

De invloed van leiderschap empowerment op weerstand van werknemers tijdens veranderingsprocessen in de zorg

De invloed van ervaren sociale steun door de leidinggevende en ervaren autonomie in het werk door de leidinggevende op leiderschap empowerment in de zorg

Naam student	Else-Mieke van der Linden
Studentnummer	349897
Afstudeerbegeleidster	Karianne Kalshoven
Namen meelezers	Martina Buljac Norman Schreiner
Datum	2-7-2012
Opleiding	Master Zorgmanagement
Instituut	Beleid en Management Gezondheidszorg
Universiteit	Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)
Plaats	Rotterdam

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar het eventuele medierende effect dat leiderschap empowerment heeft op de relatie tussen autonomie en sociale steun en weerstand. Ondanks wat kleine moeilijkheden in het analyseren van de data in SPSS is het onderzoek goed verlopen.

Ik wil graag in het bijzonder een aantal mensen bedanken. Ten eerste wil ik *Karianne Kalshoven* bedanken. Ik heb de afstudeerbijeenkomsten als prettig en leerzaam ervaren. De feedback heeft zeker aanvullingen geleverd voor mijn stuk. Ten tweede wil ik graag mijn eerste meezeer *Martina Buljac* bedanken. Ik heb uw aanwijzingen en tips als zeer waardevol ervaren en ook zeker geleerd van uw aanvullingen. Ten derde wil ik graag mijn tweede meezeer *Norman Schreiner* bedanken. Dankzij uw feedback zijn de aandachtspunten duidelijk geworden en heb ik deze kunnen meenemen in het schrijven van de scriptie. Tot slot wil ik graag mijn *begeleider van organisatie 3* bedanken. Het is erg fijn dat ik de vrijheid heb gekregen de vragenlijsten binnen de organisatie te verspreiden.

Ik wens u veel plezier met het doorlezen van mijn afstudeerscriptie. Met deze scriptie zal ik de Master Zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam afronden.

Samenvatting

Een actuele cultuurverandering in de gezondheidszorg is empowerment. Empowerment wordt in de sociale, welzijns- en gezondheidszorgsector omschreven als het geven van verantwoordelijkheid aan werknemers voor die terreinen waarop ze competent zijn. De nadruk ligt binnen empowerment op het ontdekken en stimuleren van talenten. Ontwikkeling en groei zijn essentieel. Verschillende vormen van leiderschap zijn in toenemende mate gericht op empowerment van individuen. Binnen leiderschap empowerment staat het inspireren en motiveren van ondergeschikten centraal in plaats van het controleren en terechtwijzen. De leider heeft een rol in het aanmoedigen en ruimte geven aan werknemers. Wanneer empowerment in de leiderschapsstijl centraal staat wordt verondersteld dat weerstand van werknemers minimaal is.

In deze scriptie wordt de attributietheorie toegepast om te verklaren wat leiders nodig hebben om empowerment te kunnen toepassen tijdens hun werkzaamheden. De attributietheorie gaat ervan uit dat de leiders/werknemers streven naar controle over hun situatie. Steun zoeken en regelmogelijkheden en bevoegdheid (autonomie) worden gezien als belangrijke factoren om controle te verwerven. Aan de hand van 3 hypothesen wordt de relatie tussen sociale steun & autonomie via leiderschap empowerment naar weerstand voor veranderingen door middel van kwantitatief onderzoek getoetst.

Op basis van de literatuur wordt verwacht dat sociale steun een positieve samenhang toont met leiderschap empowerment (hypothese 1). Een bedrijf dat sociale steun biedt aan de managers kan hogere eisen stellen. Sociale steun draagt bij aan de vermindering van onzekerheid die vaak aanwezig is tijdens cultuurveranderingen. Dit draagt weer bij aan het uit handen durven geven van regelmogelijkheden. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt echter geen significant verband tussen sociale steun en leiderschap empowerment. Uit overige studies blijkt dat sociale steun niet altijd een effect laat zien, terwijl het wel vaak een beschermende invloed heeft tijdens stressvolle gebeurtenissen daardoor leidt tot minder weerstand. De veronderstelling in hypothese 2 dat autonomie een positieve samenhang toont met leiderschap empowerment blijkt niet te worden ondersteund in het kwantitatieve onderzoek. Een hoge autonomie lijkt er juist tot te leiden dat de leider zijn eigen werkwijze kiest, in zijn eigen belang en daarom de controle juist in handen wil houden. Dit duidt op een negatieve relatie. De negatieve relatie tussen leiderschap empowerment en weerstand (hypothese 3) wordt wel ondersteund. Wanneer leiderschap empowerment wordt toegepast wordt aansluiting gezocht bij de behoeften en wensen van medewerkers. Dit leidt tot een vermindering van de weerstand. Het mediatie-effect dat in hypothese 3 werd verondersteld is niet gevonden.

Leiderschap empowerment is belangrijk. Leiderschap empowerment zorgt ervoor dat de leider zich aanpast aan de wensen, behoeften en vaardigheden van werknemers. Wanneer dit succesvol wordt gerealiseerd, zal de weerstand in alle niveaus van de organisatie worden verminderd. In toekomstig onderzoek kunnen de factoren die invloed hebben op leiderschap empowerment verder worden onderzocht zodat weerstand tegen veranderingen zo sterk mogelijk kan worden verminderd.

Abstract

Most of the time, organizational change processes do not reach their desired results. Change processes fail because employees show a lot of resistance to change. The need for healthcare organizations to adapt to the changing environment has created a need to change their leadership style. Empowerment is a leadership style that aims at reducing the resistance to change in health care organisations is. Empowerment can be defined as the delegation of responsibilities from a leader to employees to give them control over their job. Examples of leadership styles that contain empowering aspects are: transformational, ethical and serving leadership. The leadership style where empowerment is a key element is leadership Empowerment. Leaders who show empowerment behaviour are expected to motivate and stimulate their followers rather than to control them. The leader is expected to encourage and give freedom to followers. In the literature it is assumed that leadership empowerment results in a minimal resistance to change of employees.

In this thesis, the attribution theory is used to explain the factors that leaders need to take into account during the implementation of empowerment. The attribution theory assumes that leaders want to have control over their activities. According to several authors, social support and autonomy contributes to a feeling of control. In this thesis, the relationship between social support and autonomy and resistance to change via leadership empowerment will be tested. Quantitative research (by means of questionnaires) is used to test the relations. The statistical programme SPSS is used for the analysis.

In line with recent literature on this topic, hypothesis 1 assumes that social support and leadership empowerment show a significant positive relationship. Social support contributes to a decrease of uncertainty at the side of leaders, who are frequently present during change processes. This decrease in uncertainty contributes to less fear for the delegation of autonomy to followers. however, the quantitative analysis shows that there is no significant relation between social support and leadership empowerment. Hypothesis 2 assumes that autonomy and leadership empowerment show a significant positive relation. A high level of autonomy should lead to more freedom to make choices. Because of this it is possible for the manager to take the preferences of his followers into account and show leadership empowerment. The quantitative research shows a significant negative relation between autonomy and leadership empowerment. When there is too much freedom, the leader will makes decisions for his own good and will control his/her followers. This negative relation between leadership empowerment and resistance to change in hypothesis 3 is not supported. In the process of leadership empowerment it is possible to adjust to the needs and wishes of followers. This will result in a decrease of or minimal resistance of change.

Leadership empowerment is important to adjust to the wishes, needs and capabilities of followers. When this is successfully realised, the resistance to change in all levels of the organisation will be decreased or kept at a minimal level. Future research should focus on conditions for such leadership to realize less resistance to change.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Theoretisch kader	8
2.1 Empowerment	8
2.2 Leiderschap empowerment	9
2.3 Attributietheorie	11
2.4 Sociale steun en leiderschap empowerment	14
2.5 Autonomie in het werk en leiderschap empowerment	16
2.6 Autonomie, sociale steun, leiderschap empowerment & weerstand tegen veranderingen	17
3. Methode.....	19
3.1 Onderzoeksdesign	19
3.2 Procedure en meetinstrumenten	19
3.3 Meetinstrumenten	21
4. Resultaten	22
5. Conclusie en discussie	26
6. Beperkingen onderzoek	31
7. Aanbevelingen.....	31
Literatuur	33
Bijlagen	
Bijlage 1 vragenlijst werknemers	41
Bijlage 2 vragenlijst leidinggevenden	46
Bijlage 3 respons	51

Inleiding

De komende jaren zal de gezondheidszorg ingrijpend veranderen voor zowel de cliënt als zorgverleners door de vele maatschappelijke ontwikkelingen waaronder de vergrijzing, comorbiditeit, bezuinigingen en personeelstekorten. Vanaf 2011 zal het aantal ouderen versneld gaan toenemen, wat zowel effect heeft op de groeiende behoefte aan zorg als op personeel tekorten in de zorg (Rivm juni 2011). De zorgvraag van ouderen zal dan ook toenemen (Rivm juni 2011) en veranderen. Van de ouderen met multi- morbiditeit woont het overgrote deel van de ouderen (90 procent) thuis en slechts een kleine groep woont in een verzorgingshuis. Dit vraagt om andere zorgvormen, wat een aanpassing van de zorgmedewerkers vraagt. Daarnaast, vanwege de bezuinigingen staat het geven van beslissingsbevoegdheid aan werknemers steeds meer centraal in het beleid van zorgorganisaties (Ministerie van VWS 2011). Door deze noodzakelijke veranderingen in zorgorganisaties kunnen werknemers veranderingsmoe worden. Veranderingsmoeheid houdt in dat wanneer medewerkers een bepaalde periode veel veranderingen te verwerken hebben dat zij de grens van hun absorptie en aanpassingsvermogen bereikt hebben (Moor 2005). Veranderingsmoeheid kan ertoe leiden dat het aantal geslaagde veranderingen afneemt (Boonstra 2006). Ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse zorgorganisaties loopt vast of bereikt niet het beoogde resultaat (Boonstra 2010). Hiermee wordt bedoeld dat beleid niet tot uitvoering komt en doelen niet worden bereikt. Dit doet zich met name voor bij cultuurveranderingen of processen in de zorg gericht op het verbeteren van kwaliteit en klantgerichtheid (Boonstra 2010). Boonstra (2010) definieert een cultuurverandering als volgt: “Een wijziging in de manier van denken en werken van medewerkers in de organisatie en van het daaraan ten grondslag liggende patroon van normen en waarden”. Een aspect dat veelal ontstaat tijdens veranderingen waaronder cultuurveranderingen is weerstand van werknemers tegen de verandering (Ansems 2009). Metselaar en Cozijnsen (1997) bekijken weerstand als een mogelijk probleem van individuele percepties. De wijze waarop een individu stimuli of informatie selecteert, organiseert of interpreteert. Weerstand tegen veranderen uit zich in de volgende gedragingen: zich niet verplaatsen in de gedachten en gevoelens voor anderen en niet flexibel zijn (Metselaar & Cozijnsen 1997). Een veel voorkomende oorzaak van weerstand is gebrek aan het gevoel van controle over het veranderingsproces (Solingen 2007). Door de toepassing van empowerment, dat betekent de controle en beslissingsbevoegdheden voor een deel bij de medewerkers leggen zal weerstand van medewerkers over een verandering worden verminderd en is daarop het kernonderwerp van deze scriptie.

Empowerment is een wereldwijd gebruikte term binnen de organisatiewetenschappen. *Verschillende onderzoekers hebben aangetoond dat empowerment van medewerkers organisaties op verschillende terreinen sterk ten goede komt.*

Edward Lawler ontdekte bijvoorbeeld dat wanneer de leider de medewerkers meer controle en verantwoordelijkheid (dus meer empowerment) geeft, dit bedrijven een grotere rentabiliteit van de omzet levert (10,3%), dan wanneer dit niet gebeurt (6,3%) (Blanchard 2007).

Verschillende definities met betrekking tot empowerment zijn in de literatuur gegeven.

De basis van empowerment is dat mensen tegenwoordig steeds meer initiatief nemen en aangeven wat ze nodig hebben om te slagen (Lee and Koh 2001). Empowerment is gericht op het toewijzen van verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid aan werknemers.

Medewerkers worden betrokken in het veranderingsproces (participatie). In het proces van participatie zijn gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid essentieel (Cuyvers 2007).

Empowerment kent diverse toepassingen naar doelgroepen, werkvormen en thema's (Regenmortel 2009). Om empowerment succesvol te kunnen implementeren is leiderschap een kritieke factor (Lievens 1997). Leiderschap kritiek in het doorvoeren van empowerment. Om te zorgen dat empowerment voorspoedig verloopt is leiderschap belangrijk (Boonstra 2010). Om de invoering van empowerment succesvol te realiseren is het essentieel dat het empowerment aspect op de voorgrond staat binnen de leiderschapsstijl, ook wel leiderschap empowerment genoemd. Leiderschap empowerment houdt het volgende in: het delegeren van taken en verantwoordelijkheden aan het individu of de groep (Hakimi 2011). Elementen die belangrijk zijn binnen deze leiderschapsstijl zijn vertrouwen en het helpen van mensen bij het bereiken van hun doelstellingen. Voortdurend wordt bekeken wat mensen nodig hebben om goed te kunnen presteren en een leidinggevende speelt daar op in. Het is een stijl die zich richt op het vinden en ontwikkelen van eigen kracht en talenten van medewerkers. Op deze wijze krijgen medewerkers controle over de eigen situatie (Hakimi 2011). Het kunnen omgaan met en begrijpen van weerstand tijdens het implementatieproces van empowerment van medewerkers is een belangrijke vaardigheid voor een leidinggevende (Ansems 2009). De wijze waarop leidinggevend de oorzaken van gedrag verklaren is essentieel voor de omgang met weerstand. Door een leiderschapsstijl te hanteren waarin empowerment centraal staat (aansluiten bij behoeften en ontwikkelingsniveau van medewerkers) kan weerstand worden geminimaliseerd (Blanchard 2007). Er wordt dus verwacht dat leiderschap empowerment negatief samenhangt met weerstand van medewerkers tegen een verandering.

De attributietheorie wordt in dit paper dan ook gebruikt om te beschrijven wat leidinggevend nodig hebben om empowerment te tonen richting de medewerkers. De attributietheorie geeft een verklaring voor de wijze waarop mensen een beeld vormen over zowel zichzelf als anderen. Deze beeldvorming heeft invloed op de wijze waarop mensen zich gedragen (Weiner 1985). De attributietheorie gaat ervan uit dat mensen, of wel leidinggevend, streven naar controle over hun situatie en dat zij proberen controle te herstellen wanneer deze afneemt. De attributietheorie gaat over de wijze waarop successen en mislukkingen verklaard worden. Het streven naar controle over de situatie en het proberen deze controle te herstellen wanneer nodig is belangrijk in de verklaring van successen en mislukkingen. De relatie tussen sociale steun en autonomie in het werk en leiderschap empowerment kunnen worden verklaard aan de hand van de attributietheorie (Weiner, 1985). De attributietheorie veronderstelt dat het gevoel van controle over de situatie wordt beïnvloed door sociale steun en autonomie (Pruyn 2001). Sociale steun van de omgeving en autonomie in het werk lijken nodig te zijn voor een leider om empowermentgedrag te kunnen tonen.

Sociale steun bestaat uit wisselwerkingen tussen mensen die tegemoet komen aan sociale basisbehoeften van de ontvanger (zoals erbij horen). Het wordt gezien als een bron waaruit mensen kracht putten tijdens het omgaan met moeilijke situaties (RIVM 2011).

De wijze waarop sociale steun als positief wordt waargenomen is afhankelijk van de behoefte aan sociale steun en de tevredenheid met de verkregen steun. Een ander element dat belangrijk is voor het gevoel van controle over de situatie is autonomie. Autonomie in het werk betekent dat er sprake is van vrijheid zelf de werkwijze en planning te bepalen (Caluwe 2006). Wanneer leiders meer mogelijkheden en beslissingsbevoegdheid hebben, hebben ze het gevoel van meer controle (Pruyn 2001). Er wordt dus op basis van de attributietheorie verwacht dat zowel sociale steun als autonomie op het werk positief samenhangen met leiderschap empowerment.

De doelstelling van het onderzoek is om vast te stellen in hoeverre de waarneming van sociale steun en autonomie in het werk leiderschap empowerment en daardoor de weerstand van werknemers tijdens het implementatieproces beïnvloeden. Deze doelstelling zal worden onderzocht aan de hand van de volgende hoofdvraag:

In hoeverre is er een samenhang tussen de waargenomen sociale steun en autonomie in het werk door de leider en leiderschap empowerment en vertoont leiderschap empowerment samenhang met weerstand tegen organisatie veranderingen ?

De hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen:

1. *Wat houden empowerment en leiderschap empowerment in?*
2. *Wat is de invloed van waargenomen sociale steun op leiderschap empowerment?*
3. *Wat is de invloed van waargenomen autonomie in het werk op leiderschap empowerment?*
4. *Wat is de relatie tussen leiderschap empowerment en weerstand van werknemers tijdens veranderingsprocessen?*

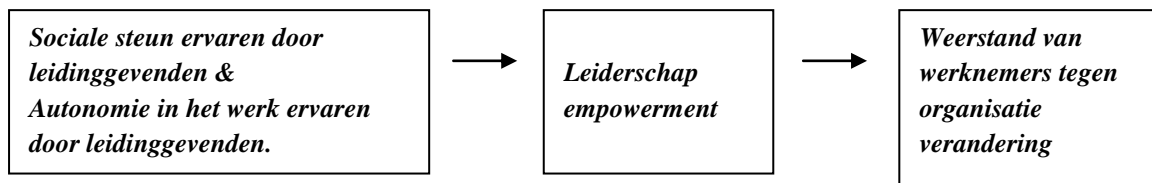
Leeswijzer

De hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende opbouw van de scriptie: Het eerste hoofdstuk vormt de inleiding. In het tweede hoofdstuk getiteld 'theoretisch kader' zullen de hypothesen worden gevormd. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van eerder onderzoek over leiderschap empowerment, attributietheorie, weerstand van werknemers tijdens organisatieveranderingen, autonomie en sociale steun. Daarnaast zal het onderzoeksmodel worden toegelicht. Het derde hoofdstuk zal een beschrijving van de onderzoeksmethode bevatten. De resultaten die uit het onderzoek voortkomen zullen aan bod komen in het vierde hoofdstuk. In het vijfde hoofdstuk worden de discussie en conclusie gegeven. Hoofdstuk zes beschrijft de beperkingen van het onderzoek. Tot slot worden in hoofdstuk zeven de aanbevelingen beschreven.

2. Theoretisch kader

De samenhang tussen deze concepten zijn weergegeven in een onderzoeksmodel (zie Figuur 1). Het theoretisch kader is opgebouwd aan de hand van dit model.

Figuur 1. Onderzoeksmodel



2.1 Empowerment

Empowerment maakt deel uit van een zienswijze waarin de hiërarchische relaties tussen professionals en doelgroepen worden ingeruild voor participatieve benaderingen. De grondleggers van deze zienswijze zijn onder andere Freire (1973), Solomon (1976), Rappaport (1987) en Zimmerman (1995). In de literatuur worden verschillende definities van empowerment gegeven. Deze benadrukken ieder verschillende aspecten van empowerment.

Een veelgebruikte definitie van empowerment is die van Rappaport (1987) en Zimmerman, (1995): Empowerment is *'een proces waarbij mensen of groepen meer invloed krijgen op gebeurtenissen en situaties die belangrijk voor hen zijn'*. Dit is een algemene definitie waarbij empowerment gezien wordt als een proces waarin de beheersing over en invloed op de omgeving toenemen. Een uitgebreidere definitie die gebaseerd is op de definitie van Rappaport (1987) en Zimmerman (1995) is geformuleerd door Van Regenmortel (2009) *'Een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen grip krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit verwerven door middel van controle, het aanscherpen van het kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie'*. Een definitie die zich richt op het aspect van participatie komt van Wallerstein (1992): *'Een multidimensioneel begrip dat betrekking heeft op het verwerven van controle over het leven binnen de sociale en politieke omgeving. Er is sprake van doelbewuste uitoefening van macht door te participeren in de gemeenschap (Wallerstein 1992)*. Lee and Koh (2001) definiëren empowerment aan de hand van vier dimensies: *'De psychologische staat van een ondergeschikte die bestaat uit 4 dimensies; betekenis, competentie, zelfbeschikking en impact. Deze dimensies worden beïnvloed door empowermentgedrag van de leidinggevende'*. Conger and Kanungo (1988) omschrijven empowerment als *'intrinsieke taakmotivatie gemanifesteerd in vier cognitieve dimensies(betekenis, competentie, zelfbeschikking en impact) die de oriëntatie van de werknemer ten opzichte van zijn werkrol weergeven'*. Het is niet verwonderlijk dat er verschillende definities van het begrip empowerment bestaan, omdat de invulling van het begrip empowerment contextspecifiek is. Het begrip wordt altijd in relatie gezien tot de context (Hakimi 2010). Daardoor is het een dynamisch concept (Jacobs, 2005). De definitie die in deze scriptie wordt gehanteerd is van Cuyvers (2007). Deze definitie is gekozen vanwege het gebruik in de sociale, welzijns en gezondheidszorgsector (Cuyvers 2007).

Cuyvers (2007) definieert empowerment als : *'personeelsleden krijgen verantwoordelijkheid en tegelijkertijd ook beslissingsbevoegdheid voor die terreinen waarop ze competent zijn zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen. Die ontwikkeling wordt bevorderd door het benadrukken van talenten. Maar er is meer dan alleen participatie en ontwikkeling. Het streven naar gelijkwaardigheid van alle medewerkers in de organisatie en rechtvaardigheid is essentieel'* (Cuyvers 2007).

Het begrip empowerment kan binnen de context worden gedefinieerd op drie niveaus (Zimmerman 1985). Per niveau wordt een ander aspect van de definitie benadrukt (NIGZ 2007). Niveau 1 is het niveau van het individu, ook wel aangeduid als 'psychologische empowerment'. Het verwijst naar het vertrouwen dat iemand heeft in zijn eigen vaardigheden en het gevoel van controle (Zimmerman 1995). Niveau 2 is het organisatieniveau. Empowerment heeft gevolgen voor processen, voor zowel medewerkers als in de organisatie als geheel. Daarnaast heeft empowerment invloed op de structuur van de organisatie (Peterson 2004). Empowerment op organisatieniveau heeft betrekking op de wijze waarop de zorg georganiseerd is binnen de zorginstelling (Murrell 2000). Niveau 3 is de gemeenschap. Empowerment op gemeenschapsniveau verwijst naar individuen die samenwerken om meer invloed en controle te krijgen op de kwaliteit van de organisatie (Nutbeam 1998). De drie niveaus van empowerment staan met elkaar in verbinding. Het is voor het bevorderen van empowerment op het individuele niveau niet alleen belangrijk om de activiteiten op het individu te richten maar ook zal de omgeving zo moeten worden ingericht dat empowerment wordt bevorderd (Zimmerman 1995).

In deze scriptie zal empowerment op individueel niveau worden onderzocht. Individueel niveau omvat onderzoek naar de wijze waarop zorg door professionals verleend wordt. Janssen, Schoonebeek en Van Looy (1997) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van leiderschapsstijlen op empowerment. Zij vonden dat de verschillende leiderschapsstijlen inderdaad zorgden voor een verschillende mate van leiderschap empowerment. Wanneer de direct leidinggevende democratisch gedrag vertoonde, was de mate van empowerment bij de ondergeschikten hoger, dan wanneer de direct leidinggevende autocratisch gedrag vertoonde (Janssen 1997). Binnen in het individuele niveau van empowerment is zelfbeleving van belang. Het vertrouwen en geloof in eigen kunnen verschilt per persoon en dus ook per leidinggevende. Dit kan leiden tot verschillend gedrag wat betreft leiderschap empowerment (Janssen 1997).

2.2 Leiderschap empowerment

Vormen van leiderschap die gericht zijn op het motiveren van medewerkers, hebben de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekregen (Hakimi 2010). Leiderschap is een beïnvloedingsproces en kan worden gedefinieerd als *'een proces van sociale invloeden waarin een persoon in staat is hulp en steun van anderen te gebruiken in de voltooiing van een gemeenschappelijke taak'* (Chemers, 1997). Efficiëntie staat daarbij voorop: gemotiveerde en geïnspireerde medewerkers werken beter dan medewerkers die orders moeten opvolgen en worden gecontroleerd (Chemers 1997).

De traditionele hiërarchie van leiderschap heeft zich dan ook ontwikkeld tot een nieuwe orde in de gezondheidszorg: empowerment van individuen (power sharing).

Binnen verschillende leiderschapsstijlen is het onderdeel van empowerment terug te zien waaronder transformationeel, ethisch en dienend leiderschap (Brown 2005).

In *transformationeel* leiderschap komt empowerment tot uiting door het besteden van aandacht aan de ontwikkelingsbehoeften van individuele volgelingen.

Ze veranderen het bewustzijn van volgelingen over bepaalde kwesties door op een nieuwe manier naar oude problemen te kijken. Deze vorm van leiderschap is gericht op het enthousiasmeren en inspireren van volgers (Robbins 2008). *Ethisch leiderschap* daarentegen benadrukt het belang van voorbeeldgedrag van leiders. Een veelgebruikte definitie is van Brown et al. (2005): “het vertonen van gedrag volgens de normatieve gedragsnormen door middel van persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties”. De leider past tweezijdige communicatie toe (Brown, Trevino & Harrison 2005). Brown et al. (2005) bekijkt ethisch leiderschap vanuit het sociaal leren perspectief. Dit houdt in dat leiders eerlijk, betrouwbaar, en zorgzaam zijn. Ethische leiders behandelen werknemers met respect, houden zich aan beloften, geven werknemers inspraak, verduidelijken verwachtingen en verantwoordelijkheden van werknemers (Kalshoven et al., 2011). Power sharing is een onderdeel van ethisch leiderschap volgens Kalshoven et al. (2011) en bevat daardoor een empowerment element. Binnen *dienend leiderschap* is het aspect van empowerment ook terug te zien. Dienende leiders interpreteren hun rol als het helpen van mensen bij het bereiken van hun doelstellingen. Ze proberen er voortdurend achter te komen wat hun mensen nodig hebben om goed te presteren en in overeenstemming met de visie te functioneren. Dienende leiders streven ernaar een verschil te maken in het leven van hun mensen, en daarbij de organisatie gunstig te beïnvloeden (Blanchard 2007). Daarnaast helpen dienende leiders anderen te groeien en zich te ontwikkelen. Het vervullen van behoeften van anderen is het hoofddoel voor een diende leider. Ze wekken vertrouwen door betrouwbaar te zijn. Dit vertrouwen kan worden opgebouwd door te doen wat ze zeggen, volkomen eerlijk te zijn tegenover anderen, controle uit handen te geven en informatie te delen. Ze geven anderen het vertrouwen dat nodig is voor werknemers om eigen beslissingen te maken (Hunsaker 2010).

Samengenomen, de aspecten uit de verschillende leiderschapsstijlen (dienend, ethisch, transformationeel) zijn terug te zien in de definitie van leiderschap empowerment.

Leiderschap empowerment kan worden gedefinieerd als gedrag van leiders dat gericht is op het delegeren van taken en verantwoordelijkheden naar ondergeschikten (Blanchard 2007).

Om als leider effectief te zijn, wordt verwacht dat hij/zij ondergeschikten inspireert en motiveert in plaats van controleert en terechtwijst. Het is belangrijk dat leiders onafhankelijke denkprocessen en besluitvorming stimuleren. Het is belangrijk dat leiders zorgen dat de werknemers over de juiste vaardigheden beschikken om de taken op het werk uit te voeren. De leider heeft een rol in het aanmoedigen en ruimte geven om een beperkt risico te nemen en ideeën uit te voeren waardoor flexibiliteit bevorderd wordt (Hakimi 2010).

Volgens Blanchard (2007) zijn er drie belangrijke onderdelen in het realiseren van leiderschap empowerment. Dat zijn het delen van informatie, stellen van grenzen en het vervangen van de oude hiërarchie door zelfsturende individuen en teams (Blanchard 2007).

1. *Delen van informatie.* Een van de beste manieren om mensen vertrouwen te geven en verantwoordelijkheidsbesef bij te brengen is het delen van informatie. Wanneer teamleden over de juiste informatie beschikken kunnen ze goede beslissingen nemen. Het delen van informatie impliceert soms dat vertrouwelijke of gevoelige informatie (financiën, strategieën, probleemgebieden en feedback over de prestaties) wordt vrijgegeven. Dit kan een gevoel kweken van onderlinge betrokkenheid en vertrouwen. Ze krijgen inzicht in het grote geheel en kunnen zo een eigen bijdrage een betere plaats geven en beter beoordelen hoe die van invloed is op andere aspecten van de organisatie. Dit alles leidt tot het verantwoordelijk, aan de doelstellingen gerelateerd benutten van de kennis, ervaring, motivatie van mensen (Blanchard 2007).
2. *Grenzen om mensen binnen de perken te houden* zijn essentieel. Het is belangrijk dat managers grenzen stellen en dat zij de strategische beslissingen blijven nemen. Een centraal aspect binnen empowerment is vrijheid van handelen. Vrijheid van handelen kan ertoe leiden dat werknemers meer verantwoordelijkheden op zich zullen nemen. Hoe meer verantwoordelijkheden werknemers op zich nemen hoe meer zij betrokken zullen zijn bij het nemen van operationele beslissingen. Dit kan ertoe leiden dat zij zich meer op hun gemak voelen. Hierbij zullen werknemers ook risico's ervaren. Wanneer werknemer risico loopt zullen bepaalde acties positieve resultaten opleveren maar bestaat ook de kans dat zij fouten maken. Het ervaren van succes en maken van fouten zullen beide bijdragen aan groei en ontplooiing. Het geven van meer ruimte brengt met zich mee dat nieuwe beoordelingsprocessen in het leven moeten worden geroepen. Het accent moet liggen op de samenwerking tussen teamlid en manager. Werknemers moeten hun eigen prestatie kunnen beoordelen en daar van leren (Blanchard 2007).
3. *Hiërarchie vervangen door autonome individuen en teams.* Door aanhoudende inkrimping van werk door de bezuinigingen vermindert het aantal managementlagen en heeft de manager een omvangrijker team onder zich. Daarom zien veel bedrijven zich gedwongen tot empowerment. Zelfsturende teams worden verondersteld zelf direct problemen te kunnen oplossen (Blanchard 2007).

Dus bij leiderschap empowerment gaat het erom dat de leidinggevende informatie deelt, duidelijke grenzen stelt en de hiërarchie vervangt door autonome individuen en teams (Blanchard 2007). Deze stappen blijken in de praktijk vaak lastig te zijn voor leidinggevers, omdat dit vraagt om vertrouwen in werknemers (Klagge 1998).

De literatuur gaat ervan uit dat empowerment voordeel oplevert voor de werknemers en de organisatie, maar dat het de leidinggevers nogal wat moeite kost om empowerend gedrag te vertonen (Klagge 1998), leidinggevers kunnen bijvoorbeeld het gevoel hebben zelf de controle te verliezen (Cappozoli 1995). Leiderschap empowerment vraagt om een aanzienlijke verandering van attitude (Stoker 2003). In deze scriptie wordt de attributietheorie gebruikt om te verklaren wat leiders nodig hebben om deze stappen en daarmee empowerment te kunnen toepassen tijdens hun werkzaamheden.

2.3 Attributietheorie

De attributietheorie geeft een verklaring voor de manier waarop mensen zich een beeld vormen over zichzelf en anderen (Weiner 1985). Centraal binnen de attributietheorie zijn de attributies. Attributie betekent letterlijk: toekennen (Weiner 1985). Een causale attributie is de wijze waarop individuen de wereld om zich heen interpreteren en zich aanpassen aan gebeurtenissen die worden gezien als belangrijk, nieuw, onverwacht en negatief (Martinko, Harvey & Douglas 2007). In de attributietheorie gaat het vooral over het toekennen van oorzaken aan het gedrag van onszelf en anderen (Weiner 1985).

De waarneming en het oordeel over iemands daden wordt in hoge mate beïnvloed door de ideeën over zijn of haar gedachten en gedrag (Weiner 1985). Dit is terug te zien in het veranderingsproces van empowerment. Verwacht wordt dat de wijze waarop ze gebeurtenissen in het verleden verklaren invloed zal hebben op de mate waarin zij bereid zijn zich aan te passen aan nieuwe beleid en gedrag te veranderen. Voor de effectiviteit van leiderschap empowerment is de interactie tussen leider en volgers van belang. De interactie tussen leider en volger beïnvloedt de perceptie van de volgers. Mensen laten zich hierbij in grote mate leiden door de wijze waarop ze in het verleden getoonde gedrag en gedragsresultaten oorzakelijk verklaren (Kelley 1971, Thaibaut en Walker 1975).

Volgens Kelly (1973) schrijven mensen gedrag toe aan 3 verschillende oorzaken namelijk persoon, object of context. Net als Heider (1958) stelt Kelly dat het vormen van een attributie inhoudt dat we informatie gaan verzamelen. In attributieonderzoek wordt nagegaan op grond van welke kenmerken informatie als doorslaggevend wordt ervaren (Kelly 1973). Informatie over hoe mensen in onzekere situaties tot beslissingen weten te komen en met welke impliciete vooronderstellingen mensen hun omgeving benaderen (Burger 2010). Kelly meent dat we op zoek gaan naar informatie over de manier waarop en de mate waarin iemands gedrag covarieert, of veranderd in de loop van de tijd. Hiervoor beschrijft hij drie condities; consistentie, distinctiviteit (onderscheidbaarheid) en consensus. Consistentie omvat de mate waarin de persoon zich onder dezelfde omstandigheden vaker zo gedraagt. Onderscheidbaarheid geeft de mate waarin de persoon zich zo gedraagt op andere gebieden of ten opzichte van andere objecten aan. Consensus omvat de mate waarin anderen op dezelfde wijze reageren. De wijze van organisatiebeoordeling beïnvloedt motivatie en waarnemingen in huidige situaties (Eberly 2011).

