

Empowerment  
door  
Management Development

Afstudeeronderzoek  
Karin Alblas  
Studentnummer 194873  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie  
Instituutsbegeleider: Dr. Edwin A.J. van Hooft  
Tweede beoordelaar: Dr. Heleen van Mierlo  
Instellingsbegeleider: Dr. Wieby M.M. Altink  
Afstudeerlocatie: SHL Nederland b.v.  
Augustus 2006

## **VOORWOORD**

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstuderen en vormt de afsluiting van mijn studie Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het onderzoek is verricht bij het psychologisch adviesbureau SHL Nederland b.v. te Utrecht (hierna SHL).

De periode van mijn stage bij SHL heb ik ervaren als zeer leerzaam, afwisselend en interessant. Daarom wil ik alle collega's van SHL bedanken voor hun openheid, enthousiasme en voor het delen van kennis. In het bijzonder dank aan Wieby Altink, die ondanks haar drukke programma altijd tijd maakte voor concrete feedback en oplossingen bedacht, wanneer het even niet meezat. Daarnaast wil ik mijn medestagiaires Dagmar, Arlette, Saskia, Erik, Jan-Willem, Eliza, Jesper en Evelien bedanken voor de steun, motivatie en gezelligheid. Mijn mentor Hubert dank ik voor zijn kritische blik en zijn bijdrage aan mijn zelfinzicht.

Dank ook aan mijn begeleider Edwin van Hooft, die me met zijn feedback altijd weer wist te motiveren om verder en dieper te gaan. Edwin, dank voor al je tijd en advies, en voor je flexibiliteit met afspraaklocaties.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor het vertrouwen dat zij in mij stelden en de mogelijkheden die zij mij geboden hebben. Martijn, dank voor je eeuwigdurende optimisme en begrip.

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
Onderzoeksdoelstelling	5
<b>Theoretisch kader</b>	<b>6</b>
Empowerment	6
<b>Denkkader van het onderzoek</b>	<b>10</b>
Management Development	10
Gedrag van de leidinggevende	13
Betrokkenheid bij de organisatie	14
Werktevredenheid	15
Intentie tot verloop	16
<b>Methode</b>	<b>18</b>
Steekproef	18
Procedure	18
Instrument	19
Analyse	23
<b>Resultaten</b>	<b>25</b>
Beschrijvende statistieken	26
Exploratieve correlatieanalyses	29
Verbanden met empowerment	30
Verbanden werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en intentie om te blijven	33
Mediërende rol van empowerment	35
Samenvatting van de resultaten	36
<b>Discussie</b>	<b>37</b>
Resultaten en conclusies van het onderzoek	37
Beperkingen	40
Praktische implicaties van het onderzoek	41
Theoretische implicaties van het onderzoek	42
Conclusie	43
<b>Referentielijst</b>	<b>44</b>
<b>Bijlage</b>	<b>48</b>
1. Vragenlijst Management Development	48
2. Intercorrelatietabellen	59

## **SAMENVATTING**

Een aankomend manager wordt binnen een organisatie vaak gesteund door een Management Development (MD) programma, om de manager te ontwikkelen en te vormen. Er is weinig tot niets bekend over de invloed van MD-programma's op de empowerment van de manager. Het is echter wel nuttig om te weten of bepaalde MD-technieken succesvoller zijn dan anderen. In dit onderzoek wordt gekeken of de aanwezigheid van bepaalde Management Development technieken samenhangt met de mate van empowerment. Daarnaast wordt gekeken naar de invloed van het gedrag van de leidinggevende op de empowerment van de manager en de invloed van empowerment op de betrokkenheid bij de organisatie, de werktevredenheid en de intenties om over te stappen naar een andere organisatie.

101 managers uit diverse organisaties vulden een vragenlijst in die empowerment, het gedrag van de leidinggevende, betrokkenheid bij de organisatie, werktevredenheid, intentie om bij de organisatie te blijven en Management Development meet. Na analyse van de data bleek dat Management Development een positieve voorspeller is van empowerment. Het gedrag van de leidinggevende hangt ook samen met de mate van empowerment. Betrokkenheid blijkt te worden voorspeld door het gedrag van de leidinggevende. Ook bij de intentie om te blijven heeft het gedrag van de leidinggevende een voorspellende rol. Van werktevredenheid is echter, in tegenstelling tot de verwachtingen, geen relatie met empowerment gevonden. Management Development blijkt wel een significante predictor van werktevredenheid. Een mediërende rol van empowerment tussen Management Development en werktevredenheid, intentie om te blijven of organisationele betrokkenheid is niet gevonden. Ook bestaat geen mediërende rol van empowerment bij de relatie tussen het gedrag van de leidinggevende en werktevredenheid, intentie om te blijven of betrokkenheid.

Management Development blijkt aldus in dit onderzoek een belangrijke voorspeller van empowerment. Wanneer een organisatie dus zou willen dat managers meer gemotiveerd en tevreden zijn, is het belangrijk om na te denken over een Management Development programma. Dit onderzoek kan worden gezien als aanleiding tot verder onderzoek naar Management Development, zodat meer gerichte conclusies kunnen worden getrokken.

## **INLEIDING**

### **Onderzoeksdoelstelling**

Een aankomend manager wordt binnen een organisatie vaak gesteund door een Management Development (MD) programma, om de manager te ontwikkelen en te vormen. Dit programma wordt samengesteld door de werkgever, vaak in overleg met een deskundige op het gebied van Management Development en de deelnemer(s). Het programma besteedt aandacht aan het vinden van leiderschapspotentie en het ontwikkelen van die potentie tot een succesvolle manager. Het programma bestaat meestal uit diverse trainingen, maar vaak ook begeleiding door een coach.

Binnen de managementliteratuur is empowerment momenteel een ‘hot item’. Onder empowerment wordt verstaan: de intrinsieke taakmotivatie van de werknemer of manager. Deze motivatie wordt bepaald door het geloof in eigen kunnen betreffende het werk en werkdoelen, het idee dat men impact heeft op de resultaten en het gevoel van autonomie. Voor de organisatie is het van belang dat de empowerment van de medewerkers zo hoog mogelijk is. Immers, wanneer medewerkers gemotiveerd zijn, is hun prestatie ook beter. Vooral voor een manager is het belangrijk om ‘empowered’ te zijn, deze moet immers de medewerkers weer motiveren.

Er is weinig tot niets bekend over de invloed van MD-programma’s op de empowerment van de manager. Het is echter wel nuttig om te weten of bepaalde MD-technieken succesvoller zijn dan anderen. Op deze manier kan het MD-programma beter afgestemd worden op de beoogde doelen en wordt er geen geld en tijd verspild. Ook hebben managers zo een positievere houding ten opzichte van de organisatie, wat kan zorgen voor behoud van talent (geen vertrek naar andere organisaties) en een positieve en constructieve werksfeer.

Het doel van dit onderzoek is daarom kennis te verwerven over de specifieke MD-technieken en hun relatie tot empowerment van de managers, zodat MD-programma’s doelgerichter en succesvoller kunnen worden. De hoofdvraagstelling van dit onderzoek is: welke specifieke Management Development technieken bevorderen de empowerment van de managers? Gekeken wordt dus of de aanwezigheid van bepaalde Management Development technieken samenhangt met de mate van empowerment. Daarnaast wordt gekeken naar de invloed van het gedrag van de leidinggevende op de empowerment van de manager en de invloed van empowerment op de organisationele betrokkenheid, de werktevredenheid en de intenties om over te stappen naar een andere organisatie.

## **THEORETISCH KADER**

### **Wat is empowerment?**

In de moderne literatuur, maar ook in organisaties wordt tegenwoordig veelvuldig gesproken over empowerment. Over de definitie van empowerment is echter nog geen algemene consensus (e.g. Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Conger en Kanungo (1988) definiëren empowerment als het motivationele concept van self-efficacy. Thomas en Velthouse (1990) komen met de uitspraak dat empowerment niet te definiëren is in een enkel concept, maar bestaat uit een viertal cognities. Spreitzer (1995) heeft deze cognities getest en verder uitgewerkt. De vier dimensies reflecteren een actieve oriëntatie naar de werkkrol (Spreitzer, 1995). Deze vier dimensies zijn (Thomas & Velthouse, 1990, Spreitzer, 1995):

- Betekenis: de mate waarin een individu gelooft in en geeft om werkdoelen.
- Competentie: self-efficacy, maar dan specifiek naar het werk. Het geloof van een individu in eigen kennis en kunnen om een taak te volbrengen.
- Autonomie: het gevoel van causale verantwoordelijkheid voor werkgerelateerde acties.
- Impact: de ervaren invloed op uitkomsten. (dus de mate waarin het individu het gevoel heeft de uitkomsten van het werk te kunnen beïnvloeden).

In deze definities wordt empowerment dus vooral gezien als een psychologische staat van de werknemer. Naast een psychologische staat belichten Lee en Koh (2001) ook nog een ander deel in de definitie van empowerment, namelijk empowerment als gedrag van de supervisor, die zijn/haar ondergeschikten empowert. Conger en Kanungo (1988) en Thomas en Velthouse (1990) benadrukken dus meer de eerste vorm van empowerment. Wat betreft de empowerment als gedrag van een supervisor zijn de volgende definities te noemen: Boren (1994) definieert empowerment als vaardigheden om de capaciteiten en potenties van ondergeschikten te promoten op basis van vertrouwen. Harari (1994) definieert empowerment als het geven van vrijheid. Rothstein (1995) definieert empowerment als de leidinggevende die zijn medewerkers helpt hun kundigheid te laten zien op het werk. Lee en Koh (2001) definiëren empowerment daarom als de psychologische staat van een medewerker (onderscheiden in de vier dimensies van Thomas en Velthouse (1990); betekenis, competentie, autonomie en impact) welke wordt beïnvloed door empowerend gedrag van de supervisor.

In het huidige onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van Lee en Koh (2001). Wanneer er dus gesproken wordt over empowerment, dan gaat het over de psychologische staat van de werknemer (in dit onderzoek dus de manager), maar deze wordt beïnvloed door het gedrag van de leidinggevende van deze manager.

Als antecedenten van empowerment noemt Spreitzer (1995): locus of control, toegang tot informatie, self-esteem en beloning. Mensen met een interne locus of control, goede toegang tot informatie, geloof in eigen kunnen en een tevredenstellende beloning, zullen meer empowered zijn. Uit deze antecedenten blijkt dus dat men voor de mate van empowerment voor een belangrijk deel afhankelijk is van een leidinggevende. Managers moeten dus ook empowered zijn, om empowerend te werken op hun ondergeschikten.

Empowerment van managers is dus niet alleen nodig voor henzelf, maar ook voor hun ondergeschikten. Managers die empowered zijn, zien zichzelf als competent en in staat om hun werk en werkomgeving te beïnvloeden. Ze zullen pro-actief hun verantwoordelijkheden nemen en effectief zijn (Spreitzer, 1995). In een onderzoek naar antecedenten van empowerment onder 393 managers bleek dat empowerment positief gerelateerd is aan manageriële effectiviteit (Spreitzer, 1995). Deze effectiviteit werd gemeten op de onderdelen prestatie, algemeen succes, vergelijking met collega's en prestatie als een rolmodel. Ook Thomas en Velthouse (1990) argumenteren dat empowerment concentratie, initiatief en veerkracht verbetert en zo dus de effectiviteit doet toenemen. Empowerment van de managers zal dus effect hebben op hun eigen gedrag en zo weer invloed hebben op de empowerment van de ondergeschikten.

Er is een aantal aannames over empowerment (Spreitzer, 1995; Janssen, Schoonebeek & van Looy, 1997). Als eerste is empowerment geen persoonlijkheidstrekk, maar meer een set cognities, geschapen door de werkomgeving. Ten tweede is empowerment een continue variabele. Mensen zijn meer of minder empowered, in plaats van wel of niet empowered. Ten derde is empowerment een construct dat uitsluitend te maken heeft met werk en is dus niet generaliseerbaar over meerdere domeinen (Spreitzer, 1995). Op basis van de vier cognities (betekenis, competentie, autonomie en invloed) wordt een additief model verondersteld (Janssen et al., 1997). Dit wil zeggen dat de vier cognities opgeteld het totale construct van empowerment vormen. Het is dus mogelijk om op een dimensie zeer laag te scoren en toch empowered te zijn.

Men kan zich afvragen of empowerment wel een nieuw begrip is en niet gewoon een modewoord of “oude wijn in een nieuwe zak”. Lee en Koh (2001) concluderen aan de hand van hun onderzoek dat empowerment niet een rage of modewoord is, maar wel degelijk een uniek construct. Zij vergeleken hiervoor empowerment met literatuur over begrippen als delegatie, motivatie, self-efficacy, job enrichment, employee ownership, self-leadership, autonomie en betrokkenheid.

Hieruit bleek dat *delegatie van autoriteit* wel een rol speelt bij empowerment, maar dat delegatie niet direct empowerment tot gevolg hoeft te hebben. Delegatie van autoriteit kan dus niet als substituut voor empowerment dienen.

*Motivatie* wordt gezien als begrip dat voornamelijk gericht is op de verbetering van de individuele prestatie. Wanneer men empowerd is, is men gemotiveerd, maar wanneer men gemotiveerd is, is men niet direct empowerd. Empowerment wordt gezien als een breder concept dan motivatie.

*Self-efficacy* is het geloof in eigen kunnen. Self-efficacy is slechts één van de vier dimensies van empowerment, namelijk competentie.

Het begrip *job enrichment* komt uit het model van Hackman en Oldham (1980). Zij geven in dit model aan dat vijf karakteristieken van het werk (variëteit in vaardigheden, identiteit van de taak, belang van taken, autonomie en feedback) invloed hebben op drie psychologische staten (ervaren betekenis, ervaren verantwoordelijkheid en kennis van de resultaten). Deze psychologische staten leiden weer tot diverse positieve uitkomsten, zowel persoonlijk als werkgerelateerd. Empowerment heeft wel grote overeenkomsten met het model van Hackman en Oldham (1980), de dimensies betekenis en autonomie komen overeen. Verschil is echter dat het model van Hackman en Oldham (1980) de dimensie impact mist, dat empowerment gericht is op de perceptie van de werknemer, terwijl het Job characteristics model gericht is op de karakteristieken van de baan, en dat empowerment ook de relatie tussen ondergeschikten, collega's en leidinggevendenden beslaat.

