

Erasmus

De overschatting van vertrouwen

De relatie tussen transformationeel leiderschap en veranderingsbereidheid
verklaard door vertrouwen?



Joey Winter

Faculteit Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam

Studentnummer: 308315

Scriptiebegeleiders: Drs. L.F.J. Jetten en P. Dérogée MSc

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. J.F.A. Braster

Masterthesis Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management

Datum: 16 Juli 2015

Abstract

This paper describes the effect of transformational leadership on employees' readiness to change, with the influence of trust as a mediator. Transformational leadership describes the charismatic leader who motivates employees through idealized influence, inspiring leadership, individual attention and intellectual stimulation. Readiness to change is regarded as a positive behavioral intention in relation to change. Prior research postulates that trust could explain the impact of transformational leadership on employees' readiness to change. Additionally, Yukl (1999) claims that it is not clear what the mechanisms are that explain the influence of transformational leadership. This paper aims to expand scientific insights by researching the influence of transformational leadership on employees' readiness to change. The results indicate that transformational leadership and trust both have a positive influence on employees' readiness to change. Furthermore, the results show that trust is not the underlying mechanism that explains the influence of transformational leadership on employees' readiness to change. Apparently, charismatic and inspiring leadership is more important than trustworthiness to raise the willingness to change.

Keywords: theory of planned behavior; transformational leadership; trust; readiness to change.

1. Inleiding

De complexiteit van arbeidsorganisaties neemt toe onder invloed van ontwikkelingen op de afzetmarkt, in de technologie en op de arbeidsmarkt (Den Hertog & Gerrichhauzen, 1994). De snelheid waarmee ontwikkelingen plaatsvinden in deze externe omgeving kan resulteren in ingrijpende organisatorische veranderingen bij bedrijven (Cameron & Quinn, 1999). Op deze ontwikkelingen moet snel en adequaat worden gereageerd en de arbeidsorganisatie zal in veel gevallen moeten veranderen om aan de nieuwe vereisten te kunnen voldoen (Den Hertog & Gerrichhauzen, 1994). Volgens Cameron en Quinn (1999) wordt, ondanks de aanwezigheid van de juiste middelen en technische ondersteuning, een verandering in de organisatie in veel gevallen niet correct doorgevoerd. Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) begint het succesvol veranderen van organisaties bij enthousiaste medewerkers. De auteurs zijn van mening dat medewerkers met een positieve veranderintentie aan de basis staan van het verandervermogen van organisaties. Indien medewerkers negatief reageren op de introductie

van een veranderingsproces, dan bestaat de kans dat zij weerstand zullen bieden tegen deze verandering (Goldstein, 1988). Volgens Bommer, Rich, en Rubin (2005) ontstaan de negatieve houdingen van medewerkers ten opzichte van organisatieveranderingen doordat zij zich verzetten tegen veranderingen. Deze weerstand kan gevolgen hebben voor de veranderingsbereidheid van medewerkers. De veranderingsbereidheid wordt bepaald door de vraag of medewerkers *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Volgens Den Hertog en Gerrichhauzen (1994) is niet alleen een integrale aanpak van veranderen noodzakelijk, ook de gangbare houding die tegenover veranderen wordt ingenomen moet worden gewijzigd.

Veel oorzaken van weerstand zijn terug te vinden in de organisatieverandering zelf, bijvoorbeeld in de wijze waarop de organisatieverandering wordt aangestuurd (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Voor leidinggevenden is het managen van weerstand daarom een belangrijk aspect voor het succesvol implementeren van een veranderingsproces (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Een leiderschapsstijl die wordt beschouwd als doeltreffend voor het initiëren van zulke veranderingen is de transformationele leiderschapsstijl (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door de componenten geïdealiseerde invloed (charisma), inspirerend leiderschap, individuele aandacht en intellectuele stimulatie (Bass, 1990). Een transformationele leider is in staat het verandergedrag van medewerkers te stimuleren en ze ontvankelijker te maken voor organisatorische veranderingen door hun fundamentele waarden, overtuigingen en houdingen te veranderen (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Ook is een transformationele leider in staat de betrokkenheid van medewerkers te vergroten (Bommer, Rich, & Rubin, 2005) en ze te motiveren de richting van de leider te volgen (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008). Yukl (1999) heeft de werking van transformationeel leiderschap onderzocht en is van mening dat er nog veel onduidelijkheid bestaat over het onderliggende mechanisme waarmee een leider via transformationeel leiderschap invloed uitoefent op zijn volgelingen. Mogelijk is het effect van transformationeel leiderschap op verandergedrag te verklaren door het vertrouwen dat een transformationele leider genereert bij medewerkers. Uit onderzoek van Podsakoff, Mackenzie, en Bommer (1996) blijkt dat vertrouwen een belangrijk psychologisch aspect is dat invloed heeft op de relatie die transformationele leiders met hun medewerkers tot stand brengen. Dit onderzoek probeert daarom vast te stellen of vertrouwen het invloedrijke mechanisme is waarmee het effect van transformationeel leiderschap op veranderingsbereidheid bij medewerkers kan worden verklaard.

Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

“Wat is de invloed van transformationeel leiderschap op de veranderingsbereidheid van medewerkers en kan dit worden verklaard met het vertrouwen van medewerkers in de leidinggevende?”

Relevantie

Yukl (1999) zet vraagtekens bij de werking van transformationeel leiderschap en de positieve uitkomsten die hieruit voortkomen. Yukl (1999) suggereert dat de transformationele leiderschapstheorie de effecten van invloedrijke mechanismen op de effectiviteit van leiderschap onvoldoende identificeert. Bass en Steidlmeier (1999) delen deze mening wanneer zij stellen dat er weinig onderzoek is gedaan naar de factoren die het effect van transformationele leiders op mensen verklaren. Volgens Dirks en Ferrin (2002) is het ook onduidelijk wat empirisch onderzoek heeft verklaard over de relatie tussen vertrouwen en andere concepten. Sommige onderzoekers (Golembiewski & McConkie, 1975; Kramer, 1999) zien vertrouwen als een invloedrijke factor om verandergedrag te verklaren (zoals gelezen in Dirks & Ferrin, 2002). Indien transformationeel leiderschap het vertrouwen van medewerkers in de leidinggevenden kan verhogen (Herold, Fedor, Caldwell, en Liu, 2008), kan er aangenomen worden dat het positieve effect van transformationeel leiderschap op verandergedrag wellicht verklaard kan worden door vertrouwen. De wetenschappelijke theorie toont dus aan dat transformationeel leiderschap een positief verband heeft met de veranderingsbereidheid van medewerkers. Er zijn auteurs die vertrouwen kenmerken als het mechanisme waarmee transformationeel leiderschap de veranderingsbereidheid van medewerkers tot stand brengt. Er is echter weinig onderzoek verricht naar het verband tussen de combinatie transformationeel leiderschap, veranderingsbereidheid en vertrouwen. Yukl (1999) is van mening dat er over transformationeel leiderschap weinig meer bekend is dan alleen empirisch materiaal. De auteur geeft aan dat het nog niet duidelijk is wat het verklarende mechanisme is achter de werking van transformationeel leiderschap. Dit onderzoek probeert een theoretische bijdrage te leveren in aansluiting op Yukl (1999) door te onderzoeken of vertrouwen het verklarende mechanisme is. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen de wetenschappelijke literatuur verbreden door een verband te leggen tussen transformationeel leiderschap, vertrouwen en veranderingsbereidheid. De onderzoeksresultaten van dit onderzoek hebben tevens een maatschappelijke relevantie. Met behulp van de onderzoeksresultaten zullen leidinggevenden, die zich bezighouden met initiatieven tot veranderprocessen in hun organisatie, een beter inzicht krijgen in het belang

van het vertrouwen van medewerkers bij het succesvol realiseren van een organisatieverandering.

2. literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek beschrijft de theoretische begrippen voor dit onderzoek en omschrijft de onderlinge relaties met als doel de geformuleerde hypotheses wetenschappelijk te onderbouwen. Het literatuuronderzoek begint met een beschrijving van de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) en de kritiek op het model van Ajzens theorie van gepland gedrag (1991). De relatie met de componenten *willen* veranderen, *moeten* veranderen en *kunnen* veranderen en veranderingsbereidheid wordt beschreven, gevolgd door de kritiek van Beek (2011) op het model en de definitie van veranderingsbereidheid. Het literatuuronderzoek sluit af met een beschrijving van de begrippen transformationeel leiderschap en vertrouwen en de onderlinge relaties met veranderingsbereidheid.