Aangezien successen en mislukkingen kunnen worden toegeschreven aan een grote variëteit van mogelijke oorzaken wordt in de attributietheorie een indeling gemaakt in drie dimensies; locus of causality, stabiliteit/onstabiliteit en beheersbaarheid/controleerbaarheid.

De eerste dimensie Locus of Causality

Deze dimensie geeft aan welke partij de oorzaak van het verschijnsel is, de leider of de werknemer, respectievelijk interne en externe attributie (Riel 2003). Weiner (1985) veronderstelt in de attributietheorie dat de oorzaken intern (in het individu zelf) of extern (buiten de persoon, in de situatie) gelegen zijn. Bekend is dat personen geneigd zijn eigen succes toe te schrijven aan zichzelf (ik ben geslaagd), maar eigen falen aan de situatie.

Dit is de attributiefout. Het besef van attributiefouten is erg belangrijk voor veranderaars, onder andere voor het diagnosticeren van weerstand (Burger 2010). De oude vertrouwde werkwijze zal over het algemeen tot de attributie van succes leiden. Het is voor leiders belangrijk te beseffen dat weerstand vaak ontstaat in nieuwe situaties doordat werknemers dan sneller het gevoel hebben dat zij falen.

Het is niet altijd mogelijk om oorzaken intern of extern toe te schrijven.

Vanuit de theorie van de “de relationele zelf” wordt verondersteld dat medewerkers oorzaken ook kunnen toeschrijven aan relaties met professionals (Brewer and Gardner 1996). Onder relaties wordt een gebeurtenis waarbij minimaal twee mensen betrokken zijn verstaan.

Deze theorie veronderstelt dat relaties met professionals zowel mensgerichte als taakgerichte aspecten bevatten. Individuen die mensgerichte attributies creëren identificeren de oorzaak van de gebeurtenis binnen persoonlijke kwesties zoals verschillende waarden en normen, interpersoonlijke stijlen of voorkeuren. Ten aanzien van taakgerichte attributies identificeren individuen de oorzaak van de gebeurtenis in succesvolle taakvervulling zoals coördinatie, uitwisseling van informatie op een effectieve wijze en het bieden van constructieve feedback (Conger, Kanungo 1988).

Wanneer leiders moeilijkheden ervaren in het veranderingsproces van empowerment zullen zij dit toeschrijven aan de organisatie in het algemeen. Zij zullen dit naar verwachting niet toeschrijven aan gebrek van eigen vaardigheden om empowerment gedrag te realiseren.

Wanneer moeilijkheden ontstaan tijdens veranderingsprocessen wordt vaak het gebrek aan of onjuist informatie als oorzaak gezien. Als voorbeeld van een belangrijke antecedent van empowerment noemt Spreitzer (1995) de persoonlijkheid karaktertrek locus of control. Mensen met een interne locus of control zullen meer empowerment gericht gedrag tonen.

De tweede dimensie stabiliteit/onstabiliteit

De tweede dimensie betreft de stabiliteit van de attributies (Weiner, 1985). Deze dimensie heeft betrekking op de tijdelijkheid of duur van een oorzaak (Riel 2003). Attributies kunnen enerzijds worden toegeschreven aan een oorzaak die niet zal veranderen, zoals het gebrek aan capaciteiten. Anderzijds kunnen attributies toegeschreven worden aan oorzaken die juist wel onderhevig zijn aan mutatie, zoals het kiezen van een andere strategie of hulp van derden vragen. Vooral deze dimensie bepaalt de motivatie voor toekomstig gedrag van werknemers (Pintrich & Schunk, 2002). Wanneer het gevoel ontstaat dat men geen grip (controle) heeft op de situatie en de oorzaak wordt waargenomen als stabiel zal weerstand ontstaan. Wanneer een oorzaak wordt waargenomen als onstabiel, zullen leiders eerder bereid zijn te zoeken naar oplossingen of andere werkwijzen.

De derde dimensie beheersbaarheid/controleerbaarheid

Beheersbaarheid/controleerbaarheid heeft betrekking op de mate waarin iemand de oorzaak beheerst (Riel 2003). Deze dimensie richt zich op de mate van controle die een persoon heeft over de oorzaak van het succes of falen (Weiner, 1985). Controle over de eigen situatie is een belangrijk onderdeel van empowerment (Pruyn 2001). Steun zoeken wordt vaak gehanteerd als strategie om het gevoel van controle te vergroten.

Daarnaast wijst onderzoek van Parker, Chmiel en Wall (1997) uit dat wanneer leiders meer regelmogelijkheden en beslissingsbevoegdheid hebben ze het gevoel hebben meer controle te kunnen verwerven over de situatie. Autonomie is dan ook een belangrijke factor om controle te verwerven (Pruyn 2001). Door het gevoel van verlies van controle kan onzekerheid ontstaan. Deze onzekerheid leidt vaak tot weerstand (Blanchard 2007).

Aan de hand van deze drie dimensies kunnen attributies worden verklaard. Oorzaken van weerstand kunnen worden vastgesteld. Wanneer de leider de attributies die ten grondslag liggen aan de weerstand begrijpt is het makkelijker met deze weerstand om te gaan. Weiner beschrijft dat een individu een attributie als feitelijk zal ervaren indien hij niet wordt gecorrigeerd (Weiner 1985).

Wanneer empowerment wordt waargenomen als extern, stabiel en beheersbaar zal dit grote ontevredenheid en veel klachten opleveren. Als het falen tijdens het veranderingsproces van empowerment als intern wordt toegeschreven wordt dit gezien als een stabiele, beheersbare eigenschap. In deze scriptie zal gekeken worden naar de relatie tussen de ervaren sociale steun en autonomie op het werk van de leidinggevende en de mate van het getoonde leiderschap empowerment.

2.4 Sociale steun & leiderschap empowerment

Een bedrijf dat zijn werknemers en managers sociaal goed steunt, kan hogere eisen aan hen stellen dan een bedrijf dat weinig steun biedt (Hector 2009). In de literatuur wordt de beschermende rol van sociale steun beschreven (Van der Ploeg 1998). De aanwezigheid van sociale steun vermindert schadelijke effecten van stressvolle gebeurtenissen (van der Ploeg 1998).

Sociale steun wordt op verschillende manieren gedefinieerd in de literatuur. Turner (1983) en Tardy (1985) definiëren sociale steun als : *'de overdracht van goederen of diensten door professionals'*. Sociale steun wordt gezien als *'een sociale bron waaruit mensen kracht halen tijdens het omgaan met moeilijke situaties'* (House, James & Kahn 1985). Sociale steun dient te worden beschouwd als hulpbron (Wilken & den Hollander 2009). Een definitie die meerdere aspecten omvat en om deze reden wordt gebruikt in deze scriptie is van Cobb (1976) : *'het ontvangen van hulp, informatie en feedback uit de omgeving die de betrokkene het gevoel geeft 'that he is cared for and loved, that he is esteemed and valued and that he belongs to a netwerk of communication and mutual organization'*. Binnen een netwerk kan sociale steun worden overgedragen in de vorm van interacties (Sonderen 1993). Deze interacties (wisselwerkingen) met vooral belangrijke naasten zoals familie, vrienden, leidinggevend en collega's komen tegemoet aan sociale basisbehoeften (zoals affectie, goedkeuring, erbij horen en veiligheid) van de ontvanger (RIVM 2011). Binnen deze interacties bestaat geen verplichting tot tegenprestatie (Sonderen 1993).

Deze interacties kunnen in 5 vormen worden toegepast (Hector 2009). De eerste vorm is emotionele ondersteuning. Deze vorm van ondersteuning wordt ontvangen wanneer anderen genegenheid tonen, een luisterend oor bieden of aansporen tot volhouden.

De tweede vorm is waardering. Hiervan is sprake als anderen complimenten geven, als anderen de sterke punten naar voren halen. Het naar voren halen van sterke punten is een belangrijk aspect van empowerment. De derde vorm is instrumentele ondersteuning. Dit omvat het geven van informatie en/of hulp geven in bijzondere gevallen zoals ziekte of advies geven. Gezelschap is de vierde vorm. Dit vindt plaats wanneer iemand wordt gevraagd ergens aan mee te doen, een bezoek wordt gebracht of uitgenodigd wordt voor een feest of diner. De laatste vorm van steun is informatieve ondersteuning. Dit is het geven van opbouwende kritiek aan anderen of hen laten begrijpen waarom ze iets niet goed deden of andere informatie over gedrag te geven. Het is essentieel een juiste combinatie van deze 5 vormen toe te passen tijdens het veranderingsproces van empowerment. Een manager die zich sociaal gesteund voelt door de organisatie, kan zwaardere situaties aan dan een even competente manager die deze steun niet heeft of niet waarneemt (Hector 2009).

Leiderschap empowerment en sociale steun

Managers moeten tijdens cultuurveranderingen gewoonten en tradities loslaten. Ze beseffen dat ze nog steeds verantwoordelijk zijn voor de resultaten. Om die reden zijn ze huiverachtig de controle uit handen te geven aan direct ondergeschikten, een essentieel aspect van leiderschap empowerment. Door het gevoel van verlies van controle kan onzekerheid ontstaan (Blanchard 2007). Adequate sociale steun vermindert de onzekerheid die tijdens veranderingsprocessen vaak aanwezig is (Van der Ploeg 2005). Wanneer de onzekerheid vermindert, zal dit bijdragen aan het uit handen durven geven van controle. Dit zal bijdragen aan leiderschap empowerment.

Vanuit de attributietheorie kan worden verondersteld dat het voornamelijk gaat om hoe de steun wordt ervaren door de leidinggevende, niet om hoe deze wordt gegeven (Weiner 1985). De mate waarin de leidinggevende sociale steun waarneemt, heeft een sterkere invloed op gedrag dan de daadwerkelijke aanwezigheid van sociale steun (Thoits 1995). De behoefte van sociale steun van de leider heeft invloed op de wijze waarop sociale steun van anderen wordt waargenomen (Vingerhoets 2001). Omdat niet iedere leider evenveel te maken heeft met problemen is de behoefte aan ondersteuning bij elke leider en ook werknemer anders. Naarmate de ernst van het probleem toeneemt is de behoefte aan sociale steun groter. Daarnaast speelt tevredenheid met hoeveelheid verkregen steun een rol. Hierbij gaat het erom of de mate waarin de hoeveelheid verkregen steun overeenkomt met de behoefte aan steun. Leaders kunnen ook ontevreden zijn met de hoeveelheid verkregen steun. Dit is het geval als ondersteunende interacties worden ervaren als onvoldoende. Ontevredenheid ontstaat echter ook als ondersteunende interacties te vaak plaatsvinden (Vingerhoets 2001).

Wanneer de juiste hoeveelheid sociale steun vanuit de organisatie wordt gegeven aan de leidinggevendenden (hoeveelheid waargenomen steun komt overeen met behoefte), wordt verondersteld dat waargenomen sociale steun positief samenhangt met leiderschap empowerment. Dit heeft tot de volgende hypothese geleid:

Hypothese 1 : Sociale steun hangt positief samen met leiderschap empowerment

2.5 Autonomie in het werk & leiderschap empowerment

Autonomie is een belangrijke factor voor leiders om effectieve prestaties in dienstverlenende organisaties te realiseren. Van Lent (2007) heeft geconstateerd dat autonomie een erg belangrijke stimulans uit de omgeving is.

Het is bekend dat autonomie in de functie-uitvoering een positieve invloed heeft op motivatie, welbevinden en prestatie van medewerkers. Leiders moeten zelf beslissingen kunnen nemen. Externe controle van taken door middel van Straf en beloning moeten voorkomen worden (Van Lent 2007).

Volgens Breugh (1999) kan autonomie in het werk worden gedefinieerd als *‘vrijheid en flexibiliteit gegeven door de leidinggevende aan de werknemers in het uitvoeren van hun werkzaamheden’*. Autonomie wordt ook beschreven in het taakkenmerkenmodel ontwikkeld door Hackman en Oldham (1980). Autonomie wordt in het model gedefinieerd als : *‘de mate waarin de baan vrijheid, zelfstandigheid en zeggenschap biedt, zodat het het werk naar eigen inzicht kan worden ingedeeld ingedeeld en werkprocedures kunnen worden bepaald* (Hackman & Oldham 2010). Deze definitie van Hackman and Oldham (2010) zal in deze scriptie worden gehanteerd. Autonomie heeft betrekking op de hoeveelheid sturingsmogelijkheden. Het gaat over de mogelijkheid invloed uit te oefenen op werkaspecten zoals het werktempo, de werkmethode, de volgorde van de werkzaamheden en de werkdoelen (Pruyn 2001).

Het beschikken over autonomie motiveert leiders en maakt het mogelijk om nieuwe ideeën uit te proberen en de consequenties daarvan te ervaren. Dit zorgt voor uitbreiding van vaardigheden, en dat resulteert in een hogere intrinsieke motivatie (Bowen & Lawler 1992). Bowen & Lawyer (1992) veronderstellen dan ook dat autonomie tot positieve gevoelens leidt ten opzichte van de baan. Voornamelijk in situaties van vernieuwing en verandering waaronder empowerment hebben leiders vrijheid nodig om te experimenteren en hun werk op een andere manier in te richten. Autonomie wordt voor een groot deel van buitenaf gegeven (Hovelynck 2006). Een organisatie geeft door middel van autonomie het signaal af aan leiders dat zij hen vertrouwt, wat leiders omgekeerd weer motiveert mee te werken aan organisatiedoelen (Ponte 1990). Het krijgen van autonomie betekent voor de leider dat hij of zij vanuit zijn eigen referentiekader kan handelen. De leider heeft de mogelijkheid flexibel te werken. Deze flexibiliteit is essentieel om aan de behoeften van collega's te kunnen voldoen, een belangrijk aspect binnen leiderschap empowerment (Bowen & Lawler 1992). Alleen wanneer de leider de ruimte heeft om aan te sluiten bij het ontwikkelingsniveau van de medewerker kan hij empowermentgedrag realiseren.

Vanuit de attributietheorie gezien is de waarneming van autonomie van belang. De autonomie die wordt gegeven door de organisatie kan op verschillende wijzen worden geïnterpreteerd door leiders. Het hoeft niet zo te zijn dat de leidinggevende autonomie als positief waarneemt. Hackman en Oldham (1980) benadrukken dat personen met lage groeibehoeften en een laag niveau wat betreft de vaardigheden zich ongemakkelijk kunnen voelen wanneer zij te veel autonomie krijgen.

Op basis van de meerderheid van de literatuur waaronder Bowen & Layer (1992) en Robbins (2008) wordt echter verwacht dat wanneer autonomie in het werk positief wordt waargenomen het een positieve invloed heeft op leiderschap empowerment. Dit zal getoetst worden aan de hand van de volgende hypothese:

Hypothese 2. Autonomie hangt positief samen met leiderschap empowerment

2.6 Autonomie, sociale steun, leiderschap empowerment & weerstand tegen veranderingen.

Binnen zorginstellingen is behoefte aan leiders die het vermogen hebben om een visie of serie doelstellingen te verwezenlijken. Omdat het realiseren van de implementatie van empowerment tot weerstand leidt, is het kunnen omgaan met en verminderen van weerstand een belangrijke vaardigheid voor leidinggevendenden.

Weerstand kan vanuit verschillende invalshoeken verklaard worden (Metselaar & Cozijnsen 1997). Van Gils (2003) omschrijft weerstand als *‘een natuurlijke reactie van mensen om in eerste instantie argwanend en negatief tegen veranderingen aan te kijken’*. Weerstand is elke actie die gericht is op het behouden van de oude situatie ondanks druk van anderen om de situatie te veranderen (Metselaar & Cozijnsen 1997). Een veelomvattende definitie van Metselaar en Cozijnsen is volgt: *‘Een negatieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderingsproces te hinderen dan wel te vertragen’* (Metselaar & Cozijnsen 1997). De gegeven definities zijn elk negatieve benaderingen van weerstand. Een positieve benadering van weerstand kijkt naar weerstand door de term veranderingsbereidheid te hanteren.

Coetsee (1999) bekijkt weerstand en veranderingsbereidheid als twee polen aan het eind van een continuüm. De definities betreffende weerstand en veranderingsbereidheid beschrijven daardoor dezelfde houding van medewerkers. Hieruit is te herleiden dat weerstand de houding benadert vanuit een negatief perspectief en veranderingsbereidheid vanuit een positief perspectief. Veranderingsbereidheid kan worden gedefinieerd als *‘de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan veranderingen van de organisatie’* (Wissema 1991). In deze scriptie zal lage veranderingsbereidheid als definitie voor weerstand dienen. Wanneer de veranderingsbereidheid laag is, betekent dit dat er een grote mate is van weerstand (Metselaar & Cozijnsen 1997). Metselaar en Cozijnsen (1997) veronderstellen dat het belangrijk is lage veranderingsbereidheid om te zetten naar een hoge veranderingsbereidheid zodat veranderingsprocessen een hoger slagingspercentage zullen bereiken (Metselaar & Cozijnsen 1997). Om dit te kunnen bereiken moet een leider in staat zijn weerstand te herkennen, te duiden in groepen en individuen en heeft strategieën om weerstand te hanteren. Weerstand tegen veranderen uit zich in de volgende gedragingen: zich niet verplaatsen in de gedachten en gevoelens voor anderen, zich vastklampen aan dezelfde gedachten en handelingen, niet in staat zijn om om te gaan met abstracte begrippen, geestelijk niet flexibel zijn,

aangeleerde hulpeloosheid vertonen (ervan uitgaan dat het deze keer ook zal mislukken), geen energie hebben iets nieuws te proberen, uitdagingen aan te gaan, zichzelf te verbeteren en iets nieuws te leren. De leider moet ondanks de weerstand in staat zijn aan zijn of haar punt vast te houden (Ansems 2009).