*Employee ownership* bestaat uit twee delen, een formeel en een psychologische deel. Onder formeel valt bijvoorbeeld het bezit van tastbare zaken, zoals de beschikking over de voorraad producten, onder psychologisch valt meer het hebben van invloed. Psychologisch ownership kan dus vergeleken worden met de dimensie impact van empowerment. Andere dimensies van empowerment zijn echter minder vertegenwoordigd in dit begrip, met name competentie.

De begrippen *self-leadership, autonomie en betrokkenheid* bevatten niet alle dimensies van empowerment en missen de invloed van leidinggevendenden.



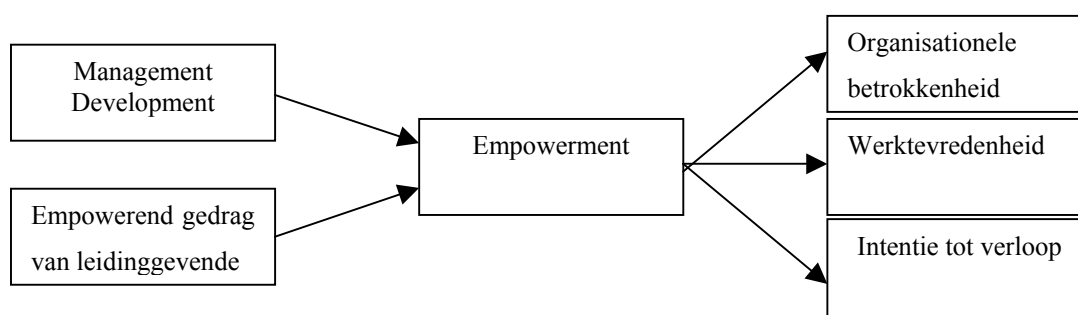
Als conclusie kan gesteld worden dat empowerment een “nieuw” construct is. Er zijn wel onderdelen die overeenkomen met bestaande begrippen, maar empowerment kan niet vervangen worden door deze begrippen (Lee & Koh, 2001).

Wanneer we het geheel aan literatuur over empowerment samenvatten, kan worden gezegd dat empowerment inhoudt dat er meer ‘power’ en autonomie moet worden gegeven aan werknemers. De literatuur gaat ervan uit dat empowerment voordeel oplevert voor de werknemers en de organisatie, maar dat het de leidinggevenden nogal wat moeite kost om empowerend gedrag te vertonen (Klagge, 1998), leidinggevenden kunnen bijvoorbeeld het gevoel hebben zelf de controle te verliezen (Cappozoli, 1995).

## DENKKADER VAN HET ONDERZOEK

Naast empowerment bestaat een aantal andere constructen dat wordt meegenomen in dit onderzoek: Empowerend gedrag van de leidinggevende, betrokkenheid bij de organisatie, werktevredenheid, intentie tot verloop en Management Development.

In dit onderzoek zal worden gekeken of er verbanden zijn tussen de verschillende constructen. In een model ziet het onderzoek er als volgt uit:



Figuur 1: onderzoeksmodel

Op basis van de onderzoeksliteratuur wordt verwacht dat er een positief verband is tussen de aanwezigheid van Management Development en empowerment. Ook het empowerend gedrag van de leidinggevende zal een positief verband hebben met empowerment. Vervolgens wordt er een positief verband verwacht tussen empowerment en organisatorische betrokkenheid en tussen empowerment en werktevredenheid. Er wordt een negatief verband verwacht tussen empowerment en intentie tot verloop. De afhankelijke variabelen zullen elkaar waarschijnlijk wel overlappen. Op voorhand is echter niet duidelijk waar en hoe, vandaar dat deze allen in dit onderzoek zijn opgenomen.

In onderstaande alinea's worden de constructen nader gedefinieerd en geoperationaliseerd. Tevens zullen de verwachtingen worden onderbouwd.

### Management Development

Management Development is een breed onderwerp, waar in de literatuur veel over wordt gesproken, maar over de definitie van Management Development is geen eenduidige consensus. Het concept Management Development is op veel verschillende manieren gedefinieerd en deze definities veranderden met de tijd. (Monks, Barker & Ni Mhanacháin, 2001). Jarenlang werd Management Development gezien als synoniem voor trainingen

(Fitzgerald & Allan, 1993). Woodhall en Winstanley (1998) geven een zeer brede definitie: Management Development wordt gebruikt als overkoepeling van alle soorten van leren, die een individu in staat stellen om hun vaardigheden en kennis te ontwikkelen om aan huidige en toekomstige behoeften van de organisatie te voldoen.

Management Development is dus kort gezegd het ontwikkelen van management binnen de organisatie. Dit wil zeggen dat de organisatie door diverse activiteiten zelf zorgdraagt voor de ontwikkeling van een geschikt management. Hierbij gaat het niet alleen om ontwikkeling van management(potentieel), maar ook de ontwikkeling van mensen in organisaties in bredere zin valt onder het begrip Management Development.

De kern van Management Development is het matchen van organisatiebehoeften en mensen. Een voor dit onderzoek geschikte definitie van Management Development is gegeven door Van der Sluis en Hoeksema (1999):

*“Het sturen en beheersen van het leerproces van managers, gericht op individuele ontwikkeling en/of het realiseren van organisatiedoelen.”*

Dit is een geschikte definitie omdat dit onderzoek zich richt op leidinggeven en managers, alsmede wat een organisatie hieraan doet (en dus niet wat een individu zelf doet).

Verwacht wordt dat een manager door zijn gedrag ook zorgt voor de empowerment van de ondergeschikten (Alpander, 1991; Parker & Price, 1994), het is dus van belang om managers te empoweren. De MD-technieken waar de manager mee in aanraking komt, kunnen als een uitstekend instrument fungeren om de empowerment te verhogen. Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar de invloed van het gebruik van bepaalde Management Development technieken op de mate van empowerment van de aankomend manager.

Omdat er verder niet duidelijk is welke MD-technieken momenteel veel gebruikt zijn en de beste rendementen behalen, zijn acht interviews afgenomen bij specialisten op het gebied van Management Development uit diverse organisaties, waaronder een grote organisatie uit de publieke sector, een accountantskantoor, een groot voedingsmiddelenconcern, internationale organisaties en een onderwijsinstelling voor MBA-opleidingen. Uit de interviews blijkt onder andere dat training, begeleiding, de mogelijkheden tot het opdoen van ervaring (o.a. door regelmatig wisselen van functie en het uitwisselen van ervaringen met collega's) en een helder loopbaanperspectief als belangrijke factoren werden gezien voor de motivatie van de managers. Deze onderdelen zijn in diverse literatuur ook terug te vinden als basisonderdelen van Management Development (e.g. Human, 1990; Baldwin & Padgett, 1993).

Baldwin en Padgett (1993) maken op basis van eerdere literatuur een gestandaardiseerd overzicht van de inhoud van Management Development programma's. Hierin komen voor: job assignments, relaties met anderen (mentoren en algemene begeleiding) en training (waaronder praktische training en ontwikkeling van leiderschap). De opmerking wordt ook geplaatst dat het per persoon verschillend kan zijn waar deze het beste van leert.

Er wordt gesuggereerd dat het effect van Management Development samenhangt met betrokkenheid van de managers (Baldwin & Padgett, 1993). Training zou de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie doen toenemen (Jex, 2002). Dit doordat men meer leert over de organisatie, doordat men het idee heeft dat de organisatie investeert in de werknemers en doordat men specifieke kennis opdoet, die alleen toepasbaar is in de huidige organisatie en buiten deze organisatie nutteloos is (Jex, 2002). Op basis van deze onderzoeken kan verwacht worden dat Management Development ook verband heeft met de intentie om te blijven en de werktevredenheid. Wanneer kennis alleen toepasbaar is binnen de huidige organisatie, zal een werknemer minder snel bedenken om te vertrekken, omdat de kennis dan nutteloos is. Wanneer een medewerker het idee heeft dat in hem of haar wordt geïnvesteerd, door bijvoorbeeld training, is het aannemelijk dat deze medewerker meer tevreden is. Naast de te verwachten directe relatie van empowerment en werktevredenheid, kan het ook zijn dat empowerment daar een mediërende rol heeft. De relatie tussen Management Development en werktevredenheid wordt dus (deels) verklaard door empowerment.

Op basis van de informatie uit de interviews en de literatuur is een aantal technieken geselecteerd en opgenomen in het onderzoek. Uit de interviews met experts bleek dat aandacht, begeleiding, training, de mogelijkheid het geleerde in de praktijk te brengen en een duidelijk beeld van de verwachtingen voor de toekomst als voorspellers worden gezien voor de empowerment van de managers. In dit onderzoek wordt daarom een viertal dimensies opgenomen, namelijk training, begeleiding, helder perspectief en ervaringsmogelijkheden.

Als hypothesen worden daarom gesteld:

*H1a: De MD-technieken, training, begeleiding, perspectief en ervaringsmogelijkheden, die uit de interviews met de experts als voorspellers van empowerment zijn aangewezen, zullen daadwerkelijk zorgen voor een hogere empowerment van de manager die deze technieken heeft genoten, dan van de manager die deze technieken niet heeft genoten.*

*H1b: De MD-technieken, training, begeleiding, perspectief en ervaringsmogelijkheden, die uit de interviews met de experts als voorspellers van empowerment zijn aangewezen, zullen positief gerelateerd zijn aan werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en intentie om te blijven.*

*H1c: Empowerment zal de veronderstelde relatie in Hypothese 1b mediëren.*

### **Gedrag van de leidinggevende en empowerment**

Er zijn drie belangrijke activiteiten binnen een organisatie die empowerment als psychologische staat beïnvloeden: het delen van informatie, autonomie en team accountability (Blanchard, Carlos & Randolph, 1999). Onder het delen van informatie valt het verspreiden van informatie betreffende kosten, productiviteit en kwaliteit over de gehele organisatie. Onder autonomie wordt het aanmoedigen van autonome acties en het stellen van heldere doelen verstaan. Met team accountability wordt verondersteld dat de locus of control bij het team ligt en dat het team verantwoordelijk wordt gehouden voor haar prestaties (Seibert, Silver & Randolph, 2004). Wanneer dit geldt voor een team, kan ook worden verwacht dat, wanneer de locus of control bij het individu ligt en deze verantwoordelijk wordt gehouden voor zijn/haar eigen prestatie, dit ook de empowerment van het individu beïnvloedt.

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 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. Uit onderzoek van Siegall en Gardner (2000) naar de factoren die empowerment beïnvloeden blijkt aandacht van de leidinggevende in de vorm van conversatie de belangrijkste factor voor empowerment.

Seibert, Silver en Randolph (2004) onderzochten de relatie tussen het organisatieklimaat met betrekking tot empowerment als psychologische staat. Uit dit onderzoek blijkt dat een positieve en significante relatie bestaat tussen het empowerment klimaat (= de organisatie) en de mate van empowerment bij de werknemers.

Uit ditzelfde onderzoek blijkt tevens dat empowerment een mediërende rol heeft tussen het empowerment klimaat (de organisatie, gedefinieerd in drie concepten: autonomie, informatie en team accountability) en de werktevredenheid (Seibert et al, 2004). Dit pleit dus

voor het bestaan van een relatie tussen het empowerend gedrag van de leidinggevende en de werktevredenheid van de manager, gemedieerd door de empowerment van de manager. Verwacht wordt ook dat empowerment een mediërende rol zal spelen bij de relatie tussen het gedrag van de leidinggevende en betrokkenheid bij de organisatie of intentie om te blijven.

Op basis hiervan zijn de volgende hypothesen gedefinieerd:

*H2a: Ervaren empowerend gedrag van de leidinggevende hangt positief samen met de mate van empowerment van de managers.*

*H2b: Er zal een positieve relatie zijn tussen het gedrag van de leidinggevende en werktevredenheid, intentie om te blijven en betrokkenheid.*

*H2c: Empowerment zal een mediërende rol vervullen bij de relatie tussen het gedrag van de leidinggevende en werktevredenheid, intentie om te blijven en betrokkenheid.*

### **Organisationele betrokkenheid**

Organisationele betrokkenheid kan worden gedefinieerd als de identificatie van een individu met en betrokkenheid bij de organisatie, gekarakteriseerd door een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie, en de wil om zich in te spannen voor de organisatie (Mowday, Steers & Porter, 1979). Eerder onderzoek toont aan dat werkervaring, persoonlijke factoren en organisationele factoren als antecedenten van organisationele betrokkenheid dienen (Allen & Meyer, 1990).

Betrokkenheid bestaat uit drie componenten (Allen & Meyer, 1990; De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997) te weten affectieve, continuïteits- en normatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid beschrijft met name het gevoel van verbondenheid met de organisatie, continuïteitsbetrokkenheid kijkt meer naar de kosten van het verlaten van de organisatie en normatieve betrokkenheid beschrijft de normen van de werknemer ten opzichte verantwoordelijkheid jegens de organisatie (De Gilder et al., 1997). Vanuit deze definities kan worden verwacht dat met name de affectieve en normatieve dimensies van betrokkenheid samen zullen hangen met empowerment. De kosten die een vertrek met zich meeneemt zullen meer samenhangen met intentie om bij de organisatie te blijven.

