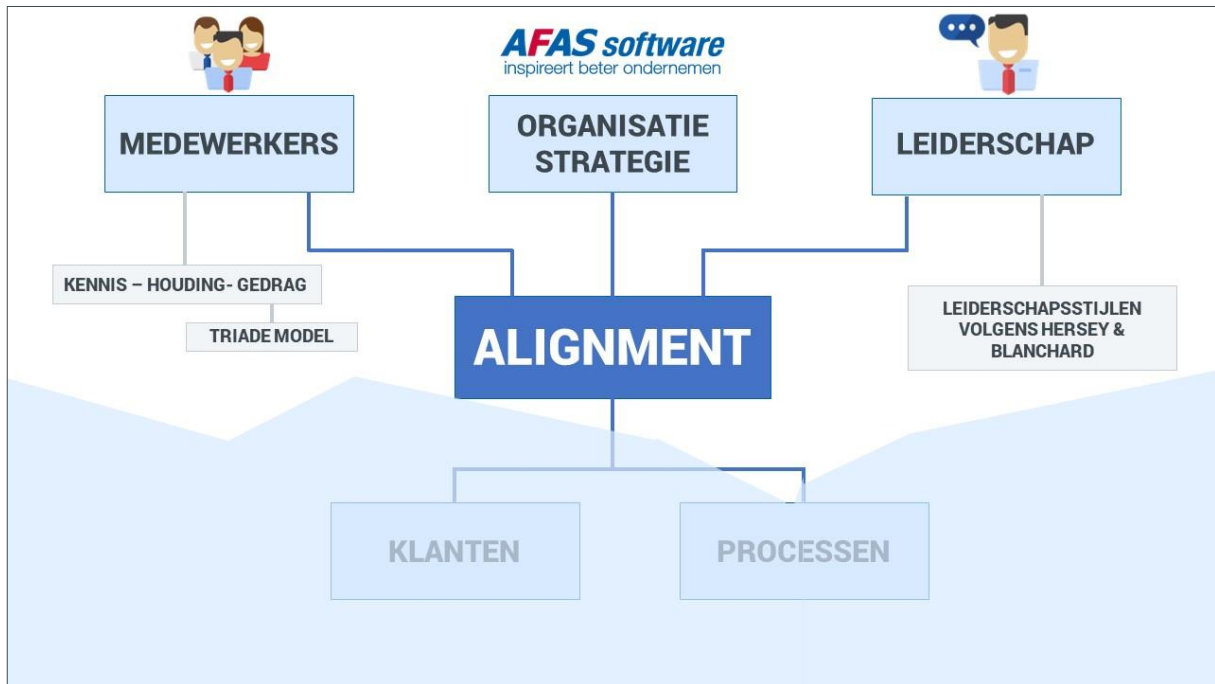
Het is de ambitie van AFAS om ervoor te zorgen dat medewerkers zich verbonden voelen met IBO. Deze laatste trede staat in verband met de factor 'Gedrag' uit de theorie kennis, houding en gedrag. Het middel dat Reijnders voor deze trap noemt is 'Samen problemen aanpakken'. Hiermee bedoelt Reijnders dat medewerkers uit verschillende functiegebieden samen moeten gaan kijken naar oplossingen voor eventuele problemen waar zij tegenaan lopen (Reijnders, 2006).



Figuur 4: Trap van Quirke

2.7 SAMENHANG THEORETISCH KADER

Met behulp van het theoretisch kader kan dit onderzoek strategisch worden onderbouwd. In de voorgaande paragrafen is uitgelegd wat de verschillende theorieën en modellen inhouden. Dit is schematisch weergegeven in figuur 5. In figuur 5 is te zien dat 'Klanten' en 'Processen' zogenaamd onder water zitten, die zijn niet zichtbaar. Dit zijn de twee processen die niet worden meegenomen in dit onderzoek, maar wel twee belangrijke factoren zijn voor een *aligned* organisatie.



Figuur 5: Samenhang theoretisch kader

3. METHODEN VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt besproken op welke manier de onderzoeksresultaten zijn verkregen.

3.1 DESKRESEARCH

Dit onderzoek is kwantitatief van aard, maar wordt ondersteund door kwalitatieve data verkregen uit semigestructureerde diepte-interviews. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zowel desk- als fieldresearch. De bronnen die gebruikt zijn voor deskresearch zijn:

- ♣ [BOEK] De kunst van succesvol ondernemen – Piet Mars & Ton van der Veldt (Mars & van der Veldt, 2012)
- ♣ [BOEK] De sekte uit Leusden – Daan Quakernaat (Quakernaat, 2015)
- ♣ [BOEK] Alignment 2.0 – Bea Aarnoutse (Aarnoutse, 2016)
- ♣ [AFSTUDEERONDERZOEK] Het AFAS-cultuuronderzoek (Remijn, 2017)
- ♣ [PODCAST] Klantgericht leiderschap met Bas van der Veldt (Sydney Brouwer, 2017)
- ♣ [ONDERZOEK] AFAS Medewerkerstevredenheidsonderzoek (AFAS Software, 2016b)
- ♣ [ONDERZOEK] Leiderschap binnen AFAS (AFAS Software, 2017)

DESKRESEARCH



BOEKEN

De kunst van succesvol ondernemen
Piet Mars & Ton van der Veldt

De sekte uit Leusden
Daan Quakernaat

Alignment 2.0
Bea Aarnoutse



ONDERZOEKEN

Het AFAS Cultuuronderzoek
Anne Remijn

AFAS Medewerkerstevredenheidsonderzoek
AFAS Software

Leiderschap binnen AFAS
AFAS Software



PODCAST

Klantgericht leiderschap met
Bas van der Veldt
Bas van der Veldt

3.2 FIELDRESEARCH

Naast deskresearch is er ook fieldresearch uitgevoerd. De resultaten voor dit onderzoek zijn verkregen uit een online enquête en semigestructureerde diepte-interviews die zijn afgenomen onder AFAS medewerkers.

ONLINE ENQUÊTE

Met behulp van enquêtetool CheckMarket is een online enquête uitgevraagd aan alle AFAS medewerkers die werkzaam zijn in Nederland. In totaal zijn dit 389 medewerkers. De enquête bestond uit zowel open als gesloten vragen. De gesloten vragen bestonden uit meerkeuzevragen en stellingen waarbij medewerkers een score moesten toekennen op een 4-punts Likertschaal. De 4-punt Likertschaal bestaat uit de volgende punten: 1. Helemaal mee eens, 2. Mee eens, 3. Mee oneens en 4. Helemaal mee oneens. Er is gekozen om de optie 'Neutraal' weg te laten, om te voorkomen dat medewerkers geen mening hebben over *Inspireert Beter Ondernemen*. Op deze manier worden de medewerkers 'gedwongen' een antwoord te geven. De link naar de enquête is gepubliceerd op het AFAS intranet: InSite (zie bijlage D in het Bijlagendocument). De in CheckMarket opgestelde vragenlijst is terug te vinden in bijlage E in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p.12).

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is een steekproefgrootte van 194 berekend. Er wordt uitgegaan van een betrouwbaarheidsmarge van 95% met een bijbehorende foutmarge van 5%. Door een juiste steekproef te nemen wordt de nauwkeurigheid van het onderzoek gewaarborgd. De spreidingsgrootte die in dit onderzoek is toegepast ligt op 50%. Er is gekozen voor deze spreidingsgrootte, omdat dit onderzoek fungeert als nulmeting en er voorafgaand aan dit onderzoek geen verwachtingen zijn (Corpos, 2017). In totaal zijn er 279 medewerkers begonnen aan de online enquête, 189 medewerkers hebben de enquête ook daadwerkelijk afgemaakt. Er missen dus 5 medewerkers om een betrouwbaarheidsmarge van 95% te behalen. De foutmarge voor de laatste enquêtevragen bedraagt nu 5,12% in plaats van 5% (Corpos, 2017). Dit is een nihil verschil, daarom kunnen de onderzoeksresultaten die voortkomen uit de online enquête alsnog betrouwbaar worden genoemd.

ONLINE ENQUÊTE



De onderzoeksresultaten die zijn voortgekomen uit de online enquête zijn deels verwerkt in CheckMarket en deels in SPSS. De cirkel- en lijndiagrammen zijn in CheckMarket gemaakt en de kruistabellen zijn gemaakt met behulp van SPSS. De open vragen die in de enquête aan bod kwamen zijn middels een tekstanalyse geanalyseerd in CheckMarket. Er zijn in CheckMarket tags gegeven aan de verschillende tekstfragmenten.

DIEPTE-INTERVIEWS

Om een bruikbaar advies uit te kunnen brengen is de keuze gemaakt om naast kwantitatief onderzoek ook kwalitatief onderzoek uit te voeren in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews. De diepte-interviews zijn afgenomen op het moment dat de kwalitatieve data al verkregen was. Dit is gedaan om tijdens de interviews gericht te kunnen vragen naar achterliggende gedachten en motieven van medewerkers. De vragenlijsten van de diepte-interviews zijn terug te vinden in bijlage F. De semigestructureerde diepte-interviews zijn afgenomen onder AFAS-medewerkers op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De directiemedewerkers behoren tot het strategisch niveau, managers tot het tactische niveau en alle overige medewerkers behoren tot de operationele kern (Biemans, 1999). Voor het selecteren van de respondenten is gekeken naar het aantal dienstjaren bij AFAS en de functie die de medewerker bekleedt.

DIEPTE-INTERVIEWS



De gemiddelde duur van een diepte-interview was 30 minuten. Het doel van deze diepte-interviews was om achterliggende gedachten en motieven van medewerkers te achterhalen. Er is een verdeling gemaakt tussen medewerkers die voornamelijk op kantoor in Leusden werken en medewerkers die voornamelijk bij de klant aan het werk zijn.

Alle interviews zijn opgenomen met een iPhone, getranscribeerd en uiteindelijk gecodeerd. De getranscribeerde interviews zijn te vinden in bijlage H in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 35). Tijdens het afnemen van de diepte-interviews is saturatie opgetreden.

3.3 WIJZIGINGEN TEN OPZICHTE VAN HET PLAN VAN AANPAK

Het eerder opgestelde plan van aanpak diende als fundering voor dit onderzoek. Hierin stond beschreven hoe dit onderzoek tot stand moest komen. Eenmaal begonnen aan dit onderzoek zijn er, in overleg met de opdrachtgever, toch een aantal zaken gewijzigd:

- Er is voor gekozen om naast de medewerkers die veel klantcontact hebben ook medewerkers te interviewen die voornamelijk bezig zijn met het product. Er is voor gekozen om deze medewerkers toch ook mee te nemen in dit onderzoek, omdat hier de grootste uitdaging ligt voor AFAS. Door die medewerkers ook te bevragen naar onderliggende gedachten en motieven kan er uiteindelijk een beter gefundeerd advies worden gegeven dat representatief is voor alle AFAS medewerkers en niet alleen voor de AFAS medewerkers met klantcontact.
- Ook een aantal subvragen zijn gewijzigd om tot betere conclusies te kunnen komen. Uit de onderzoeksresultaten die zijn verzameld tijdens de online enquête en de diepte-interviews is besloten om de volgende subvragen aan te passen:
 - Al in de beginfase van het onderzoek is ontdekt dat AFAS medewerkers op dit moment eigenlijk geen communicatiemiddelen kunnen raadplegen om informatie te vinden over IBO. Er is geen verzamelpunt waar informatie vandaan gehaald kan worden, daarom is de subvraag *Via welke communicatiemiddelen blijven AFAS medewerkers op dit moment verbonden met IBO?* weggehaald.
 - Subvraag 2.7 is toegevoegd. Er was nog geen subvraag die ging over het *onboarding* proces. Daarom is de subvraag *In hoeverre wordt er aandacht besteed aan IBO tijdens het onboarding proces?* toegevoegd.

3.4 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

Wanneer er voldoende aandacht is besteed aan de onderstaande factoren, kan worden gezegd dat dit onderzoek kwalitatief goed is.

BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid in dit onderzoek is gewaarborgd door kritisch te kijken naar de kwaliteit van de verschillende onderzoeksmethoden. Bij het selecteren van de bronnen die zijn gebruikt voor deskresearch is er kritisch gekeken naar de auteur, de uitgever en het jaartal van uitgave. Daarnaast is er goed gekeken naar het betrouwbaarheidspercentage voor de online enquête en selectie voor de diepte-interviews. Voordat de online enquête live ging is een betrouwbaarheidspercentage van 95% vastgesteld. Uiteindelijk bedroeg het betrouwbaarheidspercentage van dit onderzoek 94,8%. De vragenlijst die is opgesteld voor de online enquête is voordat deze werd uitgevraagd getest door ongeveer tien personen binnen de organisatie om te meten of de vragenlijst geen vragen opwekt bij medewerkers en duidelijk is.

De vragenlijst voor de semigestructureerde diepte-interviews is opgesteld aan de hand van topics die afkomstig zijn uit het theoretisch kader. De vragenlijst bestond uit zowel gesloten vragen als open vragen. De diepte-interviews zijn afgenomen onder vijftien AFAS medewerkers die werkzaam zijn op verschillende niveaus en op verschillende afdelingen. Ook is er gekeken naar een verschil in het aantal dienstjaren van een medewerker. Door de onderzoeksresultaten die afkomstig zijn uit de online enquête en semigestructureerde diepte-interviews met elkaar te vergelijken kan de betrouwbaarheid van dit onderzoek worden vergroot.

VALIDITEIT

INTERNE VALIDITEIT

De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door het theoretisch kader dat is opgesteld voor dit onderzoek. Daarnaast zijn de onderzoeksresultaten voor dit onderzoek op verschillende manieren verzameld. Zo is er naast deskresearch ook fieldresearch uitgevoerd in de vorm van een online enquête en semigestructureerde diepte-interviews. Hierdoor kan vanuit verschillende invalshoeken worden gekeken naar de kennis, houding en het gedrag van AFAS medewerkers ten aanzien van IBO.

EXTERNE VALIDITEIT

De externe validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door het feit dat er goed gekeken is naar de selectie van respondenten: verschil in dienstjaren, verschil in functieniveau en verschil in afdeling waarop een medewerker werkzaam is. De semigestructureerde diepte-interviews zijn opgenomen op een iPhone en volledig getranscribeerd. Hierdoor was het gemakkelijk om de onderzoeksresultaten nogmaals door te lezen en deze goed te kunnen analyseren.

REPRESENTATIVITEIT

De representativiteit van dit onderzoek is gewaarborgd doordat de online enquête onder alle AFAS medewerkers is uitgevraagd en de semigestructureerde diepte-interviews zijn afgenomen onder medewerkers die werkzaam zijn op verschillende functieniveaus en verschillende afdelingen. In deze medewerkers is er een onderscheid gemaakt in het aantal dienstjaren van medewerkers, de mate waarin zij klantcontact hebben en of zij werkzaam zijn in de binnen- of buitendienst. De onderzoeksresultaten kunnen dus representatief worden genoemd voor alle AFAS medewerkers.

BRUIKBAARHEID

Door tijdens de oriëntatiefase wekelijks af te stemmen met de bedrijfscoach over hoe het vraagstuk afgebakend kon worden is de bruikbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd. Er is alles aan gedaan om dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken.

CONTROLEERBAARHEID

Er is gedetailleerd beschreven hoe dit onderzoek is opgesteld. Wanneer dit onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden, kan precies worden afgelezen welke stappen er ondernomen moeten worden. De controleerbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd: de deskresearch bestaat al, de ruwe kwantitatieve onderzoeksresultaten zijn opgeslagen, zodat deze ook op een andere manier en een ander moment verwerkt zouden kunnen worden en de diepte-interviews zijn allemaal opgenomen en getranscribeerd.