Autonomie en sociale steun in relatie tot weerstand

Weerstand kan verschillende oorzaken hebben. Gebrek aan controle over het veranderingsproces is een veelvoorkomende oorzaak (Solingen 2007).

Zoals in paragraaf 2.3 is beschreven dragen zowel autonomie als sociale steun bij aan het verwerven van controle over de situatie. Sociale steun en autonomie zijn voorbeelden van werk gerelateerde energiebronnen (Bakker, Demerouti, & Verbeke 2004). Weerstand zal verminderd worden wanneer een leider het gevoel heeft zelf beslissingen te kunnen nemen (autonomie). Wanneer een leider de waarneming heeft te kunnen deelnemen aan het veranderingsproces (Participatie) zal weerstand verminderen (Lawrence 2012). Ook sociale steun vanuit de organisatie zal leiden tot een lagere weerstand.

Leiderschap empowerment in relatie tot weerstand

Het aansluiten bij de behoeften en taakniveau van leiders staat centraal binnen empowerment en leidt tot een afname van weerstand. Het ontwikkelingsniveau is een taakspecifiek begrip. Het is belangrijk mensen niet vast te pinnen op een bepaald ontwikkelingsniveau. Zij kunnen in verschillende taken, een verschillend ontwikkelingsniveau hebben. Het heeft betrekking op een specifieke doelstelling of taak. Een leidinggevende moet datgene doen wat hun medewerkers op een bepaald ogenblik zelf niet kunnen (Blanchard 2007).

Een goede aansluiting bij de behoeften van medewerkers betekent dat een goed evenwicht moet worden gevonden tussen sturend en ondersteunend leiderschap. Binnen de sturende leiderschapsstijl ligt het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. De leidinggevende stelt prioriteiten en doelen vast, bepaalt welke werkmethode er gevolgd worden, hoe controle en evaluaties plaatsvinden en houdt nauwgezet toezicht op de voortgang. Binnen relatiegericht of ondersteunend leiderschap ligt het accent op de onderlinge verhouding. De leidinggevende moedigt aan, bevestigt, prijst, luistert actief, vraagt om suggesties en ideeën, stimuleert zelfstandige probleemoplossing, maakt informatie toegankelijk, moedigt teamwork aan en durft zich kwetsbaar op te stellen (Blanchard 2007). Het stellen van grenzen en daarmee enige sturing is onmisbaar. Belangrijk is wel dat leiders zo worden ondersteund dat zij hun taken binnen bepaalde ruimte zelf invulling kunnen geven. Door een goede balans tussen sturend en ondersteunend leiderschap kan weerstand worden geminimaliseerd (Blanchard 2007).

Uit deze paragraaf blijkt dat sociale steun en autonomie samenhang vertonen met weerstand. Daarnaast blijkt leiderschap empowerment ook samenhang te vertonen met weerstand. Verwacht wordt dat leiderschap empowerment een medierend effect heeft op de relatie tussen autonomie en sociale steun en weerstand. Op basis van deze verwachtingen is de volgende hypothese opgesteld naar aanleiding van de volgende stappen in het onderzoeksmodel:

1. Op basis van de bestudeerde literatuur in het theoretisch kader wordt verwacht dat autonomie en sociale steun een significante positieve samenhang tonen met leiderschap empowerment
2. Verwacht wordt dat leiderschap empowerment en weerstand een significante negatieve samenhang tonen.
3. Op basis van de bestudeerde literatuur wordt verwacht dat sociale steun en autonomie een significante negatieve relatie tonen ten opzichte van weerstand.

Hypothese 3. Leiderschap empowerment medieert de relatie tussen door leidinggevende ervaren sociale steun en ervaren autonomie en de weerstand van werknemers tegen de verandering. Dit betekent dat door de leidinggevende waargenomen sociale steun en waargenomen autonomie positief samenhangen met leiderschap empowerment en dat negatief samenhangt met weerstand van werknemers tegen de verandering.

3. Methode

3.1 Onderzoeksdesign

Voor het uitvoeren van dit onderzoek is kwantitatief onderzoek toegepast. Het kwantitatief onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van schriftelijk onderzoek in de vorm van vragenlijsten waardoor statistisch betrouwbare en representatieve uitspraken over grote groepen menselijk tegelijk gedaan kunnen worden (Mackenbach 2007). Met deze onderzoeksmethode zijn vier zorgorganisaties in Nederland benaderd, zowel leidinggevend als medewerkers zijn betrokken in het onderzoek.

De individuele medewerker is de eenheid van observatie, omdat weerstand van de individuele medewerker de uitkomst variabele is. Om deze reden wordt de data dus niet geaggregeerd naar groeps- of organisatie niveau. (Sekaran, 2003). Multi-source data is verzameld. Voor ieder data punt is informatie van zowel de individuele medewerker over empowerment leiderschap en weerstand als van de leidinggevende over sociale steun en autonomie in het werk verzameld.

3.2 Procedure & respondenten

De dataverzameling vond plaats in februari, maart en april van 2012. De data is verzameld door vier studenten, die gezamenlijk een scriptieproject voor de Erasmus Universiteit Rotterdam uitvoeren. De benaderde respondenten van dit onderzoek zijn werkzaam in verschillende organisaties in de zorgsector in Nederland. Binnen al deze organisaties zijn een veranderingsproces zoals beschreven in de inleiding van deze scriptie een actueel onderwerp, zoals het invoeren van empowerment, het reorganiseren van zorgprocessen een fusie en kwaliteitsverbetering. Dat deze veranderingen actueel zijn bij de diverse organisaties is in gesprek met de organisatie contactpersonen besproken. De benaderde respondenten zijn werkzaam in organisaties waar de studenten een netwerk hebben. De benaderingswijze is dan ook niet random. Vanwege de brede categorie zorginstellingen is dit positief voor de externe validiteit en hieronder volgt een beschrijving van de vier organisaties.

Organisatie 1 is een eerstelijns fysiotherapiepraktijk met 5 praktijken. Binnen deze fysiotherapiepraktijk zijn 14 personen werkzaam.

De fysiotherapeuten in de fysiotherapiepraktijk zijn voornamelijk getraind in het onderzoeken en behandelen van patiënten vanuit medisch perspectief. De laatste jaren is er steeds meer bewijs dat een gedragsmatige benadering gunstige effecten geeft bij rug- en nekpijn. Het toepassen van een gedragsmatige benadering vraagt om een gelijkwaardige samenwerking met de patiënt, met als doel het versterken van de zelfsturing en zelfstandigheid van de patiënt (empowerment). De respondenten uit **organisatie 2** werken in de apotheek van het ziekenhuis en werken voor het apotheek service punt. Het streekziekenhuis heeft het beleid in het verleden voornamelijk gericht op de uitvoering van zorg en het behandelen van de ziekte. Het ziekenhuis moet als werkgever nu gaan inspelen op de veranderde positie en zorgvraag vanuit medewerkers om concurrentie voor te kunnen blijven. Binnen het beleid van het streekziekenhuis staat kwaliteitsverbetering centraal. Patiënt empowerment wordt gezien als een bijdrage van de patiënt aan kwaliteitsmanagement omdat ze hun behoeften en zorgen kunnen uitspreken. Hier kan op worden ingespeeld door het ziekenhuis en zo kan de kwaliteit worden verbeterd. **Organisatie 3** richt zich op re-integratie van cliënten in de samenleving. Organisatie 3 vindt het essentieel dat mensen ervaren dat ze zelf keuzes kunnen maken. Ze stimuleren het denken vanuit mogelijkheden (eigen kracht) en niet vanuit beperkingen. Dat versterkt het vermogen tot zelforganisatie en zelfstandigheid. Binnen organisatie 3 zijn de ondersteuningsmethode en persoonlijke- en teamontwikkelingen belangrijk. **Organisatie 4** is een thuiszorg organisatie die zorg levert in elke deelgemeente van Rotterdam. De zorg varieert van verpleging en verzorging, tot acute zorg en thuisbegeleiding en is wijkgericht georganiseerd. Organisatie 4 richt zich als volgt op empowerment : de locaties van de Thuiszorg organisatie zijn verdeeld over de stad. Een bewuste keuze, want op deze manier zijn de medewerkers dichtbij cliënten. Door dichtbij de cliënten te vestigen is het mogelijk behoeften snel te signaleren, goed te kunnen informeren en adviseren.

Binnen deze vier organisaties zijn twee verschillende soorten vragenlijsten zijn verspreid; een werknemers (bijlage 1) en leidinggevende vragenlijst (bijlage 2). De leidinggevenden binnen de organisaties zijn benaderd via de email of persoonlijk om te participeren in het onderzoek. De medewerkers zijn benaderd door de leidinggevenden en zijn gevraagd om een diverse steekproef van drie medewerkers te benaderen. Daardoor kan het voorkomen dat meerdere werknemers van dezelfde leidinggevende meewerken aan het onderzoek. De werknemer vult een vragenlijst in over de mate van empowermentgedrag van zijn/haar leidinggevende en weerstand tegen een organisatie verandering. De leidinggevende is gevraagd een vragenlijst in te vullen over sociale steun en autonomie op het werk. De werknemers en leidinggevende vragenlijsten zijn aan elkaar gekoppeld door een code op de vragenlijsten. Om een zo optimaal mogelijke respons te realiseren is een brief bij de vragenlijst gevoegd waarin het doel, de procedure, anonimiteit, het belang van het onderzoek worden toegelicht. Door de respondenten in de organisaties persoonlijk te benaderen is geprobeerd een hogere respons te bereiken. De vragenlijsten zijn persoonlijk opgehaald of teruggestuurd in een dichte envelop. Het totaal aantal verspreide werknemer vragenlijsten is 171. Daarvan zijn 111 vragenlijsten geretourneerd. Dit betekent een respons van 65%.

Het totaal aantal verspreide leidinggevende vragenlijsten is 45. 27 vragenlijsten zijn retour ontvangen. Dit betekent een respons van 60%. Gedetailleerde informatie over de verspreide en ontvangen vragenlijsten per organisatie is te vinden in Bijlage 3. In totaal zijn dus 111 gekoppelde werknemers-leidinggevende vragenlijsten verzameld. Dit betekent dat er gemiddeld 4,1 werknemers per leidinggevende zijn.

3.3 Meetinstrumenten

De volgende schalen worden voor dit onderzoek gebruikt; leiderschap empowerment, sociale steun van de leidinggevende, autonomie van de leidinggevende en veranderingsbereidheid van de werknemer. Er is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om de consistentie van de items van de gebruikte schalen in de vragenlijst te checken. Een schaal is betrouwbaar als deze een Chronbach's Alpha (betrouwbaarheidscoëfficiënt) van $\alpha \geq 0,7$ heeft (Mackenbach 2007). Hieronder wordt per schaal de Chronbach's Alpha gerapporteerd.

Leiderschap empowerment wordt gemeten met de ELW-Ethical Leadership at Work ontwikkeld door Kalshoven et al. (2011). Deze vragenlijst bestaat uit verschillende dimensies. De gebruikte dimensie voor dit onderzoek is het delen van macht en verantwoordelijkheid (power sharing) en bevat 6 vragen. Een voorbeeldvraag is : Mijn leidinggevende staat mij toe mee te beslissen. Aan de hand van de schaal power sharing kan worden vastgesteld hoe medewerkers de mate van empowermentgedrag van de direct leidinggevende ervaren. Er is sprake van 5 antwoordcategoriën; van 1 volledig oneens t/m 5 volledig eens. Cronbachs α is 0,87.

Weerstand is gemeten door veranderingsbereidheid, de DINAMO (Diagnostic Inventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations).

Het DINAMO model is gebaseerd op het model van gepland gedrag van Ajzen (1986). Het model dient als basis om gedragsintenties en antecedenten van gepland gedrag te meten (Metselaar 1997). Er is gekozen voor het DINAMO model vanwege de gebleken betrouwbaarheid van Ajzen's model. Omdat weerstand de negatieve benadering van veranderingsbereidheid is, zijn de vragen gehercodeerd. Veranderingsbereidheid van de werknemersvragenlijst zal in het onderzoek worden meegenomen. De schaal veranderingsbereidheid is dus ingevuld door de medewerker over de individuele ervaren weerstand over een organisatie verandering. De schaal bestaat uit 15 items. Een voorbeeldstelling is : Ik ben bereid tijd vrij te maken voor de verandering. 5 antwoordcategoriën kunnen worden gekozen.; 1 volledig oneens t/m 5 volledig eens. De cronbach's alpha is 0,80.

Sociale steun is gemeten met de Perceived Organisational Support (POS) en bestaat uit 8 items. Deze schaal is gebruikt in onderzoek van Eisenberger, Huntington, Hutchinson, en Sowa (1986). Deze schaal meet de hoeveelheid ontvangen sociale steun van de organisatie door de leidinggevende en is dus ook opgenomen in de vragenlijst van de leidinggevend. Een voorbeeld stelling is : De organisatie houdt rekening met mijn wensen. Er is sprake van 5 antwoordcategoriën; van 1 volledig oneens t/m 5 volledig eens.

De waargenomen sociale steun door de leider wordt gebruikt in het onderzoek. Dit is dus de lijst die de leidinggevende heeft ingevuld. De cronbach's alpha is 0,85.

Voor het vaststellen van *autonomie in het werk* is een schaal van Jackson, Wall, Martin en Davids (1993) gebruikt.

De vragenlijst van autonomie in het werk is een verkorte versie van de time en methode control en wordt in veel artikelen toegepast (Jackson 1993) en autonomie in het werk bestaat uit 6 items. Autonomie in het werk ervaren door de leidinggevende staat centraal in deze scriptie en is daarom ingevuld door de leidinggevendenden. Een voorbeeldstelling is : Ik heb invloed op beslissingen. Er is sprake van 5 antwoordcategoriën; van 1 volledig oneens t/m 5 volledig eens. De cronbach's alpha van deze schaal is 0,81.

Controle variabelen. Voor de effecten van leeftijd in jaren, geslacht (0=man en 1=vrouw) en de vier type organisaties is gecontroleerd in de regressieanalyse.

Statistische analyses

In de analyse is een leidinggevende vragenlijst is gekoppeld aan een werknemer (dyad niveau). Er zijn meerdere werknemers per leidinggevende en daarom kan er afhankelijkheid bestaan tussen de dyads. Er is met behulp van een one-way ANOVA gekeken of significante verschillen bestaan tussen de individuele weerstand van medewerkers op groepsniveau. Groepsniveau omvat de verschillende werknemers die dezelfde leidinggevende hebben. De resultaten laten zien dat er geen groepsvariantie is voor de afhankelijke variabele individuele weerstand ($F= 0.78$). Dat betekent dat het dyad niveau van analyse in orde is. Op basis van deze informatie zijn de regressie analyses uitgevoerd.

Op basis van de data verkregen met deze meetinstrumenten is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd aan de hand van drie stappen (Baron & Kenny 1986) om mediatie analyse te testen. Deze stappen van Baron & Kenny (1986) zijn de meest gebruikte methode om mediatie vast te stellen (Hayes 2009).

- Stap 1: het verband tussen de mediator (empowerment) en de onafhankelijke variabelen (autonomie leidinggevende & sociale steun leidinggevende) getest (zie Tabel 2).
- Stap 2: het verband tussen de onafhankelijke variabelen (autonomie van de leidinggevende en sociale steun van de leidinggevende) en de afhankelijke variabele (weerstand) onderzocht.
- Stap 3 : de mediator aan de onafhankelijke variabelen toegevoegd, zodat het verband tussen de mediator en afhankelijke variabele kan worden verklaard (Baron & Kenny 1986).

4. Resultaten

Beschrijvende resultaten

Het aantal werknemers onder de respondenten bestaat uit 28 mannen (25,2%) en 83 vrouwen (74,8%). De gemiddelde leeftijd is 39 jaar ($SD=11,7$) en varieert van 20 t/m 62 jaar. Het opleidingsniveau van de werknemers is voornamelijk HBO (43,2%). en MBO (41,4%). Slechts 1 respondent heeft de opleiding WO (0,9%).

Van de leidinggevenden zijn 14 (51,9%) mannen en 13 vrouwen (48,1%). De gemiddelde leeftijd is 48,3 (8,1). Het opleidingsniveau van de respondenten is voornamelijk HBO (66,7%).