Theorie van gepland gedrag

Volgens de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) wordt de intentie tot gepland gedrag verklaard door de verwachtingen ten aanzien van het gedrag, de invloed van andere personen op het eigen gedrag en de mogelijkheden van een persoon om het gewenste gedrag te tonen. Volgens de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) bepalen drie motivatie variabelen de intentie tot bepaald gedrag. De eerste variabele is de *attitude* van de persoon ten aanzien van het gedrag. *Attitude* verwijst naar de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag. De tweede variabele is de *subjectieve norm* ten aanzien van het gedrag. *Subjectieve norm* verwijst naar de sociale druk op een persoon om het gewenste gedrag al dan niet te tonen. De laatste variabele is de controle die een persoon ervaart over het gedrag. De *gedragscontrole* staat voor de mate waarin de persoon de overtuiging heeft bepaald gedrag te kunnen vertonen. Volgens Ajzen (1991) bepalen deze drie motivatie variabelen de intentie van een persoon om bepaald gedrag te tonen. Volgens Ajzen (1991) wordt de *attitude* van een persoon bepaald door cognitieve en affectieve reacties. Cognitieve reacties hebben betrekking op de mate van bewustzijn van bepaald gedrag. Affectieve reacties hebben betrekking op de emoties die opkomen bij de gedachte aan een bepaald gedrag. De wisselwerking tussen cognitieve en affectieve reacties heeft volgens

Ajzen (1999) invloed op de gedragsintentie, die direct van invloed is op het daadwerkelijke gedrag.

Op basis van hun onderzoeksresultaten geven Webb en Sheeran (2006) kritiek op het model van Ajzen (1997). Webb en Sheeran (2006) komen tot de conclusie dat een middelmatige tot grote verandering in de gedragsintentie leidt tot een minimale verandering in het daadwerkelijk getoonde gedrag. Webb en Sheeran (2006) geven als verklaring dat mogelijk bepaalde interventies onbewust de gedragsintentie beïnvloeden. Webb en Sheeran (2006) zijn van mening dat de onbewuste beïnvloeding door interventies niet aangeduid wordt in het model en de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1997).

Veranderingsbereidheid

Metselaar en Cozijnsen (1997) zijn van mening dat het model van Ajzen (1991) betrouwbare, valide en generaliseerbare instrumenten en inzichten biedt om succesvol verandermanagement te ontwikkelen. Zij zien het model van gepland gedrag tevens als uitgangspunt voor het verklaren van veranderingsbereidheid. De veranderingsbereidheid van een medewerker zien zij als een positieve gedragsintentie gericht op het actief of passief ondersteunen van een organisatieverandering. Metselaar en Cozijnsen (1997) hebben op basis van het model van Ajzen (1991) een nieuw model ontwikkeld voor de organisatiekunde. Veranderingsbereidheid wordt door hen als volgt gedefinieerd: *“Een positieve gedragsintentie van een medewerker 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 medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen”* (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 65).

Beek (2011) geeft echter kritiek op het model en de definitie over veranderingsbereidheid. In haar onderzoek komt Beek (2011) tot de conclusie dat in de Dinamo vragenlijst (Metselaar & Cozijnsen, 1997) geen vragen zijn opgesteld over gedrag. Beek (2011) is daarom van mening dat het niet duidelijk is of het model van Metselaar en Cozijnsen (1997) de gedragsintentie meet of de gedragsinspanning om te veranderen. Verder heeft Beek (2011) twijfels over de definitie van veranderingsbereidheid, omdat volgens haar veranderingsbereidheid niet vertaald kan worden als een positieve beschrijving van weerstand. Tot deze conclusie gekomen, heeft Beek (2011) de Dinamo vragenlijst aangepast en een model ontwikkeld om meer valide onderzoeksresultaten te behalen. Beek (2011) is van mening dat met haar aanpassingen in de Dinamo vragenlijst en het model het daadwerkelijke verandergedrag van een persoon beter kan worden verklaard. Poelsma (2013), die onderzoek deed naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en veranderingsbereidheid, heeft op

basis van de bevindingen van Beek (2011) veranderingsbereidheid gedefinieerd naar: “Veranderingsbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling” (Poelsma, 2013, p. 26). Dit onderzoek volgt de definitie van Poelsma (2013) over veranderingsbereidheid, omdat in onderzoek van Poelsma (2013) een positieve relatie gevonden is tussen transformationeel leiderschap en veranderingsbereidheid.

Metselaar en Cozijnsen (1997) hebben het model van Ajzen (1991) verder uitgewerkt en de motivatie variabelen (*attitude*, *subjectieve norm* en *gedragscontrole*) van Ajzen gedefinieerd naar *willen* veranderen, *moeten* veranderen en *kunnen* veranderen. *Willen* veranderen (*attitude*) heeft betrekking op de uitkomsten die de medewerker verwacht van het veranderproces. *Willen* veranderen kan onderverdeeld worden in vier onderdelen: de verwachte gevolgen van de veranderingen voor het werk, de emoties die de verandering bij medewerkers oproept, de meerwaarde van de verandering voor de organisatie en de betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces (Metselaar & Cozijnsen, 1997). *Moeten* veranderen (*subjectieve norm*) heeft betrekking op de houding van de mensen in de directe werkomgeving ten aanzien van het veranderproces en kan onderverdeeld worden in twee factoren, interne druk en externe noodzaak. Interne druk heeft betrekking op de norm die door collega's en de leidinggevende gehanteerd wordt ten aanzien van het veranderproces. Een medewerker kan vanuit zijn directe werkomgeving druk ervaren waardoor de medewerker het gevoel krijgt dat hij moet veranderen om aan de norm vanuit de directe werkomgeving te voldoen. Naast de interne druk die wordt ervaren, kan een medewerker ook de noodzaak inzien van het veranderproces doordat de organisatie door ontwikkelingen op de markt moet veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 1997). *Kunnen* veranderen (*gedragscontrole*) heeft betrekking op de mate waarin een medewerker beschikt over de kennis, competenties en middelen om te kunnen veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Dit leidt tot de volgende hypothesen.

Hypothese 1: Willen veranderen heeft een positieve invloed op veranderingsbereidheid.

Hypothese 2: Moeten veranderen heeft een positieve invloed op veranderingsbereidheid.

Hypothese 3: Kunnen veranderen heeft een positieve invloed op veranderingsbereidheid.

Transformationeel leiderschap

Eén van de meest onderzochte leiderschapsstijlen in relatie tot organisatieveranderingen is de transformationele leiderschapsstijl (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Transformationeel leiderschap wordt beschouwd als een belangrijke leiderschapsstijl bij het initiëren van

veranderingen (Bass & Steidlmeier, 1999), omdat leiders van dit type in staat zijn medewerkers ontvankelijker te maken voor organisatorische veranderingen, door het verandergedrag van medewerkers te stimuleren (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Transformationele leiders doen dit door de fundamentele waarden, overtuigingen en houdingen van medewerkers te veranderen, de betrokkenheid van medewerkers te vergroten (Bommer, Rich, & Rubin, 2005) en de medewerkers te motiveren de richting van de leider te volgen (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008). Een transformationele leider creëert hiervoor een werkklimaat dat zich kenmerkt door samenwerking en persoonlijke aandacht, door coaching en support te geven, waarmee zij invloed uitoefenen op medewerkers (Bass & Steidlmeier, 1999). De invloed kan worden verklaard door de geloofwaardigheid en de overtuigingskracht waardoor transformationele leiders worden gezien als betrouwbare personen (Bass & Steidlmeier, 1999). Medewerkers zien transformationele leiders daarom als rolmodellen voor de organisatie, omdat leiders van dit type beschikken over positieve karaktereigenschappen, waaronder charismatisch gedrag. Het charismatische gedrag van transformationele leiders uit zich in het uitstralen van overtuigingskracht en het enthousiast articuleren van een toekomstvisie (Bass & Steidlmeier, 1999) en medewerkers te motiveren deze visie uit te voeren (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008). Volgens Bass (1990) brengt transformationeel leiderschap dit tot stand door de kenmerken: geïdealiseerde invloed (charisma), inspirerend leiderschap, individuele aandacht en intellectuele stimulatie.

De relatie tussen veranderingsbereidheid en transformationeel leiderschap

Bij een organisatieverandering zullen medewerkers in houding en gedrag kenbaar maken of zij de organisatieverandering als positief of negatief ervaren. Voor een leidinggevende is daarom een belangrijke taak weggelegd om draagvlak voor het veranderproces te creëren door de cognitieve, affectieve en gedragsmatige binding van medewerkers aan de organisatieverandering te stimuleren (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Een succesvolle verandermanager creëert en versterkt deze binding door in informele en formele settings het belang van de organisatieverandering te benadrukken. Het effectief benadrukken van de organisatieverandering geeft interne druk op medewerkers om een constructieve bijdrage te leveren aan het veranderproces. Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) werkt dit alleen in combinatie met een inspirerende op samenwerking gerichte leiderschapsstijl. Deze visie komt overeen met de inspirerende, charismatische en op samenwerking gerichte transformationele leiderschapsstijl. De bevindingen over de relatie tussen transformationeel leiderschap, *willen*

veranderen, *moeten* veranderen en *kunnen* veranderen en veranderingsbereidheid leiden tot de volgende hypothesen.