3.5 METHODE VAN ONDERZOEK PER SUBVRAAG

SUBVRAAG	METHODE	THEORIE
1. Over welke kennis beschikken AFAS-medewerkers uit verschillende functiegebieden met betrekking tot <i>Inspireert Beter Ondernemen</i>?		
1.1 Welke interne communicatiemiddelen zet AFAS op dit moment in?	Deskresearch, de verschillende communicatiemiddelen worden geanalyseerd.	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
1.1.1 Kunnen medewerkers zich vinden in de huidige communicatiemiddelen?	Fieldresearch, diepte-interviews.	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
1.2 Weten AFAS-medewerkers wat IBO inhoudt?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews.	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
1.2.1 Weten medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst wat IBO inhoudt?	Fieldresearch, enquête	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
1.2.2 Weten medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst wat IBO inhoudt?	Fieldresearch, enquête	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
1.3 Hoe zijn AFAS-medewerkers op de hoogte gebracht van IBO?	Desk- en fieldresearch, diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
1.3.1 Welke rol speelt de leidinggevende in het op de hoogte brengen van IBO onder medewerkers?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
1.4 Op welke manier willen AFAS-medewerkers verbonden blijven met IBO?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2. Welke houding hebben AFAS-medewerkers uit verschillende functiegebieden ten opzichte van <i>Inspireert Beter Ondernemen</i>?		
2.1 Hoe kijken AFAS-medewerkers tegen IBO aan?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.1.1 Wat zien AFAS-medewerkers als positieve punten aan IBO?	Fieldresearch, diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.1.2 Wat zien AFAS-medewerkers als negatieve punten aan IBO?	Fieldresearch, diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.2 In hoeverre denken medewerkers dat de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS bijdraagt aan het vertalen van IBO-verantwoord gedrag?	Fieldresearch, diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.3 In hoeverre voelen AFAS-medewerkers zich betrokken met IBO?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.3.1 In hoeverre voelen AFAS-medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst zich betrokken met IBO?	Fieldresearch, enquête	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.3.2 In hoeverre voelen AFAS-medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst zich betrokken met IBO?	Fieldresearch, enquête	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.4 Kunnen AFAS-medewerkers zichzelf vinden in IBO?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.5 Vinden AFAS-medewerkers zichzelf inspirerend?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
2.6 Hoe willen medewerkers gestimuleerd worden om IBO uit te stralen?	Fieldresearch, diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard.</i>
2.6.1 Vinden AFAS-medewerkers dat zij gestimuleerd worden vanuit hun leidinggevende om IBO te ademen?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard.</i>

3. In hoeverre is <i>Inspireert Beter Ondernemen</i> terug te vinden in het gedrag van AFAS-medewerkers uit verschillende functiegebieden?		
3.1 In hoeverre zijn AFAS-medewerkers in staat om IBO door te vertalen naar eigen werkzaamheden?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
3.2 Over welke capaciteiten moeten AFAS-medewerkers beschikken om IBO toe te kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en het Triademodel.</i>
3.2.1 In hoeverre beschikken AFAS-medewerkers over voldoende capaciteit om IBO toe te passen in de werkzaamheden?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en het Triademodel.</i>
3.3 Wat is de gelegenheid van AFAS-medewerkers om IBO toe te passen in de werkzaamheden?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en het Triademodel.</i>
3.4 Wat is de motivatie van AFAS-medewerkers om IBO door te voeren in de dagelijkse werkzaamheden?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en het Triademodel.</i>
3.4.1 In hoeverre zijn AFAS medewerkers intrinsiek gemotiveerd?	Fieldresearch, diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en het Triademodel.</i>
3.4.2 In hoeverre zijn AFAS medewerkers extrinsiek gemotiveerd?	Fieldresearch, diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en het Triademodel.</i>
3.5 Welke leiderschapsstijl volgens Hersey & Blanchard past het beste bij AFAS?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard.</i>
3.5.1 In welke leiderschapsstijl kunnen medewerkers die werkzaam zijn op strategisch niveau zich het beste vinden?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard.</i>
3.5.2 In welke leiderschapsstijl kunnen medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau zich het beste vinden?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard.</i>
3.5.3 In welke leiderschapsstijl kunnen medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau zich het beste vinden?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag en leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard.</i>
3.6 In hoeverre worden AFAS-medewerkers door elkaar geïnspireerd?	Fieldresearch, enquête & diepte-interviews	<i>Kennis, houding & gedrag</i>
4. Wat is er nodig zodat <i>Inspireert Beter Ondernemen</i> wordt gedragen door alle AFAS-medewerkers?		
4.1 Welke communicatiemiddelen moet AFAS inzetten waardoor medewerkers IBO kunnen ademen?	Fieldresearch & deskresearch	<i>Alle theorieën uit het theoretisch kader</i>
4.2 In welke fase bevinden AFAS-medewerkers zich op dit moment wanneer er wordt gekeken naar de Trap van Quirke?	Fieldresearch & deskresearch	<i>Trap van Quirke</i>



“Ik denk dat we door de **combinatie** van onze **organisatiecultuur** en ***Inspireert Beter Ondernemen*** meer een mens worden dan een bedrijf.”

4. ANALYSE VAN DE RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de voor dit onderzoek opgestelde subvragen beantwoord met behulp van de verkregen onderzoeksresultaten. De onderzoeksresultaten zijn verzameld door middel van deskresearch, de online enquête en semigestructureerde diepte-interviews.

4.1 KENNIS

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de subvraag: *Over welke kennis beschikken AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden met betrekking tot Inspireert Beter Ondernemen?*

COMMUNICATIEMIDDELEN

AFAS heeft haar medewerkers en de organisatiecultuur hoog in het vaandel staan (AFAS Software, z.d.). AFAS investeert dan ook veel in haar medewerkers. Binnen AFAS bestaan verschillende soorten communicatiemiddelen die ervoor zorgen dat medewerkers op de hoogte zijn van verschillende ontwikkelingen en veranderingen binnen de organisatie. AFAS kent de volgende interne communicatiemiddelen:

SKYPE VOOR BEDRIJVEN	AFAS INSITE
WIE IS WIE?	HAPPY HOUR
MAIL	INTRODUCTIE NIEUWE MEDEWERKERS
AFAS UITJE	TEAMUITJE
NARROWCASTING	AFAS INSTAGRAMACCOUNT
CULTUURCAFÉ	OVERIGE EVENEMENTEN

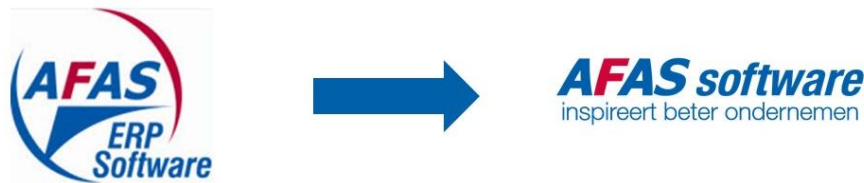
Een uitgebreide toelichting op de communicatiemiddelen is te vinden in bijlage D in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p.9). Uit de semigestructureerde diepte-interviews is gebleken dat deze communicatiemiddelen aan de behoefte van AFAS medewerkers voldoen. Tijdens de diepte-interviews is naar voren gekomen dat zowel de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst als de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst InSite en het Cultuurcafé als belangrijkste communicatiemiddelen zien. Medewerkers geven aan dat InSite zeer geschikt is voor kennisdeling, omdat hier veel informatie verspreid wordt die iedereen op een moment naar keuze kan raadplegen. Van het Cultuurcafé wordt aangegeven dat dit in *real life* plaatsvindt en dat er emotie bij komt kijken. Daarnaast is dit altijd georganiseerd op een dag dat het Kantoordag is bij AFAS en medewerkers in de buitendienst ook op kantoor zijn.

"We hebben InSite natuurlijk waar veel informatie op verspreid wordt, maar bij het Cultuurcafé komt emotie kijken."
Supportmanager

Uit de diepte-interviews is gebleken dat AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst dagelijks op InSite kijken om nieuws en ontwikkelingen uit de organisatie mee te krijgen. Medewerkers geven aan dat ze mede door InSite verbonden blijven met AFAS. AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst geven aan dat ze soms later achter nieuws uit de organisatie komen, maar dat een functie in de buitendienst dat met zich meebrengt. De medewerkers in de buitendienst geven tijdens de diepte-interviews aan dat het deels eigen verantwoordelijkheid is om op de hoogte te blijven van nieuws en ontwikkelingen binnen de organisatie. Medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst hebben tenslotte zelf gekozen voor een functie in de buitendienst.

AANKONDIGING *INSPIREERT BETER ONDERNEMEN*

Voordat de pay-off *Inspireert Beter Ondernemen* onder het AFAS logo kwam te staan, stond er *ERP Software*. De oude en nieuwe pay-off zijn afgebeeld in figuur 6. In de eerste helft van 2014 is de propositie van AFAS veranderd naar de huidige pay-off. Uit diepte-interviews met medewerkers is gebleken dat over de komst van deze nieuwe pay-off intern niet expliciet is gecommuniceerd.



Figuur 6: Oude versus nieuwe pay-off

Uit deskresearch is gebleken dat de komst van de pay-off *Inspireert Beter Ondernemen* in de eerste helft van 2014 onder de organisatienaam AFAS is verschenen (AFAS Software, persoonlijke communicatie, 9 januari, 2014).

De meeste medewerkers geven tijdens de diepte-interviews aan dat zij, als de medewerker in 2014 al in dienst was, zich niet meer kunnen herinneren wanneer de nieuwe pay-off *Inspireert Beter Ondernemen* onder het logo is gekomen. Dit moment heeft blijkbaar geen indruk gemaakt op AFAS medewerkers. Medewerkers geven aan dat de komst van de nieuwe pay-off geen schokkende verandering was. Medewerkers vinden dat IBO past bij AFAS en ook dekkend is voor wat AFAS ook daadwerkelijk doet.

“Eigenlijk leefde het altijd al. Het was geen drastische en schokkende verandering. Het was altijd al een credo dat bij ons past.”
Succesmanager

Een AFAS medewerker die werkzaam is op strategisch niveau geeft aan dat er misschien wel te weinig aandacht is besteed toen IBO geïntroduceerd werd. Zo is er bijvoorbeeld geen aandacht besteed aan wat de nieuwe pay-off betekent voor AFAS medewerkers. De pay-off is niet concreet gemaakt voor de verschillende functiegebieden en rollen die binnen AFAS bestaan. Onderstaande quote is een antwoord dat in de online enquête is gegeven door een consultant op de open vraag wat een medewerker van AFAS nodig heeft zodat die persoon IBO kan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Dit antwoord is opvallend, omdat een consultant werkzaam is in de buitendienst en dus dagelijks contact heeft met klanten. Uit verdere analyse in de ruwe enquêteresultaten blijkt dat de consultant nog niet zo lang in dienst is bij AFAS: hij behoort tot de categorie *0 tot 5 jaar in dienst*.

“Ik heb nog nooit specifiek iets gehoord over dit onderwerp (behalve dat het in ons logo zit).”
Consultant

Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch niveau gaven aan dat zij verwachten dat medewerkers die veel contact hebben met klanten, zoals de afdeling Sales en Consultancy, wel begrijpen wat er met IBO wordt bedoeld en dit ook toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

“Ik denk dat IBO voor heel veel medewerkers vanzelfsprekend is, denk aan sales, denk aan consultancy, iedereen die met klanten in contact komt.”
Directielid

KENNIS OVER INSPIREERT BETER ONDERNEMEN

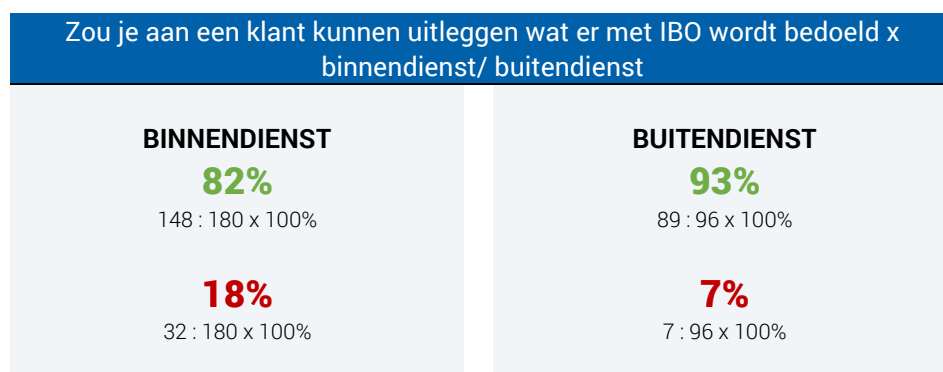
In de online enquête is aan AFAS medewerkers gevraagd of zij aan een klant kunnen uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld. In de cirkeldiagram die is afgebeeld in figuur 7 is af te lezen dat 86% van de AFAS medewerkers aan een klant kan uitleggen wat IBO inhoudt. Daarnaast is af te lezen dat maar liefst 14% van de AFAS medewerkers niet aan een klant kan uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld.

5. Zou je aan een klant kunnen uitleggen wat er met Inspireert Beter Ondernemen wordt bedoeld?



Figuur 7: Cirkeldiagram IBO aan een klant uitleggen

De percentages in figuur 8 geven aan hoeveel procent van de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst aan een klant kunnen uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld en hoeveel procent van de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst aan een klant kunnen uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld. De percentages zijn gebaseerd op cijfers uit kruistabel 1 die te vinden is in het Bijlagenrapport (Brummelhuis, 2018, p. 23). De groene getallen geven weer hoeveel procent van de medewerkers kan uitleggen aan de klant wat er met IBO wordt bedoeld en de rode getallen geven de percentages weer hoeveel procent van de medewerkers niet kan uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld. Het is opvallend dat niet alle medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst weten wat er met IBO wordt bedoeld, terwijl dit de medewerkers zijn die bij klanten komen.



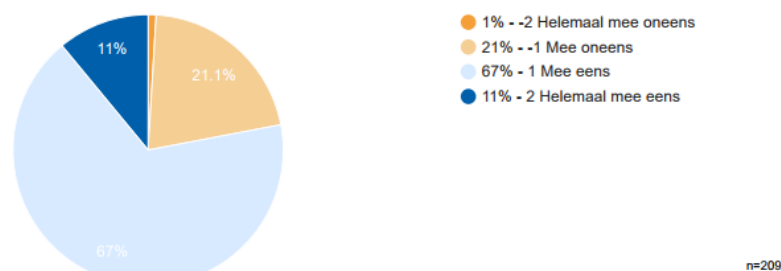
Figuur 8: Percentages IBO aan een klant uitleggen x binnendienst/buitendienst

De percentages in figuur 9 geven aan hoeveel procent van de medewerkers die werkzaam zijn op de genoemde afdeling IBO kunnen uitleggen aan een klant. De groene getallen geven de percentages weer van de medewerkers die aan een klant kunnen uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld. De rode getallen geven de percentages weer van de medewerkers die niet aan een klant kunnen uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld. Deze percentages zijn gebaseerd op de getallen die in kruistabel 2 te vinden zijn in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 23). Er is af te lezen dat meer dan de helft van de medewerkers van iedere afdeling kan uitleggen aan een klant wat er met IBO wordt bedoeld. Opvallend is dat de percentages bij de medewerkers die voornamelijk met het product bezig zijn aanzienlijk lager zijn.



Figuur 9: Percentages IBO aan een klant uitleggen x afdeling

7. Ik beschik over voldoende kennis van Inspireert Beter Ondernemen



Figuur 10: Cirkeldiagram kennis IBO

In de cirkeldiagram die afgebeeld is in figuur 10 is af te lezen dat het merendeel van de medewerkers vindt dat hij of zij beschikt over voldoende kennis van IBO. Af te lezen is dat 78% van de medewerkers vindt dat zij beschikt over voldoende kennis van IBO. 22% van de medewerkers vindt dat zij onvoldoende kennis heeft van IBO.

De percentages in figuur 11 geven het verband tussen een functie in de binnen- of buitendienst en of medewerkers vinden dat zij over voldoende kennis van IBO beschikken weer. De percentages zijn gebaseerd op de kruistabel 3 die terug te vinden is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 24). Opmerkelijk is dat maar 58% van de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst vinden dat zij beschikken over voldoende kennis van IBO.



Figuur 11: Percentages kennis IBO x binnendienst/buitendienst

De percentages in figuur 12 geven het verband weer van het aantal dienstjaren dat een medewerker bij AFAS werkzaam is en of een medewerker beschikt over voldoende kennis van IBO. Deze percentages zijn berekend op basis van de getallen die terug te lezen zijn in kruistabel 4 in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 24). In onderstaande percentages is het opvallend dat medewerkers die 16 t/m 20 jaar in dienst zijn beschikken over de meeste kennis van IBO, daarentegen is het opvallend dat medewerkers die 11 t/m 15 jaar in dienst zijn aangeven dat zij de minste kennis hebben van IBO. Daarna volgt de afdeling Support met 76%.