Tabel 1 beschrijvende statistiekbeschrijving van de werknemers en leidinggevenden respondenten betreffende de controle variabelen

	geslacht		Leef tijd				organi satie			
	Man	vrouw	Min	Max	M	SD	1	2	3	4
Werknemers	28 = 25,2%	83 = 74,8%	20	62	39,1	11,7	14 12,6%	22 19,8%	50 45%	25 22,5%
Leidinggevend e	14= 51,9%	13 48,1%	29	61	48,3	8,1	1 3,7	1 3,7	22 81,5	3 11,1

Om te analyseren of er significante verschillen zijn tussen de vier participerende organisaties op de afhankelijke variabele individuele weerstand en de onafhankelijke variabelen sociale steun, autonomie op het werk en leiderschap empowerment, is er een one-way ANOVA uitgevoerd. De resultaten van deze ANOVA staan gepresenteerd in Tabel 2. Tabel 2 toont dat er wel significante verschillen zijn tussen de organisaties wat betreft de variabele leiderschap empowerment ($F=10,8$; $p < 0,01$), sociale steun ($F=38,1$; $p < 0,01$), en autonomie op het werk ($F=34,5$; $p < 0,01$). De vier verschillende organisaties verschillen niet significant op de afhankelijke variabele individuele weerstand ($F= 0,78$; $p > 0,01$). Daarom is gekozen om de variabele organisatie verder niet mee te nemen in de analyses.

Tabel 2 verschillen vier organisaties betreft weerstand, leiderschap empowerment, ervaren sociale steun leidinggevende en ervaren autonomie leidinggevende

Organisatie I – Organisatie J		MD (I-J) weerstand	MD (I-J) Leiderschap empowerment	MD (I-J) sociale steun leidinggevende	MD (I-J) autonomie leidinggevende
1	2	-0,01	0,19	1,23*	0,77*
1	3	-0,04	-0,59*	0,85*	1,17*
1	4	0,06	-0,34	0,89*	0,76*
2	1	0,01	-0,19	-1,23*	-0,77*
2	3	-0,03	-0,78*	-0,38*	0,40*
2	4	0,07	- 0,52*	-0,34*	-0,01
3	1	0,04	0,59*	-0,85*	-1,17*
3	2	0,03	0,78*	0,38*	- 0,40*
3	4	0,10	0,26	0,04	- 0,41*
4	1	-0,06	0,34	-0,89*	-0,76*
4	2	-0,07	0,52*	0,34*	0,01
4	3	-0,10	-0,26	-0,04	0,41*

	F overall voor weerstand = 0,23	F overall voor leiderschap empowerment = 10,80*	F overall voor sociale steun leidinggevende = 38,07*	F overall voor autonomie leidinggevende = 34,5*
--	---------------------------------	---	--	---

$P \leq 0,05^*$, organisatie 1 = fysiotherapiepraktijk, organisatie 2 = streekziekenhuis, organisatie 3 = zorginstelling gehandicapten, organisatie 4 = thuiszorgorganisatie.

Correlatieanalyse

De Pearson correlatiecoëfficiënt wordt gebruikt om de sterkte en richting van het verband tussen twee variabelen te beschrijven. In Tabel 3 staat de correlatieanalyse gepresenteerd.

Tabel 3 correlatieanalyse

variabelen	N	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Geslacht ¹	111	1,75	0,44	-					
2. Leeftijd	109	39,12	11,74	-0,07	-				
3. Weerstand	109	2,18	0,49	0,14	0,12	-			
4. Leiderschap empowerment	109	3,65	0,65	-0,01	0,08	-0,32*	-		
5. Autonomie	111	4,15	0,54	-0,04	-0,07	0,10	-0,34*	-	
6. Sociale steun	111	3,43	0,48	-0,13	-0,29*	-0,02	-0,16	0,43*	-

¹ Man=0 en Vrouw=1

Noot. N varieert tussen 109 en 111 gekoppelde werknemer-leidinggevende vragenlijsten vanwege "missing values"

**. Correlatie is significant bij 0,01 Niveau (2 zijdig getoetst).

*. Correlatie is significant bij 0,05 Niveau (2 zijdig getoetst).

Zoals te zien in Tabel 3, hangt leiderschap empowerment significant en negatief samen met weerstand, zoals verwacht ($r = -0,32$, $p < 0,001$). Uit Tabel 3 blijkt ook dat weerstand en autonomie geen significante samenhang tonen ($r = 0,10$, $p > 0,01$). In de tabel is ook weergegeven dat sociale steun en weerstand geen significant verband tonen ($r = 0,02$, $p > 0,01$). Opvallend is de negatieve samenhang tussen leiderschap empowerment en autonomie van de leidinggevende ($r = -0,34$, $p < 0,01$). Dit is tegengesteld als wat is geformuleerd in hypothese 3. Tussen leiderschap empowerment en sociale steun blijkt uit Tabel 3 dat er geen sprake is van een significante correlatie ($r = 0,16$, $p > 0,01$, $P < 0,05$). Echter, autonomie van de leidinggevende en sociale steun tonen een significantie positieve correlatie ($r = 0,43$, $p < 0,01$).

Regressie analyses

Tabel 4. Meervoudige regressieanalyse met als afhankelijke factor empowerment.

Variabele	Model 1		Model 2	
	Beta	T	Beta	T
leeftijd	-0,00	-0,03	-0,02	0,19
Geslacht	0,08	0,82	0,05	0,55
autonomie leidinggevende			-0,35*	-3,33*
sociale steun leidinggevende			-0,00	-0,02

	$R^2 =$ 0,006		$R^2 =$ 0,124	
	$F =$ 0,715		$F =$ 3,621*	

Voetnoot : $p \leq 0,05^*$.

Hypothese 1 verondersteld een positief verband tussen sociale steun en leiderschap empowerment. Tabel 4 geeft weer dat er geen significant verband is tussen sociale steun en leiderschap empowerment ($\beta = -0,002$, $p = 0,9839$). Hypothese 2 verondersteld een positief verband tussen autonomie en leiderschap empowerment. Uit de resultaten in Tabel 2 blijkt dat er een significant negatieve relatie is tussen autonomie en leiderschap empowerment ($\beta = -0,344$, $p = 0,001$). Wanneer leiderschap empowerment hoger is zal de mate van autonomie lager zijn. Dit betekent dat hypothese 2 niet is ondersteund. Er werd namelijk een positieve relatie tussen leiderschap empowerment en autonomie verondersteld. Uit Tabel 4 blijkt dat de controlevariabelen geslacht en leeftijd niet significant samenhangen met leiderschap empowerment.

Tabel 5 Meervoudige regressieanalyse met als afhankelijke factor veranderingsbereidheid/weerstand

Variabele	Model 3		Model 4		Model 5	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T
leeftijd	0,15	1,499	0,15	1,487	0,14	1,504
geslacht	0,13	1,279	0,13	1,223	0,13	1,332
autonomie			0,13	1,198	0,02	0,147
leidinggevende						
sociale steun			-0,03	-0,233	-0,04	-0,362
leidinggevende						
leiderschap empowerment					-0,33*	-3,307*
	$R^2 =$ 0,035		$R^2 =$ 0,050		$R^2 =$ 0,144	
	$F =$ 1,859		$F =$ 0,272		$F =$ 0,008*	

$P \leq 0,05^*$.

De volgende stap in de uitvoering van de regressieanalyse is in Tabel 5 in model 3 weergegeven. In deze regressieanalyse zijn dezelfde controlevariabelen meegenomen met als afhankelijke variabele weerstand. Uit Tabel 5 blijkt dat de controlevariabelen geslacht en leeftijd geen significante samenhang tot met weerstand. Uit de Anova tabel bleek ook dat de organisaties niet significant verschillen betreffende weerstand. Model 4 geeft weer dat autonomie geen significante samenhang toont met veranderingsbereidheid ($\beta = 0,13$, $p = 0,234$). Uit Tabel 5 blijkt ook dat sociale steun geen significant verband toont met veranderingsbereidheid ($\beta = -0,027$, $p = 0,816$).

In model 5 is de variabele leiderschap empowerment toegevoegd. Uit model 5 blijkt dat een significant negatief verband bestaat tussen leiderschap empowerment en weerstand ($\beta = -0,33$, $p = 0,001$). Er is geen steun gevonden voor hypothese 3, want de positieve relatie tussen autonomie en leiderschap empowerment en sociale steun en leiderschap empowerment wordt niet ondersteund.

5. Conclusie en discussie

Uit de resultaten blijkt dat in tegenstelling tot hypothese 1 geen significant verband wordt gevonden tussen sociale steun en leiderschap empowerment. In tegenstelling tot hypothese 2 wordt een significant negatieve samenhang gevonden tussen autonomie en leiderschap empowerment. Het eerste gedeelte van hypothese 3 (een positieve samenhang tussen autonomie, sociale steun & leiderschap empowerment) wordt niet ondersteund door de regressieanalyse. De verwachte significant negatieve samenhang tussen leiderschap empowerment en weerstand in hypothese 3 wordt wel ondersteund. Uiteindelijk is er geen steun gevonden voor het mediatie model, waardoor leiderschap empowerment niet medieert tussen sociale steun en autonomie op het werk aan de ene kant en individuele weerstand van medewerkers aan de andere kant. De resultaten van het onderzoek zullen in dit hoofdstuk nader worden bekeken.

Theoretische implicaties

Op basis van de bestudeerde literatuur wordt verwacht dat sociale steun een positieve samenhang toont met leiderschap empowerment. Echter uit het onderzoek blijkt dat geen relatie is gevonden tussen sociale steun en leiderschap empowerment. Uit de literatuur blijkt dat leidinggevende sociale steun van de organisatie nodig hebben om tijdens cultuurveranderingen empowerment leiderschap te tonen. Leiderschapsstijlen richten zich echter steeds meer op het uit handen geven van regelmogelijkheden of wel empowerment leiderschap. Van der Ploeg (2005) beschrijft dat adequate sociale steun de onzekerheid vermindert. Dit zal ertoe leiden dat leiders verantwoordelijkheden uit handen geven en daardoor meer empowerment gedrag laten zien.

De onbekende situatie en het gevoel van verantwoordelijkheid voor de resultaten over het veranderingsproces zouden kunnen verklaren dat sociale steun niet voldoende is voor leidinggevend om gericht te blijven op empowerment. Een andere verklaring kan gezocht worden in de attributietheorie. Deze theorie richt zich op de gedachte dat de oorzaken intern (in het individu zelf) of extern (buiten de persoon, in de situatie) gelegen zijn (Riel 2003). Wellicht zou het kunnen zijn dat door alleen externe factoren te meten, zoals sociale steun dat dat niet voldoende is om gedrag, zoals leiderschapsgedrag te verklaren. In andere woorden is een combinatie van interne en externe factoren nodig om empowerment leiderschap te verklaren in zorgorganisaties die in veranderingsprocessen zitten.

Een andere verklaring zou kunnen zijn dat zoals aangegeven in het theoretisch kader talrijke onderzoeken sociale steun verschillend definiëren (Cobb (1976), Turner (1983), Tardy (1985); House, James & Kahn (1985)).

Cobb (1976) definieert sociale steun als informatie. Tardy veronderstelt dat sociale steun uit vijf elementen bestaat richting, beschikbaarheid, beschrijving en evaluatie, inhoud en netwerk. In lijn hiermee blijkt dat onderzoekers het niet eens zijn over het meeste geschikte instrument om sociale steun te meten (Van Sonderen, 1993). De wijze waarop sociale steun gemeten wordt is echter wel essentieel voor het vinden van een direct of buffereffect van sociale steun op gedrag (Kessel en Mcleod 1985). Cohen en Wills (1985) ondersteunen de gedachte van Kessel en Mcleod (1985). Zij concluderen op basis van een uitgebreide systematische review dat het vinden van een direct effect of buffer effect van sociale steun gedeeltelijk afhangt van de wijze waarop sociale steun gemeten is. Als dit wordt gekoppeld aan het huidige onderzoek blijkt dat de gebruikte schaal van sociale steun (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa 1986) voornamelijk gericht is op de hoeveelheid sociale steun die de werknemer waarneemt van zijn werkgever. De tevredenheid met deze sociale steun is echter niet gemeten met deze vragenlijst. Juist de aansluiting van de mate van sociale steun aan de behoefte en tevredenheid met deze sociale steun is essentieel om gedrag te verklaren en dus ook voor de leidinggevende om leiderschap empowerment te tonen. Dit blijkt ook uit de attributietheorie. Vanuit de attributietheorie kan worden verondersteld dat alleen een relatie tussen sociale steun en de overige variabelen (leiderschap empowerment en weerstand) zal worden gevonden wanneer de aangeboden sociale steun door de omgeving aansluit bij de behoefte aan sociale steun van de leiders (Weiner 1985). Het is dus belangrijk dat in relaties zowel de leider als medewerker rekening gehouden met de wensen en behoeften van elkaar. Beek, van Dijk en Euwema (2000) beweren dat relaties van invloed kunnen zijn op de mate waarin sociale steun wordt waargenomen. Vervolg onderzoek zou zich kunnen richten op het meten van sociale steun en de mate van tevredenheid van deze ontvangen steun tijdens een veranderingsproces en of dat zou kunnen leiden tot het tonen van meer leiderschap empowerment tijdens veranderingsprocessen.

Daarnaast blijkt uit de regressieanalyse dat er geen significant verband gevonden is tussen sociale steun ervaren door de leidinggevende en weerstand van werknemers tegen een organisatieverandering. Dat betekent op basis van de resultaten dat geen mediatie is gevonden voor leiderschap empowerment in de relatie tussen sociale steun ontvangen door de leidinggevend en weerstand van medewerkers. Enerzijds wordt in de literatuur gesteld dat sociale steun een direct effect heeft op gedrag. (Cohen en Wills 1985). Anderzijds worden er echter steeds meer aanwijzingen gevonden dat sociale steun de negatieve invloed zou kunnen neutraliseren die potentieel belastende gebeurtenissen op personen kunnen hebben (Mechanic 1987). Dit zou kunnen betekenen dat het belangrijk is om te weten of de veranderingsprocessen als belastend ervaren worden door de leidinggevend en. In de gevallen dat het veranderingsproces als belastend ervaren wordt, zou de door de leidinggevende ervaren organisatie steun nodig kunnen zijn om leiderschap empowerment te tonen en daarmee medewerkers weerstand te verminderen. Als het veranderingsproces niet als belastend ervaren wordt, dan is sociale steun van de organisatie niet nodig voor de leidinggevende om leiderschap empowerment te tonen om zou de medewerkers weerstand te verminderen. Verder blijkt uit een aantal studies dat sociale steun in het algemeen een gunstige invloed heeft op iemands welbevinden (van Sonderen 1993).

Welbevinden verwijst naar perceptie van positieve gevoelens. De steun van een groep welwillende en meedenkende medemensen lijkt van cruciaal belang voor het welbevinden van een individu : het individu blijkt als het om gevoelens van welzijn en gezondheid gaat sterk afhankelijk van sociale steun (Mechanic 1978). Het ontbreken van positieve gevoelens omtrent het welbevinden leidt tot negatieve effecten zoals een verminderde moraal en weerstand tegen verandering (Spruit 1987). Dit buffereffect van sociale steun wordt echter niet altijd gevonden (Van Sonderen 1993).

Uit de resultaten blijkt dat er verschil bestaat wat betreft de ervaren sociale steun door de leidinggevende tussen de vier organisaties. De mate van weerstand in de verschillende organisaties toont echter geen verschil. Vanuit de attributietheorie kan worden verondersteld dat deze verschillen kunnen zijn ontstaan door een verschil in behoefte aan sociale steun (Weiner 1985).

In het onderzoek is ook de samenhang tussen autonomie en leiderschap empowerment onderzocht. In tegenstelling tot de hypothese, is er een negatieve relatie gevonden tussen autonomie ervaren door de leidinggevende en empowermentgedrag van de leider ervaren door door medewerkers. Op basis van de literatuur van Bowen en Lawyer (1992) en Hovelynck (2006) wordt verwacht dat de aanwezigheid van autonomie in de organisatie voor leiders belangrijk is om nieuwe ideeën over te brengen en hun werk op een andere/eigen manier in te richten, waardoor leiderschap empowerment getoond kan worden.

