



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



Bereid om te veranderen ten aanzien van brede inzetbaarheid?

EEN ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN ORGANISATIECULTUUR EN LEIDERSCHAP OP DE
VERANDERBEREIDHEID VAN MEDEWERERKERS

SANNE TERHORST

Titelpagina

Titel	Bereid om te veranderen ten aanzien van brede inzetbaarheid?
Ondertitel	Een onderzoek naar de invloed van organisatiecultuur en leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers
Student	Sanne Terhorst
Studentnummer	510851
Onderwijsinstelling	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Opleiding	Master Bestuurskunde
Specialisatie	Management van Human Resources en Verandering
Eerste lezer	Dr. T. Janssen
Tweede lezer	Dr. L. den Dulk
Onderzoeksorganisatie	Rijkswaterstaat Midden Nederland
Afdeling	Bedrijf
Organisatiebegeleider	Dhr. J. Brounen
Studiejaar	2019/2020
Datum	Augustus 2020

Voorwoord

Het einde van mijn studietijd is aangekomen en na negen jaar studeren mag dat ook wel. Wie had ooit gedacht dat ik na mbo en hbo nog een universitaire studie zou gaan doen. Na het afronden van mijn hbo was ik nog steeds zoekende in wat ik wilde. Na twee jaar werken heb ik de keuze gemaakt om aan de pre-master bestuurskunde te beginnen. Het was wennen, maar wat ben ik ontzettend blij dat ik de keuze heb gemaakt. De afgelopen twee jaar heb ik ontzettend veel mogen leren, zowel op persoonlijk als op academisch niveau. Nu is het einde van de opleiding in zicht is, heb ik zin om aan de slag te gaan in het werkveld!

Mijn scriptie heb ik mogen schrijven bij Rijkswaterstaat Midden Nederland, waarbij ik samen met mijn stagebegeleider Jorik Brounen heb gekeken naar het onderwerp. In het begin hebben we meerde momenten gehad om te sparren over hoe we praktijk en theorie op elkaar konden laten aansluiten. Een uitdaging, maar het is gelukt! Het HR-team waarin ik in terecht kwam was een open team, waar ik bij iedereen met al mijn vragen terecht kon. Naast het uitvoeren van mijn onderzoek heb ik ook alvast een beetje mogen proeven van het werkveld. Deze afwisseling vond ik prettig en liet me ook meer betrokken voelen bij de organisatie. Ik heb mij ontzettend welkom gevoeld in het HR-team en wil ze dan ook bedanken voor de ruimte die ze mij hebben gegeven om dit onderzoek uit te voeren.

Er zijn een aantal mensen die mij hebben geholpen bij het schrijven van deze scriptie, deze wil ik dan ook graag bedanken. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleidster vanuit de universiteit, Tessa Janssen bedanken. Ontzettend dankbaar ben ik haar voor de begeleiding, de duidelijke feedback, maar ook voor de deadlines zodat ik niet te lang kon piekeren. Tevens wil ik mijn tweede lezer, Laura den Dulk bedanken. Met haar feedback heb ik meer diepgang kunnen toevoegen aan mijn scriptie. Daarnaast wil ik ook mijn vrienden en in het bijzonder Nelleke, bedanken voor alle tafelmomentjes en hulp met SPSS. Ook mijn studiegenootjes wil ik bedanken voor het feit dat ze altijd een luisterend oor waren, wanneer je het even niet meer wist. Tot slot wil ik ook mijn moeder bedanken, voor al het nalezen en haar enthousiasme bij het uitvoeren van dit onderzoek. Het besef dat er altijd mensen hebben klaar gestaan om mij te helpen tijdens dit onderzoek, geeft mij dan ook een ontzettend dankbaar gevoel.

Ik wens u veel leesplezier!

Sanne Terhorst

Utrecht, 10 augustus 2020

Management samenvatting

De externe omgeving vraagt van publieke organisaties om steeds sneller in te spelen op ontwikkelingen om effectief te blijven. Om in te spelen op de externe ontwikkelingen is er behoefte aan wendbare organisaties. Flexibele medewerkers die breed inzetbaar zijn, zijn een belangrijk element voor organisaties om wendbaar te worden. In dit onderzoek is onderzocht of medewerkers bereid zijn om breed inzetbaar te worden. Het onderzoek is uitgevoerd bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. Hierbij stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *'Welke invloed heeft de organisatiecultuur op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid van medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland en welke rol speelt leiderschap daarbij?'* Vanuit de literatuur wordt verondersteld dat zowel de ervaren organisatiecultuur als de ervaren leiderschapsstijl belangrijke factoren zijn bij het creëren van veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. De percepties van medewerkers hebben aanzienlijk invloed op hoe zij zich gedragen en opstellen.