Hypothese 4: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op willen veranderen.

Hypothese 5: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op moeten veranderen.

Hypothese 6: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op kunnen veranderen.

Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijk aspect in de relatie tussen transformationele leiders en medewerkers voor het initiëren van veranderingen (Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996). Volgens Whitener, Brodt, Korsgaard, en Werner (1998) kunnen leidinggevendenden een aanzienlijke invloed hebben in het opbouwen van vertrouwen bij medewerkers. Indien het de leidinggevende lukt een werkomgeving te creëren waarin vertrouwen een belangrijke rol speelt, heeft dit impact op het initiëren van een positieve houding van medewerkers ten aanzien van een organisatieverandering (Vakola, 2013). Een leider die het vertrouwen van zijn medewerkers heeft, zal meer support ontvangen om een organisatieverandering succesvol tot stand te brengen (Giltinane, 2013). Ondanks de stelling van Giltinane (2013) blijkt dat de invloed van vertrouwen op veranderingsbereidheid niet eerder is onderzocht (Den Boer, 2013). Burke, Sims, Lazarra, en Salas (2007) geven een verklaring wanneer zij aangeven dat het begrip vertrouwen door meerdere auteurs verschillend gedefinieerd is, wat heeft geleid tot verschillende theoretische modellen om de invloed van vertrouwen te verklaren. Onderzoek van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) toont aan dat vertrouwen een positieve invloed heeft op organisatieveranderingen. Omdat de operationalisering van vertrouwen in dit onderzoek voortkomt uit het onderzoek van Den Boer (2013), die onderzoek deed naar de invloed van vertrouwen in de leidinggevende op veranderbereidheid van werknemers, volgt dit onderzoek zijn definitie van vertrouwen, welke afgeleid is van Mayer, Davis en Schoorman (1995, p. 712). *“De bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van de andere partij met de verwachting dat deze andere partij in het voordeel zal handelen zonder de mogelijkheid om de andere partij te controleren of monitoren”* (Den Boer, 2013). Vertrouwen weerspiegelt de bereidheid van een persoon zich kwetsbaar op te stellen voor de handelingen van een andere partij en de bereidheid om risico's te nemen (Mayer, Davis &

Schoorman, 1995). Bij het overwegen van de bereidheid om te veranderen dient vertrouwen beschouwd te worden als een middel waarmee veranderingsbereidheid kan worden gestimuleerd (Vakola, 2013).

De relatie tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen

Uit onderzoek van Podsakoff, Mackenzie, en Bommer (1996) is gebleken dat vertrouwen een belangrijk psychologisch aspect is dat transformationele leiders en medewerkers met elkaar verbindt. Dit blijkt ook uit onderzoek van Gillespie en Mann (2004) die concludeerden dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan vertrouwen in de leidinggevende. Burke, Sims, Lazarra, en Salas (2007) bevestigen het belang van deze relatie door te stellen dat het vertrouwen van medewerkers een belangrijk aspect voor leidinggevend is om effectief leiderschap te tonen. Er is echter weinig bekend over hoe de effecten van transformationeel leiderschap leiden tot het initiatief bij medewerkers om te veranderen (Yukl, 1999). Herold, Fedor, Caldwell, en Liu (2008) zijn van mening dat dit effect mogelijk voortkomt uit het vertrouwen dat medewerkers hebben in de leidinggevende, dat gedurende een langere tijd is opgebouwd. Deze bevindingen over de relatie tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen leiden tot de volgende hypothese.

Hypothese 7: Vertrouwen wordt positief beïnvloed door transformationeel leiderschap.

De relatie tussen vertrouwen en veranderingsbereidheid (willen, moeten en kunnen)

In het model van Metselaar en Cozijnsen (1997) wordt aangetoond dat *willen* veranderen, *moeten* veranderen en *kunnen* veranderen effect hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) hebben op basis van hun onderzoeksresultaten geconcludeerd dat vertrouwen een positieve invloed heeft op veranderingen in een organisatie. Het is daarom interessant om te onderzoeken of vertrouwen ook invloed kan hebben op *willen* veranderen, *moeten* veranderen en *kunnen* veranderen. Onderzoek (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer & Gavin, 2005) heeft aangetoond dat er een relatie is tussen vertrouwen en *willen* veranderen, *moeten* veranderen en *kunnen* veranderen. Vertrouwen in de leidinggevende heeft een effect op de betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie (Dirks & Ferrin, 2002). Als een medewerker zijn leidinggevende vertrouwt dan kan deze medewerker sneller de meerwaarde zien van een veranderproces voor de organisatie en zal hij eerder bereid zijn (*willen* veranderen) de verandering te accepteren (Mayer & Gavin, 2005). Tevens kan vertrouwen leiden tot een betere band met de

leidinggevende (Dirks & Ferrin, 2002). Dit zou de interne druk (*moeten* veranderen) op een medewerker tijdens een veranderproces kunnen verhogen met als gevolg dat de medewerker minder weerstand zal bieden tegen de verandering. Dirks en Ferrin (2002) tonen in hun onderzoek aan dat wanneer leidinggevend de medewerkers betrekken in het besluitvormingsproces, de medewerkers meer vertrouwen in hen krijgen. Er kan geconcludeerd worden dat de mate waarin een medewerker invloed kan uitoefenen op het succes van een veranderproces (*kunnen* veranderen) een relatie heeft met het vertrouwen in een leidinggevende. Deze bevindingen over de relatie tussen vertrouwen en veranderingsbereidheid leiden tot de volgende hypothesen.

Hypothese 8: Vertrouwen heeft een positieve invloed op willen veranderen.

Hypothese 9: Vertrouwen heeft een positieve invloed op moeten veranderen.

Hypothese 10: Vertrouwen heeft een positieve invloed op kunnen veranderen.

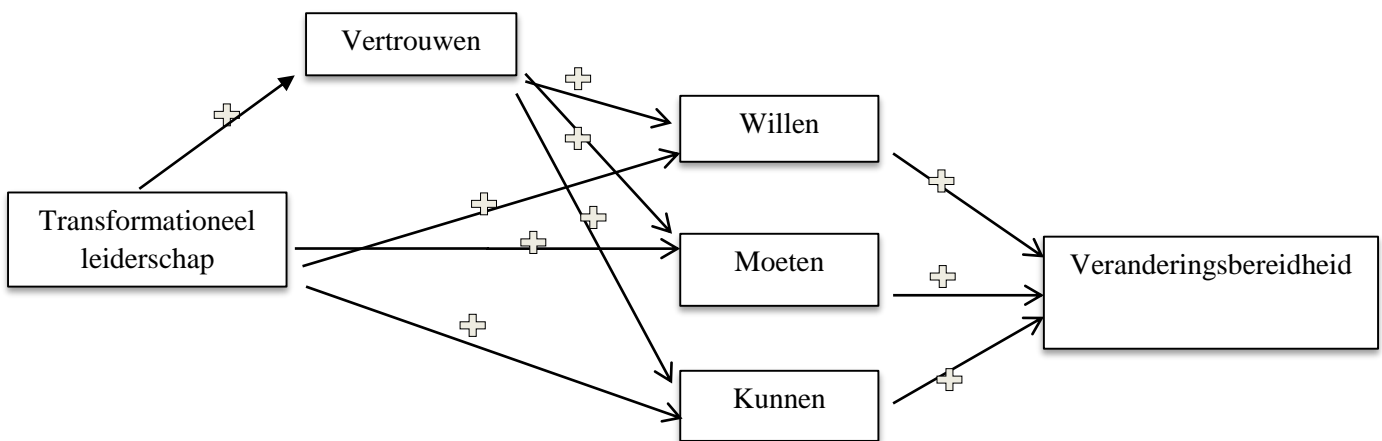
Uit het literatuuronderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd wordt aan veranderingsbereidheid en vertrouwen. Vertrouwen wordt tevens positief in verband gebracht met veranderingsbereidheid. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen de drie verbanden bij elkaar. Dit onderzoek volgt de kritiek van Yukl (1999) wanneer de auteur aangeeft dat het verklarende mechanisme achter transformationeel leiderschap op veranderingsbereidheid onduidelijk is. De visie van de auteur biedt de mogelijkheid dat uitspraken (Vakola, 2013; Giltinane, 2013) over vertrouwen als invloedrijke mechanisme tot een breder vlak worden geheven, doordat het aanspoort tot verder onderzoek van dit onderwerp. Dit onderzoek stelt de invloed van transformationeel leiderschap op de veranderingsbereidheid van medewerkers centraal en onderzoekt of deze invloed verklaard kan worden door vertrouwen. Verwacht wordt dat wanneer vertrouwen invloed heeft op het *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen van medewerkers, de invloed van transformationeel leiderschap hierop zwakker wordt. Dit leidt tot de volgende hypothesen.