Alleen wanneer de leider de ruimte heeft om aan te sluiten bij het ontwikkelingsniveau van de medewerker kan hij empowermentgedrag realiseren. Dit houdt in dat een leidinggevende de autonomie nodig heeft om op de individuele wensen van medewerkers in te kunnen spelen (Bass, 1985). Leiders die empowermentgedrag vertonen hebben een sterk gevoel van zinvolheid, competentie, autonomie en impact bij het uitvoeren van hun taken. Hoe meer autonomie een leider heeft, hoe meer hij leiderschap empowerment zal kunnen uitvoeren en hoe meer medewerkers waarnemen dat de leider empowermentgedrag toont omdat hij de ruimte krijgt taken te delegeren. Echter de resultaten laten zien dat autonomie en leiderschap empowerment een negatieve samenhang tonen. Autonomie in dit onderzoek omvat de mate waarin medewerkers ervaren zelf verantwoordelijk te zijn voor de uitvoering van een taak en autonoom mogen beslissen over de manier waarop ze hun werk uitvoeren (Murrell 2000). John Stuart Mill geeft aan dat autonomie verbonden is met handelen in vrijheid, gebaseerd op het eigenbelang (Devos 2002). Verondersteld wordt dat de leider zijn eigen werkwijze zal kiezen. De leider handelt op basis van zijn eigen opvattingen, wensen en preferenties (Devos 2002). De leider zal de controle in handen willen houden en taken niet delegeren naar werknemers (Devos 2002). Naast de mogelijkheid van handelen uit eigenbelang is het ook mogelijk dat de leider niet goed weet hoe om te gaan met de grotere mate van autonomie/verantwoordelijkheid. Sturing op verantwoordelijkheid is daarbij erg belangrijk (Bass, 1985). Om te kunnen sturen op verantwoordelijkheid is het van groot belang een juiste balans te vinden tussen sturen (kaders stellen, resultaten/output benoemen, grenzen aangeven) en een bepaalde mate aan ruimte geven (delegeren, zelforganisatie, loslaten) (Bass, 1985). In het proces van organisatieveranderingen is het belangrijk dat sturing wordt gegeven vanuit het management aan de hand van kaders.

Door duidelijk kaders te stellen is het voor leidinggevendenden duidelijk op welke wijze zij hun volgers moeten benaderen en hiermee lijkt een balans tussen sturing en vrijheid belangrijk. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op zowel sturing als autonomie.

In tijden van verandering blijkt autonomie voor leidinggevendenden dan ook niet zinvol, want dit leidt tot minder ervaren leiderschap empowerment. Leiderschap empowerment juist zorgt voor een verminderde weerstand onder werknemers. Leiders hebben een voorbeeldfunctie. Wanneer volgers geen leiderschap empowerment ervaren zullen zij dit zelf ook niet tonen (blanchard 2007).

Uit de regressieanalyse blijkt daarnaast dat autonomie en weerstand geen significant verband tonen. Er is dan ook geen mediatie gevonden voor leiderschap empowerment in de relatie tussen ervaren autonomie door de leidinggevendenden en weerstand van medewerkers.

Hypothese 3 wordt als geheel dus niet ondersteund.

Zoals hierboven al beschreven is er wel een negatieve relatie gevonden tussen leiderschap empowerment en weerstand van werknemers tegen veranderingen. Op basis van de attributietheorie wordt verwacht dat bij autonomie het aansluiten bij de wensen, behoeften en het taakniveau van de leiders centraal staat. Net als sociale steun is het realiseren van een optimale relatie hiervoor van belang. Volgens Kelly (1973) schrijven mensen gedrag toe aan drie verschillende oorzaken namelijk persoon, object of context. Vanuit de attributietheorie groeit de belangstelling naar relaties (Eberly 2011). Vanuit de dimensie locus of control lijkt naast de verdeling intern – extern ook het toeschrijven van oorzaken in relaties steeds belangrijker (Martinko 2007). Het is mogelijk voor een leider met vrij grote zekerheid te voorspellen wat het resultaat is van zijn ingrijpen. Dit is mogelijk door het gedrag van medewerkers te observeren en het eigen gedrag daarop aan te passen. Het gedrag van de medewerkers kan op deze wijze worden beïnvloed waardoor weerstand kan worden verminderd (Martinko 2007). Dit omvat het aspect context. Dit heeft onder andere betrekking op het geven van informatie. Het krijgen van voldoende informatie van de directie/leider is essentieel om goede beslissingen te kunnen maken die steeds meer decentraal worden toegewezen. Dit zou kunnen betekenen dat het meer gaat om de informatie voorziening dan om autonomie. Dat zou kunnen betekenen dat de mate van ervaren informatie uit de organisatie (of wel managementteam) een relatie heeft met leiderschap empowerment wat weer leidt tot minder weerstand.

Verder zou vervolgonderzoek ook verder kunnen worden uitgebreid naar leiderschapsstijlen die empowerment leiderschapsgedrag bevatten. De drie aan bod gekomen leiderschapsstijlen in het theoretisch kader (transformationeel, ethisch en dienend leiderschap) bevatten allen aspecten van leiderschap empowerment, maar in verschillende mate. Het vaststellen van de mate van leiderschap empowerment is wellicht onvoldoende. Het meten van een bredere leiderschapsstijl zou nodig kunnen zijn. Een voorbeeld hiervan is dienend leiderschap, omdat wordt verondersteld deze leiderschapsstijl de meeste aspecten van empowermentgedrag te bevatten (Blanchard 2007). Opvallend is dat de weerstand van werknemers tegen veranderingen in alle organisaties laag is. Vanuit de attributietheorie (Weiner 1985) kan worden verondersteld dat een verschil in behoefte aan leiderschap empowerment kan verklaren dat de weerstand in alle organisaties laag is.

In de organisaties waar leiderschap empowerment in grote mate aanwezig is, zal ook meer behoefte zijn aan leiderschap empowerment (Weiner 1985).

Zoals eerder aangegeven werd in deze scriptie verwacht dat leiderschap empowerment een grote rol zou spelen tussen de ervaren sociale steun en autonomie van leidinggevende en weerstand van medewerkers in de gezondheidszorg. Deze relatie is niet gevonden.

Een mogelijkheid is dat empowerment klimaat een belangrijke rol zou kunnen spelen in dit model. Seibert, Silver en Randolph (2004) onderzochten de relatie tussen het organisatieklimaat en empowerment. Uit dit onderzoek blijkt dat een positieve en significante relatie bestaat tussen het empowermentklimaat (= de organisatie) en de mate van empowerment bij individuen die werkzaam zijn in de organisatie.

Empowerment op het individuele niveau vindt altijd plaats binnen de context (Zimmerman 1995) en het belang van relaties als vorm van context wordt ook benadrukt in de verschillende niveaus van empowerment. Het vertrouwen dat iemand heeft in zijn eigen vaardigheden wordt veelal bevorderd door de omgeving (collega's, management, cliënten). Om als individu volgens de empowermentgedachte te kunnen werken is het essentieel dat zowel de processen als de structuur van de organisatie zijn ingericht via de empowermentgedachte (Peterson 2004). Daarnaast is het belangrijk dat een individu volgens de empowermentmethode wordt benaderd. Een manager die empowerment gedrag toont is nodig is om te zorgen dat professionals en overige medewerkers in de zorg empowermentgedrag tonen (Murrell 2000). Daarnaast is het mogelijk dat professionals en medewerkers minder weerstand tonen als ze betrokken worden bij de organisatieverandering. Het zou dus kunnen zijn dat naast leiderschap empowerment ook empowerment klimaat een rol speelt bij weerstand van medewerkers.

Wat betekent het onderzoek voor de praktijk

In de zorg vinden op het moment veel veranderingen plaats zoals genoemd in de inleiding. Voorbeelden zijn het invoeren van empowerment, fusieren, kwaliteitscontrole en inspelen op de marktwerking in de zorg. Voor zorgorganisaties is het een grote uitdaging om met deze veranderingen om te gaan en deze in de organisatie te implementeren. Uit de literatuur blijkt dat medewerkers nogal eens weerstand kunnen hebben tegen organisatie veranderingen. In deze scriptie is een belangrijke rol van leiderschap empowerment aangetoond. Het blijkt dat leiderschap empowerment zorgt voor een verminderde weerstand van individuele medewerkers.

Het lijkt bij empowerment leiderschap tijdens organisatie veranderingen essentieel dat er sprake is van aandacht voor het individu, het delegeren van taken en betrekken van de werknemer. Wanneer leiderschap empowerment wordt toegepast zal aansluiting worden gevonden bij de behoeften van werknemers en dit zal leiden tot een minimale weerstand. Organisaties zouden leidinggevendenden kunnen selecteren, stimuleren en trainen om meer empowerment gedrag te tonen tijdens organisatie veranderingsprocessen.

Uit dit onderzoek blijkt dat sociale steun en autonomie niet bijdragen aan het tonen van leiderschap empowerment tijdens organisatieveranderingen.

Dat betekent dat dit onderzoek niet heeft kunnen bijdragen aan de wijze waarop het management leidinggevend kan ondersteunen in het tonen van empowerment gedrag, waardoor de weerstand voor de organisatie verandering bij de individuele werknemer verminderd.

Het lijkt er zelfs op dat de mate van autonomie ervaren door leidinggevend een negatieve relatie heeft met de door de werknemers waargenomen mate van leiderschap empowerment. Dit suggereert dat autonomie geen vorm is voor het management om leiderschap empowerment te bevorderen, maar dat leiderschap empowerment zelfs verminderd. Vervolg onderzoek is nodig om antecedenten van leiderschap empowerment tijdens veranderingsprocessen te onderzoeken.

6. Beperkingen onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek kent een aantal beperkingen. Een *eerste* beperking zou kunnen zijn dat de vier organisaties verschillende type zorg omvatten : een fysiotherapiepraktijk, een streekziekenhuis, een zorginstelling voor lichamelijk en geestelijk gehandicapten en een thuiszorginstelling. Er is hier echter voor gekozen, om op deze wijze zowel eerste- als tweedelijns zorgorganisaties en ook zorgorganisaties in verschillende takken van de zorg te betrekken in dit onderzoek om zo representativiteit van de steekproef te vergroten. De organisaties zijn niet random getrokken uit de zorgsector, maar benaderd via het netwerk. Ook moesten de organisaties bezig zijn met een organisatie verandering. Een *tweede* beperking is dat binnen de vier organisaties verschillende organisatieveranderingen plaatsvinden. De schaal voor veranderingsbereidheid is echter erg betrouwbaar en breed zodat de vragen voor elke verandering konden worden toegepast. Een *derde* aspect is het beperkt aantal leidinggevend (kleine respondentengroep) in de studie. Zij zijn echter gekoppeld aan de werknemers waardoor de uiteindelijk dataset wel voldoende omvang betreft. Echter vervolg onderzoek zou wellicht het onderzoek binnen een zorgorganisatie kunnen uitvoeren en daarbij meer leidinggevend betrekken als ook op meerdere hiërarchische niveaus. Een *vierde* beperking is de wijze waarop *leiderschap empowerment* is gemeten. Het aantal gemeten aspecten van leiderschap empowerment is minimaal. De nadruk ligt sterk op het autonomie-aspect. Een *vijfde* beperking is dat door het cross-sectionele design geen causale verbanden getoetst zijn en het zou kunnen zijn dat minder weerstand leidt tot meer leiderschap empowerment. Echter op basis van dit onderzoek kunnen daar geen uitspraken over worden gedaan.

7. Aanbevelingen

Duidelijk is dat kwantitatief onderzoek aantoonde dat een relatie bestaat tussen leiderschap empowerment en weerstand tegen veranderingen. Tussen sociale steun en leiderschap empowerment wordt echter geen verband gevonden. Autonomie en leiderschap empowerment tonen in tegenstelling tot verondersteld in de literatuur een negatief verband.

Uit de bestudeerde bronnen blijkt dat veelal kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd om de invloed van leiderschap empowerment te onderzoeken. Het accent ligt bij de meting van leiderschap empowerment op praktijkgericht en kwalitatief onderzoek omdat deze meer kansen bieden op participatie van deelnemers en meer garanties bieden op een indaling van de

onderzoeksresultaten in de concrete praktijk en dus op verbetering van de praktijk. Het is belangrijk om empowerment in de praktijk te bestuderen (Van Regenmortel 2011). Om de verbanden omtrent sociale steun en autonomie verder te onderzoeken wordt dan ook aanvullend kwalitatief onderzoek aanbevolen. Kwalitatief onderzoek naar sociale steun wordt aanbevolen zodat kan worden onderzocht of de hoeveelheid ontvangen sociale steun overeenkomt met de behoefte aan sociale steun (Van Regenmortel 2011). Kwalitatief onderzoek naar sociale steun ziet er als volgt uit : Onderzoekers meten sociale steun doorgaans met een vragenlijst. Deelnemers aan het onderzoek beantwoorden de vragen mondeling via een interview. Het is belangrijk dat er vragen zijn opgenomen in de lijst over de betekenis en verschillende vormen van sociale steun (emotionele, instrumentele en informatieve ondersteuning). Daarnaast is het belangrijk dat vragen over tevredenheid met de hoeveelheid steun in de vragenlijst zijn opgenomen. (Van Sonderen & Ormel, 1991). De respondenten ontvangen vooraf aan het interview een uitnodigingsbrief, waar het doel, belang en sociale steun worden toegelicht. Door middel van kwalitatief onderzoek naar sociale steun kan een eventueel buffereffect dat niet naar voren komt op basis van kwantitatief onderzoek nader worden onderzocht. Het is belangrijk om in een kwalitatief onderzoek de mate van behoefte aan autonomie in het werk te onderzoeken. De ene medewerker zal hier veel behoefte aan hebben, de andere minder omdat deze persoon daar misschien niet mee om kan gaan. Het is lastig deze behoefte vast te stellen door middel van vragenlijsten. De mate van behoefte aan zowel autonomie als sociale steun kan worden bepaald aan de hand van kwalitatief onderzoek, zodat de context van zowel de zorg als de organisatieveranderingen een duidelijke plek krijgen in het toekomstige onderzoek.

Leiderschap empowerment blijkt een negatieve samenhang te tonen met weerstand van werknemers. Weerstand kan optimalisering en aanpassingen aan de dynamische zorgomgeving sterk vertragen. Het is dus belangrijk leiderschap empowerment steeds verder te ontwikkelen en daarmee weerstand in alle lagen van de organisatie te minimaliseren!

Literatuur

Ambreen, M. (2011). Impact of implied organizational support on organizational commitment. *European journal of business and management*. Vol 3, No.11.

Ansems, P., Moen, J. (2009) Veranderbereidheid is te beschouwen als het spiegelbeeld van weerstand. Kleur bekennen: kleedkamergesprekken over leiderschap. Assen: Van Gorcum.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Bakker.A.B., Demerouti.E., Verbeke.W.(2004). *Using the job demands-resources model to predict burnout and performance*. Wiley Periodicals.

Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *The Free Press*, New York.

Baron, R.M, Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6),1173-82.

Blanchard, K.(2007). Over leiderschap: leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties. Amsterdam : Pearson Education Benelux.

Boonstra, J.J., Caluwe, L.(2006). *Interveniëren en veranderen : zoeken naar betekenis in interacties*. Den Haag : kluwer.

Boonstra, J.J. (2010), *Macht en invloed in veranderingsprocessen*. Verkregen op 2 januari 2011 van <http://www.jaapboonstra.nl/publicaties/leidinggeven/Macht%20en%20invloed%20in%20veranderingen.pdf>

Boonstra, J. J., Steensma, H.O. & Dement, M.I. (1996). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Utrecht: De Tijdsboom BV.

Bouwen, R., Witte, K., Verboven, J. (1996). *Organiseren en veranderen*. Leuven/Apeldoorn : Garant.

Bowen, D.A. and Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of the Service Workers: What, Why, How and When, *Sloan Management Review* 33(3), 31–9.

Breaugh, J.A. (1999). Effect size estimation : factors to consider and mistakes to avoid.

Journal of Management 2003. 29(1). 79–97.

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.

Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97, 117-134.

Burger, Y., Caluwé., Jansen, P. (2010). *Mensen veranderen; waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Amsterdam: Kluwer.

Caluwe, L., Vermaak, H.(2006), *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Amsterdam : Kluwer.

Capozzoli, T.K. (1995). Managers and leaders: a matter of cognitive difference. *The Journal of Leadership Studies*, 2 (3), 20-29.

Chemers, M.M. (1997). *An integrative theory of leadership*. New York : Routledge.

Cobb, S. (1976). Social Support as moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*. 38, 300-314.

Cohen, S., Wills, T.A. (1985). *Stress, social support, and the buffering hypothesis*. *Psychological Bulletin*. 98, 310-357.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*. 13, 471–82.

Covey, S. (2005). *De 8^{ste} eigenschap: van effectiviteit naar inspiratie*. Amsterdam : Business Contact.

Covey, S. (1999). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam : Business Contact.

Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J. (2003). *Handboek verandermanagement: theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Amsterdam : Kluwer.

Cuyvers, G.(2007). *Zorgen voor kwaliteit: handboek kwaliteitsontwikkeling voor non-profit organisaties*. Leuven : LannooCampus.

Devos, R., Braeckman, A., Verdonck, B. (2002). *Terugkeer van het subject: recente ontwikkelingen binnen de filosofie*. Verkegen op 19-4-2012 van

<http://www.dilemmamanager.nl/studiewijzer/content.asp?page=30>

Doorewaard, H. (1989). *De vanzelfsprekende macht van het management. Een verkennend onderzoek naar de hegemoniale aspecten van macht van het management bij automatisering*. Assen: Van Gorcum.

Drenth, B., Damen, B., Goedhart, A.(2006). *De kunst van het volgen: over het ontvangen van leiding*. Assen : Van Gorcum.

Eberly, M.B., Holley, E.C., Jonson, M.D., Mitchell, T.R.(2011). Beyond internal and external : adyadic theory of relational attributions. *Academy of Management Review*. Vol. 36, No. 4, 731–753.

Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71, 500-507.