Verondersteld wordt in de literatuur (eg. Spector, 1986, Spreitzer, 1995, Locke & Schweiger, 1979; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004) dat er een verband bestaat tussen empowerment en de organisationele betrokkenheid van een medewerker c.q. manager. Dit zou zijn omdat a) een, in de ogen van de werknemer, betekenisvolle baan zorgt voor een 'fit' tussen de vereisten van de baan en het geloof in eigen kunnen voor wat betreft de werkrol en werkdoelen, hierdoor is de werknemer meer betrokken; b) een gevoel van competentie zorgt dat medewerkers meer moeite doen voor de organisatie; c) autonomie geeft medewerkers meer zeggenschap in de organisatie en zo ook meer betrokkenheid; d) het hebben van impact zorgt dat medewerkers mogelijkheden hebben om deel te nemen aan activiteiten om de organisatie te veranderen en zo meer betrokken zijn (Kirkman & Rosen, 1999).

Janssen (2004) deed een onderzoek naar de invloed van conflicten op de mate van empowerment onder 206 leraren op een middelbare school in Nederland, en vond in dit onderzoek een positieve correlatie tussen empowerment en organisationele betrokkenheid. Ook Bhatnager (2005) vond dat organisationele betrokkenheid voorspeld werd door empowerment. Hij ondervroeg hiervoor 1000 managers in India over empowerment en organisationele betrokkenheid op de drie componenten zoals gedefinieerd door De Gilder et al. (1997). De hypothese voor dit onderzoek is daarom:

*H3a: De mate van empowerment van de managers zal positief samenhangen met de organisationele betrokkenheid van de managers.*

## **Werktevredenheid**

Werktevredenheid wordt gedefinieerd als de tevredenheid van de werknemer betreffende zijn/haar werk en/of werksituatie (Spector 1997).

Het wel of niet empowerd zijn van mensen kan consequenties hebben voor het individu en de organisatie (Koberg, Boss, Senjem & Goodman, 1999). De mate van empowerment kan de waarde van het werk verhogen bij een individu, kan de werktevredenheid doen toenemen en kan bijdragen aan de productiviteit (Fulford & Enz, 1995; Spreitzer, 1995, Altink & Bakker, 1997; Kirkman & Rosen, 1999). Uit onderzoek (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997) is gebleken dat de dimensie betekenis de beste voorspeller is van werktevredenheid, gevolgd door de dimensie autonomie. Kraimer, Seibert en Liden (1999) vonden een verband tussen autonomie en impact en werktevredenheid. Thomas en

Tymon (1994) vonden zelfs in hun onderzoek dat impact, betekenis en autonomie werktevredenheid voorspelden. Ook diverse andere onderzoeken toonden een verband aan tussen empowerment en werktevredenheid (Fuller, Morrison, Jones, Bridger & Brown, 1999; Liden et al., 2000; Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004).

Op basis van deze resultaten hebben Seibert, Silver en Randolph (2004) de hypothese dat empowerment positief samenhangt met werktevredenheid meegenomen als onderdeel van hun onderzoek. Op basis van een vragenlijst ingevuld door 300 medewerkers van een grote fabriek blijkt dat er inderdaad een positieve en significante relatie is tussen empowerment en werktevredenheid.

Om deze resultaten te repliceren is de volgende hypothese opgesteld:

*H3b: De mate van empowerment van de managers hangt positief samen met de mate van werktevredenheid van de managers.*

### **Turnover intentions / Intentie tot verloop**

Onder turnover intentions / intentie tot verloop wordt kort gezegd “de intentie om de organisatie te verlaten” verstaan. In onderzoek van Price en Muller (1981) werd de variabele ‘intentie om te blijven’ gevonden als sterkste voorspeller voor vrijwillig vertrek. Dus hoe lager de intentie om te blijven, hoe groter de kans op vertrek. Wanneer een organisatie investeert in bijvoorbeeld Management Development is het niet wenselijk dat deze kennis afvloeit door vertrek van de managers. Daarom is het in dit onderzoek van belang ook te kijken naar de intentie tot verloop. Er wordt vanuit gegaan dat de intentie tot verloop sterk samenhangt met de werktevredenheid (e.g. Price & Muller, 1981; Jex, 2002). Ook wordt steeds meer gevonden dat betrokkenheid samenhangt met de intentie tot verloop (Allen & Meyer, 1990; Jex, 2002).

Uit een meta-analyse van Spector (1986) blijkt een relatie tussen autonomie en intentie tot verloop. Hij gebruikte hiervoor 88 eerder gepubliceerde onderzoeken naar ervaren controle (autonomie en betrokkenheid bij besluitvorming) en variabelen als werktevredenheid, betrokkenheid en intentie tot verloop. De onderzoeken die mee werden genomen in de meta-analyse voldeden aan drie criteria; namelijk een meting van ervaren controle, een meting van ten minste één variabele die ook door vier andere onderzoeken is gemeten, en data die zijn gerapporteerd in de vorm van correlaties of af te leiden zijn naar correlaties. Deze correlaties



zijn vervolgens gemiddeld en gewogen in relatie tot de samplegrootte. Ervaren controle bleek positief te correleren met werktevredenheid en betrokkenheid en negatief met intentie tot verloop. Ook wanneer alleen werd gekeken naar autonomie bleek een verband met intentie tot verloop, werktevredenheid en betrokkenheid.

Omdat autonomie een dimensie van empowerment is, mag worden verwacht dat er ook een relatie tussen empowerment en intentie tot verloop zal zijn. Uit het onderzoek van Price en Muller (1981) in een ziekenhuis blijkt ook dat verpleegsters met meer verantwoordelijkheden een grotere intentie hadden om bij de organisatie te blijven.

In een ander onderzoek (Hayes, 1994) is echter geen relatie gevonden tussen empowerment en de intentie tot verloop. Reden hiervoor kan zijn dat Hayes (1994) niet de bestaande vragenlijst van Spreitzer (1995) heeft gebruikt om de mate van empowerment te onderzoeken, maar een eigen vragenlijst heeft opgesteld. Deze vragenlijst is alleen opgesteld op basis van de definitie van empowerment van Thomas en Velthouse (1990), maar niet op basis van de dimensies of op basis van verdere literatuur.

Een interessant punt om te onderzoeken is of in dit onderzoek de resultaten aansluiten bij de resultaten van eerdergenoemde onderzoeken. In dit onderzoek wordt gekozen voor gebruik van de vragenlijst van Spreitzer, vanwege het feit dat deze vragenlijst alom gebruikt wordt en gebaseerd is op bestaande literatuur. Verwacht wordt daarom dezelfde resultaten te vinden als zijn gevonden in eerdere onderzoeken. De hypothese luidt daarom:

*H3c: De mate van empowerment van de managers zal negatief samenhangen met de intentie tot verloop van de managers.*

## **METHODE**

### **Steekproef**

Als doelgroep voor dit onderzoek is gekozen voor (middel)managers. Voor dit onderzoek werden respondenten geworven bij verschillende Nederlandse organisaties uit zowel de profit als de non-profit sector. De respondenten moesten aan één criterium voldoen: ze moesten zowel leidinggeven als nog een leidinggevende boven zich hebben.

Van de ongeveer 350 managers die de vragenlijst hebben ontvangen, zijn 101 bruikbare vragenlijsten ontvangen (29 %), waarvan 20 van vrouwelijke managers (20%). Een vragenlijst is niet meegenomen, omdat deze onvolledig was ingevuld. De leeftijd van de managers varieerde van 22 tot 61 jaar ( $M = 40.04$ ,  $SD = 8.28$ ). Het grootste gedeelte (47) van de managers heeft als hoogst genoten opleiding WO (47%), 41 managers hadden HBO als hoogst genoten opleiding (41%) en 13 managers MBO (12%). Het aantal jaren werkervaring van de managers varieert van 3 tot 50 jaar ( $M = 17.03$ ,  $SD = 8.96$ ). Het aantal jaren managementervaring varieert van 1 tot 30 jaar ( $M = 7.17$ ,  $SD = 5.73$ ). Van de managers namen er 49 deel aan een MD-programma (49%), het aantal jaren dat deze managers in het programma zitten, varieert van 1 tot 21 jaar ( $M = 3.79$ ,  $SD = 4.49$ ).

De meerderheid van de managers (61%) is afkomstig uit een organisatie met meer dan 1000 werknemers, 12 managers zijn afkomstig van een organisatie met 251 tot 1000 werknemers (12%), 14 managers komen uit een organisatie met 51 tot 250 werknemers (14%) en 12 komen uit een organisatie met minder dan 50 werknemers (12%). De managers zijn afkomstig uit de sectoren zakelijke dienstverlening (40%); industrie (12%); vervoer, opslag en communicatie (8%); financiële instellingen (6%); openbaar bestuur en overheid (5%); bouwnijverheid (4%); gezondheid en welzijnszorg (1%); anders (24 %) (hier moet met name worden gedacht aan ICT).

### **Procedure**

Bij de deelnemende bedrijven zijn via de contactpersoon van SHL de contactgegevens van (middel)managers opgevraagd. Deze managers zijn vervolgens per post of per email benaderd. Ook zijn diverse managers direct benaderd, waarvan de contactgegevens al bekend waren. Een enkele keer is via de contactpersoon de vragenlijst verspreid over de organisatie, dit vanwege privacygevoeligheid van de gegevens van de managers.

De deelnemers ontvingen de vragenlijst met instructie, een begeleidende brief en, wanneer de deelnemer per post werd benaderd, een retourenveloppe met antwoordnummer. Deelname aan het onderzoek gebeurde vrijwillig en er werd gegarandeerd dat de gegevens anoniem verwerkt zouden worden. Het invullen van de vragenlijsten nam ongeveer 15 minuten in beslag. Als tegenprestatie voor het deelnemen, of voor het verstrekken van de gegevens van de managers, is aangeboden na afloop van het onderzoek een overzicht van de resultaten te ontvangen.

### **Instrument**

Bij het onderzoek werd gebruik gemaakt van een vragenlijst Management Development. Deze vragenlijst is grotendeels geconstrueerd op basis van bestaande vragenlijsten, die voor dit onderzoek vertaald zijn in het Nederlands. Dit betreft de constructen empowerment, gedrag van de leidinggevenden en organisationele betrokkenheid. De constructen tevredenheid en intentie om te blijven zijn zelf opgesteld, gebaseerd op literatuur (e.g. Spector 1997; Price & Muller, 1981). Het deel over Management Development is geconstrueerd op basis van eerder afgenomen interviews met een aantal experts op het gebied van Management Development. De gehele vragenlijst is opgenomen als Bijlage 1.

#### *Deel A: Empowerment*

Om empowerment te meten is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Spreitzer (1995). Deze vragenlijst is gebaseerd op de vier dimensies van Thomas en Velthouse (1990). Dit zijn betekenis, competentie, autonomie en impact. De vragenlijst, voor dit onderzoek vertaald naar het Nederlands, bestaat uit 12 items, die worden beantwoord op een vijfpunts Likert schaal. Antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens, enigszins mee eens, neutraal, enigszins mee oneens, helemaal mee oneens.

Voorbeelditems zijn: 'Het werk dat ik doe is erg belangrijk voor mij.' (betekenis); 'Ik heb vertrouwen in mijn eigen vaardigheden om mijn werk te doen.' (competentie); 'Ik beschik over voldoende autonomie om te bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer.' (autonomie); 'Mijn impact op wat er gebeurt op de afdeling is groot.' (impact). De betrouwbaarheid van dit deel van de vragenlijst is voldoende hoog (Cronbach's  $\alpha = .77$ ). Per dimensie is de betrouwbaarheid: betekenis  $\alpha = .68$ ; competentie  $\alpha = .60$ ; autonomie  $\alpha = .82$  en impact  $\alpha = .82$ . Empowerment is hier op basis van de onderling hoge correlaties tussen de dimensies als één construct gemeten. Ook in de literatuur (eg. Spreitzer, 1995; Janssen et al.,

1997; Lee & Koh, 2001) wordt empowerment gemeten als één construct. Uit factoranalyse blijkt overigens wel dat de vier dimensies vallen binnen 4 factoren, er zijn echter hoge crossladingen gevonden. Uit de intercorrelatietabel, die is bijgevoegd als bijlage 2, blijkt dat er hoge onderlinge correlaties zijn. Blijkbaar maken respondenten geen onderscheid bij de beschrijving van het gedrag tussen de gekozen dimensies.

### *Deel B: Empowerend gedrag van leidinggevende*

Onder empowerend gedrag van de leidinggevende wordt verstaan: de mate waarin managers vinden dat hun leidinggevende empowerend gedrag vertoont. Dit gedrag uit zich op verschillende manieren, bijvoorbeeld door het al dan niet verstrekken van informatie. Belangrijk is de perceptie van de manager, en niet het daadwerkelijke empowerend gedrag, of de visie van de leidinggevende. De manager moet zich immers empowered voelen door het gedrag van de leidinggevende.

De perceptie van empowerend gedrag van de leidinggevende bij de managers wordt gemeten met de vragenlijst van Konczak, Stelly en Trusty (2000), vertaald in het Nederlands. Deze vragenlijst bestaat uit 17 items, verdeeld over 6 dimensies, te weten: beschikking over autoriteit, beschikking over verantwoordelijkheden, mogelijkheid tot zelfgestuurd beslissen, informatieverstrekking, ontwikkeling van vaardigheden en coaching. Deze items worden beantwoord op een vijfpunts Likert schaal. Antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens, enigszins mee eens, neutraal, enigszins mee oneens, helemaal mee oneens.

Voorbeelden van vragen zijn: ‘Mijn leidinggevende verstrekt mij de bevoegdheden die ik nodig heb om beslissingen te nemen die de werkprocessen en -procedures verbeteren.’ (autoriteit); ‘Mijn leidinggevende houdt mij verantwoordelijk voor het werk wat me is toegewezen.’ (verantwoordelijkheden); ‘Mijn leidinggevende moedigt mij aan om zelf oplossingen te verzinnen bij problemen, in plaats van me te vertellen wat ik moet doen.’ (zelfgestuurd beslissen); ‘Mijn leidinggevende verstrekt mij de informatie die ik nodig heb om kwaliteit te leveren.’ (informatie); ‘Mijn leidinggevende moedigt mij aan om systematische methodes voor het oplossen van een probleem te gebruiken.’ (ontwikkelen van vaardigheden); ‘Mijn leidinggevende is bereid om fouten van mijn kant te riskeren, wanneer ik op de lange termijn van deze ervaring zal leren en mezelf zal ontwikkelen.’ (coaching).