Figuur 12: Percentages kennis IBO x aantal dienstjaren

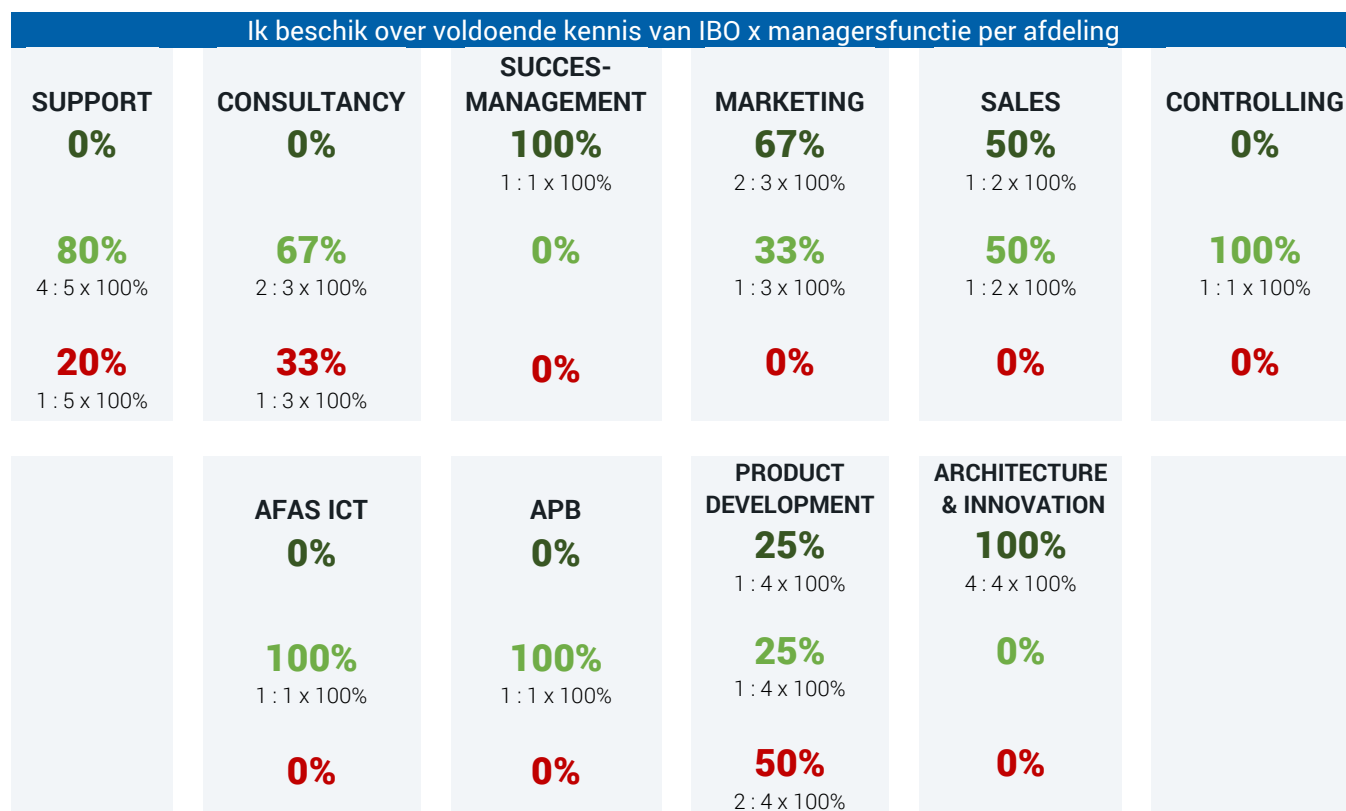
De percentages in figuur 13 geven aan wat het verband is tussen het functieniveau van een medewerker en of de medewerker vindt dat hij beschikt over voldoende kennis van IBO. Onderstaande percentages zijn gebaseerd op kruistabel 5 die te vinden is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 28). Alle medewerkers die werkzaam zijn op strategisch niveau, dus directie, vinden dat zij beschikken over voldoende kennis van IBO. Opvallend is dat de medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau, en dus een leidinggevende functie hebben, niet allemaal vinden dat zij voldoende kennis hebben over IBO. In kruistabel 5, die te vinden is in het Bijlagenrapport, is af te lezen dat van de 22 medewerkers met een leidinggevende functie (manager), 12 mensen op de enquêtevraag: *Ik beschik over voldoende kennis van IBO* hebben aangegeven het hiermee eens te zijn en dat 6 managers hebben geantwoord met *helemaal mee eens* (Brummelhuis, 2018, p. 24). Dit betekent dat 27% (6 : 22 x 100%) van de managers duidelijk aangeeft dat hij beschikt over voldoende kennis van IBO. Wel is duidelijk te zien dat meer medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau vinden dat zij niet over voldoende kennis van IBO beschikken.



Figuur 13: Percentages kennis IBO x functieniveau

De percentages in figuur 14 geven aan hoeveel procent van de managers per afdeling vindt dat hij of zij beschikt over voldoende kennis van IBO. De donkergroene getallen geven de percentages aan dat een manager het *helemaal eens* is met de stelling. De groene getallen geven de percentages weer van de managers die het *eens* zijn met de stelling en de rode getallen geven de percentages weer van de managers die *mee oneens* hebben geantwoord. De antwoordmogelijkheid *helemaal mee oneens* is niet weergegeven omdat er geen manager was die dit heeft geantwoord. Onderstaande percentages zijn gebaseerd op kruistabel 6 die te vinden is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 25). Geen van de medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau op de afdeling Facilitaire dienst of

Commercie heeft deze vraag ingevuld, daarom zijn deze blokken in onderstaand overzicht niet getoond.



Figuur 14: Percentages kennis IBO x managersfunctie per afdeling

Het is af te lezen dat de managers die *mee oneens* hebben geantwoord op de vraag of zij beschikken over voldoende kennis van IBO werkzaam zijn op de afdelingen Support, Consultancy en Product Development. Daarnaast is het opvallend dat managers die werkzaam zijn op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation *helemaal mee eens* hebben geantwoord. Geen van de managers op de afdelingen Support of Consultancy hebben geantwoord met *helemaal mee eens*.

Een ander opmerkelijk resultaat uit het onderzoek is het feit dat meerdere medewerkers die werkzaam zijn op verschillende functieniveaus tijdens en na afloop van de diepte-interviews aangaven dat zij het lastig vonden om antwoord te geven op de vragen met betrekking tot IBO. Wanneer werd doorgevraagd naar de redenen waarom zij het zo lastig vonden gaven medewerkers aan hier niet dagelijks bewust mee bezig zijn of er goed over na te denken. Zo gaf een medewerker die werkzaam is op operationeel niveau onderstaande quote op de vraag wat IBO voor hem betekent in zijn dagelijkse werkzaamheden.

"Ik heb daar heel kort over nagedacht. Als ik aan IBO denk, dan denk ik echt meer richting de klant."
 Applicatiebeheerder

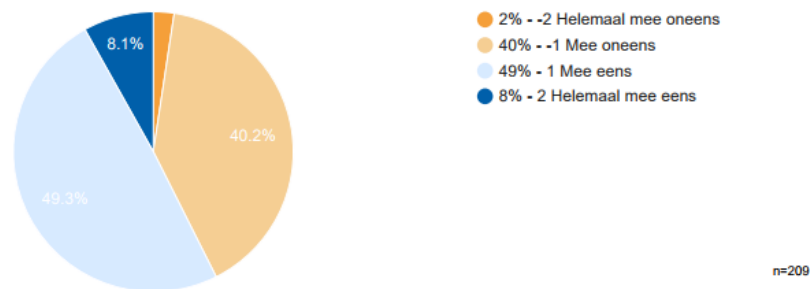
Medewerkers geven aan dat iedereen binnen AFAS op dit moment een andere visie tegenover IBO heeft. Dit heeft volgens medewerkers te maken met de functie of rol die iemand bekleedt binnen AFAS. Medewerkers gaven tijdens de diepte-interviews en in de online enquête aan dat zij op dit moment vooral de kennis missen hoe zij IBO kunnen en zouden moeten toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Ook willen medewerkers graag vaker horen waarom AFAS doet wat ze doet en hoe dit extern beter gecommuniceerd kan worden.

“Meer uitleggen waarom we dingen doen. Wat maakt ons uniek en waarom helpen we andere organisaties? Het waarom is soms zoek.”
Salesmanager

AANDACHT INSPIREERT BETER ONDERNEMEN VANUIT AFAS

In de online enquête is aan AFAS medewerkers gevraagd of zij vinden dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop IBO door medewerkers uitgedragen moet worden. In de cirkeldiagram die is afgebeeld in figuur 15 is af te lezen dat 58% van de medewerkers vindt dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop IBO door medewerkers uitgedragen moet worden. 42% van de medewerkers vindt dat AFAS op dit moment voldoende aandacht besteed aan IBO.

9. Ik vind dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop *Inspireert Beter Ondernemen* door medewerkers uitgedragen moet worden.

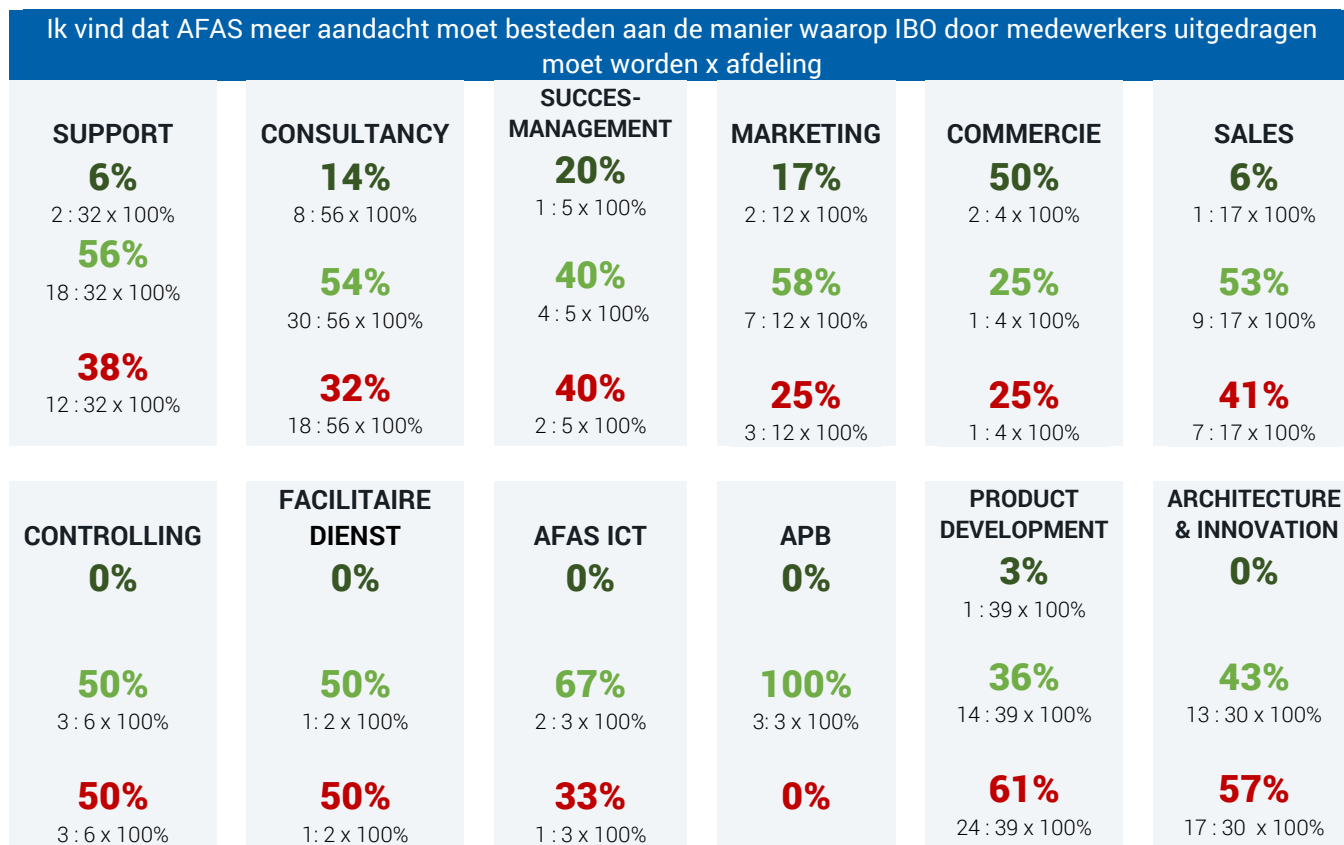


Figuur 15: Cirkeldiagram aandacht IBO

“Ik heb gemerkt in mijn drie jaar bij AFAS dat er intern weinig gedaan wordt om ‘niet-commerciële/marketing mensen’ de juiste handvatten te geven om anderen te inspireren, terwijl hier heel veel focus op zou moeten liggen gezien onze lijfspreuk.”
Supportmedewerker

De percentages zijn weergegeven in figuur 16 geven een gedetailleerder overzicht van de percentages die in de cirkeldiagram in figuur 9 zijn afgebeeld. De percentages die op de volgende pagina staan weergegeven zijn gebaseerd op kruistabel 7 die te vinden is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 26). Onderstaande percentages geven de afdelingen weer waar medewerkers werkzaam zijn en of zij vinden dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop IBO door medewerkers uitgedragen moet worden.

De groene getallen geven weer in hoeverre medewerkers het *eens* zijn met de stelling en de rode cijfers geven aan in hoeverre medewerkers het *oneens* zijn met de stelling. Wat opvalt in de percentages is dat de medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation vinden dat AFAS niet meer aandacht moet geven aan IBO, terwijl alle andere afdelingen juist aangeven dat hier wel meer aandacht aan besteed moet worden. Onderstaande percentages laten ook zien dat de meeste medewerkers die behoefte hebben aan meer aandacht aan IBO vanuit AFAS voornamelijk voortkomt uit de medewerkers die veel klantcontact hebben (afdelingen Support, Consultancy, Succesmanagement, Commercie en Sales).



Figuur 16: Percentages aandacht aan IBO vanuit AFAS x afdeling

In de online enquête is doorgevraagd naar de manier waarop medewerkers willen dat AFAS (meer) aandacht zou kunnen geven aan IBO. Deze vraag is alleen getoond aan de medewerkers die in de enquête hadden aangegeven dat ze vonden dat AFAS meer aandacht moet besteden aan IBO. Hieruit komt voornamelijk naar voren dat AFAS medewerkers op dit moment handvatten missen om IBO door te vertalen naar eigen werkzaamheden en het daadwerkelijk toe te passen. Middelen die vaker genoemd worden door AFAS medewerkers om IBO meer onder de aandacht te brengen zijn af te lezen in de antwoordwolk die is afgebeeld in figuur 17. De kleuren van de woorden zijn willekeurig gekozen. De grootte en dikte van de woorden geven daarentegen aan hoe vaak het antwoord is gegeven.



Figuur 17: Antwoordwolk aandacht aan IBO

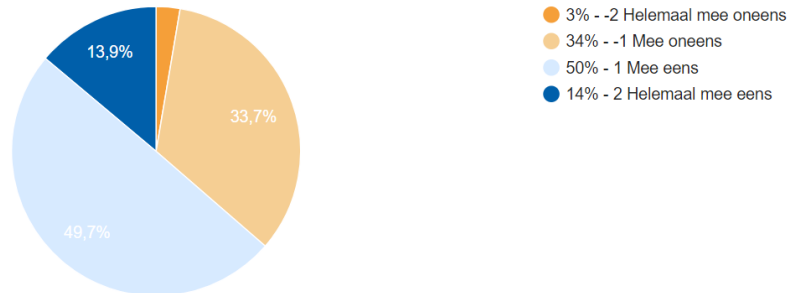
“Het kan geen kwaad om af en toe eens een sessie voor medewerkers te geven. Misschien het beste per afdeling, omdat iedere afdeling er anders in zit.”

- Medewerker Architecture & Innovation

LEIDINGGEVENDE

In de online enquête is aan AFAS medewerkers die werkzaam zijn op tactisch en operationeel niveau gevraagd of zij vinden dat hun leidinggevende voldoende aandacht geeft aan IBO. In de cirkeldiagram die is weergegeven in figuur 181 is te zien dat de helft van de medewerkers vindt dat hun leidinggevende voldoende aandacht besteedt aan IBO. 14% van de medewerkers is het hier helemaal mee eens, maar 34% van de medewerkers vindt dat zijn of haar leidinggevende op dit moment onvoldoende aandacht besteedt aan IBO.

27. Mijn leidinggevende geeft voldoende aandacht aan Inspireert Beter Ondernemen.



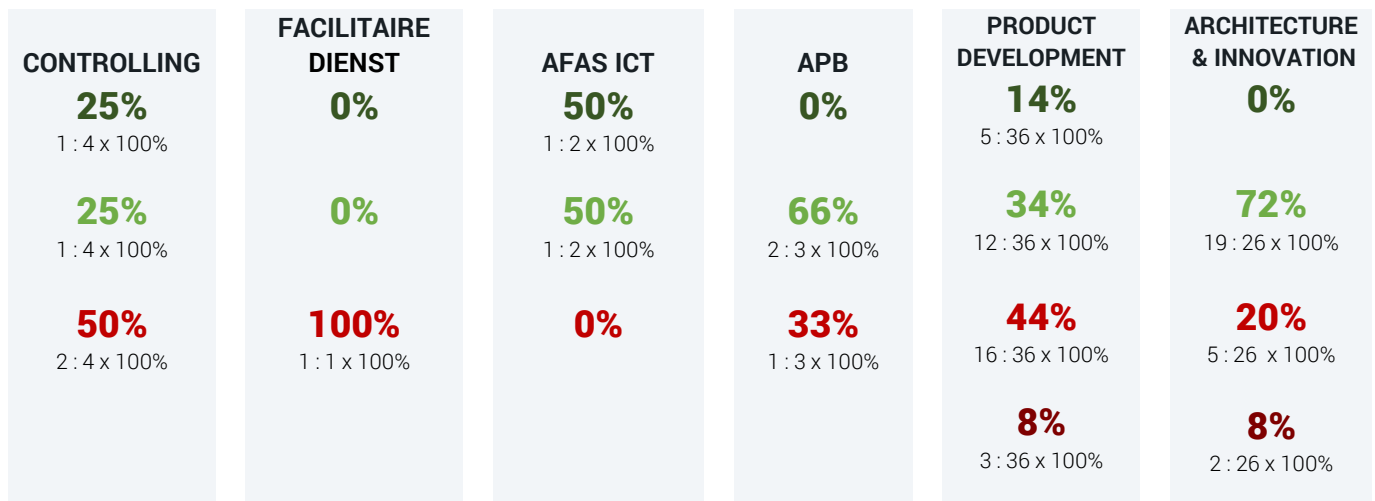
Figuur 18: Cirkeldiagram aandacht IBO van leidinggevende

"AFAS zou meer aandacht kunnen besteden aan IBO door het er regelmatig met elkaar over te hebben, neem het bijvoorbeeld ook mee in forecastgesprekken."
ICT-medewerker

De percentages die op deze en de volgende pagina (figuur 19) te vinden zijn geven per afdeling aan of medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau vinden dat hun leidinggevende voldoende aandacht geeft aan IBO. Onderstaande percentages zijn gebaseerd op kruistabel 8 die in het Bijlagendocument te vinden is (Brummelhuis, 2018, p. 26). De donkergroene getallen geven de percentages weer van de medewerkers die *helemaal mee eens* hebben geantwoord op de stelling. De lichtgroene cijfers geven het percentage weer van de medewerkers die *mee eens* hebben geantwoord. De lichtrode cijfers geven de percentages weer van de medewerkers die *oneens* hebben geantwoord. Alleen bij de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation hebben medewerkers *helemaal mee oneens* geantwoord, dit zijn de donkerrode percentages.