Ezerman, G.C.(1986). *Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen*, in: Vrakking, W.J., *Management van organisatievernieuwing*, Lelystad : Koninklijke Vermande.

Freire, P.(1973). *Education for critical consciousness*. Cambridge : Center for the study of development and social change.

Fritz, M. S., MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, 18, 233-239.

Galenkamp, H., Weijers, F.(2011). *Leidinggeven vanuit angst of autonomie*. Mesomagazine, 31 , 10-14.

Gils, V., Schuitem, S (2003). *Interne communicatie bij veranderingen: van weerstand naar commitment*. Amsterdam : Kluwer.

Green, S. G., Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*. 23: 429–458.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley : Reading, MA.

Hakimi, N. (2010). *Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective*. Rotterdam : Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hayes, A.F.(2009). Beyond Baron and Kenney : Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, Vol 76, 408-420.

Hector, T., Compernelle, L.(2009). *Stress, vriend en vijand: de aanpak van stress, thuis en op*

het werk. Leuven : Lannoo uitgeverij.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York : John Wiley & Sons.

House, James.S., Kahn, L.K. (1985). Measures and concepts of social support. Social support and health. *academic press*, 83-108.

Hovelynck, J., Weerdt, S., Dewulf, A. (2006). *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties*. Leuven : Lannoo Campus.

Hunsaker, P.L., Brouwer, D., Minnen, R. (2010). *Managementvaardigheden*. Amsterdam : Pearson education benelux bv.

Imbos, T.J., Janssen, M.P.E., Berger, M.P.F. (2005). *Methodologie en statistiek*. Maastricht : Universiteit maastricht, faculteit der Gezondheidswetenschappen. Maastricht.

Jacobs, G.(2005). Participatie en empowerment in de gezondheidsbevordering. *Utrecht: Universiteit voor Humanistiek*.

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.

Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D. (1992). The challenge of organizational change. *The Free Press*, New York.

Kelley, H. H. (1971). *Attributions in social interactions*. Morristown New York : General Learning Publishing Group.

Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107–128.

Kessler, R.C., McLeod, J.D. (1985). Social support and mental health in community samples. *Social support and health*, pp. 219-240.

Klagge, J. (1998). The empowerment squeeze – views from the middle management position. *Journal of Management Development*, 17 (8), 548-558.

Klein, H. Rorink, F. (2005). *Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.

Koeleman, H. (2006). *Interne communicatie bij verandering : van middelen naar interventiedenken*. Kluwer : Alpen aan de Rijn.

Lawrence, P.R. (2012). *How to deal with resistance to change? Verkregen op 14-2-2012 van http://autodesarrollate.vitro.com/PORTAL/autodesarrollate/portal/pdf/Programa_Actualizate_Genesis/how_to_deal_with_a_resistance_to_change.pdf*

Lee, M., Koh, J.(2001). Is empowerment really a new concept? *Int. J. of Human Resource Management*, 12:4.

Lievens, F., Geit, P., Coetsie, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.

Mackenbach, J.P., Maas, van der. P.J. (2007). *Volksgezondheid en gezondheidszorg*. Maarssen : Elsevier gezondheidszorg.

ManagementSite (2011). *Sturen op verantwoordelijkheid*. Verkregen op 17-6-2012 van <http://www.managementsite.nl/kennisbank/sturen-op-verantwoordelijkheid>

Martinko, M.J., Harvey, P., Douglas, S.C. (2007). The role, function, and contributions of attribution theory to leadership: A review. *Leadership Quarterly*, 18, 561-585.

Mechanic, D., (1978). Medical sociology. Stress, crisis and social adaptation. New York: *Free Press*, p.290-314.

Metselaar, E., Cozijnsen, A. (1997). Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Eindhoven : Holland Business Publications.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn of Sport., Vilans. (2011). *In voor zorg!* Verkregen op 28-6-2012 van : <http://www.invoorzorg.nl/ivzweb/Overzichten-In-Voor-Zorg!/map-informatie/De-langdurende-zorg-in-2020-trends-beleid-en-wetgeving.html>

Moor, W.(2005). *Het proces van organiseren – individueel en sociaal constructionisme – praktijkmodellen*. Apeldoorn: Garant

Murrel, K.L., Meredith, M. (2000). *Empowerment van werknemers*. Schoonhoven: Academic Service.

NIGZ, (2007). *Empowerment in het referentiekader gezondheidsbevordering*, Amsterdam : Academisch Medisch Centrum, Afdeling Sociale Geneeskunde.

Nutbeam, D. (1998). Health promotion glossary. *Health Promotion Int*, 13, 349-364.

Pameijer (2012). *Over empowerment*. Verkregen op 1 januari 2011 van : <http://empowerment.pameijer.nl/over-empowerment>

Peterson, N.A., Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the individual: Toward a Normological network of Organizational Empowerment. *American Journal of Communication Psychology*, 34, 129-145.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston : *Harvard Business School Press*.

Pintrich, P.R., Schunk, D.H. (2002.) *Motivation in Education. Theory, Research, and Applications*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Ponte, P., Veen, A.F.D. (1990). *Intensieve leerlingbegeleiding: schoolstrategieën in het voortgezet onderwijs*. Leuven/Apeldoorn : Garant.

Pruyn, A., Wilke, H.(2001). *Sociale psychologie voor managers*. Houten : Bohn Stafleu van Loghum.

Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–148.

Regenmortel, T. (2009). Empowerment als uitdagend kader voor sociale inclusive en modern zorg. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* Volume 18, Issue 4, pp. 22–42.

Regenmortel, T. (2011). *Lexicon van empowerment*. Verkregen op 10-6-2012 van : <http://www.multimeth.nl/empowerment.html>

Request (2009). *Empowerment, empowerende omgeving*. Nijmegen : DPN.

Riel, C.B.M. (2003). *Corporate communication: het managen van reputatie*. Amsterdam : *Kluwer*.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2011). *Sociale steun samengevat*. Verkregen op 17 december 2011 van : <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/omgeving/leefomgeving/sociale-steun/sociale-steun-samengevat/>

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (juni 2011). *Vergrijzing : Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst?* Verkregen op 28 juni 2011 : <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>

Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. 2004. Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3) , 332–49.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach (4 ed.)*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Spruit I.P. & Tazelaar, F. (1987). *Leven met werkloosheid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Solomon, B.(1976). *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*. New York : Columbia University Press.

Sonderen, E. (1993). *Het meten van sociale steun met de Sociale Steun Lijst - Interacties (SSL-I) en Sociale Steun Lijst - Discrepanties (SSL-D): Een handleiding*. Groningen: Noordelijk Centrum voor Gezondheidsvraagstukken.

Solingen, R. (2007). *Leidinggeven aan Six Sigma: praktijklessen voor managers en projectleiders*. Zaltbommel : uitgeverij Thema.

Sonderen, E., Ormel, J. (1991). *Sociale steun en onwelbevinden. Een onderzoek naar de samenhang tussen aspecten van sociale steun en onwelbevinden*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, Noordelijk Centrum voor Gezondheidsvraagstukken.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Stoker, J., Kolk, N., Donders, M.M.E. (2003). *Grip op Leiderschap. Toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Amsterdam : Kluwer.

Tardy, C.H. (1985). Social support measurement. *American Journal of Community Psychology*, 13,187-202.

Thoits, P.A. (1995). Stress, Coping and Social Support Processes: Where Are We? What Next? *Journal of Health and Social Behaviour*, 53-79.

Turner, R.J. (1983). *Direct, indirect, and moderating effects of social support on psychological distress and associated conditions*. New York: Academic Press.

Thibaut, J.W., Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale New York : Erlbaum.

Van Beek, R., Van Dijk, D., Euwema, M. (2000). *Invloed van werkbeleving & veranderbereidheid op autonoom taakgedrag*. Utrecht: Vakgroep Sociale en Organisatiepsychologie, Universiteit Utrecht.

Van der Ploeg. J.D. (1998). *Gedragsproblemen ontwikkelingen en risico 's*. Lemniscaat Rotterdam.

Vries, G., Tuijl, H. (2006). *De gezondheidszorg onder druk, vitaliserende spanning in het middengebied van organisaties, een bedrijfskundige benadering*. Houten : Bohn Stafleu van Loghum.

Wallerstein, N. (1993). Empowerment and health: The theory and practice of community change. *Community Development Journal*, Vol. 28, 218-227.

Weiner, B., (1985). An attitudinal theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.

Wilken, J.P., Hollander, D. (2009). *Psychosociale rehabilitatie, een integrale benadering*. Utrecht/Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Wissema, J.G., Messer, H. M., Wijers, G. J. (1991). *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen : Van Gorcum.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5).

Nummer:



Erasmus Universiteit

Burgemeester Oudlaan 50, 3062
PA Rotterdam
Postbus 1738, 3000 DR
Rotterdam
www.eur.nl

Contact:
Dr. Karianne Kalshoven
Tel: 06 41 24 67 43
Mail: karianne@acil.nl

Bijlage 1 werknemersvragenlijst

Rotterdam, februari 2012 / maart 2012
Onderwerp: afstudeeronderzoek empowerment

Geachte heer/mevrouw,

Op dit moment voeren vier studenten, die de master zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam volgen, een afstudeeronderzoek uit. Zij onderzoeken de invloed van leiderschapsstijlen en HRM op het functioneren van de organisatie en de motivatie van medewerkers. Het onderzoek draagt bij aan inzicht in het implementatie proces van empowerment. De directie van Pameijer vindt samenwerking met de Erasmus Universiteit van belang en hoopt dan ook dat zoveel mogelijk medewerkers de vragenlijst invullen.

Binnen Pameijer zullen mijn groepsgenoot (Ashley Bolier) en ik (Else-Mieke van der Linden) de vragenlijsten uitdelen. Bijgevoegd vindt u een exemplaar van de vragenlijst. De vragen met betrekking tot organisatieverandering hebben binnen de context van Pameijer betrekking op het ontwikkelen van empowerment binnen de organisatie.

Op de vragenlijst staat een nummer. Uw leidinggevende vult een vragenlijst in met hetzelfde nummer. Zodoende kunnen wij beide anonieme vragenlijsten aan elkaar koppelen wat van belang is voor het onderzoek. Uw leidinggevende geeft u de vragenlijst. Retourneer deze in een dichte envelop weer terug aan uw leidinggevende.

Uw naam blijft onbekend bij het analyseren van de gegevens. Alle informatie wordt uiteraard strikt vertrouwelijk behandeld en u of uw organisatie wordt nooit herkenbaar in enig rapport opgenomen.

Wij hopen van harte dat u wil deelnemen aan ons onderzoek. Mochten er nog vragen zijn, neemt u dan gerust contact op met Karianne Kalshoven, de coördinator van dit project. In verband met het project van onze studenten stellen wij het op prijs als u binnen twee weken de vragenlijst invult.

Met vriendelijke groet,
Else-Mieke van der Linden en Ashley Bolier

Mede namens,
Sven Warmerdam, Astrid Op de woerd en Karianne Kalshoven

Medewerkervragenlijst

1. Wat is uw geslacht? (kruis aan wat van toepassing is)

- Man Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

..... jaar

3. Werkt u fulltime of part-time? (kruis aan wat van toepassing is)

- Fulltime Parttime

4. Wat is uw hoogst genoten afgeronde opleiding?

- WO VMBO
 HBO MBO
 VWO anders, namelijk.....
 HAVO

5. Hoe lang bent u werkzaam bij deze werkgever?

.....jaar

6. Wie is uw leidinggevende?

.....

7. Hoeveel jaren werkt u al onder deze leidinggevende?

.....jaar

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot de **organisatieverandering** die heeft plaatsgevonden. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken? Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

1.	De veranderingen binnen deze organisatie hebben me de afgelopen tijd erg het plezier in het werk ontnomen.	1	2	3	4	5
2.	Ik ben de afgelopen tijd met evenveel plezier aan het werk gegaan als voor de veranderingen.	1	2	3	4	5
3.	Ik ben erg tevreden over de manier waarop er met medewerkers is omgegaan tijdens de veranderingen die binnen deze organisatie spelen.	1	2	3	4	5
4.	Ik heb tijdens de veranderingen het gevoel gehad inspraak te hebben.	1	2	3	4	5
5.	Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de organisatieverandering op mijn afdeling.	1	2	3	4	5
6.	Ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de toekomstige verandering.	1	2	3	4	5
7.	Ik heb zelf in het verleden goede ervaringen opgedaan met organisatieveranderingen.	1	2	3	4	5
8.	Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces.	1	2	3	4	5
9.	Ik ben bereid me in te zetten in het kader van het veranderingsproces.	1	2	3	4	5
10.	Ik ben bereid om eventuele weerstand tegen het veranderingsproces te overwinnen.	1	2	3	4	5
11.	Ik word voldoende actief bij de verandering betrokken.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Niet	Weinig	Neutraal	Klein	groot

12.	Hoe groot is volgens u de meerwaarde van de organisatieverandering?	1	2	3	4	5
13.	Hoe groot is volgens u de meerwaarde voor de positie van uw organisatie ten opzichte van andere organisaties in de zorgsector?	1	2	3	4	5
14.	Hoe groot is volgens u de meerwaarde voor de interne efficiency?	1	2	3	4	5
15.	Hoe groot is volgens u de meerwaarde voor de kwaliteit van het werk?	1	2	3	4	5

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot uw **leidinggevende**. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken? Probeer tijdens het beantwoorden van de vragen de leidinggevende in uw gedachte te houden die u op het voorblad heeft opgeschreven. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

	Mijn leidinggevende.....					
16.	houdt mij verantwoordelijk voor problemen die buiten mijn invloed zijn ontstaan.	1	2	3	4	5
17.	jaagt zijn/haar eigen succes na ten koste van anderen.	1	2	3	4	5
18.	houdt mij verantwoordelijk voor processen waar ik controle over heb.	1	2	3	4	5
19.	houdt me verantwoordelijk voor zaken die mijn fout zijn.	1	2	3	4	5
20.	is voornamelijk gericht op het behalen van zijn/haar eigen doelen.	1	2	3	4	5
21.	behandelt alle medewerkers op een eerlijke manier.	1	2	3	4	5
22.	gedraagt zich conform de waarden, die hij/zij uit.	1	2	3	4	5
23.	doet wat hij/zij heeft beloofd.	1	2	3	4	5
24.	is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen.	1	2	3	4	5
25.	kan geloofd worden als hij/zij zegt iets te zullen doen.	1	2	3	4	5
26.	houdt zich altijd aan zijn/haar woord.	1	2	3	4	5
27.	is geïnteresseerd in hoe ik mij voel en hoe het met mij gaat.	1	2	3	4	5
28.	neemt de tijd voor persoonlijke contact.	1	2	3	4	5
29.	is oprecht bezorgd over mijn persoonlijke ontwikkeling.	1	2	3	4	5
30.	neemt de tijd om over werkgerelateerde emoties te praten.	1	2	3	4	5
31.	heeft specifieke aandacht voor mijn persoonlijke behoeften.	1	2	3	4	5
32.	leeft met mij mee als er problemen zijn.	1	2	3	4	5
33.	geeft om zijn/haar werknemers.	1	2	3	4	5
34.	maakt duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.	1	2	3	4	5
35.	legt uit wat er van iedere werknemer wordt verwacht.	1	2	3	4	5
36.	geeft prestatieverwachtingen van iedere medewerker aan.	1	2	3	4	5
37.	maakt duidelijk wat de prioriteiten zijn.	1	2	3	4	5
38.	vertelt wat er van mij en mijn collega's wordt verwacht	1	2	3	4	5
39.	Ziet er op toe dat alle werknemers zich aan de integriteitsregels houden.	1	2	3	4	5
40.	geeft duidelijke uitleg over de gedragsregels omtrent integriteit.	1	2	3	4	5
41.	verduidelijkt integriteitseisen.	1	2	3	4	5
42.	legt uit wat er van medewerkers op het gebied van integriteit wordt verwacht.	1	2	3	4	5
43.	maakt duidelijk wat de consequenties zouden zijn, van het mogelijk onethisch handelen van mij of mijn collega's.	1	2	3	4	5
44.	maakt integriteit bespreekbaar onder werknemers.	1	2	3	4	5
45.	geeft complimenten aan de medewerkers die zich volgens de integriteitsregels gedragen.	1	2	3	4	5
46.	wil graag in zijn/haar werk milieuvriendelijk te werk gaan.	1	2	3	4	5
47.	heeft aandacht voor milieu aspecten.	1	2	3	4	5
48.	stimuleert hergebruik van spullen en materialen op onze afdeling.	1	2	3	4	5

49.	staat toe dat medewerkers belangrijke beslissingen beïnvloeden.	1	2	3	4	5
50.	heroverweegt beslissingen op basis van aanbevelingen van zijn/haar werknemers.	1	2	3	4	5

51.	delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan werknemers.	1	2	3	4	5
52.	staat anderen toe bij het nemen van beslissingen.	1	2	3	4	5
53.	vraagt medewerkers om advies over de strategie van de organisatie.	1	2	3	4	5
54.	staat mij toe een groot aandeel te hebben in het vaststellen van mijn prestatiedoelen.	1	2	3	4	5
55.	is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	1	2	3	4	5
56.	geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	1	2	3	4	5
57.	Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	1	2	3	4	5
58.	Heeft visie en een beeld van de toekomst.	1	2	3	4	5
59.	Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	1	2	3	4	5