De betrouwbaarheid van dit deel van de vragenlijst is in dit onderzoek zeer hoog (Cronbach's  $\alpha = .90$ ). Ook hier wordt uitgegaan van één construct. De betrouwbaarheid voor de afzonderlijke dimensies is in dit onderzoek autoriteit,  $\alpha = .88$ ; verantwoordelijkheden,  $\alpha = .57$ ; zelfgestuurd beslissen,  $\alpha = .71$ ; informatie,  $\alpha = .86$ ; het ontwikkelen van vaardigheden,  $\alpha = .65$ ; en coaching,  $\alpha = .75$ . De alpha's zijn wat vertekenend in dit geval, omdat alfa totaal

zeer hoog is. Beter is daarom te kijken naar de intercorrelaties, die zijn opgenomen in bijlage 2. Deze intercorrelaties zijn zeer hoog. Daarom is uitgegaan van 1 construct.

### *Deel C: Organisationele betrokkenheid*

Onder organisationele betrokkenheid wordt verstaan: de mate van betrokkenheid die de manager ervaart bij de onderneming. Deze betrokkenheid is gemeten met de vragenlijst van Meyer, Allen en Schmidt uit 1990, vertaald en uitgewerkt door De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997). Deze vragenlijst meet betrokkenheid op drie concepten, te weten affectieve-, continuïteits- en normatieve betrokkenheid, Affectief meet met name het gevoel van verbondenheid met de organisatie, continuïteit kijkt meer naar de kosten van het verlaten van de organisatie en normatief meet de normen van de werknemer ten opzichte van de organisatie en normatief meet de normen van de werknemer ten opzichte van de organisatie (De Gilder et al., 1997).

De vragenlijst bestaat uit 15 items en wordt beantwoord op een vijfpuntsschaal, met 1 als 'helemaal oneens' en 5 als 'helemaal eens'. Voorbeelditems zijn: 'Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie' (affectief); 'Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.' (continuïteit); 'Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.' (normatief). De betrouwbaarheid is gemeten door middel van Cronbach's  $\alpha$  en bedraagt .80.

Om te kijken of betrokkenheid inderdaad uit de drie dimensies bestaat, zoals aangegeven door Allen en Meyer (1990), is een factoranalyse uitgevoerd. Uit het screeplot en de rotated varimax matrix blijkt dat betrokkenheid uit drie factoren bestaat. De items van continuïteitsbetrokkenheid vallen allen in de eerste factor (factorlading varieert van .60 tot .81), de items van affectieve betrokkenheid vallen in de tweede factor (factorlading varieert van .74 tot .82) de items van normatieve betrokkenheid vallen in de derde factor (factorlading varieert van .53 tot .71). De enige uitzondering is het item 'ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen', dit item heeft zowel op factor 2 als op factor 3 een hoge lading (.42 en .43). De crossladingen liggen allen beneden de .20.

Op basis van bovengenoemde factoranalyse en op basis van de literatuur (De Gilder et al., 1997) is betrokkenheid daarom gemeten in aparte schalen van de drie bovengenoemde constructen. De betrouwbaarheid van deze constructen is voor affectief  $\alpha = .66$ , voor continuïteitsbetrokkenheid  $\alpha = .83$  en voor normatieve betrokkenheid  $\alpha = .66$ .

*Deel D: Werktevredenheid*

Dit wil zeggen de tevredenheid van de manager over zijn werk als geheel. Hiervoor is een vijftal vragen opgesteld. Deelnemers worden gevraagd op een schaal van 1 tot 10 aan te geven hoe tevreden zij zijn over hun werkzaamheden, hun leidinggevende(n), hun collega's, het bedrijf en hun baan in het algemeen. De betrouwbaarheid van deze zelfopgestelde vragenlijst is goed te noemen (Cronbach's  $\alpha$  bedraagt .82). Op basis van hoge intercorrelaties (zie bijlage 2) is uitgegaan van 1 construct.

*Deel E: Turnover intentions*

Hieronder verstaan we de mate waarin een manager erover denkt om naar een andere organisatie over te stappen, dus om ontslag te nemen. Ook hier wordt geen gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst, maar is een drietal vragen opgesteld. De vragen zijn geformuleerd vanuit de intentie om te blijven, niet vanuit de intentie om te vertrekken, in verband met de gevoeligheid van de vragen en eventuele kans op sociaal wenselijke antwoorden of geen antwoorden. Deze vragen zijn: 'Ik denk er nooit over om ergens anders te gaan werken.', 'Ik wil graag bij deze organisatie blijven werken.' en 'Ik zie mezelf over vijf jaar als het aan mij ligt nog bij deze organisatie.'. Antwoordmogelijkheden zijn op een vijfpuntsschaal, met 1 als helemaal oneens en 5 als helemaal eens. Van dit deel van de vragenlijst is de betrouwbaarheid (Cronbach's  $\alpha$ ) .70.

*Deel F: MD-technieken*

Naar aanleiding van de interviews is deze vragenlijst opgesteld. De vragenlijst bestaat uit twee delen. Het eerste deel is algemeen en vraagt naar de inrichting van Management Development binnen de organisatie. Deze 18 vragen kunnen met ja of nee worden beantwoord. Voorbeelden van vragen zijn: 'Er is een formeel Management Development programma binnen de organisatie', 'Elk jaar wordt opnieuw bepaald of iemand al dan niet mag deelnemen aan het MD-programma.', 'Het programma bevat een 360° feedback.' en 'Bij mijn ontwikkeling wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde Persoonlijk Ontwikkel Plan.'.

Het tweede deel bestaat uit stellingen, die beantwoord worden op een vijfpuntsschaal, met 1 als helemaal oneens en 5 als helemaal eens. Deze stellingen meten meer de persoonlijke ontwikkeling van de manager en zijn onder te verdelen in vier factoren: de mogelijkheid om *ervaring* op te doen, het al dan niet hebben van een duidelijk *perspectief*, het (kunnen) deelnemen aan *training* en beschikken over *begeleiding*. Voorbeeldvragen zijn: 'Ik wissel regelmatig van functie.' (ervaring), 'De organisatie heeft een duidelijk loopbaanperspectief aangegeven.' (perspectief), 'De trainingen die ik volg zijn meestal behalve theoretisch ook

praktisch van aard' (training) en 'Wanneer ik behoefte heb aan persoonlijke begeleiding door een mentor of coach, is het geen probleem die begeleiding te krijgen' (begeleiding).

De betrouwbaarheid van dit deel (Cronbach's  $\alpha$ ) is .70. De betrouwbaarheid per dimensie is voor ervaring  $\alpha = .41$ , voor perspectief  $\alpha = .55$ , voor training  $\alpha = .43$  en voor begeleiding  $\alpha = .59$ .

Om te bepalen of Management Development bestaat uit de vier dimensies ervaring, perspectief, training en begeleiding, is een factoranalyse uitgevoerd. Uit het screeplot en de rotated varimax matrix blijkt dat Management Development het beste gedefinieerd kan worden als een factor. De 4-factoranalyse leidde niet tot interpreteerbare resultaten. In dit onderzoek wordt toch uitgegaan van de vier eerder gedefinieerde factoren, om gerichter conclusies te kunnen trekken.

#### *Deel G: Algemene informatie*

In dit gedeelte wordt nog een aantal vragen gesteld om algemene informatie te verkrijgen. Er wordt gevraagd naar leeftijd, geslacht, hoogst genoten opleiding, aantal jaren werkervaring, aantal jaren in MD-programma, aantal jaren managementervaring,. Ook wordt nog een tweetal vragen gesteld over de organisatie. Hier wordt gevraagd naar de aard van de organisatie en de grootte.

### **Analyse**

Als eerste zijn correlatieanalyses uitgevoerd om mogelijke verbanden tussen de constructen te bevestigen.

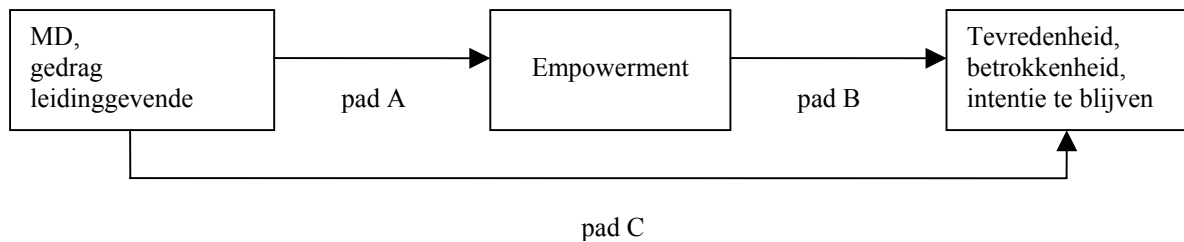
Om het eerste gedeelte van de eerste en tweede hypothese te testen is een regressieanalyse uitgevoerd, met empowerment als afhankelijke variabele, en empowerend gedrag van de leidinggevende en de MD-technieken als predictoren.

Om de derde hypothese te testen, die stelt dat de mate van empowerment van de managers zal samenhangen met organisationele betrokkenheid, de werktevredenheid en de intentie om te blijven, is gekeken naar de correlaties.

Om Hypothese 1b, 1c en 2b en 2c te testen zijn regressieanalyses uitgevoerd met achtereenvolgens a) organisationele betrokkenheid, b) werktevredenheid en c) intentie om te blijven als afhankelijke variabele en MD-technieken, empowerend gedrag van de leidinggevende en empowerment als predictoren. Om mediatie van empowerment vast te

kunnen stellen is gekeken naar de analyses volgens de regels van Baron en Kenny (1986). Een variabele heeft een mediërende rol als deze de invloed van de predictor op de criteriumvariabele reduceert. (Baron & Kenny, 1986). Dus in bovenstaand geval als empowerment het effect van Management Development op werktevredenheid (deels) verklaart. Een variabele werkt als mediator wanneer de variabele aan de volgende voorwaarden voldoet (Baron & Kenny, 1986):

- 1) Variaties in niveaus van de onafhankelijke variabele zijn significant verantwoordelijk voor variaties in de veronderstelde mediator (pad a);
- 2) Variaties in de mediator zijn significant verantwoordelijk voor variaties in de afhankelijke variabele (pad b);
- 3) een significant verband bestaat tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele (pad c) en dat dit verband zwakker wordt (bij gedeeltelijke mediatie) of verdwijnt (bij volledige mediatie) na controle voor het effect de veronderstelde mediator.







**RESULTATEN****Beschrijvende statistieken**

Eerst worden de beschrijvende statistieken gepresenteerd, weergegeven in Tabel 2.

*Tabel 2: Beschrijvende statistieken van de variabelen*

	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Maximum	Minimum
Leeftijd	40.04	8.28	61	22
Werkervaring	17.03	8.96	50	3
MD-programma	1.91	3.81	21	0
Management functie	7.17	5.73	30	0
<b>Management Development</b>	3.40	0.47	4.44	2.13
Ervaring	3.60	0.77	5.00	1.67
Perspectief	3.34	0.86	5.00	1.50
Training	3.33	0.52	4.57	1.00
Begeleiding	3.49	0.85	5.00	1.00
<b>Gedrag leidinggevende</b>	4.10	0.56	4.94	1.82
Autoriteit	4.25	0.88	5.00	1.00
Verantwoordelijkheid	4.43	0.59	5.00	2.00
beslissen	4.41	0.66	5.00	2.33
Informatie	3.73	0.93	5.00	1.00
Ontwikkeling vaardigheden	3.66	0.79	5.00	1.00
Coaching	4.00	0.78	5.00	1.33
<b>Empowerment</b>	4.39	0.36	5.00	2.92
Betekenis	4.52	0.46	5.00	3.00
Competentie	4.60	0.41	5.00	3.00
Autonomie	4.31	0.61	5.00	2.33
Impact	4.15	0.69	5.00	1.67
<b>Betrokkenheid</b>	2.94	0.54	4.13	1.47
Affectief	3.84	0.68	5.00	1.60
Continuïteit	2.42	0.96	4.60	1.00
Normatief	2.57	0.68	4.40	1.00
<b>Werktevredenheid</b>	7.73	0.96	9.40	2.20
<b>Intentie om te blijven</b>	3.28	0.91	5.00	1.00

N varieert van 97 tot 101

Opvallend aan deze statistieken is een hoog gemiddelde van het gedrag van de leidinggevende. Met name de dimensie Verantwoordelijkheden heeft een hoog gemiddelde. De managers zijn over het algemeen dus tevreden over het gedrag van hun leidinggevende, met name de delegatie van verantwoordelijkheden, die ze van deze leidinggevende ondervinden. Het minst tevreden, maar nog steeds niet ontevreden, zijn de managers met de mogelijkheid die de leidinggevende biedt om vaardigheden te ontwikkelen.

Ook het gemiddelde van empowerment ligt betrekkelijk hoog. De managers geven aan op alle dimensies empowered te zijn. De werktevredenheid is door de managers gemiddeld als ruim voldoende bestempeld, een 7.7 op een schaal van 1 tot 10. Opvallend is hier wel de grote tegenstelling tussen maximum (9.4) en minimum (2.2) en de relatief kleine standaarddeviatie. Betrokkenheid heeft juist een relatief laag gemiddelde, met uitzondering van de affectieve

betrokkenheid. Intentie om te blijven en Management Development zitten qua gemiddelde net boven het midden van de vijfpuntsschaal, met maxima van 5 en minima van 1.