Het is opvallend dat de meningen op de afdeling Product Development erg verdeeld zijn. Zo geeft 14% van de medewerkers die werkzaam is op de afdeling Product Development aan dat zijn/haar leidinggevende veel aandacht geeft aan IBO en geeft 8% van de medewerkers aan dat zijn/haar leidinggevende overduidelijk onvoldoende aandacht geeft aan IBO. Verder kan worden afgelezen dat er weinig aandacht aan IBO wordt gegeven door de leidinggevende op de afdeling Consultancy, Sales, Controlling en Facilitaire Dienst.

Mijn leidinggevende geeft voldoende aandacht aan IBO x afdeling					
SUPPORT	CONSULTANCY	SUCCESS-MANAGEMENT	MARKETING	COMMERCIE	SALES
11% 3 : 28 x 100%	12% 6 : 51 x 100%	60% 3 : 5 x 100%	55% 6 : 11 x 100%	25% 1 : 4 x 100%	0%
57% 16 : 28 x 100%	49% 25 : 51 x 100%	40% 2 : 5 x 100%	45% 5 : 11 x 100%	75% 3 : 4 x 100%	44% 7 : 16 x 100%
32% 9 : 28 x 100%	39% 20 : 51 x 100%	0%	0%	0%	56% 9 : 16 x 100%



Figuur 19: Percentages aandacht aan IBO vanuit leidinggevende X afdeling

OP DE HOOGTE VAN INSPIREERT BETER ONDERNEMEN

Uit de diepte-interviews blijkt dat bijna alle medewerkers denken dat IBO alleen relevant is voor medewerkers die contact hebben met klanten. Een vertaling van IBO naar eigen werkzaamheden kunnen medewerkers lastig geven en toelichten. Een aantal medewerkers gaf duidelijk aan dat zij IBO een verlengstuk, of zelfs hetzelfde, vinden als de OPB-visie die door Ton van der Veldt en Piet Mars is uitgewerkt (ondernemingsprocesbeheer). Medewerkers denken dat zij weten wat er met IBO wordt bedoeld, maar waarom datgene wordt bedoeld en waarom we het zo belangrijk vinden is kennis die ontbreekt bij medewerkers.

Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en operationeel niveau geven aan dat medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau een sleutelrol in spelen in het op de hoogte brengen van medewerkers. Uit de diepte-interviews blijkt dat medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau ook voelen dat zij een belangrijke rol spelen in het overbrengen van de organisatiecultuur en organisatiestrategie onder medewerkers.

“Nou, ik denk dat als je het hebt over dit onderwerp. Aan de ene kant is het AFAS *Inspireert Beter Ondernemen*, dat weet iedereen. Maar het verhaal erachter of waarom we het echt belangrijk vinden dat is niet iets wat we wekelijks delen met elkaar.”
HR manager

ONBOARDING

Met *onboarding* wordt de indiensttredingsperiode bedoeld van nieuwe medewerkers. Aarnoutse gaat ervanuit dat de *onboarding fase* loopt vanaf de dag dat een nieuwe medewerker in dienst komt tot 100 dagen na de eerste dag. Aarnoutse geeft aan dat er van een medewerker verwacht mag worden dat deze na 100 dagen volledig is ingewerkt (Aarnoutse, 2016). In de diepte-interviews is aan medewerkers gevraagd in hoeverre er nu aandacht aan IBO wordt besteed wanneer medewerkers in dienst komen. De ene medewerker vindt dat daar voldoende aandacht aan wordt besteed. Andere medewerkers geven aan dat op dit moment nog niet zo heel veel gebeurt. De redenen die medewerkers geven waarom IBO nu nog niet in het onboarding proces zit is dat er weinig tijd en ruimte voor is. Daarnaast krijgen nieuwe medewerkers nu al veel kennis over AFAS en het product voorgeschoteld in een relatief korte tijd. Een aantal medewerkers geeft aan dat er wellicht op een later moment tijdens het onboarding proces aan bod kan komen.

Er is aan medewerkers gevraagd die werkzaam zijn op operationeel niveau en nog niet lang in dienst zijn in hoeverre zij behoefte zouden hebben aan informatie over IBO tijdens het onboarding proces. Medewerkers staan hier wel positief tegenover, maar geven ook aan dat er al veel op een nieuwe medewerker af komt. Wel geven ze aan dat het nuttig is om al vroeg betrokken te worden bij IBO, aangezien het zo'n groot onderdeel is van AFAS.

4.2 HOUDING

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de subvraag: *Welke **houding** hebben AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden ten aanzien van Inspireert Beter Ondernemen?*

POSITIEVE PUNTEN **INSPIREERT BETER ONDERNEMEN**

Tijdens de diepte-interviews is gevraagd aan medewerkers op strategisch, tactisch en operationeel niveau wat de positieve punten zijn aan IBO. Het grootste deel van de ondervraagde medewerkers zien het onderscheidende vermogen dat IBO met zich meebrengt als meest positieve punt. Medewerkers vinden dat IBO AFAS onderscheidt van de concurrentie. Daarnaast vinden medewerkers dat IBO echt past bij wat AFAS doet en dat het de lading dekt. Daarnaast wordt ook meerdere keren door medewerkers genoemd dat IBO de klant nieuwsgierig maakt: wat inspireert AFAS dan? Dit wekt interesse bij prospects en klanten. Uit diepte-interviews met medewerkers van de afdeling Consultancy en Sales blijkt dat sommige organisaties meegaan in de manier van denken en het enthousiasme die AFAS medewerkers in zich hebben.

"Ik denk dat het niet zo zeer gaat over de software die wij aanbieden, maar veel meer hoe je door onze software beter kan ondernemen en wat onze visie daarop is."
HR manager

Een ander positief punt dat medewerkers noemen is dat IBO de organisatie zelf ook dwingt om te blijven vernieuwen en innoveren. Doordat AFAS deze pay-off extern verspreidt, moet AFAS zelf wel het goede voorbeeld geven, anders is het niet geloofwaardig voor de buitenwereld. Medewerkers geven aan dat er sneller dingen intern vernieuwd worden omdat de strategie dit toelaat. Meerdere medewerkers noemen het voorbeeld van de aanmeldzuilen in Leusden. Medewerkers geven hierbij aan: als aanbieder van software kun je geen receptioniste neerzetten, dat straalt volgens de medewerkers allesbehalve digitalisering en automatisering uit. Zo is de komst van de digitale aanmeldzuilen ontstaan.

"Ik zie dat het bij ons echt uit ons hart komt: wij willen klanten echt beter maken en dat klanten ook echt voelen dat het vanuit ons hart komt. Terwijl dat bij andere organisaties soms wel anders ligt."
Supportmanager

NEGATIEVE PUNTEN **INSPIREERT BETER ONDERNEMEN**

Naast positieve punten is aan medewerkers ook gevraagd naar eventuele negatieve punten aan IBO. Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat IBO geen afvalputje moet worden. Hiermee wordt bedoeld dat er veel organisaties zijn in Nederland die zeggen dat ze innovatief en inspirerend zijn, maar dit uiteindelijk niet waarmaken. Er moet concreet worden wat die organisatie dan precies doet volgens medewerkers. Daarnaast wordt als negatief punt ervaren dat medewerkers moeten oppassen dat zij niet doorschieten met het toepassen van IBO. Met het doorschieten wordt bedoeld dat medewerkers niet meer inspireren, maar klanten juist gaan vertellen wat zij *moeten* doen in plaats van *kunnen* doen.

"Dat zou kunnen op het moment dat medewerkers te ver door gaan schieten. Daarmee bedoel ik dat medewerkers aan de slag gaan met de mentaliteit: *mijn wet is waarheid*."
Salesmanager

De pay-off kan voor buitenstaanders misschien ook te vaag zijn. IBO geeft niet concreet aan wat het product is dat AFAS verkoopt. Medewerkers geven aan dat buitenstaanders AFAS zouden kunnen zien als organisatie die andere organisaties adviseert op het gebied van beter ondernemen.

Daarnaast kwam in de diepte-interviews vaker naar voren dat AFAS kan worden gezien als een arrogante organisatie door IBO. Medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst, en dus veel contact hebben met de klant, geven aan dat zij allemaal praktijkvoorbeelden gebruiken van AFAS. Dit kan ertoe leiden dat prospects en klanten denken dat alles bij AFAS zo goed geregeld is en dat zij zo blij zijn met zichzelf. Oplossingen om ervoor te zorgen dat AFAS niet zal worden gezien als arrogante organisatie zijn volgens medewerkers door te laten zien hoe succesvol de software bij andere organisaties is en door prospects en klanten te vertellen dat AFAS in veel gevallen al vele jaren verder is dan de betreffende organisaties en dat AFAS ook door middel van kleine stapjes is gekomen waar we nu staan.

“Ik denk arrogantie: wie denkt AFAS wel niet dat ze zijn, denken dat ze mijn organisatie slimmer, beter en gezelliger kunnen maken. Dat zou misschien arrogant over kunnen komen.”

Directielid

Ook gaven medewerkers aan dat sommige prospects of klanten niet openstaan om geïnspireerd te worden. Een ander negatief punt dat naar voren komt is het risico dat medewerkers te weinig doen op het gebied van IBO. Dus dat medewerkers IBO te weinig uitstralen en prospects/klanten te weinig inspireren of juist inspireren maar uiteindelijk te weinig doen met die inspiratie. Waardoor niet wordt voldaan aan de beloftes van de pay-off.

Tijdens de diepte-interviews konden twee medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau geen negatieve punten aan IBO noemen.

ORGANISATIECULTUUR & INSPIREERT BETER ONDERNEMEN

Uit het onderzoek dat door Anne Remijn is uitgevoerd blijkt dat de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS sterk is. Uit het onderzoek is gebleken dat 91% van de AFAS medewerkers *openheid* het sterkst vinden aan de huidige organisatiecultuur binnen AFAS. Met openheid wordt de openheid over processen, bedrijfsresultaten en de openheid tussen collega's bedoeld. *Continue verbeteren* en *doelgericht* worden ook genoemd als sterke onderdelen van de organisatiecultuur (Remijn, 2017, p. 19). Ook is er in dit onderzoek gevraagd naar de minder sterke punten van de organisatiecultuur. Medewerkers vinden *borstklopperij* het grootste minpunt aan de organisatiecultuur, gevolgd door een *dwingende kant* en het *te weinig vieren van successen*. Op deze vraag heeft 22% van de AFAS medewerkers geantwoord met *niets* (Remijn, 2017, p. 20).

“Tijdens het uitvoeren van het AFAS cultuuronderzoek kwam het woord inspireren toch ook wel heel vaak naar voren.”

HR manager

De uitkomsten van het onderzoek van Anne Remijn hebben uiteindelijk geleid tot optimalisatie van de organisatiecultuur. *Doen, familie, gek* en *vertrouwen* zijn de geformuleerde kernwaarden (Remijn, 2017, p. 32). Een toelichting op de kernwaarden is terug te vinden in bijlage B in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 5). Het onderhouden van de organisatiecultuur is een verantwoordelijkheid van de HR manager, maar ook van alle AFAS medewerkers zelf. De organisatiecultuur wordt gewaarborgd met behulp van het 'AFAS HR-Stratego' (Remijn, 2017, p. 33).

“Onze cultuur draagt heel veel bij aan het toepassen van IBO. Ik denk dat de open- en verbondenheid die je voelt binnen AFAS je als medewerker de ruimte geeft om IBO toe te passen.”

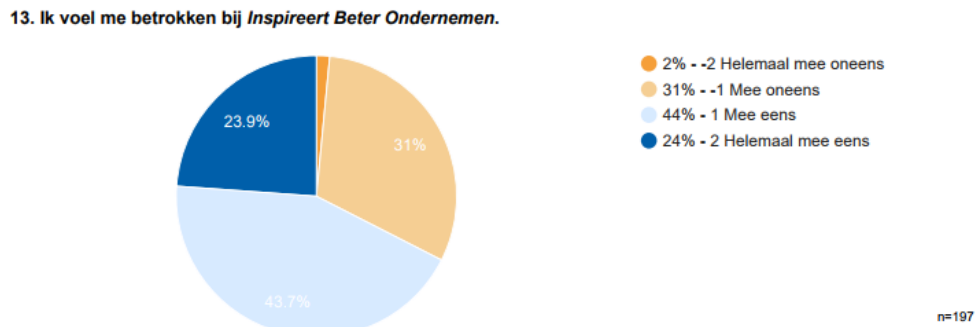
Consultant

Uit de diepte-interviews is gebleken dat medewerkers vinden dat de normen en waarden die bij de organisatiecultuur horen bevorderlijk werken om de organisatiestrategie IBO toe te passen.

Medewerkers noemen *openheid* en het *ondernemende karakter van AFAS medewerkers* als bevorderlijke normen en waarden om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Ook het enthousiasme dat AFAS medewerkers in zich hebben en uitstralen wordt gezien als positieve eigenschap. Medewerkers geven aan dat dit aanstekelijk werkt naar collega's, maar ook naar klanten.

BETROKKENHEID MET *INSPIREERT BETER ONDERNEMEN*

In de online enquête en diepte-interviews is aan medewerkers gevraagd of zij zich betrokken voelen bij IBO. In de cirkeldiagram die is weergegeven in figuur 20 zijn de resultaten uit de online enquête weergegeven.

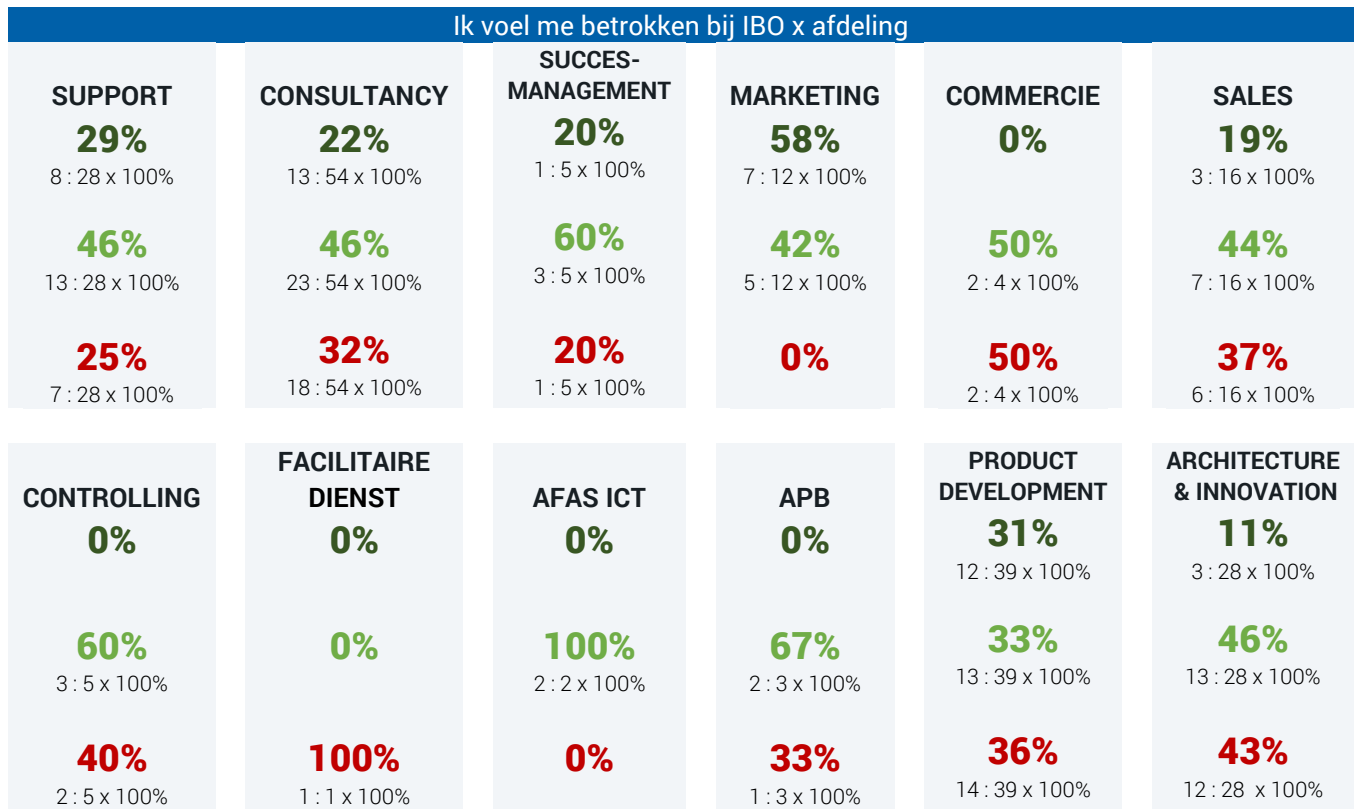


Figuur 20: Cirkeldiagram betrokkenheid bij IBO

In de cirkeldiagram is af te lezen dat het grootste deel (68%) van de medewerkers zich betrokken voelt bij IBO. Van deze 68% is 24% het er *helemaal mee eens* en 44% van de medewerkers *mee eens*. Opmerkelijk is dat 34% van de medewerkers zich op dit moment niet betrokken voelt met IBO.