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot de **relatie met uw leidinggevende**. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft. De antwoordschaal loopt van:

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

60.	Ik weet meestal hoe tevreden mijn leidinggevende is met wat ik doe.	1	2	3	4	5
61.	Mijn leidinggevende begrijpt mijn problemen en behoeftes.	1	2	3	4	5
62.	Mijn leidinggevende herkent mijn capaciteiten.	1	2	3	4	5
63.	Mijn leidinggevende gebruikt zijn of haar macht om mij te helpen met het oplossen van mijn problemen op het werk.	1	2	3	4	5
64.	Mijn leidinggevende helpt mij ten kosten van hem/haar zelf.	1	2	3	4	5
65.	Ik heb genoeg vertrouwen in mijn leidinggevende dat ik zijn/haar beslissingen zou verdedigen en rechtvaardigen als hij/zij niet aanwezig zou zijn.	1	2	3	4	5
66.	Mijn werkrelatie met mijn leidinggevende is goed.	1	2	3	4	5

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot u **vrijheid van handelen** tijdens uw werk. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft. De antwoordschaal loopt van:

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

67.	Ik kan zelf beslissen op welke wijze ik mijn taken uitvoer.	1	2	3	4	5
68.	Ik heb de mogelijkheid om zelf te methoden te kiezen die ik wil gebruiken.	1	2	3	4	5
69.	Ik kan mijn eigen planning maken voor de werkzaamheden.	1	2	3	4	5
70.	Ik heb controle over de hoeveelheid producten.	1	2	3	4	5
71.	Ik heb controle over de kwaliteit van de producten.	1	2	3	4	5
72.	Ik heb de vrijheid om mijn taken op verschillende manieren uit te voeren.	1	2	3	4	5

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot uw **takenpakket**. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft. De antwoordschaal loopt van:

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

73.	De taken die aan de medewerker zijn toegewezen, voer ik naar behoren uit.	1	2	3	4	5
74.	Er wordt voldaan aan de verantwoordelijkheden zoals in mijn functieomschrijving staan omschreven.	1	2	3	4	5
75.	Ik doe wat van mij verwacht word.	1	2	3	4	5
76.	Ik voldoe aan de formele eisen die aan mijn functie zijn gesteld.	1	2	3	4	5
77.	Ik verricht werkzaamheden die een directe invloed hebben op de evaluatie van mijn	1	2	3	4	5

	prestaties.					
78.	Er zijn <u>geen</u> onderdelen van mijn werk die ik verwaarloos.	1	2	3	4	5
79.	Er zijn <u>geen</u> essentiële taken die ik niet uitvoer	1	2	3	4	5

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot het **Human Resource Management beleid** in uw organisatie. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft. De antwoordschaal loopt van:

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

80.	Ik kan zonder overleg veranderingen aanbrengen in mijn werkzaamheden.	1	2	3	4	5
81.	Ik heb werkzaamheden waarin ik zelf beslissingen mag nemen.	1	2	3	4	5
82.	Ik heb een hoge mate van werkzekerheid in mijn baan.	1	2	3	4	5
83.	Ik voer diverse en afwisselende taken uit.	1	2	3	4	5
84.	Ik word betrokken in taakrotatie.	1	2	3	4	5
85.	Het werving- en selectieproces zorgt ervoor dat meer medewerkers interne promotie kunnen krijgen.	1	2	3	4	5
86.	Het werving- en selectieproces is gericht op het aannemen van de beste allround kandidaat, ongeacht de specifieke functie-eisen.	1	2	3	4	5
87.	Het werving- en selectieproces is gericht op wat medewerkers kunnen bijdragen aan onze strategische doelen.	1	2	3	4	5
88.	Het werving- en selectieproces benadrukt sterk de mogelijkheid tot leren voor medewerkers.	1	2	3	4	5
89.	De organisatie biedt een veelomvattend pakket trainingen voor de medewerkers aan.	1	2	3	4	5
90.	De organisatie schoolt/traint de medewerkers voortdurend.	1	2	3	4	5
91.	De trainingsactiviteiten voor werknemers vereisen intensieve geld- en tijdsinvesteringen.	1	2	3	4	5
92.	De trainingen proberen op korte termijn de productiviteit te verhogen.	1	2	3	4	5
93.	De trainingsactiviteiten trachten organisatiespecifieke vaardigheden en/of kennis te ontwikkelen.	1	2	3	4	5
94.	Prestatiebeoordelingen voor werknemers zijn gebaseerd op input van meerdere bronnen (collega's, managers, enz.).	1	2	3	4	5
95.	Prestatiebeoordelingen benadrukken het leren van werknemers.	1	2	3	4	5
96.	Prestatiebeoordelingen zijn gefocust op de bijdrage van werknemers aan onze strategische doelen.	1	2	3	4	5
97.	Prestatiebeoordelingen voor werknemers bevatten feedback over hun ontwikkeling.	1	2	3	4	5
98.	Beloningen zijn primair gericht op de korte termijn prestaties.	1	2	3	4	5
99.	Beloningssystemen voor werknemers bevatten aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden.	1	2	3	4	5
100.	De beloningen zijn afhankelijk van organisatie prestaties.	1	2	3	4	5
101.	Beloningen zetten medewerkers aan tot het bedenken van nieuwe ideeën.	1	2	3	4	5

Hieronder de laatste vraag met betrekking tot u **werktevredenheid**. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft. De antwoordschaal loopt van:

1	2	3	4	5
Helemaal niet te tevreden	Niet tevreden	Neutraal	Tevreden	Heel tevreden

102.	Over het algemeen genomen, hoe tevreden bent u met uw baan?	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---	---

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!

U kunt de vragenlijst retourneren in het daarvoor bestemde postvak op uw locatie.

Nummer:



Erasmus Universiteit

Burgemeester Oudlaan 50, 3062
PA Rotterdam
Postbus 1738, 3000 DR
Rotterdam
www.eur.nl

Contact:
Dr. Karianne Kalshoven
Tel: 06 41 24 67 43
Mail: karianne@acil.nl

Bijlage 2 Leidinggevendevragenlijst

Rotterdam, februari 2012 / maart 2012

Onderwerp: afstudeeronderzoek empowerment

Geachte heer/mevrouw,

Op dit moment voeren vier studenten, die de master zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam volgen, een afstudeeronderzoek uit. Zij onderzoeken de invloed van leiderschapstijlen en HRM op het functioneren van de organisatie en de motivatie van medewerkers. Het onderzoek draagt bij aan inzicht in het implementatie proces van empowerment. De directie van Pameijer vindt samenwerking met de Erasmus Universiteit van belang en hoopt dan ook dat zoveel mogelijk medewerkers de vragenlijst invullen.

Binnen Pameijer zullen mijn groepsgenoot (Ashley Bolier) en ik (Else-Mieke van der Linden) de vragenlijsten uitdelen. Bijgevoegd vindt u een exemplaar van de vragenlijst. De vragen met betrekking tot organisatieverandering hebben binnen de context van Pameijer betrekking op het ontwikkelen van empowerment binnen de organisatie.

Op de vragenlijst staat een nummer. Uw medewerkers vullen een vragenlijst in met ditzelfde nummer. Zodoende kunnen wij beide anonieme vragenlijsten aan elkaar koppelen wat van belang is voor het onderzoek. Op het moment dat ik de vragenlijst aan u geef, stem ik met u af wanneer wij deze weer komen ophalen.

Uw naam blijft onbekend bij het analyseren van de gegevens. Alle informatie wordt uiteraard strikt vertrouwelijk behandeld en u of uw organisatie wordt nooit herkenbaar in enig rapport opgenomen.

Wij hopen van harte dat u wil deelnemen aan ons onderzoek. Mochten er nog vragen zijn, neemt u dan gerust contact op met Karianne Kalshoven, de coördinator van dit project. In verband met het project van onze studenten stellen wij het op prijs als u binnen twee weken de vragenlijst invult.

Met vriendelijke groet,
Else-Mieke van der Linden en Ashley Bolier

Mede namens,
Sven Warmerdam, Astrid Op de woerd en Karianne Kalshoven

Leidinggevende vragenlijst

nummer:

8. Wat is uw geslacht? (kruis aan wat van toepassing is)

- Man Vrouw

9. Wat is uw leeftijd?

..... jaar

10. Wat is uw hoogst genoten afgeronde opleiding?

- WO VWO VMBO anders, namelijk
 HBO HAVO MBO

11. Hoelang bent u werkzaam bij deze organisatie?

.....jaar

12. Hoeveel jaren bent u werkzaam in deze functie?

.....jaar

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot de **organisatieverandering** die heeft plaatsgevonden. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken? Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

1.	De veranderingen binnen deze organisatie hebben me de afgelopen tijd erg het plezier in het werk ontnomen.	1	2	3	4	5
2.	Ik ben de afgelopen tijd met evenveel plezier aan het werk gegaan als voor de veranderingen	1	2	3	4	5
3.	Ik ben erg tevreden over de manier waarop er met medewerkers is omgegaan tijdens de veranderingen die binnen deze organisatie spelen	1	2	3	4	5
4.	Ik heb tijdens de veranderingen het gevoel gehad inspraak te hebben.	1	2	3	4	5
5.	Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de organisatieverandering op mijn afdeling.	1	2	3	4	5
6.	U kunt op basis van uw vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de toekomstige verandering.	1	2	3	4	5
7.	U heeft zelf in het verleden goede ervaringen opgedaan met organisatieveranderingen.	1	2	3	4	5
8.	U bent bereid om uw collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces.	1	2	3	4	5
9.	U bent bereid u in te zetten in het kader van het veranderingsproces	1	2	3	4	5
10.	U bent bereid om eventuele weerstand tegen het veranderingsproces te overwinnen.	1	2	3	4	5
11.	Ik word voldoende actief bij de verandering betrokken	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Niet	Weinig	Neutraal	Klein	groot

12.	Hoe groot is volgens u de meerwaarde van de organisatieverandering?	1	2	3	4	5
13.	Hoe groot is volgens u de meerwaarde voor de positie van uw organisatie ten opzichte van andere organisaties in de zorgsector?	1	2	3	4	5
14.	Hoe groot is volgens u de meerwaarde voor de interne efficiency?	1	2	3	4	5
15.	Hoe groot is volgens u de meerwaarde voor de kwaliteit van het werk?	1	2	3	4	5

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot de **autonomie** die u ervaart. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken? Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

16	Ik kan zelf beslissen op welke wijze ik mijn taken uitvoer.	1	2	3	4	5
17	Ik heb de mogelijkheid om zelf te methoden te kiezen die ik wil gebruiken.	1	2	3	4	5
18	Ik kan mijn eigen planning maken voor de werkzaamheden.	1	2	3	4	5
19	Ik heb controle over de hoeveelheid producten.	1	2	3	4	5
20	Ik heb controle over de kwaliteit van de producten.	1	2	3	4	5
21	Ik heb de vrijheid om mijn taken op verschillende manieren uit te voeren.	1	2	3	4	5

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot de **sociale steun** die u ervaart in uw werkzaamheden. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken? Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

Mijn organisatie....						
22	Toont interesse in mij	1	2	3	4	5
23	Vindt mijn welzijn belangrijk	1	2	3	4	5
24	Helpt mij zodat ik mijn werk zo goed mogelijk kan doen	1	2	3	4	5
25	Waardeert het als ik extra werk doe	1	2	3	4	5
26	Is trots op mijn prestaties op mijn werk	1	2	3	4	5
27	Houdt rekening met mijn doelen en waarden	1	2	3	4	5
28	Houdt rekening met mijn wensen als er een besluit wordt genomen dat gevolgen heeft voor mij.	1	2	3	4	5
29	Is bereid mij te helpen als ik om een gunst vraag	1	2	3	4	5

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot uw **wijze van besluitvorming** in de organisatie. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken? Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

30	Ik sta toe dat medewerkers belangrijke beslissingen beïnvloeden.	1	2	3	4	5
31	Ik heroverweeg beslissingen op basis van aanbevelingen van mijn werknemers.	1	2	3	4	5
32	Ik delegeer uitdagende verantwoordelijkheden naar werknemers.	1	2	3	4	5
33	Ik sta anderen toe bij het nemen van beslissingen.	1	2	3	4	5
34	Ik vraag medewerkers om advies over de strategie van de organisatie.	1	2	3	4	5
35	Ik heb een groot aandeel in het vaststellen van mijn prestatiedoelen.	1	2	3	4	5

Op het volgende blad volgen een aantal uitspraken met betrekking tot de uitvoering van het **takenpakket** van de betreffende **medewerker(s)**. Als er meerdere medewerkers mee aan dit onderzoek doen waaraan u leiding geeft, dan vult u deze per werknemer in.

Medewerker ..

1. Naam van de betreffende medewerker, welke beoordeeld wordt.

.....

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken?. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

1	De taken die aan de medewerker zijn toegewezen, voert hij/zij naar behoren uit.	1	2	3	4	5
2	er wordt voldaan aan de verantwoordelijkheden zoals in zijn/haar functieomschrijving staan omschreven.	1	2	3	4	5
3	Hij/zij doet wat er verwacht wordt.	1	2	3	4	5
4	Hij/zij voldoet aan de formele eisen die aan zijn/haar functie worden gesteld	1	2	3	4	5
5	Hij/zij verricht werkzaamheden die een directe invloed hebben op de evaluatie van zijn/haar prestaties.	1	2	3	4	5
6	Er zijn <u>geen</u> onderdelen van zijn/haar werkzaamheden die verwaarloost worden.	1	2	3	4	5
7	Er zijn <u>geen</u> essentiële taken die hij/zij niet uitvoert.	1	2	3	4	5

Medewerker ..

1. Naam van de betreffende medewerker, welke beoordeeld wordt.

.....

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken?. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

1	De taken die aan de medewerker zijn toegewezen, voert hij/zij naar behoren uit.	1	2	3	4	5
2	er wordt voldaan aan de verantwoordelijkheden zoals in zijn/haar functieomschrijving staan omschreven.	1	2	3	4	5
3	Hij/zij doet wat er verwacht wordt.	1	2	3	4	5
4	Hij/zij voldoet aan de formele eisen die aan zijn/haar functie worden gesteld	1	2	3	4	5
5	Hij/zij verricht werkzaamheden die een directe invloed hebben op de evaluatie van zijn/haar prestaties.	1	2	3	4	5
6	Er zijn <u>geen</u> onderdelen van zijn/haar werkzaamheden die verwaarloost worden.	1	2	3	4	5
7	Er zijn <u>geen</u> essentiële taken die hij/zij niet uitvoert.	1	2	3	4	5

Medewerker ..

Naam van de betreffende medewerker, welke beoordeeld wordt.

.....

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de uitspraken?. Omcirkel het cijfer dat het beste de situatie weergeeft.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

1	De taken die aan de medewerker zijn toegewezen, voert hij/zij naar behoren uit.	1	2	3	4	5
2	er wordt voldaan aan de verantwoordelijkheden zoals in zijn/haar functieomschrijving staan omschreven.	1	2	3	4	5
3	Hij/zij doet wat er verwacht wordt.	1	2	3	4	5
4	Hij/zij voldoet aan de formele eisen die aan zijn/haar functie worden gesteld	1	2	3	4	5
5	Hij/zij verricht werkzaamheden die een directe invloed hebben op de evaluatie van zijn/haar prestaties.	1	2	3	4	5
6	Er zijn <u>geen</u> onderdelen van zijn/haar werkzaamheden die verwaarloosd worden.	1	2	3	4	5
7	Er zijn <u>geen</u> essentiële taken die hij/zij niet uitvoert.	1	2	3	4	5

Bijlage 3. respons

Per organisatie het aantal verspreide vragenlijsten onder zowel leidinggevend en als werknemers.

	Aantal werknemers werkzaam in de organisatie	Aantal verspreide vragenlijsten	Aantal ontvangen vragenlijsten	Respons organisatie	Respons organisatie in % van totale respons
<u>Fysiotherapiepraktijk</u> (organisatie 1) - werknemers - leidinggevend	5 praktijken waarin 14 personen werkzaam zijn.	14 1	14 1	100% 100%	12,6% 3,7%
<u>Streekziekenhuis</u> (organisatie 2) - werknemers - leidinggevend	100 bedden en 3500 medewerkers	25 1	22 1	88% 100%	20% 3,7%
<u>Instelling voor lichamelijk en geestelijk gehandicapten</u> (organisatie 3) - werknemers - leidinggevend	2000 medewerkers, 500 vrijwilligers	100 40	50 22	50% 55%	55,4% 81%
<u>Thuiszorgorganisatie</u> (organisatie 4) - Werknemers - leidinggevend	1200 medewerkers	32 3	25 3	78% 100%	23% 11%
<u>Totaal (organisatie 1 tot en met 4)</u> <u>-werknemers</u> <u>-leidinggevend</u>		171 45	111 27	Totale respons 65% 60%	