Het eerste deel van de vragenlijst van Management Development is niet gebruikt voor verdere analyse. Managers bleken er moeite mee te hebben dit deel van de vragenlijst in te vullen. Zij gaven dit ook aan bij de ruimte voor opmerkingen. Wanneer geen specifiek MD-programma binnen de organisatie aanwezig was, vulden veel managers de vragenlijst niet verder in, zodat niet duidelijk werd in hoeverre de afzonderlijke onderdelen al dan niet aanwezig waren binnen de organisatie, los van het programma. Wanneer de managers niet deelnamen aan het MD-programma van de organisatie was de vragenlijst lastig te interpreteren. Vragen als 'het programma bevat een 360 graden feedback systeem' konden positief worden beantwoord, maar golden dan niet voor de betreffende manager. Ook bleek dat binnen organisaties verschillend werd geantwoord, zodat duidelijk werd dat managers niet over volledige informatie beschikken betreffende Management Development.

De informatie die verstrekt werd in dit deel van de vragenlijst is kort in tabel 3 weergegeven. Uit deze resultaten is een aantal belangrijke resultaten te noemen.

Ruim 55% van de managers komt uit een organisatie waar men, voordat men kan deelnemen aan een MD-programma, eerst een assessment ondergaat. Dit is een relatief hoog percentage. Wanneer men echter eenmaal in het MD-programma zit, wordt er daarna vaak niet meer overwogen of deze persoon hier wel goed zit. Ook blijkt dat de afgelopen jaren bij bijna 44% van de managers is bezuinigd op MD.

De mogelijkheid voor een korte internationale uitwisseling is er voor een relatief klein aantal managers. Dit kan te wijten zijn aan de steekproef, maar het kan ook zo zijn dat organisaties dit gewoon erg weinig doen. Het bijwonen van zogenaamde managementgoeroe-bijeenkomsten is relatief laag, hierdoor is er weinig invloed van buitenaf.

Een groot aantal managers heeft een Persoonlijk Ontwikkelplan, waar gebruik van wordt gemaakt bij de beoordeling. Deze beoordeling vindt bij een zeer groot deel van de managers (70%) jaarlijks plaats. Een zeer klein aantal van de managers wordt persoonlijk begeleid door een coach.

*Tabel 3: antwoorden op deel 4 van de vragenlijst*

	Ja	Nee	Geen antwoord
Er is een formeel Management Development programma binnen de organisatie	56 (55.4%)	44 (43.6%)	1 (1%)
Het programma is niet voor alle managers, maar voor een beperkt aantal mensen met potentieel.	50 (49.5%)	40 (39.6%)	11 (10.9%)
Ik neem deel aan het Management Development programma.	38 (37.6%)	49 (48.5%)	14 (13.9%)
Voordat men kan deelnemen aan het programma moet men eerst een assessment doen.	26 (25.7)	58 (57.4%)	17 (16.8%)
Elk jaar wordt opnieuw bepaald of iemand al dan niet mag deelnemen aan het MD-programma.	25 (24.8%)	57 (56.4%)	19 (18.8%)
Er is de afgelopen jaren bezuinigd op MD.	44 (43.9%)	39 (38.6%)	18 (17.8%)
Het programma bevat een 360° feedback.	36 (35.6%)	43 (42.6%)	22 (21.8%)
Ik moet assignments uitvoeren, waarvan de resultaten worden gebruikt binnen de organisatie.	22 (21.8%)	59 (58.4%)	20 (19.8%)
Het programma bevat Management Games.	21 (20.8%)	59 (58.4%)	21 (20.8%)
De mogelijkheid bestaat voor een korte internationale uitwisseling.	18 (17.8%)	62 (61.4%)	21 (20.8%)
Er worden activiteiten voor teambuilding opgezet, om actief bezig te zijn met ontwikkelen.	36 (35.6%)	47 (46.5%)	18 (17.8%)
Het bijwonen van lezingen van bekende deskundigen (z.g.n. management goeroes) is onderdeel van het programma.	21 (20.8%)	60 (59.4%)	20 (19.8%)
Mijn organisatie biedt een leertraject los van Management Development.	52 (51.5%)	34 (33.7%)	15 (14.9%)
Er is een vast programma voor het volgen van trainingen.	31 (30.7%)	54 (53.5%)	16 (15.8%)
Bij mijn ontwikkeling wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde Persoonlijk Ontwikkel Plan.	50 (49.5%)	39 (38.6%)	12 (11.9%)
Elk jaar vindt beoordeling van mijn ontwikkeling plaats.	73 (72.3%)	19 (18.8%)	9 (8.9%)
Ik word persoonlijk begeleid door een coach.	19 (18.8%)	69 (68.3%)	13 (12.9%)

### **Exploratieve correlatieanalyses**

Om alle hypothesen te testen is gekeken naar de correlaties tussen de variabelen. Deze correlaties zijn opgenomen in tabel 1.

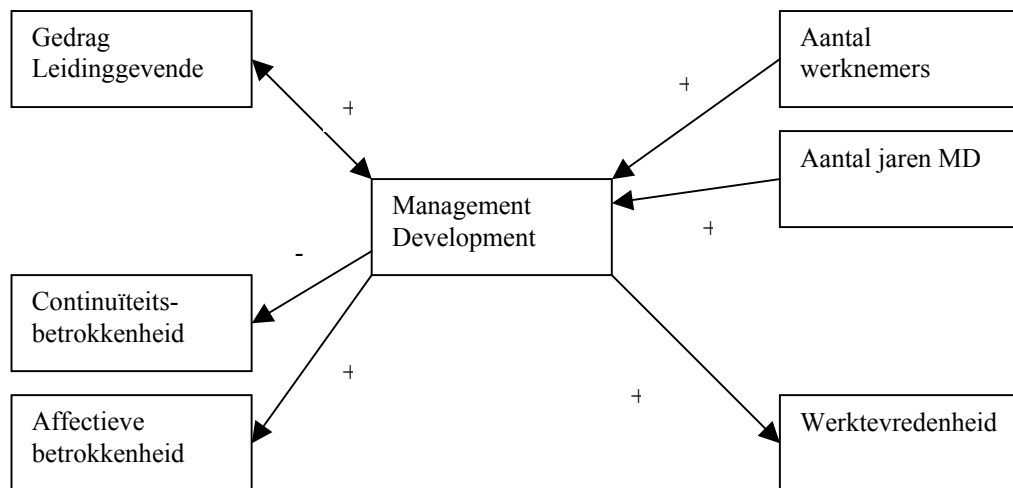
Binnen de correlaties van Management Development en empowerment, valt naast de correlaties die de hypothesen testen nog een aantal correlaties op. Deze zullen allereerst worden besproken.

#### *Management Development:*

Er is een negatieve significante correlatie gevonden van Management Development en de controlevariabele werkervaring ( $r = -.24, p < .05$ ). Dus hoe meer werkervaring een manager heeft, hoe minder deze werknemer Management Development geniet. Een positieve significante correlatie werd gevonden van Management Development en de controlevariabelen 'aantal jaren in MD-programma' ( $r = .24, p < .05$ ) en 'aantal werknemers' ( $r = .31, p < .01$ ). Hoe langer men in een Management Development programma zit, hoe meer men Management Development geniet. Hoe meer werknemers een organisatie heeft, hoe meer de managers aan Developmentstechnieken genieten.

Verder werd een significante positieve correlatie gevonden tussen Management Development en het gedrag van de leidinggevende ( $r = .38, p < .01$ ). Management Development blijkt met alle dimensies van het gedrag van de leidinggevende significant positief te correleren, behalve met de dimensie coaching. De dimensies van Management Development die significant positief samenhangen met het gedrag van de leidinggevende zijn ervaring ( $r = .28, p < .01$ ), perspectief ( $r = .32, p < .01$ ) en begeleiding ( $r = .40, p < .01$ ). De samenhang tussen Management Development en het gedrag van de leidinggevende is niet geheel onverwacht. De leidinggevende speelt ook binnen het Management Development programma een grote rol.

Ook is een significante positieve correlatie gevonden tussen Management Development en werktevredenheid ( $r = .32, p < .01$ ). Hoe meer MD, hoe meer tevreden de managers. Management Development hangt positief samen met affectieve betrokkenheid ( $r = .33, p < .01$ ) en negatief met continuïteitsbetrokkenheid ( $r = -.24, p < .05$ ). In een schema zien deze resultaten er als volgt uit:



Figuur 2: Schema van exploratief gevonden positieve (+) en negatieve (-) correlaties van MD met afhankelijke variabelen

#### *Empowerment:*

Er is een positief verband tussen de mate van empowerment en het aantal jaar dat iemand een management functie bekleedt ( $r = .24, p < .05$ ). Hoe langer men manager is, hoe meer men empowerd is. De dimensie impact van empowerment hangt negatief samen met het aantal werknemers binnen de organisatie ( $r = -.28, p < .01$ ). Hoe meer werknemers in een organisatie, hoe minder de manager het idee heeft dat hij/zij invloed heeft op de uitkomsten van de organisatie.

### **Verbanden met empowerment**

De resultaten van de correlatieanalyses en regressieanalyses om de verbanden met empowerment aan te tonen, zullen hieronder per hypothese worden besproken. Vervolgens zal worden gekeken naar de mediërende rol van empowerment.

#### Hypothese 1a

*De MD-technieken, training, begeleiding, perspectief en ervaringsmogelijkheden, die uit de interviews met de experts als voorspellers van empowerment zijn aangewezen, zullen daadwerkelijk zorgen voor een hogere empowerment van de manager die deze technieken heeft genoten, dan van de manager die deze technieken niet heeft genoten.*

Om deel a) van de eerste en tweede hypothese te testen is een regressieanalyse uitgevoerd, met empowerment als afhankelijke variabele en als predictoren empowerend gedrag van de leidinggevende en de MD-technieken. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 4. Bij de eerste analyse is het gedrag van de leidinggevende en Management Development als geheel meegenomen, terwijl bij de tweede analyse is gekeken naar de afzonderlijke dimensies van het begrip Management Development. In stap 1 is gecontroleerd voor de achtergrondvariabelen, zoals leeftijd, geslacht en informatie van de organisatie. Uit deze analyses blijkt dat Management Development een significante positieve bijdrage levert aan de voorspelling van empowerment. Wanneer managers in meerdere mate deelnemen aan Management Development activiteiten, zijn zij meer empowered. Hypothese 1a is hiermee dus bevestigd.

Als de dimensies los worden meegenomen (zie Analyse 2) valt het effect van Management Development weg. De  $\beta$ -waarden voor de dimensies ervaring, perspectief, training en begeleiding zijn dan niet meer significant. Uit de correlatieanalyse blijkt een duidelijk positief verband tussen Management Development en empowerment ( $r = .31, p < .01$ ). Meer specifiek kan worden gesteld dat er een positief verband is tussen het hebben van een helder perspectief en de empowerment ( $r = .34, p < .01$ ) en tussen begeleiding en empowerment ( $r = .27, p < .01$ ). Perspectief hangt samen met de dimensies betekenis ( $r = .30, p < .01$ ) en competentie ( $r = .28, p < .01$ ). Hypothese 1a wordt hiermee bevestigd.

Bij controle voor achtergrondvariabelen in de eerste stap van beide regressies (analyse 1 en analyse 2, tabel 4) is gebleken dat het aantal werknemers binnen een organisatie een voorspeller van empowerment is, wanneer gedrag van de leidinggevende en Management Development worden toegevoegd. In de correlatietabel (tabel 1) is ook een significant verband gevonden tussen Management Development en het aantal werknemers ( $r = .31, p < .01$ ).

Tabel 4: Regressieanalyse met empowerment als afhankelijke variabele

	Analyse 1		Analyse 2	
	$\beta$ Stap 1	$\beta$ Stap 2	$\beta$ Stap 1	$\beta$ Stap 2
Leeftijd	.18	.15	.18	.13
Geslacht	.11	.02	.11	.03
Opleiding	-.17	-.11	-.17	-.11
Werkervaring	-.20	-.17	-.20	-.16
Jaren MD ervaring	.06	-.04	.06	-.03
Management ervaring	.22	.32*	.22	.31
Aantal werknemers	-.20	-.28*	-.20	-.29*
Sector organisatie	.02	.09	.02	.09
Gedrag leidinggevende		.15		.15
Management development		.37**		
MD ervaring				.11
MD perspectief				.12
MD training				.21
MD begeleiding				.12
Multiple R	.14	.31**	.14	.31**
$\Delta R^2$	.14	.17**	.14	.17**
Adjusted R <sup>2</sup>	.06	.23**	.06	.20**

N = 97

\* p &lt; .05

\*\* p &lt; .01

Noot: In analyse 1 worden de constructen gedrag van de leidinggevende en Management Development als geheel toegevoegd. In analyse 2 zijn de afzonderlijke dimensies van Management Development toegevoegd en is het gedrag van de leidinggevende als geheel toegevoegd. Deze laatste bleek immers in analyse 1 geen predictor van empowerment.

### Hypothese 2a

*Ervaren empowerend gedrag van de leidinggevende hangt positief samen met de mate van empowerment van de managers.*

Uit de regressieanalyse met empowerment als afhankelijke variabele, en Management Development en gedrag van de leidinggevende als predictoren, waarvan de resultaten zijn weergegeven in tabel 4 blijkt dat het gedrag van de leidinggevende geen significante voorspellende bijdrage levert. Het gedrag van de leidinggevende verklaart dus geen unieke variantie naast de controlevariabelen en Management Development.

Wanneer wordt gekeken naar de correlatie tussen empowerment en het gedrag van de leidinggevende, blijkt het gedrag van de leidinggevende wel van belang te zijn voor empowerment. Er bestaat namelijk een positieve significante relatie tussen het gedrag van de leidinggevende en de mate van empowerment ( $r = .31, p < .01$ ). Hypothese 2a wordt hiermee bevestigd. Wanneer wordt gekeken naar de afzonderlijke onderdelen waaruit empowerment is



opgebouwd, is te zien dat het gedrag van de leidinggevende het meest samenhangt met de dimensie impact ( $r = .32, p < .01$ ). Van de dimensies van het gedrag van de leidinggevende hangt autoriteit het meest samen met empowerment ( $r = .35, p < .01$ ).