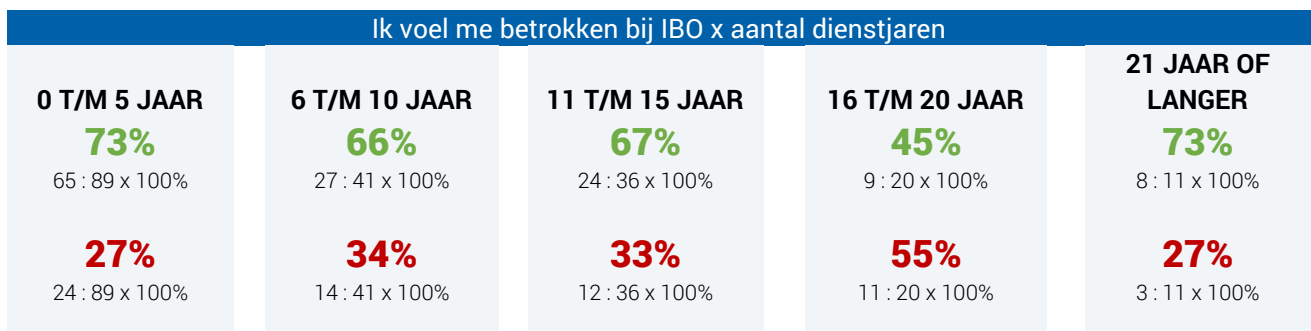
De percentages die weergegeven zijn in figuur 21 laten het verband van de afdeling waarop een AFAS medewerker werkzaam is en de betrokkenheid van de medewerkers met IBO zien. De percentages zijn gebaseerd op de getallen die terug te vinden zijn in kruistabel 9 in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p.27). In het donkergroen zijn de percentages te zien van medewerkerkers die het helemaal eens zijn met de stelling: *Ik voel me betrokken bij IBO*. Met groene cijfers is aangegeven welk percentage van de bijbehorende categorie zich betrokken voelt bij IBO. De rode cijfers geven aan welk percentage van de bijbehorende categorie zich niet betrokken voelen bij IBO.

Opvallend is dat de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst zich vaak heel betrokken voelen met IBO, maar dat het percentage van de medewerkers die zich niet betrokken voelen met IBO ook hoog is.



Figuur 21: Percentages betrokkenheid met IBO x afdeling

De percentages uit figuur 22 laten het verband van het aantal dienstjaren van een AFAS medewerker en de betrokkenheid bij IBO zien. De percentages zijn afkomstig van de getallen die terug te vinden zijn in kruistabel 10 die te vinden is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 27). Met groene cijfers is aangegeven welk percentage van de bijbehorende categorie zich betrokken voelt bij IBO. De rode cijfers geven aan welk percentage van de bijbehorende categorie zich niet betrokken voelen bij IBO.



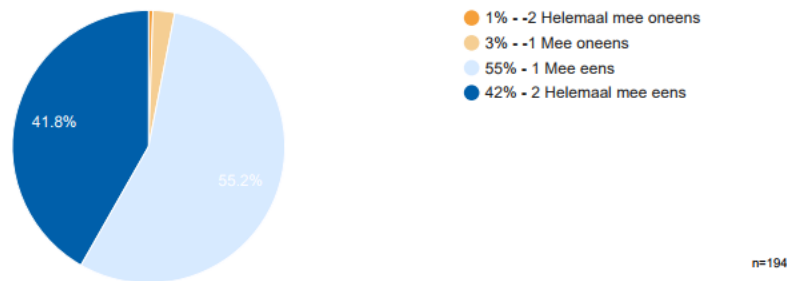
Figuur 22: Percentages betrokkenheid met IBO x aantal dienstjaren

Uit de diepte-interviews blijkt dat medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch gebied aannemen dat medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst meer betrokken zijn bij IBO dan medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst. Medewerkers geven aan dat zij zich wel betrokken voelen met het inspireren van klanten en daar dagelijks mee bezig zijn, maar vinden het moeilijk om te zeggen of dat ook echt betrokkenheid bij IBO is of dat het betrokkenheid met AFAS is.

KUNNEN MEDEWERKERS ZICH VINDEN IN *INSPIREERT BETER ONDERNEMEN*

In de cirkeldiagram die is afgebeeld in figuur 22 is af te lezen dat bijna alle AFAS medewerkers (97%) zich kunnen vinden in de gedachte achter IBO. Dit wordt bevestigd in de diepte-interviews.

12. Ik kan me vinden in de gedachte achter *Inspireert Beter Ondernemen*.

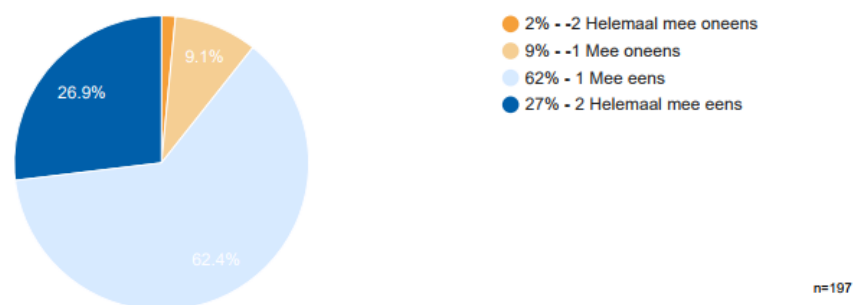


Figuur 22: Cirkeldiagram gedachte achter IBO

INSPIRATIE

In de online enquête is aan AFAS medewerkers gevraagd in hoeverre zij vinden dat zij anderen kunnen inspireren met het werk dat zij uitvoeren bij AFAS. In de cirkeldiagram die is afgebeeld in figuur 23 is af te lezen dat de meeste AFAS medewerkers vinden dat zij anderen inspireren met hun werk.

14. Ik vind dat ik anderen kan inspireren met mijn werk.



Figuur 23: Cirkeldiagram medewerker inspireren met werk

Uit de online enquête blijkt dat 94% van de AFAS medewerkers zijn of haar collega's inspirerend vindt. Dit wordt bevestigd in de diepte-interviews. Hieruit blijkt dat AFAS medewerkers het fijn vinden om door elkaar te worden geïnspireerd. Verhalen hoe collega's bepaalde processen en projecten hebben aangepakt vinden zij inspirerend. Uit de diepte-interviews blijkt dat medewerkers vinden dat er op dit moment nog te weinig wordt gedaan aan het inspireren van elkaar. Dit komt voornamelijk voor bij medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Sales en Consultancy. Redenen die medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst geven aan dat zij elkaar niet vaak zien en daardoor soms niet goed weten waar een collega mee bezig is, terwijl ze dit wel erg inspirerend vinden.

Uit de online enquête blijkt dat 99% van de medewerkers AFAS een inspirerende organisatie vindt.

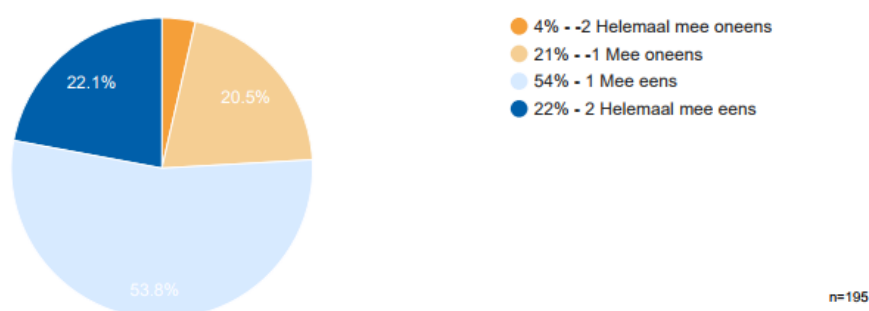
4.3 GEDRAG

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de subvraag: *In hoeverre is Inspireert Beter Ondernemen terug te vinden in het gedrag van AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden?*

INSPIREERT BETER ONDERNEMEN VAN BELANG

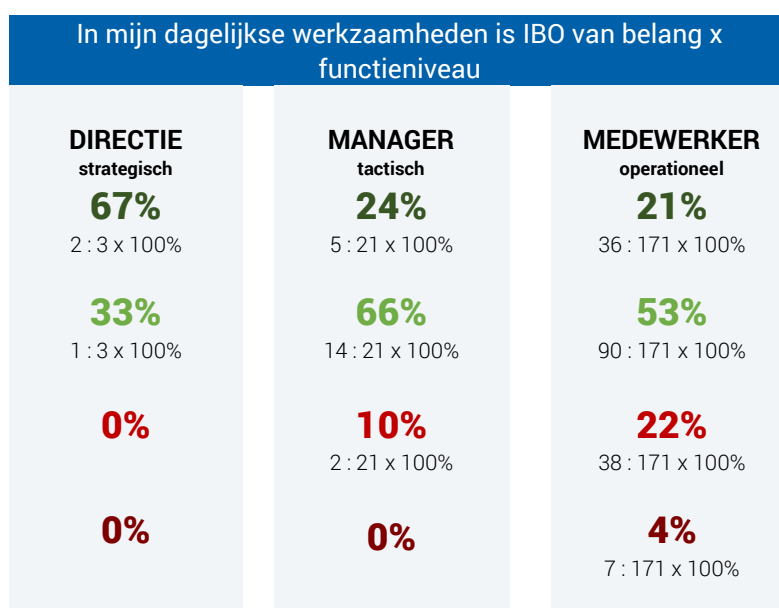
Voordat aan medewerkers is gevraagd in hoeverre zij IBO op dit moment toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden is aan hen gevraagd of zij vinden dat het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden van belang is in zijn of haar functie. In de cirkeldiagram die is afgebeeld in figuur 24 is af te lezen dat 54% van de medewerkers aangeeft dat IBO belangrijk is in zijn of haar rol of functie, 22% van de medewerkers geeft aan dat zij het helemaal eens zijn met de stelling dat IBO belangrijk is in de dagelijkse werkzaamheden. In totaal geeft 21% van de AFAS medewerkers aan dat IBO niet van belang is in de dagelijkse werkzaamheden en 4% aan dat IBO helemaal niet van belang is in de dagelijkse werkzaamheden.

17. In mijn dagelijkse werkzaamheden is Inspireert Beter Ondernemen van belang.



Figuur 24: Cirkeldiagram IBO van belang in werkzaamheden

Om beter te kunnen vaststellen waar bovenstaande percentages vandaan komen uit de organisatie is bovenstaande enquêtevraag vergeleken met het functieniveau waarop medewerkers werkzaam zijn. In de percentages die zijn afgebeeld in figuur 25 is af te lezen dat alle medewerkers die werkzaam zijn op strategisch niveau aangeven dat IBO van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. Opvallend is het feit dat 10% van de medewerkers op tactisch niveau aangeven dat IBO niet van belang is in de dagelijkse werkzaamheden (Brummelhuis, 2018, p. 28).



Figuur 25: Percentages belang IBO in dagelijkse werkzaamheden x functieniveau

De 4% die in figuur 25 af te lezen is van medewerkers die aan hebben gegeven dat IBO in de dagelijkse werkzaamheden helemaal niet van belang zijn werkzaam op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation (Brummelhuis, 2018, p. 28).

De percentages in figuur 26 geven het belang van IBO per afdeling aan. De percentages zijn gebaseerd op de getallen die terug te vinden zijn in kruistabel 12 die afgebeeld is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 28). De groene getallen geven het percentage weer van de medewerkers die vinden dat IBO van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. De rode getallen geven het percentage weer van de medewerkers die vinden dat IBO niet van belang is in de dagelijkse werkzaamheden.



Figuur 26: Percentages belang IBO in de dagelijkse werkzaamheden x afdeling

De redenen die medewerkers op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation in de online enquête het meest noemden over het niet uitstralen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden zijn het feit dat ze er weinig kennis over hebben en dat zij weinig in contact zijn met klanten, waardoor de toegevoegde waarde van IBO voor hen onduidelijk is.

“Ik heb weinig klantcontact, waardoor je IBO minder goed kan uitdragen.”
Product Developer

Medewerkers die werkzaam zijn op verschillende niveaus gaven tijdens de diepte-interviews aan dat zij het, zonder te kijken naar de functie die een medewerker bekleedt, wel belangrijk vinden dat AFAS medewerkers IBO uitstralen. De voornaamste reden dat medewerkers het zo belangrijk vinden is dat extra stapje wat er vanuit AFAS wordt gezet in de richting van de klant, waardoor een klant beter wordt van AFAS. Medewerkers vinden het goed dat AFAS medewerkers echt toegevoegde waarde kunnen leveren naast het product dat AFAS aanbiedt, om zo onderscheidend te zijn van de concurrentie. Dit kwam uit alle diepte-interviews naar voren.

“Ik wil dat klanten worden uitgedaagd om hun bedrijf te verbeteren en vervolgens ook te kijken naar hoe wij dat doen bij AFAS en wat onze visie daarachter is.”
Productmanager

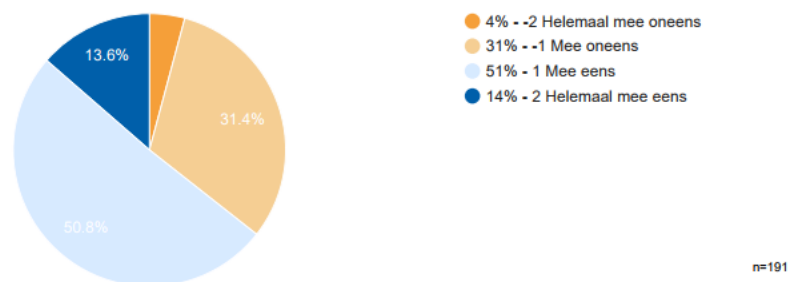
HET TOEPASSEN VAN INSPIREERT BETER ONDERNEMEN

Uit de diepte-interviews blijkt dat medewerkers het moeilijk vinden om aan te geven of zij nu bezig zijn met het toepassen van IBO in hun dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers geven aan dat zij zich hier niet bewust van zijn, maar dat het misschien wel IBO is wat zij doen. Omdat het op dit moment niet duidelijk is voor medewerkers wat er nou precies onder IBO wordt verstaan, vinden zij het moeilijk om aan te geven of iets tot IBO behoort of niet.

“Als het onderdeel is van je DNA dan ben je daar onbewust mee bezig, eigenlijk doe je het elke dag. Misschien onbewust en is het toch Inspireert Beter Ondernemen.”
Salesmanager

In de online enquête is gevraagd of medewerkers IBO nog meer zouden kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden dan zij op dit moment doen. In de cirkeldiagram die afgebeeld is in figuur 27 is af te lezen dat meer dan de helft van de AFAS medewerkers IBO meer zou kunnen doorvoeren dan hij of zij op dit moment doet.

19. Ik zou *Inspireert Beter Ondernemen* (nog) meer kunnen toepassen in mijn dagelijkse werkzaamheden dan ik op dit moment doe.