Hypothese 11: De invloed van transformationeel leiderschap op willen veranderen wordt zwakker wanneer er gecontroleerd wordt op vertrouwen.

Hypothese 12: De invloed van transformationeel leiderschap op moeten veranderen wordt zwakker wanneer er gecontroleerd wordt op vertrouwen.

Hypothese 13: De invloed van transformationeel leiderschap op kunnen veranderen wordt zwakker wanneer er gecontroleerd wordt op vertrouwen.

In figuur 1 is het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven.



Figuur 1. Conceptueel model.

3. Methodologie

De doelstelling van dit onderzoek is om de invloed van transformationeel leiderschap op veranderingsbereidheid te onderzoeken en te bepalen of deze invloed verklaard kan worden door vertrouwen. Het onderzoek hanteert een deductieve benadering, omdat de relaties tussen de variabelen transformationeel leiderschap, veranderingsbereidheid, *willen* veranderen, *moeten* veranderen, *kunnen* veranderen en vertrouwen eerst theoretisch zijn uitgewerkt (Braster, 2000). Voor het empirisch onderzoek is gebruikgemaakt van een survey als onderzoeksstrategie. Een survey is een voorbeeld van een onderzoeksstrategie die een kwantitatief karakter heeft (Braster, 2000). De survey is opgesteld door studenten van de Erasmus Universiteit naar aanleiding van het gemeenschappelijke onderzoeksthema veranderingsbereidheid. Voor het kwantitatief onderzoek is een digitale enquête verstuurd naar 12 organisaties die een organisatieverandering verwachten, momenteel doorvoeren of hebben afgerond. Aan de respondenten is verzocht stellingen te beantwoorden over transformationeel leiderschap, vertrouwen, veranderingsbereidheid, *willen* veranderen, *moeten* veranderen en *kunnen* veranderen, organisatiebetrokkenheid, arbeidstevredenheid, de (kwaliteit van de) relatie met de leiding, stijl van leidinggeven, organisatiecultuur en veranderbaarheid.

Uit de digitale enquête zijn alleen de vragen en antwoorden voor het onderzoek meegenomen die betrekking hebben op veranderingsbereidheid, *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen, transformationeel leiderschap en vertrouwen. De vragen met betrekking tot *willen* cognitief en *willen* affectief zijn samengevoegd tot één variabele. Dit biedt de mogelijkheid

om *willen* veranderen als één construct te onderzoeken. De vragen met als onderwerp intellectuele stimulatie, individuele aandacht, inspirerend leiderschap en geïdealiseerde invloed zijn samengevoegd tot de variabele transformationeel leiderschap.

Operationalisering van de variabelen

De gehanteerde variabelen voor dit onderzoek zijn transformationeel leiderschap, veranderingsbereidheid, *willen* veranderen, *moeten* veranderen, *kunnen* veranderen en vertrouwen. De variabelen zijn geoperationaliseerd voor empirisch onderzoek.

Operationaliseren is het vertalen van theoretische concepten in empirische variabelen (Braster, 2000). De operationalisering van de variabelen veranderingsbereidheid, *willen* veranderen, *moeten* veranderen en *kunnen* veranderen is gebaseerd op de Dinamo vragenlijst van Metselaar en Cozijnsen (1997) en de aanpassingen die Beek (2011) heeft doorgevoerd naar aanleiding van haar bevindingen. De variabele *willen* veranderen heeft betrekking op de uitkomsten die de medewerker verwacht van het veranderproces en is onderzocht aan de hand van affectieve en cognitieve aspecten die hierop van invloed zijn. Om het cognitieve aspect van de variabele *willen* veranderen te toetsen is bijvoorbeeld de vraag gesteld: “*Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken*” (Beek, 2011). Om het affectief aspect van de variabele *willen* veranderen te toetsen is bijvoorbeeld de vraag gesteld: “*Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering*” (Metselaar & Cozijnsen, 1997).

De variabele *moeten* veranderen heeft betrekking op de houding van mensen uit de directe werkomgeving die druk uitoefenen om te moeten veranderen. Voor de operationalisering van *moeten* veranderen zijn 6 stellingen opgesteld waarvan één als voorbeeld: “*Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren*” (Metselaar & Cozijnsen, 1997).

De variabele *kunnen* veranderen heeft betrekking op de mate waarin een medewerker beschikt over de kennis, competenties en middelen om te kunnen veranderen. Voor de operationalisering van *kunnen* veranderen zijn 8 stellingen opgesteld waarvan één als voorbeeld: “*Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering*” (Metselaar & Cozijnsen, 1997).

Voor de operationalisering van veranderingsbereidheid volgt dit onderzoek de definitie van Poelsma (2013). Er zijn 6 stellingen opgesteld waarvan één als voorbeeld: “*Ik ben bereid mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces*” (Beek, 2011).

Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door geïdealiseerde invloed (charisma), inspirerend leiderschap, individuele aandacht en intellectuele stimulatie. Voor het operationaliseren van transformationeel leiderschap zijn 18 stellingen opgesteld. Een voorbeeld van een stelling is: *“Mijn direct leidinggevende behandelt me meer als een individu dan alleen maar als een groepslid”*.

Voor de operationalisering van vertrouwen volgt dit onderzoek de definitie van Den Boer (2013). Er zijn 5 stellingen opgesteld waarvan een voorbeeldstelling is: *“Mezelf kwetsbaarder opstellen voor kritiek van mijn direct leidinggevende zou een fout zijn”* (Den Boer, 2013).

In de digitale enquête zijn naast de stellingen ook persoonlijke vragen gesteld. In dit onderzoek zijn de persoonlijke vragen als vier controlevariabelen opgenomen om te controleren op een eventuele invloed op de variabelen die in het model zijn opgenomen. De controlevariabelen zijn: geslacht (1 = man, 2 = vrouw), de leeftijd (in jaren), het opleidingsniveau (het hoogste opleidingsniveau, lopend van 1 = geen opleiding tot en met 7 = academisch onderwijs) en de lengte van het dienstverband (in jaren).

In de vragenlijst is voor de antwoordmogelijkheden gebruikgemaakt van een vierpunts Likertschaal die loopt van *“zeer eens”* tot en met *“zeer oneens”*. Alle schaalscores, met uitzondering van de controlevariabelen, zijn gebaseerd op de gemiddelden van de betreffende items waarbij de schaal ook steeds loopt van 1 tot 4. De score 1 staat voor zeer sterk aanwezig met betrekking tot de betreffende variabele of kenmerk en de score 4 staat voor zeer sterk afwezig van de betreffende variabele of kenmerk.

Methode van analyse

Er zijn factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd om de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst te waarborgen. De resultaten van de factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses bevestigen een correcte samenhang tussen de variabelen. In tabel 1 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties per variabele beschreven. Er zijn vervolgens lineaire regressie analyses uitgevoerd om de hypothesen te toetsen. Om de statistische gegevens te typeren zijn de volgende associatiematen gehanteerd (Universiteit van Amsterdam, 2014).

- 0 – 0,10 zeer zwak tot geen verband;
- 0,11 – 0,30 zwak verband;
- 0,31 – 0,50 redelijk verband;
- 0,51 – 0,80 sterk verband;
- 0,81 – 0,99 zeer sterk verband;
- 1,00 perfect verband.

Tabel 1

Gemiddelden en standaarddeviaties per variabele

	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Transformationeel leiderschap	2,18	0,62
Veranderingsbereidheid	1,83	0,55
Willen	2,26	0,61
Moeten	2,60	0,45
Kunnen	2,39	0,52
Vertrouwen	2,11	0,55
Leeftijd	45,44	10,60
Geslacht(a)	1,39	0,49
Lengte dienstverband in jaren	13,42	10,82
Opleiding	6,50	1,29

(a) 1 = man, 2 = vrouw

Kenmerken van de onderzoekspopulatie

Het onderzoek maakt gebruik van een dataset die in het studiejaar 2013-2014 is samengesteld door een scriptiegroep die onderzoek deed naar veranderingsbereidheid. Er zijn toen 2249 vragenlijsten uitgezet bij 5 verschillende organisaties. Dit heeft geresulteerd in 592 ingevulde vragenlijsten, een respons van 26,4%. In het studiejaar 2014-2015 zijn er 1098 digitale enquêtes uitgezet bij 7 verschillende organisaties. Dit heeft geresulteerd in 292 ingevulde vragenlijsten, een respons van 26,6%. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat hierdoor uit 884 respondenten met een totaal responsepercentage van 26,4%. Volgens Babbie (2007) is een responspercentage van minimaal 50% representatief om uitspraken te kunnen

doen over de gehele onderzoekspopulatie. Het responspercentage van dit onderzoek is lager dan de responsnorm die Babbie (2007) stelt om de onderzoeksresultaten te kunnen generaliseren naar de totale populatie. Dit betekent dat uitspraken over de totale onderzoekspopulatie in dit onderzoek met voorzichtigheid genomen dienen te worden. Van de respondenten is 61,5% man en 38,5% vrouw. De leeftijd van de respondenten loopt uiteen van 18 jaar tot en met 68 jaar en de gemiddelde leeftijd is 45. Er is een opleidingsniveau genoten van lager beroepsonderwijs tot academisch onderwijs. De respondenten hebben allemaal dezelfde enquêtevragen ontvangen om te beantwoorden. De digitale enquête is uitgezet bij de organisaties: Gemeente A, Gemeente B (onderdeel X), Huisvesting BV, Certificering BV, Advocatenkantoor, Gemeente C (onderdeel Y), Ziekenhuis afdeling, Productiebedrijf, GGZ-kliniek, HBO-instelling, een basisschool en een organisatie voor zakelijke dienstverlening.