### Hypothesen 3:

*H3a: De mate van empowerment van de managers zal positief samenhangen met de organisationele betrokkenheid van de managers.*

*H3b: De mate van empowerment van de managers hangt positief samen met de mate van werktevredenheid van de managers.*

*H3c: De mate van empowerment van de managers zal negatief samenhangen met de intentie tot verloop van de managers.*

Bij de correlaties tussen empowerment, betrokkenheid, werktevredenheid en de intentie om te blijven, blijkt allereerst een groot positief verband tussen betrokkenheid en intentie om te blijven ( $r = .58, p < .01$ ). Wanneer men meer betrokken is, zal men meer de intentie hebben om bij de organisatie te blijven. Tevens is een positief verband aanwezig tussen empowerment en betrokkenheid ( $r = .21, p < .05$ ). Wanneer de managers meer empowered zijn, zijn zij meer betrokken. Tussen empowerment en werktevredenheid en tussen empowerment en intentie om te blijven is geen verband gevonden. Alleen Hypothese 3a wordt hiermee bevestigd. Opvallend is in dit kader wel de positieve correlatie tussen werktevredenheid en de dimensie betekenis ( $r = .27, p < .01$ ), tussen normatieve betrokkenheid en de dimensie betekenis ( $r = .41, p < .01$ ) en de negatieve correlatie tussen intentie om te blijven en deze dimensie ( $r = -.47, p < .01$ ). Het al dan niet aanwezig zijn van de dimensie betekenis heeft daarmee een belangrijke invloed op de werktevredenheid, de normatieve betrokkenheid en de intentie om te blijven.

### **Verbanden werktevredenheid, organisationele betrokkenheid en intentie om te blijven**

#### Hypothese 1b:

*De MD-technieken, training, begeleiding, perspectief en ervaringsmogelijkheden, die uit de interviews met de experts als voorspellers van empowerment zijn aangewezen, zullen positief gerelateerd zijn aan werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en intentie om te blijven.*

Er zijn regressieanalyses uitgevoerd met achtereenvolgens a) organisationele betrokkenheid, b) werktevredenheid en c) intentie om te blijven als afhankelijke variabele en MD-technieken, empowerend gedrag van de leidinggevende en empowerment als predictoren. De resultaten van deze analyses zijn samengevat in tabel 5.

Management Development blijkt een significante positieve predictor van werktevredenheid, maar niet van betrokkenheid bij de organisatie en intentie om bij de organisatie te blijven.

Tabel 5: Regressieanalyse met als afhankelijke variabele achtereenvolgens betrokkenheid, werktevredenheid en intentie om te blijven.

Predictor	Betrokkenheid ( $\beta$ )			Werktevredenheid ( $\beta$ )			Intentie om te blijven ( $\beta$ )		
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Leeftijd	.00	-.01	-.03	.04	.01	.01	.09	.08	.08
Geslacht	.07	.05	.05	.07	-.01	-.01	.03	.01	.01
Opleiding	.00	.06	.08	-.13	-.06	-.07	-.03	.04	.04
Werkervaring	.34	.33	.35*	-.10	-.07	-.08	.07	.05	.04
Jaren MD ervaring	.29*	.28*	.28*	-.15	-.24*	-.24*	.08	.06	.06
Management ervaring	-.23	-.20	-.24	-.01	.07	.08	-.06	-.02	-.01
Aantal werknemers	-.23*	-.17	-.13	-.17	-.23*	-.24*	-.08	-.02	-.03
Sector	-.05	.00	-.02	-.15	-.09	-.09	-.25*	-.20	-.20
Management Development		-.05	-.10		.35**	.37**		-.05	-.03
Gedrag leidinggevende		.31**	.29**		.19	.20		.34**	.34**
Empowerment			.13			-.04			-.04
Multiple R	.22**	.30**	.32	.08	.25**	.25	.12	.21**	.21
$\Delta R^2$	.22**	.08**	.01	.08	.17**	.00	.12	.09**	.00
Adjusted $R^2$	.15**	.22**	.23	-.01	.16**	.15	.04	.12**	.11

N varieert van 97 tot 101

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

### Hypothese 2b

*Er is een positieve relatie tussen het gedrag van de leidinggevende en werktevredenheid, intentie om te blijven en betrokkenheid.*

Uit de resultaten van de regressieanalyses met achtereenvolgens a) organisationele betrokkenheid, b) werktevredenheid en c) intentie om te blijven als afhankelijke variabele en MD-technieken, empowerend gedrag van de leidinggevende en empowerment als predictoren, waarvan de resultaten zijn samengevat in tabel 5, blijkt het gedrag van de leidinggevende een significante predictor voor betrokkenheid. Ook bij de intentie om te blijven heeft het gedrag van de leidinggevende een voorspellende rol.

### **De mediërende rol van empowerment**

Er is gekeken naar een mediërende rol van empowerment volgens de regels van Baron & Kenny (1986). In dit onderzoek zouden, om de hypothesen te bevestigen, Management Development en het gedrag van de leidinggevende empowerment moeten voorspellen en zou empowerment werktevredenheid, betrokkenheid en intentie om te blijven moeten voorspellen. Management Development en het gedrag van de leidinggevende zou werktevredenheid, betrokkenheid en intentie om te blijven voorspellen. Verwacht wordt dat deze relatie niet significant meer is, nadat is gecontroleerd voor empowerment.

#### Hypothese 1c:

*Empowerment zal de relatie van Management Development met werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en intentie om te blijven, mediëren.*

Voor de mediërende rol van empowerment is volgens de methode van Baron & Kenny (1986) geen steun gevonden. Er is geen relatie tussen Management Development en betrokkenheid of intentie om te blijven gevonden, dus daar is dan ook geen sprake van een mediërende rol van empowerment. Na toevoeging van empowerment in stap 3 van de regressieanalyse, bleef het effect van Management Development op werktevredenheid significant en werd ook niet zwakker, zodat ook geen gedeeltelijke mediatie aanwezig is.

#### Hypothese 2b:

*Empowerment zal een mediërende rol vervullen bij de relatie tussen het gedrag van de leidinggevende en werktevredenheid, intentie om te blijven en betrokkenheid.*

Voor de mediërende rol van empowerment is volgens de methode van Baron & Kenny (1986) geen steun gevonden. Er is geen relatie gevonden tussen het gedrag van de leidinggevende en werktevredenheid, dus daar is dan ook geen sprake van een mediërende rol van empowerment. Na toevoeging van empowerment in stap 3 van de regressieanalyses van betrokkenheid en intentie om te blijven, bleef het effect van het gedrag van de leidinggevende op betrokkenheid en intentie om te blijven significant. Ook hier dus geen mediërende relatie van empowerment.

## **Samenvatting van de resultaten**

Bovenstaande resultaten met betrekking tot de gestelde hypothesen kunnen als volgt worden samengevat.

- Management Development en het gedrag van de leidinggevende blijken een voorspeller van empowerment. (Hypothese 1a en 2a zijn bevestigd.) Het gedrag van de leidinggevende verklaart echter geen unieke variantie bovenop Management Development. Hieruit kan worden geconcludeerd dat Management Development voor empowerment belangrijker is dan het gedrag van de leidinggevende.
- Empowerment en betrokkenheid hangen positief samen. Wanneer managers een hogere mate van empowerment hebben, zullen zij meer betrokken zijn. Empowerment hangt niet samen met werktevredenheid bij de organisatie en intentie om te blijven. De mate van empowerment heeft dus geen invloed op betrokkenheid en intentie om te blijven. (Alleen Hypothese 3a is bevestigd.)
- Empowerment vervult geen mediërende rol bij de relatie tussen Management Development of het gedrag van de leidinggevende en betrokkenheid, werktevredenheid of intentie om te blijven. (Hypothese 1b en 2b worden niet bevestigd.)
- Er is een positief verband tussen Management Development en werktevredenheid; hoe meer Management Development, hoe meer tevreden de managers zijn.
- Er is een positief verband tussen het gedrag van de leidinggevende en betrokkenheid en intentie om te blijven. Het gedrag van de leidinggevende beïnvloedt dus de betrokkenheid en de intentie om te blijven positief.
- Betrokkenheid bij de organisatie en intentie om te blijven hangen positief samen. Hoe meer een manager zich betrokken voelt bij de organisatie, hoe groter de intentie om bij deze organisatie te blijven.

## **DISCUSSIE**

In dit gedeelte wordt ingegaan op de conclusies die uit de resultaten getrokken kunnen worden. Verder wordt besproken welke methodologische beperkingen dit onderzoek naar Management Development en empowerment heeft, wat de praktische en theoretische implicaties van het onderzoek zijn. Tevens worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

De hoofdvraagstelling van dit onderzoek is: welke specifieke Management Development technieken bevorderen de empowerment van de managers? Gekeken werd of de aanwezigheid van bepaalde Management Development technieken samenhangt met de mate van empowerment. Tevens werd gekeken naar de invloed van het gedrag van de leidinggevende op de empowerment van de manager en de invloed van empowerment op de organisationele betrokkenheid, de werktevredenheid en de intenties om over te stappen naar een andere organisatie.

Het is van belang om te weten welke Management Development technieken belangrijk zijn voor empowerment. Het Management Development programma kan zo beter afgestemd worden en er wordt geen geld en tijd verspild. Ook staan de managers zo positiever ten opzichte van de organisatie, wat kan zorgen voor behoud van talent (geen vertrek naar andere organisaties) en een positieve en constructieve werksfeer.

## **Resultaten en conclusies van het onderzoek**

Management Development is, zoals voorspeld in Hypothese 1a, een goede predictor voor de mate van empowerment van de managers. Er blijkt inderdaad dat, naarmate managers meer en kwalitatief in contact zijn geweest met Management Development, zij een hogere mate van empowerment vertonen. De helft van de managers die de vragenlijst invulden, geeft aan deel te nemen aan een Management Development programma. Deze zullen dus meer empowered zijn dan de andere helft van de managers, die niet deelnemen aan Management Development.

Experts gaven aan dat begeleiding, de mogelijkheid om ervaringen op te doen, perspectief en training belangrijk zijn voor empowerment. Wanneer deze factoren samengenomen worden, is Management Development een voorspeller voor empowerment. Als echter de dimensies apart in de regressieanalyse worden ingevoerd, is geen effect per dimensie zichtbaar. Een verklaring hiervoor kan zijn dat juist de combinatie van de vier dimensies zorgt voor een significante bijdrage aan de voorspelling van empowerment.

Wanneer echter gekeken wordt naar de correlaties van de afzonderlijke factoren van Management Development met empowerment blijken met name perspectief en begeleiding een positief verband te hebben met empowerment. Dit betekent dat het voor een organisatie belangrijk is om managers duidelijk te maken waar zij staan binnen de organisatie, nu en in de toekomst en dat er veel tijd gestoken moet worden in begeleiding van, en aandacht voor managers. Management Development blijkt de empowermentsdimensie betekenis het beste te voorspellen. Ook de dimensies competentie en impact worden voorspeld door Management Development.

Vervolgonderzoek is hierbij noodzakelijk, waarbij moet worden uitgekeken naar een uitgebreidere vragenlijst, of andere informatiebron, betreffende Management Development. Er zal moeten worden gekeken of de dimensies zoals in dit onderzoek gepresenteerd representatief zijn. Hierbij is meer vooronderzoek noodzakelijk en moet misschien gedacht worden aan open vragen, zodat managers meer ruimte voor uitleg hebben. Ook kan worden gedacht aan meer en specifiekere vragen, zodat meer specifieke informatie wordt vergaard. Gedacht kan worden aan andere onderzoeksvormen, zoals experimenteel en longitudinaal onderzoek. In de 'Beperkingen' sectie wordt deze suggestie verder uitgewerkt.

Het aantal werknemers blijkt een voorspeller van empowerment wanneer Management Development wordt toegevoegd in de regressieanalyses. Ook blijkt een positief verband tussen Management Development en het aantal werknemers uit de correlatieanalyses. Als verklaring kan worden gesteld dat grotere organisaties vaak meer aandacht hebben voor Management Development en zodoende ook meer uitgebreide programma's, terwijl in kleine bedrijven de manager vaak vanzelf in zijn functie groeit, zonder aanvullend Management Development programma.

Uit de analyses blijkt, zoals ook verwacht in Hypothese 2a en in lijn met eerdere onderzoeken (e.g. Janssen, Schoonebeek & Van Looy, 1997; Seibert, Silver & Randolph, 2004) een (matig) positief verband tussen empowerment en gedrag van de leidinggevende. Het gedrag van de leidinggevende heeft invloed op de empowermentsdimensie impact. Met name het verstrekken van autoriteit (dus bijvoorbeeld de managers zelf beslissingen laten nemen) heeft een duidelijk verband met empowerment. Dit werd ook verwacht op basis van eerder onderzoek (Blanchard, Carlos & Randolph, 1999), waaruit al bleek dat de empowerment van teams wordt beïnvloed door onder andere het verkrijgen van autoriteit. De leiderschapsdimensies coaching en ontwikkeling van vaardigheden hangen niet samen met

empowerment. Het gedrag van de leidinggevende verklaart echter geen unieke variantie bovenop Management Development. Hieruit kan worden geconcludeerd dat Management Development voor empowerment belangrijker is dan het gedrag van de leidinggevende.

Betrokkenheid blijkt te worden voorspeld door het gedrag van de leidinggevende. Met name de affectieve betrokkenheid. Ook bij de intentie om te blijven heeft het gedrag van de leidinggevende een voorspellende rol. Er is echter geen mediërende rol van empowerment gevonden. Hypothese 2c is niet bevestigd. Wel is er een verband tussen empowerment en affectieve betrokkenheid gevonden. Dit is in lijn met Hypothese 3a en eerder onderzoek (e.g. Janssen, 2004; Bhatnager, 2005). Met name de dimensies betekenis en impact zijn belangrijk voor de affectieve betrokkenheid. Wanneer een organisatie wil dat de medewerkers zich meer verbonden voelen met de organisatie, kan zij opdragen de leidinggevendenden hun medewerkers meer in eigen werkdoelen te laten geloven en meer invloed te laten ervaren op de uitkomsten van de organisatie. Op deze manier zullen medewerkers meer betrokken zijn bij de organisatie.