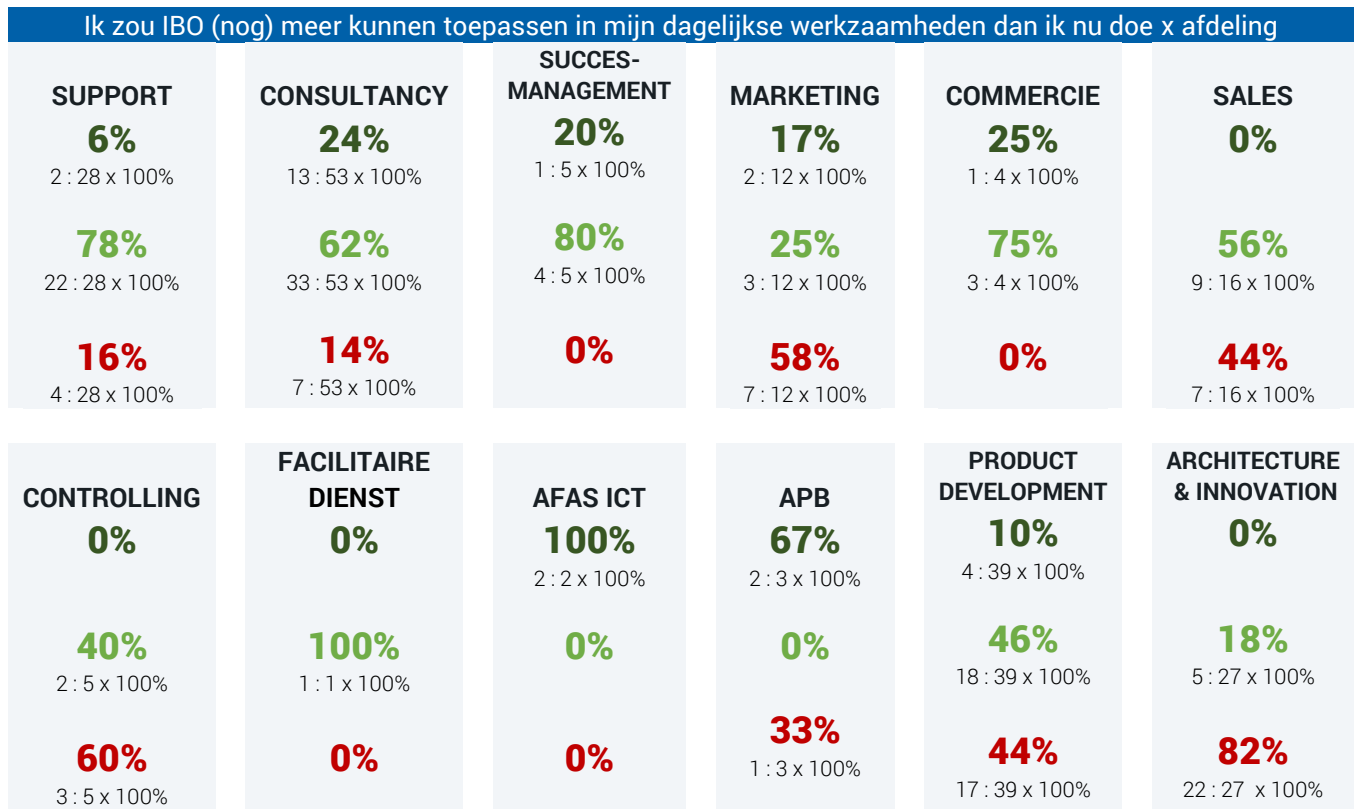


Figuur 27: Cirkeldiagram IBO meer doorvoeren in dagelijkse werkzaamheden

De percentages die zijn afgebeeld in figuur 28 geven de verhouding tussen de afdeling waarop medewerkers werkzaam zijn en de mate waarin de medewerkers op die afdeling IBO nog meer zouden kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden weer. De percentages zijn gebaseerd op kruistabel 13 die te vinden is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 29). De groene getallen geven de percentages weer waarin medewerkers van zichzelf vinden dat zij IBO nog meer toe kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden dan zij op dit moment doen. De rode getallen geven de percentages weer van de medewerkers die van zichzelf vinden dat zij IBO niet nog meer toe kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden dan zij op dit moment doen.

“Ik pas IBO niet optimaal toe in mijn werkzaamheden, omdat ik een binnenfunctie en dus geen contact met klanten heb. Ik word hier niet snel toe gedreven. Daarbij ben ik me bewust dat ik vaak voor een snelle oplossing ga in plaats van eerst te bedenken: zou ik het niet nog anders kunnen doen waardoor de klant beter kan werken?”
Product Developer

Het is opmerkelijk dat de meeste afdelingen vinden dat zij IBO nog meer toe kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden dan zij op dit moment doen. De enige twee afdelingen waarvan de meerderheid aangeeft IBO niet meer toe te kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden dan zij op dit moment doen zijn de afdelingen Controlling en Architecture & Innovation. Er is ook te zien dat de afdelingen Consultancy, Succesmanagement, Marketing, Commercie, AFAC ICT en APB aangeven dat zij IBO nog veel meer kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden dan zij nu doen. Het is opvallend dat de afdeling Sales aangeeft dat zij IBO niet nog meer kunnen doorvoeren dan zij nu doen.



Figuur 28: Percentages IBO meer toepassen in dagelijkse werkzaamheden x afdeling

Op het moment dat medewerkers op de enquêtevraag: *Ik zou IBO (nog) meer kunnen toepassen in mijn dagelijkse werkzaamheden dan ik op dit moment doe* hebben geantwoord met *nee eens* of *helemaal nee eens* is er doorgevraagd naar de achterliggende motieven waarom medewerkers IBO nog niet optimaal toepassen tijdens de dagelijkse werkzaamheden. In de antwoordwolk die is afgebeeld in figuur 29 is te zien dat medewerkers vooral hebben geantwoord met *gebrek aan informatie* en *gebrek aan tijd*. Daarnaast wordt het hebben van een binnenfunctie vaak genoemd als excuus om IBO niet toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Alle antwoorden zijn terug te vinden in onderstaande antwoordwolk. De kleuren van de woorden hebben geen betekenis, maar de letterdikte van de woorden geeft aan dat iets vaker is genoemd door medewerkers.



Figuur 29: Antwoordwolk redenen IBO nog niet optimaal toepassen

"Prachtig thema etc. Maar het is gewoon niet van toepassing op de werkzaamheden van A&I."

Medewerker Architecture & Innovation

6,2

CAPACITEIT

Onder capaciteit wordt verstaan of medewerkers voldoende kennis hebben over IBO en de juiste persoonlijke eigenschappen om hiermee aan de slag te gaan. In de enquête is gevraagd aan medewerkers of zij met een score tussen de 1 en 10 kunnen aangeven over hoeveel kennis zij beschikken om IBO uit te dragen. De gemiddelde score was 7,18. De mediaan van deze score is 7 met een standaarddeviatie van 1,27. De standaarddeviatie, ook wel standaardafwijking, geeft de spreiding van de antwoorden weer (Zee, z.d.). Uit de diepte-interviews die zijn afgenomen blijkt dat wanneer medewerkers bewust stilstaan bij IBO, zij aangeven dat zij eigenlijk helemaal niet beschikken over veel kennis van IBO. Medewerkers gaven tijdens de interviews zelf aan dat zij het lastig vinden om uit te leggen wat er nou precies mee wordt bedoeld en dat het erg verschillend is per functie. Daarom is ervoor gekozen om de capaciteit waar medewerkers over beschikken een 6,2 te geven.

“Ik ben niet zeker hoe ik het moet doen. Ik zou graag hier handvatten willen hebben. Misschien doe ik het al, maar besef ik het niet of kan het zeker nog beter...”
Consultant

Naast kennis worden ook de persoonlijke eigenschappen die een AFAS medewerker nodig heeft om IBO uit te stralen meegenomen in dit onderzoek. Tijdens de diepte-interviews is aan medewerkers die werkzaam zijn op verschillende niveaus gevraagd over welke eigenschappen AFAS medewerkers moeten beschikken om IBO toe te kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden. Eigenschappen die door AFAS medewerkers worden genoemd zijn allereerst het hebben van een gezond boeren verstand. Uit de diepte-interviews blijkt dat medewerkers zelf moeten kunnen beslissen of iets een goede of slechte keuze is voor AFAS. Ook is het heel belangrijk dat medewerkers enthousiast zijn richting de klant en over AFAS. Medewerkers moeten echte doeners zijn en dingen willen proberen. Nieuwsgierig zijn naar hoe organisaties werken en hoe organisaties in elkaar zitten. Ook is het belangrijk dat medewerkers over empathisch vermogen beschikken, waardoor zij de capaciteit hebben om negatieve punten, door te inspireren, om kunnen buigen naar positieve punten. Uiteindelijk geven medewerkers ook aan dat het hebben van doorzettingsvermogen bevorderlijk werkt om IBO uit te stralen. Medewerkers moeten zich ergens in durven vastbijten. Volgens medewerkers wordt er goed geselecteerd op bovenstaande kenmerken tijdens de sollicitatieprocedure.

6,9

GELEGENHEID

De gelegenheid van medewerkers is getoetst aan de hand van stellingen in de online enquête. Bij deze stellingen medewerkers een score tussen de 1 en 10 aangeven. Uiteindelijk is hier een gemiddelde uitgekomen van een 6,9. De mediaan van de score die op de stelling is gegeven is 7 met een bijbehorende standaarddeviatie 1,57. Deze score is gebaseerd op de tijd die medewerkers hebben en middelen die medewerkers krijgen vanuit AFAS om IBO uit te stralen in de dagelijkse werkzaamheden.

“Ik denk dat het grootste struikelblok tijd is. Ik ben wel echt gemotiveerd om IBO toe te passen, maar als er drie wachtenden aan de lijn hangen dan wil ik gewoon zo snel mogelijk door, want die andere drie wachtenden willen ook snel geholpen worden.”
Supportmedewerker

Wanneer medewerkers in de online enquête een score lager dan 6 hadden gegeven op de stelling: *Geef een cijfer tussen 1 en 10 om uit te drukken in hoeverre AFAS jou voldoende middelen geeft om IBO uit te dragen* is doorgevraagd wat zij vanuit AFAS nodig hebben om IBO beter te kunnen uitdragen in de dagelijkse werkzaamheden. De antwoorden die medewerkers hebben gegeven zijn in de antwoordwolk die is afgebeeld in figuur 30 te lezen.

TIPS DE MIDDELEN IN LEUSDEN

GEBREK AAN KENNIS

GEEN TIJD VOOR VOORBEELDEN

Figuur 30: Antwoordwolk middelen

“Op onze afdeling hebben we met name intern contact, dan wordt het toch lastiger om IBO toe te passen. Aan de andere kant moeten we intern misschien ook wat meer ons mannetje/vrouwetje staan.”
Product Developer

8,0

MOTIVATIE

In de enquête konden medewerkers een score toekennen tussen de 1 en 10 om aan te geven in hoeverre zij gemotiveerd zijn om IBO uit te dragen. Opvallend is de gemiddelde score van een 8,03, de mediaan is een 8 en de standaarddeviatie is 1,56. Dit is de hoogste score van de stellingen over gedrag. Hieruit blijkt dat medewerkers wel gemotiveerd zijn om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden.

“Ik denk dat IBO mensen heel veel brengt. Mensen vinden het leuk om iemand anders op andere gedachten te brengen en tot nieuwe inzichten te laten komen.”
Senior Consultant

Uit de diepte-interviews blijkt dat medewerkers op dit moment voornamelijk intrinsiek gemotiveerd zijn om klanten te inspireren. Alle medewerkers geven aan dat dat het belangrijkste is wat AFAS doet en dat zij dat ook erg leuk vinden. Medewerkers geven aan dat zij wel echt gemotiveerd zijn om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden, maar dat de prioriteit van medewerkers op dit moment niet bij IBO ligt. Medewerkers zijn nu nog niet bewust bezig met IBO.

“Ik denk dat de medewerkers die dagelijks met klanten bezig zijn dezelfde droom hebben als ik: die zijn continue bezig om de organisaties waar zij komen beter te maken.”
Directielid

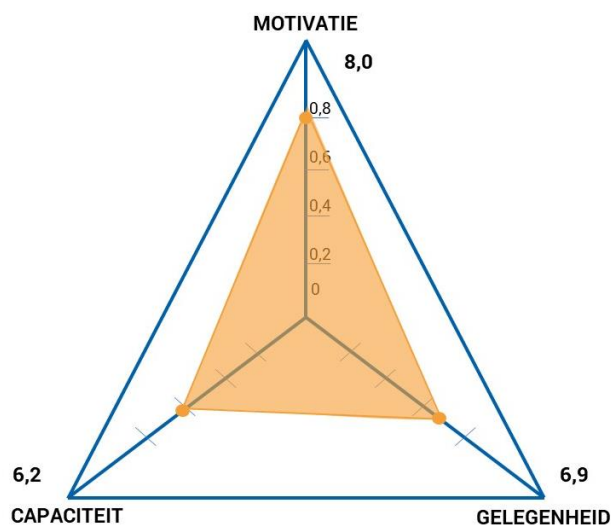
Ook blijkt uit de diepte-interviews dat medewerkers nu minimaal extrinsiek gemotiveerd worden. Medewerkers worden wel beloond door hun leidinggevende of collega's wanneer ze iets heel goed doen in hun werkzaamheden, maar dit heeft geen directe betrekking op IBO. Deze beloning is niet in geldelijke wijze, maar de medewerker wordt gecompimenteerd of zogenaamd 'in de schijnwerpers gezet' tijdens het Cultuurcafé of tijdens de Happy Hours. Een aantal medewerkers op strategisch en tactisch niveau geven aan dat ze zich er tijdens de interviews bewust van zijn geworden dat ze collega's misschien te weinig complimenten geven op dit moment.

Uit de medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau blijkt dat zij het wel een trigger vinden wanneer zij een compliment krijgen van hun leidinggevende als zij iets goed doen. Dat moedigt hen

aan om zo door te gaan. Medewerkers geven aan dat deze complimenten vooral worden gegeven tijdens de *forecast* gesprekken die medewerkers regelmatig voeren met hun leidinggevende. Een geïnterviewde medewerker gaf aan dat *forecast* gesprekken die die medewerker met zijn leidinggevende heeft zelden gaan over persoonlijke ontwikkeling.

"Complimenten motiveren mij in ieder geval wel om op die manier door te gaan en om te kijken waar ik mezelf nog kan verbeteren."
Supportmedewerker

Wanneer we de scores in het Triade-model plaatsen komt deze er als volgt uit te zien, met de bijbehorende triade score, zie figuur 31.



TRIADE SCORE

$$\text{motivatie} \times \text{capaciteit} \times \text{gelegenheid}$$

$$0,8 \times 0,62 \times 0,69 = \mathbf{0,34}$$

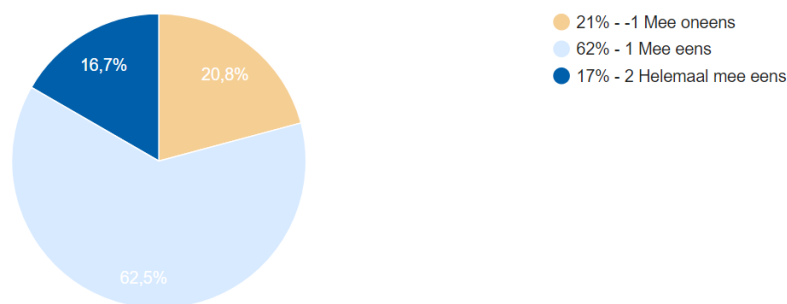
Figuur 31: Invulling Triade-model

LEIDINGGEVENDEN

Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau spelen een sleutelrol in het wel of niet toepassen van IBO door medewerkers de dagelijkse werkzaamheden. Uit de diepte-interviews blijkt dat deze medewerkers zich dat ook beseffen. Het is dus van belang dat leidinggevenden medewerkers stimuleren om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. In de cirkeldiagram die is weergegeven in figuur 32 is af te lezen dat het grootste deel van de medewerkers die werkzaam is op strategisch en tactisch niveau hier ook mee bezig is. 21% van de medewerkers met een leidinggevende functie geeft aan dat deze hier niet mee bezig is.

"Uiteindelijk stroomt het water van boven naar beneden. Wanneer Bas of Arnold iets anders gaan doen heeft dat ook effect op mij. Je bent natuurlijk een soort voorbeeld voor medewerkers."
Directielid

29. Ik probeer medewerkers te stimuleren om Inspireert Beter Ondernemen toe te passen.



Figuur 32: Cirkeldiagram stimulans IBO vanuit leidinggevende

De percentages in figuur 33 geven de verhouding weer tussen de verschillende afdelingen waar medewerkers op strategisch en tactisch niveau werkzaam zijn en of zij proberen om medewerkers te stimuleren om IBO uit te dragen. Onderstaande percentages zijn gebaseerd op kruistabel 14 die te vinden is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 29). De groene getallen geven het percentage weer van medewerkers die een functie op strategisch of tactisch niveau bekleden en proberen om medewerkers te stimuleren om IBO toe te passen. De rode getallen geven het percentage weer van medewerkers op strategisch en tactisch niveau medewerkers niet stimuleren om IBO toe te passen. Het is opvallend dat niet alle leidinggevendenden op de afdelingen Consultancy en Sales proberen om medewerkers te stimuleren om IBO uit te stralen. Ook is het opmerkelijk dat meer dan de helft van de medewerkers op strategisch en tactisch niveau op de afdeling Product Development dit proberen evenals de medewerker die werkzaam is op de afdeling Architecture & Innovation.

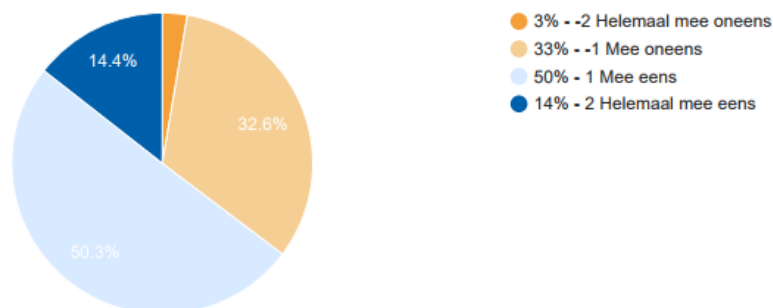
Ik probeer medewerkers te stimuleren om IBO toe te passen x afdeling					
SUPPORT 100% 4 : 4 x 100%	CONSULTANCY 75% 3 : 4 x 100%	SUCCESS-MANAGEMENT 100% 1 : 1 x 100%	MARKETING 75% 3 : 4 x 100%	SALES 50% 1 : 2 x 100%	CONTROLLING 100% 1 : 1 x 100%
0%	25% 1 : 4 x 100%	0%	25% 1 : 4 x 100%	50% 1 : 2 x 100%	0%
	AFAS ICT 100% 1 : 1 x 100%	APB 100% 1 : 1 x 100%	PRODUCT DEVELOPMENT 60% 3 : 5 x 100%	ARCHITECTURE & INNOVATION 100% 1 : 1 x 100%	
	0%	0%	40% 2 : 5 x 100%	0%	

Figuur 33: Percentages stimulans IBO x afdeling

Wanneer er gekeken wordt naar de medewerkers die behoren tot het operationele niveau dan kan in onderstaande cirkeldiagram worden afgelezen dat de meerderheid van de medewerkers aangeeft dat zijn of haar leidinggevende stimuleert om IBO uit te dragen in de dagelijkse werkzaamheden. Er is af te lezen dat 64% van de medewerkers het eens is met de stelling, maar ook dat 36% van de medewerkers het niet eens is met de stelling.