4. De onderzoeksresultaten

Deze paragraaf beschrijft de resultaten van de regressieanalyses die zijn uitgevoerd om te achterhalen welke hypothesen aangenomen kunnen worden. Om te beginnen is er eerst een correlatiematrix uitgedraaid waarin de samenhang tussen de variabelen *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen, veranderingsbereidheid, transformationeel leiderschap, vertrouwen en de controlevariabelen genoteerd staan, zie tabel 2. Enkele variabelen tonen een hele sterke samenhang met elkaar. Deze variabelen staan in tabel 2 dikgedrukt en onderstreept, omdat dit kan resulteren in multicollineariteitsproblemen. Om problemen met multicollineariteit uit te sluiten, is hier vervolgens op gecontroleerd door bij de regressieanalyses te toetsen of de VIF waarden zich onder de maximale grens van 10 bevinden (Tacq, 1997). Uit de resultaten van de regressieanalyses kan geconstateerd worden dat alle VIF waarden zich onder deze grens bevinden. Er is dus geen sprake van multicollineariteitsproblemen.

Tabel 2

Correlatiematrix (N=884)

	<i>Willen</i>	<i>Moeten</i>	<i>Kunnen</i>	VB	TL	VT	LT	GS	LD	OPI
<i>Willen</i>	1	0,153**	0,677**	0,692**	0,328**	0,267**	0,081*	0,047	0,072*	0,144**
<i>Moeten</i>		1	0,171**	0,237**	0,185**	0,117**	0,033	-0,021	0,022	0,030
<i>Kunnen</i>			1	0,570**	0,343**	0,265**	-0,016	0,065	-0,030	-0,181**
Veranderingsbereidheid				1	0,296**	0,268**	-0,059	0,061	0,081*	-0,160**
Transformationeel leiderschap					1	0,803**	,000	0,053	0,140	-0,006
Vertrouwen						1	0,011	0,084*	-0,033	-0,022
Leeftijd							1	-0,225**	0,605**	-0,191**
Geslacht (a)								1	-0,229**	0,119**
Lengte dienstverband									1	-0,336**
Opleidingsniveau										1

(a) 1 = man, 2 = vrouw

Note: * p < 0,05 ** p < 0,01

Volgens het conceptueel model van dit onderzoek wordt de veranderingsbereidheid van een medewerker beïnvloed door de componenten *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. Met behulp van een regressieanalyse zijn de betreffende hypothesen getoetst, zie tabel 3.

Tabel 3

Lineaire regressieanalyse van de invloed van willen, moeten en kunnen veranderen op veranderingsbereidheid (N=884)

Constante: ,051			
	Bèta	Significantie	VIF
Willen	0,530	,000	1,862
Moeten	0,122	,000	1,038
Kunnen	0,189	,000	1,926
Controlevariabelen			
Geslacht(a)	-0,021	0,407	1,071
Leeftijd	-0,015	0,633	1,618
Lengte dienstverband in jaren	0,038	0,251	1,770
Opleidingsniveau	-0,040	0,138	1,194
Verklaarde variantie		50,5%	

(a) 1 = man, 2 = vrouw

Tabel 3 toont aan dat *willen* veranderen een sterke positieve invloed heeft op veranderingsbereidheid (Beta coëfficiënt 0,530; $p < 0,05$). Aan de hand van dit resultaat mag hypothese 1: *willen veranderen heeft een positieve invloed op veranderingsbereidheid*, worden aangenomen. Tabel 3 toont verder aan dat *moeten* veranderen een zwakke positieve invloed heeft op veranderingsbereidheid (Beta coëfficiënt 0,122; $p < 0,05$). Als gevolg hiervan mag hypothese 2: *moeten veranderen heeft een positieve invloed op veranderingsbereidheid*, ook worden aangenomen. Vervolgens tonen de resultaten aan dat *kunnen* veranderen eveneens een zwakke positieve invloed heeft op veranderingsbereidheid (Beta coëfficiënt 0,189 $p < 0,05$). Op basis van de bevindingen wordt hypothese 3: *kunnen veranderen heeft een positieve invloed op veranderingsbereidheid*, ook aangenomen. Uit tabel 3 kan tevens worden opgemaakt dat de verklaarde variantie hoog is met 50,5%. Dit betekent dat de variantie in veranderingsbereidheid voor 50,5% verklaard wordt door alle variabelen die in het model zijn opgenomen. Tot slot kan geconcludeerd worden dat geen van de controlevariabelen een significante invloed uitoefent op veranderingsbereidheid.

Volgens het conceptueel model van dit onderzoek heeft transformationeel leiderschap invloed op de componenten van veranderingsbereidheid, *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. De invloed van transformationeel leiderschap op deze drie variabelen is getoetst en de resultaten van de regressieanalyses staan weergegeven in tabel 4.

Tabel 4

Lineaire regressieanalyse van de invloed van transformationeel leiderschap op willen, moeten en kunnen veranderen (N=884)

	<i>Willen</i>			<i>Moeten</i>			<i>Kunnen</i>		
Constate	1,885			2,154			2,456		
	Beta	Sig	VIF	Beta	Sig	VIF	Beta	Sig	VIF
Transformationeel leiderschap	0,332	,000	1,007	0,194	,000	1,007	0,349	,000	1,007
Controlevariabelen									
Leeftijd	0,050	0,236	1,607	0,046	0,296	1,611	-0,009	0,818	1,612
Geslacht(a)	-0,038	0,268	1,080	-0,012	0,733	1,078	-0,029	0,392	1,081
Lengte dienstverband	0,001	0,982	1,744	-0,005	0,917	1,757	-0,089	0,038	1,756
Opleiding	-0,130	,000	1,132	-0,030	0,423	1,134	-0,221	,000	1,135
Verklaarde variantie	12,8%			3,4%			16,2%		

(a) 1 = man, 2 = vrouw

Tabel 4 toont aan dat transformationeel leiderschap een redelijke positieve invloed heeft (Beta coëfficiënt 0,332; $p < 0,05$) op *willen* veranderen. Hypothese 4: *transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op willen veranderen*, wordt aangenomen. Verder blijkt uit de tabel dat de verklaarde variantie laag is met 12,8%. Dit betekent dat de variantie in *willen* voor 12,8% verklaard wordt door alle variabelen die in het model zijn opgenomen. Opleiding is de enige controlevariabele die een significante negatieve zwakke invloed toont (Beta coëfficiënt -0,130; $p < 0,05$). Dit betekent dat mensen met een hogere opleiding meer bereid zijn zich aan te passen aan veranderingen ten opzichte van mensen met een lagere opleiding.

Moeten veranderen wordt zwak positief beïnvloed door transformationeel leiderschap (Beta coëfficiënt 0,194; $p < 0,05$). Hypothese 5: *Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op moeten veranderen*, wordt aangenomen. De verklaarde variantie is zeer laag met 3,4%. De resultaten tonen aan dat 3,4 procent van de variantie in *moeten* veranderen verklaard wordt door alle variabelen die in het model zijn opgenomen. Geen van de controlevariabelen blijkt een significante invloed te hebben. Tot slot is gebleken dat transformationeel leiderschap op *kunnen* veranderen de sterkste invloed heeft. Tabel 4 toont een redelijke positieve invloed (Beta coëfficiënt 0,349; $p < 0,05$). Hypothese 6: *Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op kunnen veranderen*, mag dus

worden aangenomen. Verder kan uit tabel 4 worden geconcludeerd dat de verklaarde variantie laag is met 16,2%. Dit betekent dat 16,2% van de variantie in *kunnen* veranderen door alle variabelen die in het model zijn opgenomen verklaard wordt. Twee controlevariabelen blijken een significant effect te hebben op veranderingsbereidheid. Lengte dienstverband heeft een zeer zwak negatief effect (Beta coëfficiënt -0,089; $p < 0,05$). Een negatief effect voor deze variabele impliceert dat hoe langer iemand ergens in dienst is hoe meer deze persoon in staat is te *kunnen* veranderen. Opleiding heeft een zwak negatief effect (Beta coëfficiënt -0,221; $p < 0,05$). Dit impliceert dat medewerkers met een hogere opleiding meer in staat zijn te *kunnen* veranderen.