Management Development blijkt een belangrijke significante predictor van werktevredenheid, wat in lijn is met de verwachtingen. Werktevredenheid wordt echter niet voorspeld door empowerment. Dit is niet in lijn met de verwachtingen. Er is echter wel een verband gevonden tussen de empowermentsdimensie betekenis en werktevredenheid, wat in lijn is met het onderzoek van Spreitzer, Kizilos en Nason (1997), waar betekenis als belangrijkste voorspeller voor werktevredenheid wordt gezien. Een verklaring voor de afwijking met eerder onderzoek naar werktevredenheid kan liggen in de manier waarop werktevredenheid is gemeten. Dit is namelijk gedaan met een zelfopgestelde vragenlijst. Een plausibelere verklaring kan echter liggen aan de scores op het item Werktevredenheid. Het gemiddelde ligt vrij hoog (7.7) en de standaardafwijking is niet al te groot (.95). Vervolgens speelt het onderzoek zich af in een tijd na recessie en vooral na snijden in managementlagen. Dit kan een goede verklaring zijn: men ervaart tevredenheid nu anders en ziet ook andere factoren daaraan ten grondslag liggend. Management Development en het gedrag van de leidinggevende zijn zulke factoren, maar ook bijvoorbeeld de collega's, het salaris en promoties beïnvloeden werktevredenheid (Jex, 2002). Zo is er bijvoorbeeld wel een positief verband tussen werktevredenheid en de MD-dimensies perspectief en begeleiding. Deze dimensies blijken ook voorspeller te zijn van empowerment.

Ook de verwachte relatie tussen empowerment en intentie om te blijven is niet gevonden. Wel is een relatie gevonden tussen de empowermentsdimensies betekenis en impact, en intentie om bij de organisatie te blijven. Dit is niet geheel in lijn met de verwachtingen op basis van de meta-analyse van Spector (1986), waarin werd gevonden dat autonomie een grote voorspeller is van de intentie om bij de organisatie te blijven. Men moet zich dus afvragen of de autonomie die Spector (1986) in zijn onderzoek definieert hetzelfde is als de dimensie autonomie van empowerment. Lee en Koh (2001) geven immers aan dat autonomie niet de dimensies van empowerment dekt. Empowerment zou veel breder zijn dan alleen het begrip autonomie.

Hayes (1994) vond echter ook geen verband tussen empowerment en intentie om te blijven, ondanks dat hij gebruik maakte van een andere vragenlijst om empowerment te meten. De resultaten uit dit onderzoek sluiten dus aan bij de resultaten van Hayes (1994). Het zou kunnen dat wanneer managers meer empowered zijn, ze breder inzetbaar zijn, waardoor ze sneller naar een andere baan uitkijken. Om een verband al dan niet vast te kunnen stellen, is vervolgonderzoek noodzakelijk, waarbij onder andere gebruik wordt gemaakt van een andere methode om intentie om te blijven te meten.

### **Beperkingen**

Om de resultaten van deze studie op waarde te kunnen schatten is het noodzakelijk om de belangrijkste beperkingen van dit onderzoek te bespreken.

Ten eerste gaat het in dit onderzoek om een cross-sectioneel onderzoek. Dit betekent dat op basis van dit onderzoek geen causale relaties kunnen worden aangetoond en dat de in dit onderzoek veronderstelde relaties tussen Management Development, empowerment, gedrag van de leidinggevende, betrokkenheid, intentie om te blijven en werktevredenheid ook omgekeerd zou kunnen zijn. Experimenteel vervolgonderzoek is wenselijk om uitspraken te kunnen doen over het causale karakter van de gevonden relaties. Hierbij moet worden gedacht aan bijvoorbeeld twee groepen binnen een zelfde organisatie, waarvan de ene groep wel en de andere groep niet deelneemt aan een Management Development programma. Longitudinaal onderzoek is tevens wenselijk en kan gedaan worden door binnen organisaties en afdelingen onderzoek te doen met verschillende vormen van Management Development.



Ten tweede zijn de verkregen data gebaseerd op zelf-rapportage, dus met eenzijdige beoordelingen, waardoor de gevonden relaties tussen variabelen vertekend kunnen worden door methode-effecten (optreden van common method variance, waardoor correlaties kunnen ontstaan, die er niet zouden zijn wanneer er verschillend werd gemeten). Ook bestaat bij zelf-rapportage de kans dat data vervormd wordt, doordat de deelnemers consistent of sociaal wenselijk willen antwoorden. Vervolgonderzoek met objectiever gemeten variabelen is gewenst. Hiervoor kan de hulp ingeroepen worden van leidinggevendenden, collega's en ondergeschikten. Zo kunnen de scores voor empowerment objectiever worden gemaakt door bijvoorbeeld het oordeel van ondergeschikten over de mate van empowerend gedrag mee te nemen.

De vragenlijst om Management Development te meten is zelf opgesteld. Uit de reacties op de vragenlijst bleek dat deze vragenlijst, vooral het eerste deel, niet geheel juist in elkaar zat. Managers hadden moeite de vragenlijst in te vullen. Het is daarom aan te raden in vervolgonderzoek een betere vragenlijst Management Development op te stellen, zodat onduidelijkheden wegvallen en ook beter kan worden bepaald welk specifiek aspect van MD het beste empowerment voorspelt. De vragenlijst van dit onderzoek diende als oriënterend middel, waardoor de relevantie van Management Development als middel bij de empowerment van managers werd aangetoond. Voor deze functie kan de gebruikte vragenlijst als toereikend worden beschouwd. Vervolgonderzoek met diepgaandere vragenlijsten is wenselijk om zodoende de relatie tussen Management Development en empowerment verder uit te werken.

### **Praktische implicaties van het onderzoek**

Ondanks de hierboven genoemde beperkingen heeft dit onderzoek wel degelijk belangrijke praktische en theoretische implicaties:

Management Development blijkt een belangrijke voorspeller van empowerment en werktevredenheid. Wanneer een organisatie zou willen dat managers meer empowerd en tevreden zijn, is het belangrijk om na te denken over een Management Development programma. Perspectief en begeleiding lijken voor empowerment de belangrijkste elementen van Management Development te zijn. Alleen al de aanwezigheid van een MD-programma zorgt voor meer empowerment. Ook de werktevredenheid wordt voor een groot deel voorspeld door Management Development. Voor een positieve en constructieve werksfeer is het daarom goed om Management Development in te zetten of te verbeteren. Een positieve

instelling van managers zorgt immers voor een positieve sfeer op de afdeling en andersom zorgt een negatieve instelling van managers voor een negatieve sfeer onder de overige medewerkers.

Het gedrag van de leidinggevende van de manager moet ook onder de loep worden genomen. Zoals de experts ook al aangaven in de interviews is aandacht, begeleiding en helder perspectief erg belangrijk voor de motivatie. Hier ligt een belangrijke taak voor de leidinggevende om te zorgen dat de begeleiding goed verloopt, perspectief wordt geboden en dat autoriteit wordt verstrekt aan de managers. Uit dit onderzoek volgt dat deze managers dan meer gemotiveerd zullen zijn, wat ze vervolgens zullen overdragen op hun ondergeschikten, waardoor deze ook meer gemotiveerd raken. Naast de directe invloed op empowerment, is het gedrag van de leidinggevende een directe voorspeller van betrokkenheid en intentie om bij de organisatie te blijven. Voor een betrokken houding is het dus noodzakelijk dat de leidinggevende met name autoriteit en besluitvaardigheid delegeert en informatie verstrekt.

### **Theoretische implicaties van het onderzoek**

Dit onderzoek kan worden gezien als aanleiding tot verder onderzoek naar Management Development. Wanneer meer onderzoek is gedaan, kan een passend Management Development programma worden opgezet. Echter op dit moment kan Management Development ook al onder de loep worden genomen door de organisatie, om verbeteringen en zo meer empowerment teweeg te brengen.

Een belangrijke vraag is nog hoe organisaties informatie kunnen verzamelen om een optimaal Management Development systeem op kunnen zetten. Dit onderzoek heeft aangetoond dat een goed Management Development programma wel degelijk belangrijk is voor de empowerment van managers. Er zal bij de ontwikkeling van een Management Development Programma, maar ook gedurende het programma gepeild moeten worden bij de managers waar hun behoeften liggen.

## **Conclusie**

Management Development hangt wel degelijk samen met empowerment. De titel kan dus worden bevestigd; managers kunnen worden empowerd door Management Development. Ook het gedrag van de leidinggevende is belangrijk bij empowerment. Een hoge mate van empowerment zorgt weer voor werktevredenheid en betrokkenheid. Empowerment heeft echter geen mediërend effect tussen Management Development of het gedrag van de leidinggevende en betrokkenheid bij de organisatie, werktevredenheid en intentie om te blijven. Vervolgonderzoek is nog noodzakelijk om vast te kunnen stellen welke items van Management Development verantwoordelijk zijn voor empowerment, zodat een goed programma kan worden opgesteld. In de tussentijd is het voor organisaties niet verkeerd zich bewust te zijn van het belang van Management Development en het gedrag van de leidinggevende. Organisaties kunnen informatie inwinnen bij de managers. Wat vinden de managers zelf van het huidige programma? Wat missen ze nog? Wat zouden ze liever anders zien aan hun leidinggevende?

**REFERENTIES**

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1-18.

Alpander, G.G. (1991). Developing managers' ability to empower employees. *Journal of Management Development*, 10(3), 13-24.

Altink, W.M.M., & Bakker, M.P. (1997). Empowered leidinggeven: wat betekent dat voor u? In veranderende organisaties medewerkers coachen om resultaten te bereiken. (Interne rapportage). Utrecht, SHL Nederland b.v.

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-968.

Baldwin, T.T., & Padgett, M.Y. (1993). Management Development: a review and commentary. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 35-85.

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), 1173-1182.

Bhatnager, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers. *Human Resource Development International*, 8 (4), 419-433.

Blanchard, K.H., Carlos, J.P., & Randolph, W.A. (1999). *The 3 keys to empowerment*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers.

Boren, R. (1994). Don't delegate – Empower! *Supervisory Management*, 39 (10), 10.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

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

De Gilder, D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). A three component model of organizational commitment / Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10 (2), 95-106.

Fitzgerald, W.K., Allen, S. (1993). Personal empowerment key to manager's development. *HR Magazine*, 38 (11), 84-86.

Fulford, M.D., & Enz, C.A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7 (2), 161-175.

Fuller, J.B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139 (3), 389-391.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Adison-Wesley.

Harari, O. (1994). Stop empowering your people. *Small Business Reports*. 19 (3), 53-55.

Hayes, B. E. (1994). How to measure empowerment. *Quality Progress*, 27( 2), 41-46.

Human, L. (1990). Empowerment through development: The role of affirmative action and management development in the demise of apartheid. *Management Education and Development*, 21 (4), 273-286.

Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18 (1), 56-65.

Janssen, O., Schoonebeek, G., & van Looy, B. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 10 (4), 175-194.

Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology: A Scientist-practitioner approach*, New York: Willey.

Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 58-74.

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

Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C., & Goodman, E.A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management, 24* (1), 71-91.

Konczak, L.J., Stelly, D.J., & Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviours: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60* (2), 301-313.

Kraimer, M.L., Seibert, S.E., & Liden, R.C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: a test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement, 59* (1), 127-142.

Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 25* (4), 527-545.

Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management, 12* (4), 684-695.

Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85* (3), 407-416.

Monks, K., Barker, P., & Ni Mhanacháin, A. (2001). Drama as an opportunity for learning and development. *Journal of Management Development, 20* (5), 414-423.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14* (2), 224- 247.

Parker, L.E., & Price, R.H. (1994). Empowered managers and empowered workers: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making. *Human Relations, 47* (8), 911-928.

Price, J.L., & Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal, 24* (3), 543-565.

Rothstein, L.R. (1995). The empowerment effort that came undone, *Harvard Business Review 73* (1), 20-31.

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), 332-349.

Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29 (6), 703-722.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39 (11), 1005-1016.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage.

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

Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.

Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 ( 4), 666-681.

Thomas, K. & Tymon, W. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6 (3), 1-13.

Van der Sluis, E.C., & Hoeksema, L.H. (1999). Het palet van Management development. In: J. Paauwe (Ed.), *Management Development: grensoverschrijdende perspectieven*. (pp.145-157). Deventer: Kluwer.

Woodall, J. and Winstanley, D. (1998) *Management Development, Strategy and Practice*. Oxford: Blackwell.

# **Vragenlijst t.b.v. onderzoek naar Management**

## **Development**

Hierbij ontvangt u de vragenlijst, die door SHL wordt gebruikt voor het onderzoek naar Management Development. Binnen deze vragenlijst worden echter niet alleen vragen gesteld over Management Development.

De opbouw van de vragenlijst is als volgt:

1. Motivatie;
2. Tevredenheid;
3. Betrokkenheid;
4. Management Development binnen organisatie;
5. Management Development; persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie;
6. Achtergrondgegevens.

Het invullen van de totale vragenlijst zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen.

Het nummer dat op de volgende bladzijde vermeld is, is als referentie bedoeld ter administratie. Uw antwoorden worden uiteraard vertrouwelijk behandeld. De gegevens zullen anoniem verwerkt worden en zullen niet meer te herleiden zijn.

### **Let op het volgende:**

- Hoewel er geen tijdslimiet is, is het raadzaam zo snel mogelijk door te werken en niet lang na te denken over uitspraken;
- Antwoord zo ongedwongen en eerlijk mogelijk;
- Er zijn geen goede of foute antwoorden;
- De antwoorden van de vragenlijst worden anoniem verwerkt;
- De rapportage zal niet individueel zijn, antwoorden zullen dus niet herleid kunnen worden naar de persoon en/of organisatie.