26.

Mijn leidinggevende stimuleert mij om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen in mijn dagelijkse werkzaamheden.



Figuur 34: Cirkeldiagram stimulan IBO vanuit leidinggevende

De percentages die afgebeeld zijn in figuur 35 geven weer in hoeverre medewerkers worden gestimuleerd door hun leidinggevende om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. De percentages zijn gebaseerd op kruistabel 15 die te vinden is in het Bijlagendocument (Brummelhuis, 2018, p. 34). Er kan worden afgelezen dat medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Support, Consultancy, Sales, Controlling, Product Development en Architecture & Innovation vinden dat hun leidinggevende hen niet voldoende stimuleert om IBO toe te passen. In kruistabel 15 in het Bijlagendocument is te zien dat de 2% die in figuur 21 behoren tot de groep *helemaal mee oneens* afkomstig is van medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Consultancy (1 medewerker), Product Development (2 medewerkers) en Architecture & Innovation (2 medewerkers).

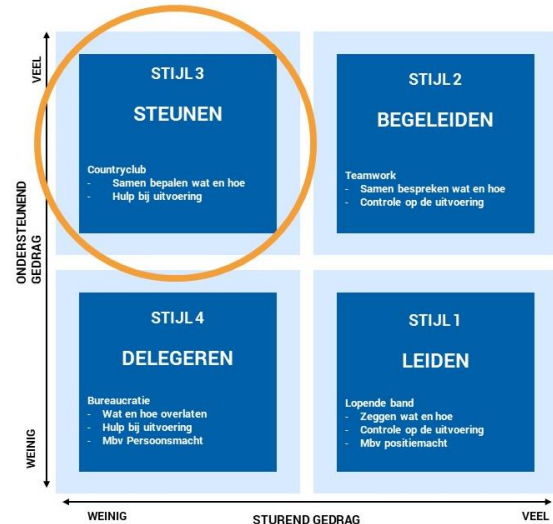
Mijn leidinggevende stimuleert mij om IBO uit te dragen in mijn dagelijkse werkzaamheden x afdeling					
SUPPORT 75% 21 : 28 x 100% 25% 7 : 28 x 100%	CONSULTANCY 66% 34 : 51 x 100% 34% 17 : 51 x 100%	SUCCESS-MANAGEMENT 100% 5 : 5 x 100% 0%	MARKETING 100% 11 : 11 x 100% 0%	COMMERCIE 100% 4 : 4 x 100% 0%	SALES 50% 8 : 16 x 100% 50% 8 : 16 x 100%
CONTROLLING 75% 3 : 4 x 100% 25% 1 : 4 x 100%	FACILITAIRE DIENST 100% 1 : 1 x 100% 0%	AFAS ICT 100% 2 : 2 x 100% 0%	APB 100% 3 : 3 x 100% 0%	PRODUCT DEVELOPMENT 50% 18 : 36 x 100% 50% 18 : 36 x 100%	ARCHITECTURE & INNOVATION 46% 12 : 26 x 100% 54% 14 : 26 x 100%

Figuur 35: Percentages stimulan IBO vanuit leidinggevende x afdeling

LEIDERSCHAP

Uit de enquête en diepte-interviews blijkt dat de leiderschapsstijl die op dit moment heerst binnen AFAS een 'Steunende' leiderschapsstijl is. De leiderschapsstijl wordt getypeerd door het feit dat medewerkers erg vrij zijn in hun werkzaamheden. Medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau moeten nadenken met het 'Gezonde verstand'. Wanneer iets in het belang van AFAS is, is het al snel goed.

Wanneer er wordt gekeken naar de leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard komt de leiderschapsstijl *Steunen* duidelijk naar voren. Deze leiderschapsstijl is naar voren gekomen tijdens de interviews die zijn gehouden. Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau van verschillende afdelingen omschreven dezelfde leiderschapsstijl als de medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau omschreven. De beleving van het leidinggeven en de ervaring van medewerkers van hun leidinggevende is gelijk aan elkaar.



Figuur 36: Leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard

4.4 ADVIES

Deze paragraaf beantwoordt de volgende subvraag: *Wat is er nodig zodat Inspireert Beter Ondernemen wordt gedragen door alle medewerkers?* Deze paragraaf dient ter voorbereiding van het uiteindelijke adviesrapport dat wordt opgeleverd.

GEWENSTE GEDRAG

Uit het onderzoek is gebleken dat veel AFAS medewerkers niet goed weten wat het concrete gedrag is dat zij moeten vertonen. Tijdens de introductie van de nieuwe pay-off is er weinig aandacht besteed aan IBO. Hierdoor is het voor medewerkers onduidelijk wat er van hen wordt verwacht. Uit de diepte-interviews en de online enquête blijkt dat AFAS medewerkers wel gemotiveerd zijn om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden, maar niet weten hoe.

AFAS moet medewerkers de juiste handvatten bieden waardoor medewerkers weten wat er met IBO wordt bedoeld en medewerkers dit kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers behoefte hebben aan meer informatie over IBO, geïnspireerd willen worden door voorbeelden van collega's, graag *tips & tricks* zouden krijgen hoe zij IBO het beste kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden en bijvoorbeeld jaarlijks een sessie/training te krijgen waarbij zij alles te weten komen over IBO en het toepassen daarvan.

COMMUNICATIEMIDDELEN

AFAS communiceert op verschillende manieren met haar medewerkers. Medewerkers kunnen zich vinden in de communicatiemiddelen die AFAS nu kent. Toch zouden zij meer informatie over IBO willen krijgen, waardoor zij beter weten wat er van hen wordt verwacht en waardoor zij steeds worden herinnerd aan IBO. Medewerkers geven aan dat het Cultuurcafé een goed moment zou zijn om meer aandacht aan IBO te besteden. Medewerkers geven aan dat misschien een heel Cultuurcafé kan worden ingericht met IBO als thema. Daarnaast weten medewerkers niet waar zij informatie over IBO kunnen vinden. Een pagina op InSite of OutSite zouden zij fijn vinden.

AFAS zou leidinggevend beter kunnen inzetten dan zij op dit moment doen. Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het stimuleren van medewerkers om gewenst gedrag te vertonen (Aarnoutse, 2016). Een meerderheid van de medewerkers geeft aan dat zijn of haar leidinggevende op het moment dat het onderzoek is uitgevoerd onvoldoende aandacht aan IBO besteed. Ook stimuleren leidinggevenden medewerkers te weinig om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Uit de diepte-interviews met medewerkers die werkzaam zijn op verschillende niveaus binnen de organisatie is gebleken dat de medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau zich bewust zijn van het feit dat zij een sleutelrol spelen bij het overbrengen en stimuleren van gewenst gedrag.

TRAP VAN QUIRKE

Uit het onderzoek is gebleken dat de Trap van Quirke verschillend is voor de verschillende afdelingen die binnen AFAS bestaan. Uit het onderzoek is gebleken dat de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation achterlopen op het gebied van IBO bij de rest van de afdelingen binnen AFAS. Andere afdelingen zitten ook niet op hetzelfde niveau wat betreft de kennis van het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. Voor alle afdelingen is er nog winst te behalen op het gebied van kennis die medewerkers die hebben ten aanzien van IBO. Er is namelijk uit de diepte-interviews gebleken dat een grote meerderheid van de medewerkers hebben aangegeven dat zij beschikken over minder kennis van IBO dan zij ook van zichzelf verwacht hadden.

De mate waarin medewerkers begrip hebben tegenover IBO verschilt. Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst meer begrip hebben tegenover IBO dan medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst. Medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst zien IBO als iets dat voornamelijk relevant is voor medewerkers die veel in contact zijn met de klant.

Alle AFAS medewerkers moeten nog meer ondersteuning krijgen in het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers geven aan dat zij handvatten missen voor het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. Opvallend is dat medewerkers zich wel heel betrokken voelen met IBO. Medewerkers staan positief over tegen IBO. Dit komt voornamelijk voort uit het feit dat AFAS medewerkers het product dat AFAS aanbiedt, de software, zien als een middel om te inspireren en niet als het doel.

De grootste vertaalslag die er gemaakt moet worden is dat medewerkers zich verbonden moeten gaan voelen met IBO. Dat medewerkers voor zichzelf duidelijk hebben wat er in zijn of haar functie/rol binnen AFAS met IBO wordt bedoeld, zodat hij of zij IBO optimaal kan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

5. DEELCONCLUSIES

In dit hoofdstuk worden de conclusies per onderwerp van de subvragen gegeven.

5.1 KENNIS

Uit analyse van de onderzoeksresultaten blijkt dat de communicatiemiddelen die binnen AFAS bestaan voldoen aan de behoeften van AFAS medewerkers. Het intranet InSite en het Cultuurcafé worden als meest waardevol gezien voor zowel medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst als medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst. Medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst en buitendienst krijgen dus dezelfde informatie. AFAS medewerkers geven aan dat er weinig tot geen aandacht is besteed aan de komst van de nieuwe pay-off *Inspireert Beter Ondernemen* toen deze in de eerste helft van 2014 onder het logo kwam te staan. Er is voor medewerkers niet concreet gemaakt wat er wordt verstaan onder IBO. Hierdoor vinden medewerkers het lastig om aan te geven of iets wel of niet behoort tot IBO en wat er in gedrag wordt verstaan onder IBO. Uit de diepte-interviews is gebleken dat een grote meerderheid van de medewerkers denkt dat IBO voornamelijk van toepassing is op medewerkers die veel klantcontact hebben.

Het blijkt dat het grootste deel van de AFAS medewerkers aan een klant kan uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld (82% van de medewerkers in de binnendienst en 93% van de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst). Dit is te verklaren door het feit dat alle medewerkers dezelfde informatie krijgen via InSite en het Cultuurcafé. In het kennisniveau van de medewerkers ten aanzien van IBO zit wel een duidelijk verschil. Zo vindt 76% van de medewerkers die werkzaam is in de binnendienst en maar 58% van de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst dat zij beschikken over voldoende kennis van IBO. Er zit een klein verschil in het kennisniveau ten aanzien van IBO en het aantal dienstjaren dat een medewerker bij AFAS werkt. Vier medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau vinden dat zij onvoldoende kennis hebben over IBO. Deze medewerkers zijn werkzaam op de afdelingen Support, Consultancy en Product Development.

Een groot deel van de medewerkers vindt dat AFAS meer aandacht moet besteden aan IBO. Een meerderheid van de medewerkers die werkzaam is op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation vinden dat AFAS niet meer aandacht moet besteden aan IBO dan zij op dit moment doet. De afdelingen Consultancy, Succesmanagement, Marketing, Commercie, ICT en APB geven aan de meeste behoefte aan te hebben aan meer aandacht aan IBO vanuit AFAS. De meningen bij de afdelingen Support en Sales verschillen hierin. De manier waarop AFAS meer aandacht zou moeten besteden aan IBO is volgens AFAS medewerkers door middel van jaarlijkse trainingen/sessies per functiegebied, door er meer over te vertellen tijdens het Cultuurcafé en meer voorbeelden te delen van medewerkers.

Het merendeel van de AFAS medewerkers vinden dat hun leidinggevende voldoende aandacht geeft aan IBO. Toch is er ook een grote groep medewerkers die vindt dat hun leidinggevende op dit moment nog niet voldoende aandacht geeft aan IBO. Zo vindt meer dan de helft van de medewerkers die werkzaam is op de afdeling Sales, Product Development, Controlling en Facilitaire Dienst dat hun leidinggevende onvoldoende aandacht geeft aan IBO.

Tijdens het onboarding proces wordt er op dit moment niet veel aandacht besteed aan IBO. De reden hiervoor is dat nieuwe medewerkers al overspoeld worden met informatie over AFAS en over het product. Er moet voorkomen worden dat dit nog meer informatie wordt. Uit het onderzoek blijkt dat dit klopt met de beleving van nieuwe medewerkers. Toch vinden zij het belangrijk om toch ook meer kennis te krijgen over IBO, omdat dit is wat AFAS naar de buitenwereld communiceert.

5.2 HOUDING

Punten aan IBO die medewerkers als positief ervaren zijn voornamelijk dat het AFAS onderscheidt van de concurrentie, dat IBO past bij datgene wat AFAS doet, het de klant nieuwsgierig maakt en dat het AFAS als organisatie dwingt om te blijven vernieuwen. Punten aan IBO die als negatief worden beschouwd zijn dat AFAS en haar medewerkers moeten oppassen dat IBO geen 'afvalputje' wordt, hiermee wordt bedoeld dat veel organisaties zeggen dat zij inspireren en innoveren belangrijk vinden, maar dit uiteindelijk niet waarmaken. Ook geven medewerkers aan dat het een negatieve uitwerking heeft wanneer medewerkers gaan doorschieten met het toepassen van IBO, dus dat medewerkers tegen organisaties zeggen wat zij moeten doen in plaats van kunnen doen. Daarnaast kan het zijn dat mensen of organisaties AFAS als arrogant gaan zien door IBO.

Uit onderzoek blijkt dat de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS bevorderlijk is voor het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. De openheid en het ondernemende karakter worden door medewerkers genoemd als onderdelen van de cultuur die goed helpen bij het toepassen van IBO.

Het blijkt dat bijna een kwart van de medewerkers zich erg betrokken voelt bij IBO, iets meer dan een kwart zich betrokken voelt bij IBO, maar dat er ook nog een groot deel medewerkers bestaat die zich niet betrokken voelt bij IBO. Het is heel verschillend in hoeverre medewerkers zich betrokken voelen per afdeling. Medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Sales, Consultancy, Controlling, Facilitaire Dienst, Product Development en Architecture & Innovation voelen zich het minst betrokken bij IBO. Er zit geen opvallend verschil in de mate van betrokkenheid met IBO en het aantal dienstjaren van AFAS medewerkers. Het blijkt dat medewerkers die tussen de 16 en 20 jaar werkzaam zijn bij AFAS zich het minst betrokken voelen bij IBO. Dit kan worden verklaard door het feit dat de grootste groep medewerkers in deze categorie werkzaam is op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation.

Alle medewerkers, zowel de binnendienst als de buitendienst, geven aan dat zij het wel belangrijk vinden dat IBO wordt uitgestraald. Medewerkers vinden dat AFAS meer is dan alleen een softwareleverancier en dat het ook belangrijk is dat dit extern ook echt uitgestraald wordt. Ook vinden medewerkers het krachtig dat IBO het onderscheidende vermogen is van AFAS ten opzichte van de concurrentie.

Wat heel duidelijk naar voren komt is het feit dat bijna alle medewerkers zich kunnen vinden in IBO en dat bijna alle medewerkers AFAS een inspirerende organisatie vinden. Daarnaast geeft een groot deel van de medewerkers aan dat hij of zij anderen kan inspireren met het werk dat zij doen. Medewerkers vinden verhalen over hoe andere collega's processen hebben aangepakt inspirerend. Ook blijkt dat er op dit moment te weinig aandacht wordt besteed aan het inspireren van elkaar, dit wordt voornamelijk ervaren door de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst. De redenen hiervoor is dat zij elkaar weinig zien.

5.3 GEDRAG

Uit het onderzoek is gebleken dat een grote meerderheid van de AFAS medewerkers aangeeft dat het toepassen van IBO van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. Een kwart van de medewerkers geeft aan dat het toepassen van IBO niet van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. Van alle afdelingen, op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation na, geeft een grote meerderheid aan dat het uitstralen van IBO van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. De redenen die medewerkers die IBO niet van belang vinden in de dagelijkse werkzaamheden aangeven zijn dat ze weinig contact hebben met klanten en de toegevoegde waarde van IBO in de dagelijkse werkzaamheden niet inzien.

Medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst proberen klanten te inspireren en vinden dit ook heel belangrijk. Gebrek aan tijd, gebrek aan kennis en voorbeelden van collega's missen zij op dit moment om IBO nog meer toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers vinden het moeilijk om aan te geven in hoeverre zij IBO op dit moment uitstralen, omdat het zo'n breed begrip is. Meer dan de helft van de AFAS medewerkers heeft in de online enquête aangegeven dat zij IBO nog meer door kunnen voeren in hun dagelijkse werkzaamheden dan zij op dit moment doen.

De redenen die door medewerkers worden gegeven dat zij IBO niet nog meer kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden zijn het gebrek aan handvatten vanuit AFAS, het gebrek aan tijd, het gebrek aan kennis over IBO, medewerkers missen voorbeelden, ze staan er niet bij stil en zitten vooral in de waan van de dag. Medewerkers geven ook aan dat zij er niet bewust mee bezig zijn en het misschien onbewust ook wel toepassen. Een veelgenoemde reden is ook dat het altijd nog beter kan.