Volgens het conceptueel model van dit onderzoek heeft vertrouwen invloed op transformationeel leiderschap, zie tabel 5.

Tabel 5

Lineaire regressieanalyse van de invloed van transformationeel leiderschap op vertrouwen (N=884)

Constante 0,536			
	Bèta	Significantie	VIF
Transformationeel leiderschap	0,798	,000	1,007
Controlevariabelen			
Leeftijd	0,018	0,489	1,606
Geslacht(a)	0,049	0,025	1,081
Lengte dienstverband	-0,011	0,683	1,740
Opleidingsniveau	-0,027	0,224	1,132
Verklaarde variantie 64,4%			

(a) 1 = man, 2 = vrouw

Tabel 5 toont een sterke positieve invloed van transformationeel leiderschap op vertrouwen (Beta coëfficiënt 0,798; $p < 0,05$). Om deze reden mag hypothese 7: *vertrouwen wordt positief beïnvloed door transformationeel leiderschap*, worden aangenomen. Tabel 5 toont verder dat de verklaarde variantie hoog is met 64,4%. Dit betekent dat 64,4% van de variantie in vertrouwen verklaard kan worden door alle variabelen die in het model zijn opgenomen. Bovendien heeft geslacht als enige controlevariabele een significante zeer zwakke invloed (Beta coëfficiënt 0,049; $p < 0,05$) op vertrouwen. Dit betekent dat vrouwen iets minder vertrouwen in hun leidinggevende hebben dan mannen.

Volgens het conceptueel model van dit onderzoek heeft vertrouwen invloed op *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. De invloed van vertrouwen op deze drie variabelen is daarom ook getoetst, zie tabel 6.

Tabel 6

Lineaire regressieanalyse van de invloed van vertrouwen op willen, moeten en kunnen veranderen (N=884)

	Willen			Moeten			Kunnen		
	Beta	sig	VIF	Beta	sig	VIF	Beta	sig	VIF
Constante	1,952			2,223			2,250		
Vertrouwen	0,271	,000	1,014	0,136	,000	1,014	0,267	,000	1,014
Controlevariabelen									
Leeftijd	0,050	0,240	1,609	0,046	0,303	1,614	-0,008	0,848	1,614
Geslacht(a)	-0,040	0,251	1,085	-0,016	0,660	1,083	-0,030	0,380	1,086
Lengte dienstverband	,000	0,984	1,746	,000	0,994	1,759	-0,093	0,035	1,757
Opleiding	-0,127	,000	1,134	0,034	0,364	1,137	-0,217	,000	1,138
Verklaarde Variantie	9,1%			1,5%			11,2%		

(a) 1 = man, 2 = vrouw

Uit tabel 6 blijkt dat vertrouwen een zwakke positieve invloed heeft op *willen* veranderen (Beta coëfficiënt 0,271; $p < 0,05$). Hypothese 8: *vertrouwen heeft een positieve invloed op willen veranderen*, wordt aangenomen. Tabel 6 laat ook zien dat de verklaarde variantie laag is met 9,1%. Dit betekent dat 9,1% van de variantie in *willen* veranderen verklaard wordt door alle variabelen die in het model zijn opgenomen. Overigens is opleiding de enige controlevariabele die een significante, maar negatieve, invloed (Beta coëfficiënt -0,127; $p < 0,05$) toont. Op basis van deze bevinding kan worden opgemaakt dat mensen met een hogere opleiding meer bereid zijn zich aan te willen passen aan veranderingen in de organisatie.

Vertrouwen heeft een zwakke positieve invloed (Beta coëfficiënt 0,136; $p < 0,05$) op *moeten* veranderen. Hypothese 9: *vertrouwen heeft een positieve invloed op moeten veranderen*, wordt om deze reden aangenomen. Bovendien toont tabel 6 dat de verklaarde variantie zeer laag is met 1,5%. Dit betekent dat 1,5% van de variantie in *moeten* veranderen verklaard wordt door alle variabelen die in het model zijn opgenomen. Geen van de controlevariabelen heeft een significant effect op *moeten* veranderen.

Ten slotte tonen de resultaten aan dat vertrouwen een zwakke positieve invloed heeft op *kunnen* veranderen (Beta coëfficiënt 0,267; $p < 0,05$). Hypothese 10: *vertrouwen heeft een positieve invloed op kunnen veranderen*, kan dus ook worden aangenomen. De resultaten laten ook zien dat de verklaarde variantie laag is met 11,2%. Dit betekent dat 11,2% van de variantie in *kunnen* veranderen door alle variabelen die in het model zijn opgenomen verklaard wordt. Twee controlevariabelen blijken een significant effect te hebben op *kunnen* veranderen. Lengte dienstverband heeft een zeer zwak negatief effect (Beta coëfficiënt -0,093; $p < 0,05$) en opleiding heeft een zwak negatief effect (Beta coëfficiënt -0,217; $p < 0,05$). Deze controlevariabelen toonden in tabel 4 een soortgelijke negatieve invloed op *kunnen* veranderen.

Volgens het conceptueel model van dit onderzoek heeft transformationeel leiderschap invloed op *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. Mogelijk wordt deze invloed zwakker indien er gecontroleerd wordt op vertrouwen. Om dit te onderzoeken is de invloed van transformationeel leiderschap op *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen getoetst, terwijl er gecontroleerd wordt op vertrouwen. Tabel 7 toont hier de resultaten van.

Tabel 7

Lineaire regressieanalyse van de invloed van transformationeel leiderschap op willen, moeten en kunnen veranderen terwijl er gecontroleerd wordt op vertrouwen (N=884)

	Willen			Moeten			Kunnen		
Constante	1,879			2,177			2,475		
	Beta	Sig	VIF	Beta	Sig	VIF	Beta	Sig	VIF
Vertrouwen	0,011	0,848	2,826	-0,052	,369	2,803	-0,038	0,484	2,827
Transformationeel leiderschap	0,324	,000	2,807	0,236	,000	2,785	0,379	,000	2,809
Controlevariabelen									
Leeftijd	0,049	0,238	1,608	0,047	0,285	1,612	-0,009	0,831	1,613
Geslacht(a)	-0,038	0,263	1,087	-0,010	0,787	1,084	-0,027	0,424	1,088
Lengte dienstverband	0,001	0,979	1,745	0,004	0,928	1,757	-0,089	0,037	1,756
Opleiding	-0,129	,000	1,134	0,028	0,447	1,137	-0,222	,000	1,137
Verklaarde variantie	12,7%,			3,4%			16,2%		

(a) 1 = man, 2 = vrouw

Het blijkt uit de resultaten dat vertrouwen op niet één van de drie variabelen een significant effect uitoefent ($p > 0,05$). Een vergelijking tussen tabel 4 en tabel 7 toont aan dat de verklaarde varianties amper van elkaar verschillen. Verder blijkt uit de regressieanalyses dat de Beta coëfficiënt van transformationeel leiderschap nauwelijks verandert wanneer vertrouwen wordt opgenomen in het model. De volgende drie hypothesen kunnen om deze reden verworpen worden.

Hypothese 11: *de invloed van transformationeel leiderschap op willen veranderen wordt zwakker wanneer er gecontroleerd wordt op vertrouwen.*

Hypothese 12: *de invloed van transformationeel leiderschap op moeten veranderen wordt zwakker wanneer er gecontroleerd wordt op vertrouwen.*

Hypothese 13: *de invloed van transformationeel leiderschap op kunnen veranderen wordt zwakker wanneer er gecontroleerd wordt op vertrouwen.*

5. Conclusie

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *“Wat is de invloed van transformationeel leiderschap op de veranderingsbereidheid van medewerkers en kan dit worden verklaard met het vertrouwen van medewerkers in de leidinggevende?”*

De onderzoeksresultaten tonen aan dat *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen een positieve invloed hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Wanneer de houding van een medewerker tegenover een verandering positief is, zal deze medewerker sneller bereid zijn om te veranderen. Druk vanuit de directe werkomgeving en beschikking over de juiste middelen, kennis en vaardigheden kunnen eveneens de veranderingsbereidheid positief stimuleren.

De resultaten van het onderzoek tonen verder aan dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. Medewerkers zullen sneller bereid zijn om veranderingen in een organisatie te accepteren wanneer zij een leider hebben die charismatische gedrag en inspirerend leiderschap vertoont. De resultaten van het onderzoek ondersteunen hiermee de visie van Bass en Steidlmeier (1999), die beweren dat transformationeel leiderschap een belangrijke leiderschapsstijl kan zijn voor het initiëren van veranderingen. De onderzoeksresultaten tonen echter wel aan dat de invloed van transformationeel leiderschap op *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen zwak tot redelijk is. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de medewerker eerst zelf dient te geloven in een goede afloop van het veranderingsproces voordat een transformationeel leider invloed kan uitoefenen op het *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. Desondanks kan op basis van de onderzoeksresultaten nog wel geconcludeerd worden dat transformationeel leiderschap een leiderschapsstijl is die een bijdrage kan leveren aan het initiëren van veranderingsbereidheid bij medewerkers.