## Deel 1

U wordt gevraagd aan te geven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen. U kunt dit aangeven door het hokje onder uw keuze aan te kruisen. Er zijn vijf antwoordopties: helemaal mee oneens, gedeeltelijk mee oneens, neutraal, gedeeltelijk mee eens, helemaal mee eens.

oneens ← ←

→ → eens

Geef hieronder aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.	Helemaal mee oneens	Gedeeltelijk oneens	Neutraal	Gedeeltelijk eens	Helemaal mee eens
1. Het werk dat ik verricht, is erg belangrijk voor mij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mijn taken binnen mijn baan zijn voor mij van persoonlijke betekenis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Het werk wat ik doe, is in mijn ogen zinvol.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik heb vertrouwen in mijn mogelijkheden om mijn werk adequaat te verrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik ben zelfverzekerd over mijn capaciteiten om de taken binnen mijn baan uit te voeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik beheers de vaardigheden die nodig zijn voor mijn baan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik kan volledig zelf bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik kan zelfstandig beslissen hoe ik mijn werkprogramma indeel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ik beschik over onafhankelijkheid en vrijheid om mijn werk op mijn manier te doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mijn invloed op het reilen en zeilen binnen mijn afdeling is groot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ik beschik over een grote controle over wat er op mijn afdeling gebeurt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ik heb een grote invloed op wat er op mijn afdeling gebeurt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef hieronder aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.	Helemaal mee oneens	Gedeeltelijk oneens	Neutraal	Gedeeltelijk eens	Helemaal mee eens
13. Mijn leidinggevende verstrekt mij de bevoegdheden die ik nodig heb om beslissingen te nemen die de werkprocessen en -procedures verbeteren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mijn leidinggevende verstrekt mij de bevoegdheden om veranderingen door te voeren die verbeteringen teweeg brengen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mijn leidinggevende verstrekt mij bevoegdheden die overeenkomt met het niveau van verantwoordelijkheden dat ik krijg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mijn leidinggevende houdt mij verantwoordelijk voor het werk wat me is toegewezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ik word verantwoordelijk gehouden voor prestatie en resultaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mijn leidinggevende houdt mensen van de afdeling verantwoordelijk voor de klanttevredenheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om zelf oplossingen te bedenken bij problemen, in plaats van me te vertellen wat ik moet doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mijn leidinggevende laat mij zelf beslissingen nemen over zaken die de manier van werken beïnvloeden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om eigen oplossingen te bedenken voor de problemen die ik tegenkom in mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Mijn leidinggevende verstrekt mij de informatie die ik nodig heb om kwaliteit te leveren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mijn leidinggevende verstrekt mij de informatie die ik nodig heb om klanten tevreden te stellen/ producten te leveren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om systematische methodes voor het oplossen van een probleem te gebruiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mijn leidinggevende verschaft mij regelmatig de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mijn leidinggevende benadrukt dat continu leren en de ontwikkeling van vaardigheden als prioriteiten worden gezien op mijn afdeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef hieronder aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.	Helemaal mee oneens	Gedeeltelijk oneens	Neutraal	Gedeeltelijk eens	Helemaal mee eens
27. Mijn leidinggevende is bereid om fouten van mijn kant te riskeren, wanneer ik op de lange termijn van deze ervaring zal leren en mezelf zal ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Ik word aangemoedigd om nieuwe ideeën uit te proberen ook al bestaat de kans dat ze niet succesvol zullen zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Wanneer ik een fout maak, is mijn leidinggevende meer bezig met het oplossen van de fout, dan met verwijten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Deel 2

Hieronder wordt u gevraagd hoe tevreden u bent met een vijftal zaken op uw werk. U kunt antwoorden op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor zeer ontevreden en 10 staat voor zeer tevreden. U kunt het vakje van uw keuze aankruisen.

Zeër ontevreden ← ←

→ → Zeër tevreden

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Uw werkzaamheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uw leidinggevende(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uw collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het bedrijf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uw baan in het algemeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Deel 3

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen?

U kunt dit aangeven door het hokje onder uw keuze aan te kruisen. Deze vragenlijst heeft vijf antwoordopties: helemaal oneens, gedeeltelijk oneens, neutraal, gedeeltelijk eens en helemaal eens.

(De gegevens die u verstrekt zullen volledig anoniem worden verwerkt.)

oneens ← ←

→ → eens

Geef hieronder aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.	helemaal oneens	gedeeltelijk oneens	neutraal	gedeeltelijk eens	helemaal eens
1. Ik denk er nooit over om ergens anders te gaan werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik wil graag bij deze organisatie blijven werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik zie mezelf over vijf jaar als het aan mij ligt nog bij deze organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef hieronder aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.	helemaal oneens	gedeeltelijk oneens	neutraal	gedeeltelijk eens	helemaal eens
5. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Deze organisatie betekent veel voor mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik voel me thuis in deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik voel me als een ‘deel van de familie’ in deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Als ik ontslag neem, wordt het moeilijk om een andere baan te vinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag neem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik nu mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij één organisatie zouden blijven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Deel 4

Kunt u aangeven hoe het ontwikkelen van managers en medewerkers volgens u in uw organisatie is ingericht? U kunt hier met ja of nee antwoorden.

	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
Er is een formeel Management Development programma binnen de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het programma is niet voor alle managers, maar voor een beperkt aantal mensen met potentieel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik neem deel aan het Management Development programma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voordat men kan deelnemen aan het programma moet men eerst een assessment doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elk jaar wordt opnieuw bepaald of iemand al dan niet mag deelnemen aan het MD-programma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is de afgelopen jaren bezuinigd op MD.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het programma bevat een 360° feedback.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik moet assignments uitvoeren, waarvan de resultaten worden gebruikt binnen de organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het programma bevat Management Games.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De mogelijkheid bestaat voor een korte internationale uitwisseling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er worden activiteiten voor teambuilding opgezet, om actief bezig te zijn met ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het bijwonen van lezingen van bekende deskundigen (z.g.n. management goeroes) is onderdeel van het programma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn organisatie biedt een leertraject los van Management Development.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is een vast programma voor het volgen van trainingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bij mijn ontwikkeling wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde Persoonlijk Ontwikkel Plan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elk jaar vindt beoordeling van mijn ontwikkeling plaats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik word persoonlijk begeleid door een coach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het programma bevat nog andere noemenswaardige onderdelen, namelijk: .....		
.....		
.....		

## Deel 5

Hier wordt gevraagd in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen. U kunt dit aangeven door het hokje onder uw keuze aan te kruisen. De vragenlijst heeft vijf antwoordopties: helemaal oneens, gedeeltelijk mee oneens, neutraal, gedeeltelijk mee eens en helemaal mee eens. Bij een enkele vraag bestaat de mogelijkheid gebruik te maken van de optie 'niet van toepassing'.

Geef hieronder aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.	oneens ← ←		→ → eens		(n.v.t.)
	helemaal oneens	gedeeltelijk oneens	neutraal	gedeeltelijk eens	
Ik wissel regelmatig van functie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik kan mijn ervaringen m.b.t. ontwikkeling uitwisselen met mensen op hetzelfde niveau als ik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb een helder beeld van hoe de organisatie mij ziet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De organisatie heeft een duidelijk loopbaanperspectief aangegeven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Binnen mijn functie is er ruimte voor training on the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wanneer ik een training wil volgen die relevant is voor mijn werk, mag ik die volgen, ook als verder niemand die training volgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De trainingen die ik volg zijn meestal behalve theoretisch ook praktisch van aard.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainingen vinden plaats binnen de organisatie. Er zijn dus alleen deelnemers van onze eigen organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wat ik leer binnen een training wordt na de training teruggekoppeld met een leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bij een training binnen de organisatie zijn de afdelingen gemixt verdeeld over de groepen, zodat kruisbestuiving kan plaatsvinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De trainingen vinden steeds meer plaats via het internet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik heb de mogelijkheid om wat ik in de trainingen leer ook in de praktijk te brengen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er vindt regelmatig een gesprek over mijn vorderingen plaats met mijn leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef hieronder aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.	helemaal oneens	gedeeltelijk oneens	neutraal	gedeeltelijk eens	helemaal eens	(n.v.t.)
Wanneer ik behoefte heb aan persoonlijke begeleiding door een mentor of coach, is het geen probleem die begeleiding te krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ik krijg voor mijn ontwikkeling voldoende aandacht van mijn leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ik ben tevreden over de Management Development binnen deze organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



## Deel 6

Tot slot zou ik nog enkele achtergrondgegevens van u ontvangen:

1. **Wat is uw leeftijd?**

2. Wat is uw geslacht?      M       V

3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

WO

HBO

MBO

Anders, namelijk: .....

4. **Hoeveel jaren werkervaring heeft u?** jaar

5. **Hoeveel jaren zit u al in een MD-programma?** jaar

6. **Hoeveel jaren ervaring heeft u in een managementfunctie?** jaar

7. Hoeveel werknemers heeft het bedrijf waar u momenteel werkzaam bent?

<50 werknemers  
 >50, <250 werknemers  
 >250, <1000 werknemers  
 >1000 werknemers

8. Wat is de hoofdactiviteit van uw organisatie?

Landbouw, jacht, bosbouw & visserij  
 Bouwnijverheid  
 Delfstoffenwinning  
 Financiële instellingen  
 Gezondheid en welzijnszorg  
 Industrie  
 Openbaar bestuur en overheid  
 Vervoer, opslag en communicatie  
 Zakelijke dienstverlening  
 Anders, nl .....

- |   | <b>Ja</b>                | <b>Nee</b>               |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 9. Bent u eventueel bereid mee te werken aan een mogelijk vervolgonderzoek, door het aanwijzen van een drietal ondergeschikten, die de eerste 29 vragen van deze vragenlijst zullen invullen. (dit zal maximaal 10 minuten duren en ook hier wordt anonimiteit gegarandeerd.) Hiervoor zal dan t.z.t. contact met u worden opgenomen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Einde vragenlijst

Mocht u nog opmerkingen hebben, dan kunt u die hieronder weergeven:

**Hartelijk dank voor uw medewerking!**

*Intercorrelatietabel items empowerment*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

N varieert van 97 tot 101

\* p < .05

\*\* p < .01

*Intercorrelati tabel items werktevredenheid*

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

N varieert van 97 tot 101

\* p < .05

\*\* p < .01

Intercorrelatietabel items gedrag leidinggevende

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 mijn leidinggevende verstrekt mij de bevoegdheden die ik nodig heb om beslissingen te nemen die de werkprocessen en -procedures verbeteren																	
2 mijn leidinggevende verstrekt mij de bevoegdheden om veranderingen door te voeren die verbeteringen teweeg brengen	.70**																
3 mijn leidinggevende verstrekt mij bevoegdheden die overeenkomen met het niveau van verantwoordelijkheden dat ik krijg	.76**	.70**															
4 mijn leidinggevende houdt mij verantwoordelijk voor het werk wat me is toegewezen	.30**	.23*	.22*														
5 ik word verantwoordelijk gehouden voor prestatie en resultaten	.11	.17	.06	.45**													
6 mijn leidinggevende houdt mensen van de afdeling verantwoordelijk voor klanttevredenheid	.32**	.20*	.27**	.37**	.26*												
7 mijn leidinggevende moedigt mij aan om zelf oplossingen te bedenken bij problemen in plaats van me te vertellen wat ik moet doen	.46**	.30**	.46**	.29**	.16	.33**											
8 mijn leidinggevende laat mij zelf beslissingen nemen over zaken die de manier van werken beïnvloeden	.26**	.32**	.37**	.20*	.19	.24*	.30**										
9 mijn leidinggevende moedigt mij aan om eigen oplossingen te bedenken voor de problemen die ik tegenkom in mijn werk	.51**	.36**	.50**	.26**	.12	.25*	.77**	.24*									
10 mijn leidinggevende verstrekt mij de informatie die ik nodig heb om kwaliteit te leveren	.44**	.46**	.33**	.27**	.10	.16	.38**	.17	.44**								
11 mijn leidinggevende moedigt mij aan om systematische methodes voor het oplossen van een probleem te gebruiken	.53**	.54**	.47**	.25*	.16	.20*	.43**	.32**	.48**	.76**							
12 mijn leidinggevende moedigt mij aan om systematische methodes voor het oplossen van een probleem te gebruiken	.43**	.37**	.29**	.20*	.17	.17	.41**	.14	.53**	.55**	.49**						
13 mijn leidinggevende verschaft mij regelmatig de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	.48**	.39**	.50**	.20*	.08	.33**	.44**	.27**	.46**	.33**	.38**	.31**					
14 mijn leidinggevende benadrukt dat continu leren en den ontwikkeling van vaardigheden als prioriteiten worden gezien op mijn afdeling	.32**	.25*	.21*	.04	.03	.27**	.39**	.27**	.35**	.36**	.36**	.38**	.48**				
15 mijn leidinggevende is bereid fouten van mijn kant te riskeren wanneer ik op de lange termijn van deze ervaring zal leren en mezelf zal ontwikkelen	.53**	.39**	.49**	.09	.06	.10	.28**	.24*	.33**	.36**	.33**	.11	.45**	.39**			
16 ik word aangemoedigd om nieuwe ideeën uit te proberen ook al bestaat de kans dat ze niet succesvol zullen zijn	.33**	.26**	.34**	.05	.05	.11	.23*	.09	.37**	.27**	.30**	.17	.37**	.30**	.58**		
17 wanneer ik een fout maak, is mijn leidinggevende meer bezig met het oplossen van de fout, dan met verwijten	.35**	.24*	.33**	.01	-.01	.22*	.32**	.35**	.35**	.35**	.33**	.12	.47**	.44**	.55**	.37**	