Gemiddeld scoren medewerkers een 6,2 op de capaciteiten die zij hebben om IBO uit te stralen. Medewerkers geven de mate waarin zij vinden dat zij beschikken over voldoende kennis over IBO een 6. Volgens medewerkers wordt er tijdens het sollicitatieproces kritisch geselecteerd op de eigenschappen waar een medewerker over moet beschikken. De drie belangrijkste eigenschappen waarover een medewerker moet beschikken om IBO uit te stralen zijn het beschikken over het zogenoemde gezonde boerenverstand, empathisch vermogen en enthousiasme.

Medewerkers geven gemiddeld een 6,9 voor de gelegenheid die zij hebben om IBO uit te stralen. Dit gemiddelde is gebaseerd op de hoeveelheid tijd en middelen die medewerkers van AFAS krijgen in hun dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers geven aan dat zij handvatten vanuit AFAS missen om IBO toe te passen. Een aantal medewerkers geeft ook aan dat zij te weinig tijd hebben om IBO toe te passen. De medewerkers die dit aangeven zijn werkzaam op de afdelingen Support en Consultancy.

Gemiddeld scoren medewerkers een 8 op de motivatie die zij hebben om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. De motivatie van medewerkers om IBO uit te stralen bestaat voornamelijk uit intrinsieke motivatie. Medewerkers geven aan dat zij het leuk vinden om klanten en collega's te inspireren en verder te helpen. Medewerkers geven aan dat zij beloond worden wanneer zij iets erg goed hebben gedaan. Deze beloning bestaat uit een compliment. Dit compliment krijgen zij te horen tijdens het *forecast*-gesprek of het wordt benoemd tijdens een Happy Hour of Cultuurcafé.

De uiteindelijke Triade-score is 0,34. De getallen die zijn toegekend aan de capaciteit, gelegenheid en motivatie zijn allemaal voldoende. Toch is het van belang om deze scores verder te optimaliseren om ervoor te zorgen dat iedereen begrijpt wat er met IBO wordt bedoeld en dat uiteindelijk alle AFAS medewerkers IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

Uit het onderzoek blijkt dat meer dan driekwart van de medewerkers op strategisch en tactisch niveau probeert om medewerkers te stimuleren om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau op de afdelingen Consultancy, Marketing, Sales en Product Development doen dit nog niet allemaal. Het blijkt dat medewerkers die werkzaam zijn op tactisch en operationeel niveau dat zij minder gestimuleerd worden om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden dan de medewerkers op strategisch en tactisch niveau aangeven. Medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Support, Consultancy, Sales, Controlling, Product Development en Architecture & Innovation geven aan dat zij onvoldoende gestimuleerd worden vanuit hun leidinggevende om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden.

Het is opvallend dat alle medewerkers dezelfde leiderschapsstijl omschrijven. Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau omschrijven dezelfde manier van leidinggeven als de manier van leidinggeven die door de medewerkers op operationeel niveau wordt ervaren. Deze leiderschapsstijl is over alle afdelingen terug te vinden: AFAS medewerkers noemen de leiderschapsstijl vrij. Zij worden vrijgelaten in hun werkzaamheden en kunnen altijd terecht bij hun

leidinggevenden wanneer zij hulp nodig hebben of er iets speelt. Medewerkers hebben niet het gevoel dat hun leidinggevende boven hun staat maar is onderdeel van het team.

6. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de opgestelde hoofdvraag met behulp van de resultaten afkomstig uit de data-analyse. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt: *Hoe wordt Inspireert Beter Ondernemen toegepast door AFAS medewerkers in de binnen- en buitendienst?*

Om een *aligned* organisatie te creëren is het van belang dat alle medewerkers weten wat er met de organisatiestrategie wordt bedoeld en dat de medewerkers zich gedragen naar de organisatiestrategie (Aarnoutse, 2016). Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat op het moment dat IBO als pay-off van AFAS is benoemd, hier te weinig aandacht aan is besteed vanuit AFAS. Hierdoor is het voor medewerkers onduidelijk wat er concreet met IBO wordt bedoeld.

INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN

Uit het onderzoek is gebleken dat de interne communicatiemiddelen voldoen aan de behoeften van AFAS medewerkers. Zowel de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst als de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst geven aan dat zij InSite en het Cultuurcafé zien als de belangrijkste communicatiemiddelen met betrekking tot kennisdeling. InSite is het AFAS intranet waarop ontwikkelingen in de organisatie of bij medewerkers, verjaardagen en persoonlijke taken worden gedeeld. Het Cultuurcafé is een theatersessie die altijd op een Kantoordag plaatsvindt in het inpandige Da Vinci Theater en waarin de zogenaamde *goed nieuws show* en *slecht nieuws show* wordt verteld aan alle medewerkers. Op een Kantoordag zijn alle medewerkers op kantoor: zowel de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst als de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst.

KENNIS VAN IBO

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat medewerkers over onvoldoende kennis beschikken wat betreft IBO. Medewerkers geven aan dat zij onbewust misschien wel bezig zijn met het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden, maar kunnen niet aangeven of dit echt IBO is omdat zij niet weten wat er precies met IBO wordt bedoeld. Medewerkers geven aan dat zij IBO wel aan een klant kunnen uitleggen, maar geven tegelijkertijd ook aan dat zij vinden dat ze beschikken over onvoldoende kennis van IBO. Vooral medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst geven aan dat zij over onvoldoende kennis beschikken. Een meerderheid van de medewerkers geeft aan dat AFAS meer aandacht moet besteden aan IBO. Manieren die door medewerkers worden genoemd zijn het houden van jaarlijkse trainingen, het delen van voorbeelden van collega's en zij willen meer handvatten om IBO toe te passen. Medewerkers zien IBO nu als iets dat alleen toegevoegde waarde heeft voor medewerkers die veel klantcontact hebben.

ONBOARDING

Uit het onderzoek blijkt dat een deel van de medewerkers die in de categorie *0 tot en met 5 jaar* werkervaring hebben bij AFAS aangeven dat zij niet veel kennis hebben van IBO en minder betrokken zijn. Daarnaast is gebleken dat weinig aandacht wordt gegeven aan IBO tijdens het *onboarding* proces. Er kan geconcludeerd worden dat zij, omdat er weinig aandacht aan IBO wordt gegeven tijdens het *onboarding* proces, minder kennis en een lagere betrokkenheid hebben dan collega's die al langer werkzaam zijn bij AFAS.

HOUDING TEGENOVER IBO

In het onderzoek is heel duidelijk naar voren gekomen dat medewerkers de gedachte achter IBO begrijpen en hier achter staan. Medewerkers geven aan dat IBO AFAS onderscheidt van de concurrentie, maar dat er opgepast moet worden dat organisaties AFAS niet als arrogant gaan zien. Het blijkt dat medewerkers de software niet zien als het doel van AFAS, maar als middel om klanten te kunnen inspireren en beter te maken. De medewerkers die zich het minst betrokken voelen met IBO

zijn werkzaam in de binnendienst. Een opvallende bevinding die uit het onderzoek is gebleken is dat medewerkers die tussen de 16 en 20 jaar werkzaam zijn bij AFAS zich het minst betrokken voelen met IBO. De reden dat deze categorie medewerkers zich het minst betrokken voelt met IBO is dat het voornamelijk medewerkers zijn die werkzaam zijn op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation.

TOEPASSEN VAN IBO IN DE DAGELIJKSE WERKZAAMHEDEN

Een grote meerderheid van de medewerkers geeft aan dat het toepassen van IBO van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. De medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Product Development en Architecture & Innovation geven aan dat het toepassen van IBO niet van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. Dit kan verklaard worden door het feit dat zij weinig contact hebben met de klant en dus de toegevoegde waarde van IBO in hun dagelijkse werkzaamheden niet inzien. Hierdoor kan ook de lage betrokkenheid met IBO op deze afdelingen worden verklaard. Binnen AFAS heerst een duidelijke organisatiecultuur die volgens medewerkers bevorderlijk werkt voor het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. De *openheid* en het *ondernemerschap* zijn waarden die bijdragen aan het toepassen van IBO.

SCORES TRIADEMODEL

Wanneer er wordt gekeken naar de scores die zijn toegekend uit de factoren van het Triademodel dan is af te lezen dat de motivatie van medewerkers om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden erg hoog is. AFAS moet ervoor zorgen dat medewerkers beschikken over de juiste kennis en de gelegenheid van medewerkers omhoog brengen op de kans dat medewerkers IBO beter gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Uit het onderzoek blijkt dat de gelegenheid beter kan door de juiste handvatten aan medewerkers aan te reiken. Medewerkers willen vooral weten hoe zij IBO toe moeten passen in de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast willen zij tips ontvangen en dat er meer voorbeelden van collega's worden gedeeld.

Medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Support en Consultancy geven aan dat zij vaak te weinig tijd hebben om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Wanneer AFAS de juiste handvatten biedt aan medewerkers zal de kennis van medewerkers ten aanzien van IBO groeien, waardoor de capaciteit verhoogd wordt. Door aan medewerkers uit te leggen waarom het zo belangrijk is om IBO toe te passen en waarom het zo belangrijk is om andere organisaties te helpen om hen beter te maken zal de motivatie van medewerkers nog verder stijgen. Daarnaast zal de capaciteit van medewerkers omhoog gaan en zal met het bieden van de juiste handvatten de gelegenheid van medewerkers om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden stijgen.

LEIDINGGEVENDEN

Leidinggevenden vervullen een sleutelrol bij het realiseren van een *aligned* organisatie. Leidinggevenden moeten naast het goede voorbeeld medewerkers ook inspireren met het verhaal dat de organisatie naar buiten wil brengen (Aarnoutse, 2016). Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau proberen om medewerkers te stimuleren om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden, maar dat wordt door medewerkers op onder andere de afdelingen Support, Consultancy, Product Development en Architecture & Innovation anders ervaren. Er kan worden geconcludeerd dat leidinggevenden meer aandacht moeten besteden aan IBO om ervoor te zorgen dat de organisatiestrategie optimaal wordt toegepast door AFAS medewerkers.

LEIDERSCHAPSSTIJL

Wanneer er wordt gekeken naar de leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard komt de leiderschapsstijl *steunen* duidelijk naar voren bij AFAS medewerkers. Bij deze leiderschapsstijl is er sprake van veel ondersteunend gedrag en weinig sturend gedrag (Mulder, 2013). Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch of tactisch niveau geven aan dat zij medewerkers vrij laten in de werkzaamheden die zij dagelijks uitvoeren, maar dat wanneer zij ergens tegenaan lopen of hulp nodig

hebben bij hun leidinggevendens terecht kunnen. Er is gebleken dat medewerkers die op operationeel niveau werkzaam zijn deze manier van leidinggeven ook ervaren.

6.1 SUPERCONCLUSIE 1

AFAS medewerkers zien IBO als iets dat alleen toegevoegde waarde heeft voor medewerkers die veel contact hebben met de klant. In eerste instantie geven medewerkers aan dat zij beschikken over voldoende kennis van IBO, maar wanneer zij hier beter over nadenken kunnen zij niet goed benoemen wat er met IBO wordt bedoeld. Medewerkers voeren het wel door in hun werkzaamheden, maar zijn zich er niet bewust van dat dit IBO is en dat misschien nog beter zou kunnen.

6.2 SUPERCONCLUSIE 2

Leidinggevendens spelen een sleutelrol in het aanmoedigen van gewenst gedrag onder medewerkers. Leidinggevendens beseffen zich dit ook. Zelf denken zij dat zij voldoende stimuleren om IBO toe te passen, maar volgens medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau is dit niet het geval. Daarnaast hebben medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau in het onderzoek aangegeven dat zij vinden dat zij beschikken over onvoldoende informatie van IBO.

LITERATUURLIJST

- Aarnoutse, B. (2016). DEEL1: De basis van alignment, *Alignment 2.0* (pp. 17-67). Amsterdam: Adfo Groep.
- AFAS Software. (2009, 29 januari). *Arnold Mars in Uitgelicht*. Geraadpleegd op 21 september 2017, van <https://www.afas.nl/nieuwsbericht/arnold-mars-in-uitgelicht>
- AFAS Software. (2016a). *Jaarverslag 2016 - Strategie*. Geraadpleegd op 3 oktober 2017, van <https://jaarverslag.afas.nl/2016/strategie/toekomstvisie>
- AFAS Software. (2016b). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2016*. Rapport
- AFAS Software. (2017). *Inspireert beter ondernemen*. Geraadpleegd op 3 oktober 2017, van <https://www.inspireertbeterondernemen.nl/>
- AFAS Software. (z.d.a). *Over AFAS*. Geraadpleegd op 8 september 2017, van <https://www.afas.nl/bedrijfspagina/de-afas-organisatie>
- AFAS Software. (z.d.b). *ERP Software*. Geraadpleegd op 8 september 2017, van <https://www.afas.nl/software/erp>
- AFAS Software. (z.d.c). *Inspireert beter ondernemen*. Geraadpleegd op 20 september 2017, van <https://www.inspireertbeterondernemen.nl/>
- AFAS Software (z.d.d). *Zo werkt AFAS – Onze cultuur bij AFAS*. Geraadpleegd op 4 oktober 2017, van <https://www.afas.nl/zowerktafas/onze-cultuur>
- Baarda, B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (pp. 187-188). Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Biemans, P. J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie: Een empirisch onderzoek b twintig organisaties*. Geraadpleegd op 23 oktober 2017, van https://pure.uva.nl/ws/files/1705683/108532_UBA003000043_007.pdf
- Boekel, D. (2013, 24 juni). *De organisatiestructuur en het management controlesysteem van een familiebedrijf*. Geraadpleegd op 26 oktober 2017, van <http://docplayer.nl/40787895-De-organisatiestructuur-en-het-management-controlesysteem-van-een-familiebedrijf.html>
- Brummelhuis, L. (2018). (Bijlagendocument). Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.
- Corpos. (2017). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 4 oktober 2017, van <http://www.corpos.nl/producten/Steekproef/streekproefcalculator.html>
- Didenko, L. (2015, 3 augustus). *Communicatiestrategie: kennis-houding-gedrag*. Geraadpleegd op 14 september 2017, van <https://socialemarketingtips.wordpress.com/2015/08/03/van-kennis-naar-gedrag/>
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. (2016, 30 november). *8. DCP_STRA Triademodel Invloed* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 september 2017, van https://study.han.nl/sites/DCP4/utmp/GS/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/DCP4/utmp/GS/Re-sources/8.DCP_STRA_Triademodel_Invloed.pptx&action=default
- Inspireert beter ondernemen (2016). *Persoonlijk kanaal*. Geraadpleegd op 3 oktober 2017, van <https://www.youtube.com/channel/UCXVN9yBlrfuwNu3pLbIIWQ>
- Inspireert beter ondernemen (2017). *Persoonlijk kanaal*. Geraadpleegd op 3 oktober 2017, van <https://soundcloud.com/inspireertbeterondernemen>
- Jonker, R. (z.d.). *Terminologie*. Geraadpleegd op 12 september 2017, van <http://labyrinth.rienjonker.nl/lexicon/terminologie>
- Mars, P. & Van der Veldt, T. (2012). *De kunst van succesvol ondernemen OPB 2.0*. Deventer: Kluwer

- Mulder, P. (2013, 27 november). *Situationeel Leiderschap Model*. Geraadpleegd op 14 september 2017, van <https://www.toolshero.nl/leiderschap/situationeel-leiderschap/>
- Os, R. van & Pieters, I. (2014). *Basisboek praktijkonderzoek*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Reijnders, E. (2016). Adviseren over interne communicatie, *Basisboek interne communicatie* (pp. 265-268). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Remijn, A. (2017). *Het AFAS-cultuuronderzoek* (Afstudeeropdracht). Human Resource Management, Christelijke Hogeschool Ede, Ede.
- Scriptiemaster. (2016). *Scriptie validiteit, betrouwbaarheid en representativiteit: Hoe zit het ook alweer?* Geraadpleegd op 8 september 2017, van <https://www.scriptiemaster.nl/scriptie-validiteit-betrouwbaarheid-en-representativiteit/>
- Sydney Brouwer. (2017, 29 juni). *OKG 42 – Klantgericht leiderschap met Bas van der Veldt (AFAS)*. [audiobestand] Geraadpleegd op 26 september 2017, van <http://www.sydneybrouwer.nl/podcast/okg-42-klantgericht-leiderschap-bas-veldt-afas/>
- Schriel, P. (2014, 8 mei). *Verschil intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie*. Geraadpleegd op 17 november 2017, van <https://patrickschriel.nl/2014/05/08/verschil-intrinsieke-motivatie-en-extrinsieke-motivatie/>
- Swaen, B. (2014, 24 juli). *Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek?* Geraadpleegd op 11 september 2017, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/beoordelen-kwaliteit-onderzoek/>
- TED. (z.d.). *Hoe grote leiders tot actie inspireren*. [Videobestand] Geraadpleegd op 8 september 2017, van https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl
- Quakernaat, D. (2015). *De sekte uit Leusden*. Amersfoort: De vrije uitgevers
- Zee, F. van der. (z.d.). *Standaarddeviatie of spreiding*. Geraadpleegd op 22 december 2017, van <https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/standaarddeviatie/>