Uit de resultaten is gebleken dat ook vertrouwen een positieve invloed heeft op *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. Er kan aangenomen worden dat indien medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevende er meer bereidheid is om te veranderen. Dit komt overeen met de meningen van Herold, Fedor, Caldwell, en Liu (2008). Zij suggereren dat het

vertrouwen dat een transformationeel leider probeert op te wekken bij zijn medewerkers een positieve houding bij deze medewerkers teweeg kan brengen, met als gevolg dat de medewerkers eerder bereid zijn de leidinggevende te volgen in het veranderingsproces.

Ten slotte is getoetst of vertrouwen het verklarende mechanisme is waarmee transformationeel leiderschap invloed uitoefent op het *willen, moeten* en *kunnen* veranderen van medewerkers. De laatste bevindingen van het onderzoek scheppen enige verbazing aangezien de onderzoeksresultaten aantonen dat dit niet het geval is. Herold, Fedor, Caldwell, en Liu (2008) suggereren dat het effect van transformationeel leiderschap op medewerkers mogelijk voortkomt uit vertrouwen, maar de onderzoeksresultaten bieden hiervoor geen wetenschappelijke ondersteuning. Vertrouwen is dus niet het onderliggende mechanisme waarmee een transformationele leider invloed uitoefent op het *willen, moeten* en *kunnen* veranderen van medewerkers. Dit resultaat komt hoogst onverwachts, aangezien bovendien is gebleken dat transformationeel leiderschap en vertrouwen onderling een sterke samenhang hebben.

Dat vertrouwen niet het invloedrijke mechanisme is, kan komen doordat vertrouwen misschien een te breed begrip is. Een medewerker zou er bijvoorbeeld vertrouwen in kunnen hebben dat de leidinggevende rekening houdt met de belangen van de medewerker tijdens een organisatieverandering, maar dit hoeft niet te betekenen dat dezelfde medewerker ook vertrouwen heeft in de kennis en vaardigheden van de leidinggevende om de juiste beslissingen te nemen tijdens deze verandering. Er zou een verschil kunnen liggen tussen het hebben van vertrouwen in een leidinggevende in algemene zin en het hebben van vertrouwen in de capaciteiten van een leidinggevende. Vertrouwen zou dus op meerdere dimensies omschreven en onderzocht kunnen worden. Dit stemt overeen met Burke, Sims, Lazarra, en Salas (2007), die aangegeven dat het begrip vertrouwen in het verleden op meerdere manieren gedefinieerd is, wat heeft geleid tot verschillende theoretische modellen om de invloed van vertrouwen te verklaren. Mogelijk hadden de vraagstellingen in de enquête duidelijker geformuleerd moeten worden of is het aantal vragen die zijn opgesteld ter operationalisering van het begrip vertrouwen onvoldoende geweest, om in dit onderzoek tot de conclusie te kunnen komen dat vertrouwen het onderliggende mechanisme is waarmee transformationeel leiderschap invloed uitoefent op de bereidbaarheid om te veranderen.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de sociale wetenschappen omdat het nieuwe inzichten biedt in de relatie tussen transformationeel leiderschap en veranderingsbereidheid. Wanneer er gereflecteerd wordt op de wetenschappelijke literatuur bevestigen de onderzoeksresultaten dat transformationeel leiderschap een bijdrage kan leveren aan het

initiëren van een organisatieverandering. Op basis van het literatuuronderzoek bestond echter het vermoeden dat de invloed van transformationeel leiderschap op *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen sterker zou zijn. Voor de sociologische theorie betekent dit dat er kritischer gekeken dient te worden naar uitspraken over de te verwachten positieve effecten van transformationeel leiderschap op *moeten* veranderen. Op *willen* en *kunnen* veranderen is de invloed wel redelijk sterk. Mogelijk worden de effecten van transformationeel leiderschap te positief beschreven doordat andere onderzoeksresultaten aantonen dat transformationeel leiderschap wel een positief sterk verband toont met andere antecedenten van werknemersgedrag, zoals een verhoogde arbeidsproductiviteit. Voor de sociologische theorie betekenen de onderzoeksresultaten dat auteurs voorzichtiger moeten zijn wanneer zij uitspraken doen over de positieve invloed van transformationeel leiderschap op veranderingsbereidheid van medewerkers, zelfs wanneer er gecontroleerd wordt op vertrouwen als invloedrijke mechanisme. Uit de analyses van de onderzoeksresultaten blijkt dat, in relatie tot wat auteurs (Bass & Steidlmeier, 1999; Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008) aangeven, de invloed van transformationeel leiderschap op veranderingsbereidheid teleurstellend is. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen hiermee de bevindingen van Yukl (1999) wanneer hij aangeeft dat er nog veel onduidelijkheid bestaat over het onderliggende mechanisme waarmee een leider via transformationeel leiderschap invloed uitoefent op zijn volgelingen.

Vertrouwen is niet het verklarende mechanisme waarmee transformationeel leiderschap invloed heeft op het *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen van medewerkers. De invloed van vertrouwen valt weg indien deze invloed samen met transformationeel leiderschap wordt geanalyseerd. Dit betekent dat minder aandacht aan vertrouwen geschonken moet worden in onderzoek naar veranderingsbereidheid en meer naar andere mechanismen waarmee de invloed van transformationeel leiderschap kan worden verklaard. Er wordt voor toekomstig onderzoek aanbevolen om meer aandacht te schenken aan het bepalen van de dimensies waar vertrouwen uit bestaat. Kwalitatief onderzoek is hier een uitstekend middel voor, omdat het de mogelijkheid biedt medewerkers van een organisatie te vragen naar wat zij zelf verstaan onder vertrouwen. Op basis van het kwalitatieve onderzoek zou vertrouwen beter gedefinieerd kunnen worden met als gevolg een betere vraagstelling voor de enquête. Tevens kan met een kwalitatief onderzoek op diepgaande wijze gevraagd worden naar de mening van medewerkers over hun leidinggevende en hun eigen veranderingsbereidheid.

Transformationeel leiderschap is in dit onderzoek als één construct onderzocht. Dit terwijl transformationeel leiderschap bestaat uit de eigenschappen geïdealiseerde invloed,

inspirerend leiderschap, individuele aandacht en intellectuele stimulatie (Bass, 1990). Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom om de eigenschappen van transformationeel leiderschap afzonderlijk te toetsen op *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. Voor leidinggevendenden zou het interessant zijn om te weten welke van de vier eigenschappen voornamelijk benut moeten worden om de veranderingsbereidheid van werknemers te stimuleren.

6. Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Babbie, E. (2007). *The practice of Social Research*, Belmont: Thomson Wadsworth
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen: De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. Master Thesis Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Den Boer, J. J. G. (2013). *Werknemer-vertrouwen bij organisatieveranderingen*. Master Thesis Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Braster, J. F. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Elving, W. J., & Gravenhorst, K. M. B. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen/Communication and organisation change: The role of commitment and trust. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), 317.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Giltinane, C. L. (2013). Leadership styles and theories. *Nursing Standard*, 27(41), 35-39.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational dynamics*, 17(2), 16-26.

- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346-357.
- Hertog, J.F. den, & Gerrichhauzen, J. (1994). *Integrale organisatie vernieuwing*. In: J. Gerrichhauzen, Kampermann and F. Kluytmans (eds.), *Interventies bij organisatieverandering*, (pp. 289-324).
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal, 48*(5), 874-888.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal Of Business Studies Quarterly, 5*(4), 117-130.
- Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision, 41*(2), 148-155.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management, 22*(2), 259-298.
- Poelsma, T.M. (2013). *De transformationele leider als sleutel tot succesvolle organisatieveranderingen?* Master Thesis Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Tacq, J. (1997). *Multivariate analysis techniques in social science research. From problem to analysis*. London: Sage Publications Ltd.
- Universiteit van Amsterdam. (2014). *Rapportage van analyseresultaten*. Verkregen op 17 juni, 2015, van <http://www.mco.edu.fmg.uva.nl/rapportage/RapportageMenT.pdf>.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: a conceptual approach. *Journal of Change Management, 13*(1), 96-109.
- Webb, T. L., & Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin, 132*(2), 249-268.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management review*, 23(3), 513-530.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

Bijlage 1: De vragenlijst.

1. Veranderingsbereidheid

De volgende stellingen hebben betrekking op uw houding ten opzichte van het veranderingsproces.

- A. Ik ben bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces
- B. Ik ben van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering sta
- C. Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces
- D. Ik ben van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren
- E. Ik ben bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen
- F. Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering

2. Willen veranderen/attitude (2a - 2F: cognitief, 2G - 2L: affectief)

Uw mening over het veranderingsproces.

- A. De organisatieverandering is een goede keuze
- B. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken
- C. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen
- D. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie
- E. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk
- F. Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen
- G. Het veranderingsproces leeft voor mij
- H. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging
- I. Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk
- J. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs
- K. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken
- L. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering

3. Moeten veranderen/Subjectieve norm (3A - 3F: interne druk, 3G - 3L: externe noodzaak)

De noodzaak tot verandering.

- A. Het MT oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- B. Ik hecht veel waarde aan de mening van het MT
- C. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- D. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende
- E. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- F. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's

- G. Ik zie geen enkel concreet signaal dat deze verandering noodzakelijk maakt
- H. Met deze verandering voorkomen we een grote crisis
- I. Onze organisatie moet veranderen om bij te blijven bij nieuwe inzichten ten aanzien van ons product / onze dienst
- J. Onze organisatie moet veranderen door veranderde wet- en regelgeving
- K. Onze organisatie moet veranderen onder druk van ontwikkelingen bij vergelijkbare bedrijven / organisaties
- L. Onze organisatie moet veranderen door de veranderende technologie en automatisering

4. Kunnen veranderen/Gedragcontrole

Uw ervaring met veranderingsprocessen.

- A. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen
- B. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen
- C. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen
- D. Ik kan het veranderingsproces bijhouden
- E. Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt
- F. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk
- G. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering
- H. Het veranderingsproces kan met de huidige middelen en mankracht worden uitgevoerd

4. Verandermoeheid

Uw ervaring met veranderingsprocessen.

- I. Binnen dit bedrijf worden te veel veranderingen geïntroduceerd
- J. Ik ben moe van alle veranderingen binnen dit bedrijf
- K. Het aantal veranderingen dat plaatsvindt binnen dit bedrijf is overweldigend
- L. Er wordt van ons verlangd dat wij te veel dingen tegelijk veranderen
- M. Het voelt alsof altijd aan ons gevraagd wordt iets te veranderen hier
- N. Ik zou graag een periode van stabiliteit zien, voordat wij weer iets veranderen binnen dit bedrijf

5. Organisatiecultuur (5C, 5G, 5K, 5O, 5S, 5W: familiecultuur; 5A, 5E, 5I, 5M, 5Q, 5U: hiërarchiecultuur; 5B, 5F, 5J, 5N, 5R, 5v: marktcultuur; 5D, 5H, 5L, 5P, 5T, 5X: adhocratiecultuur)

De volgende stellingen hebben betrekking op de cultuur van de organisatie.

- A. In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen
- B. Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten
- C. Onze organisatie heeft veel weg van een familie
- D. Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen
- E. Leidinggevendens zorgen er voor, dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht
- F. Leidinggevendens beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten
- G. Leidinggevendens hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer
- H. Leidinggevendens zijn vooral op de toekomst gericht
- I. Onze organisatie wordt strak geleid door vaste procedures
- J. De leidinggevendens in onze organisatie stellen hoge eisen en zijn vooral prestatiegericht
- K. De leidinggevendens in onze organisatie vinden vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk
- L. In onze organisatie verwachten de leidinggevendens van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing
- M. Vooral werkzekerheid bindt mij aan deze organisatie
- N. Ik werk graag voor deze organisatie, omdat wij succesvol zijn
- O. Ik werk vooral graag voor onze organisatie, omdat we elkaar vertrouwen
- P. Ik blijf vooral graag bij deze organisatie werken, omdat ik betrokken wil zijn bij vernieuwing
- Q. Onze organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande
- R. Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties
- S. Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie
- T. Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen
- U. Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening
- V. Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal
- W. Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers
- X. Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie

6. Stijl van leidinggeven (6A - 6J: transformationeel; 6E, 6I: geïdealiseerde invloed; 6F, 6J, 6K: inspirerend leiderschap; 6C, 6D, 6H: individuele aandacht; 6A, 6B: intellectuele stimulatie)

De volgende stellingen gaan over uw direct leidinggevende.

Mijn direct leidinggevende....

- A. laat mij zien hoe ik op nieuwe manieren naar problemen kan kijken
- B. introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen
- C. luistert naar zaken die mij bezighouden
- D. geeft advies wanneer dat nodig is
- E. maakt me trots wanneer ik geassocieerd word met hem of haar
- F. praat optimistisch over de toekomst van de afdeling
- G. behandelt me meer als een individu dan alleen maar als een groepslid
- H. vertrouw ik volledig
- I. creëert het gevoel dat we met zijn allen aan één missie werken
- J. maakt me bewust van samen gedeelde waarden, idealen en aspiraties
- K. inspireert mij
- L. geeft mij het vertrouwen en de verantwoordelijkheid om het werk op mijn manier te doen
- M. geeft richting door een heldere visie te schetsen
- N. stuurt op resultaten
- O. is transparant
- P. is benaderbaar
- Q. spreekt mij aan op het niet nakomen van afspraken of op ongewenst gedrag
- R. stimuleert dat ik mij blijf ontwikkelen
- S. fungeert vooral als mentor/coach
- T. geeft het goede voorbeeld
- U. stimuleert mij om zelf initiatief te nemen

7. Vertrouwen

De relatie met uw direct leidinggevende.

- A. Mijn direct leidinggevende houdt bij het nemen van beslissingen rekening met mijn belangen
- B. Ik ben bereid mijn direct leidinggevende volledige controle te geven over mijn toekomst binnen deze organisatie
- C. Als mijn direct leidinggevende me zou vragen waarom een probleem zich voor doet, zou ik vrijuit spreken, ook wanneer het probleem gedeeltelijk mijn schuld is

- D. Omdat mijn direct leidinggevende begrijpt dat ook creatieve oplossingen soms niet werken, voel ik mij vrij in mijn werk
- E. Het is voor mij belangrijk dat ik mijn direct leidinggevende in de gaten kan houden
- F. Mezelf kwetsbaarder opstellen voor kritiek van mijn direct leidinggevende zou een fout zijn
- G. Als ik mocht kiezen, zou ik mijn leidinggevende geen enkele invloed geven over beslissingen die belangrijk zijn voor mij

7. De (kwaliteit van de) relatie met de leiding

De relatie met uw direct leidinggevende.

- H. Ik werk onder goede dagelijkse leiding
- I. Mijn direct leidinggevende heeft een juist beeld van mij in mijn werk
- J. Ik kan op mijn directe leiding rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg
- K. De verstandhouding met mijn directe leiding is goed
- L. Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn directe leiding
- M. Tussen mij en mijn directe leiding heerst een prettige sfeer

8. Arbeidstevredenheid (5A, 5E, 5F, 5I, 5K: intrinsieke tevredenheid, 5B, 5C, 5D, 5G, 5H, 5J: extrinsieke tevredenheid)

De volgende vragen hebben betrekking op Uw tevredenheid met het werk en de werkomstandigheden.

Bent u tevreden met

- A. de mate waarin u in uw functie uw kennis en vaardigheden kunt benutten?
- B. uw secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregeling, spaarregelingen, verzekeringen e.d.)?
- C. de mogelijkheden contacten met anderen te onderhouden tijdens uw werk?
- D. de waardering die u krijgt voor uw werk?
- E. de mate waarin uw functie creativiteit vereist?
- F. de vrijheid van handelen in uw functie?
- G. uw salaris?
- H. de gezelligheid/sfeer op uw werk?
- I. mate van afwisseling in uw functie?
- J. de omstandigheden (lawaaï, temperatuur e.d.) waaronder u uw werk moet verrichten?
- K. de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in uw functie?

9. Organisatiebetrokkenheid (5A - 5F: affectief, 5G - 5L: normatief, 5M- 5R: calculerend)

Uw betrokkenheid bij het werk en de organisatie.

- A. Ik ervaar de uitdagingen van deze organisatie als mijn eigen uitdagingen
- B. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor
- C. Ik ben emotioneel betrokken bij deze organisatie
- D. Ik voel me als 'een deel van de familie' bij deze organisatie
- E. Deze organisatie betekent veel voor mij
- F. Ik zou erg blij zijn als ik de rest van mijn carrière bij deze organisatie zou doorbrengen
- G. Ik vind dat ik het aan deze organisatie verplicht ben te blijven
- H. Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten
- I. Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de collegialiteit een belangrijk aspect vind
- J. Ik ben mijn organisatie veel verschuldigd
- K. Ik zou me schuldig voelen om de organisatie nu te verlaten
- L Ik voel me niet verplicht om bij mijn huidige werkgever te blijven
- L. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen
- M. Er zou in mijn leven veel verstoord worden als ik mijn dienstverband nu zou beëindigen
- N. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu een vertrek te overwegen
- O. Omdat ik zoveel van mezelf in de organisatie heb gestopt, zou ik overwegen langer te blijven
- P. Als ik ontslag neem wordt het moeilijk een vergelijkbare of betere baan te vinden
- Q. Op dit moment is bij de organisatie blijven meer een noodzaak dan een wens