De verwachting vanuit de literatuur was dat de hiërarchische- en marktcultuur een negatief effect zouden hebben op de veranderbereidheid, alsook de administratieve leiderschapsstijl. Bij deze factoren ligt de focus op controle en structuur. Van de clancultuur werd verwacht dat deze positief zou bijdrage aan de veranderbereidheid van medewerkers. Deze cultuur stimuleert samenwerken en de ontwikkeling van medewerkers. Bij de leiderschapsstijlen transformationeel en dienend leiderschap werd verwacht dat deze een positieve rol spelen in de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Beide leiderschapsstijlen richten zich op de ontwikkeling van medewerkers. Het verschil is dat de leiderschapsstijlen volgens de literatuur op een andere manier bijdragen aan het bereiken van organisatiedoelen. In dit onderzoek is middels een online survey data verzameld over hoe werknemers van Rijkswaterstaat Midden Nederland de organisatiecultuur en leiderschapsstijl ervaren.

Uit de resultaten blijkt dat respondenten hun brede inzetbaarheid ruim voldoende tot goed vinden. Tegelijkertijd is hun veranderbereidheid vrij gemiddeld. Kijkend naar de leiderschapsstijlen is naar voren gekomen dat transformationeel leiderschap invloed heeft op de veranderbereidheid. Dit is in lijn met de literatuur, waarin wordt aangegeven dat transformationeel leiderschap een bijdrage kan leveren aan de motivatie van de medewerkers om zich in te zetten voor nieuwe taken. Echter, is het aangetoonde effect klein en is voor toekomstig onderzoek aan te raden om longitudinale onderzoeksmethodiek toe te passen. Daarnaast is er een interactie-effect gevonden, waarbij bevestigd kan worden dat wanneer er een hogere mate van dienend leiderschap en clancultuur wordt ervaren, dit een positieve effect heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Dienend leiderschap en clancultuur versterken elkaar in de relatie tot veranderbereidheid. Beide factoren zijn gericht op het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers, wat in lijn ligt met brede inzetbaarheid. Dit resultaat bevestigt dat wanneer organisaties breed inzetbare medewerkers willen, het belangrijk is

om een klimaat te creëren dat ontwikkeling van medewerkers stimuleert. Het creëren en uitdragen van de cultuur gebeurt middels de leiders en andere besluitvormers van de organisatie, waarin dus wordt gevraagd om effectief leiderschap dat ontwikkeling ondersteunt.

Op basis van het onderzoek en de drie leiderschapspijlars binnen Rijkswaterstaat zijn er een aantal aanbevelingen geschreven. Transparante communicatie vanuit de leiders over visie en doelen zorgt ervoor dat medewerkers eerder het doel met elkaar delen. Wanneer iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft, zijn medewerkers meer bereid om werk buiten hun reguliere takenpakket op te pakken. Daarnaast is het belangrijk dat een leidinggevende bewust is van zijn rolmodel voor medewerkers. Gedrag en houding van een leidinggevende heeft invloed op de percepties van medewerkers en hun bereidheid om zich breder in te zetten. Tot slot wordt brede inzetbaarheid gerealiseerd wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen om zich verder te ontwikkelen. Leidinggevendenden moeten in verbinding blijven om te ondervinden waar de behoefte van de medewerkers liggen. In verbinding blijven met de medewerker gebeurt middels feedback, communicatie en aandacht geven.

Inhoudsopgave

Titelpagina	2
Voorwoord.....	3
Management samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Relevantie.....	11
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	12
1.3.3 Bestuurlijke relevantie.....	12
1.4 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	14
2.1 Welke inzichten biedt de literatuur over veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid bij medewerkers?.....	14
2.1.1 Modellen veranderbereidheid	15
2.2 Welke typen organisatiecultuur ondersteunen veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid volgens de literatuur?	18
2.2.1 Definitie van organisatiecultuur	18
2.2.2 Type organisatieculturen.....	18
2.3 Welke inzichten biedt de literatuur over de invloed van leiderschap op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid?.....	20
2.3.1 Leiderschapsstijlen	21
2.4 Samenhang tussen cultuur & leiderschap.....	24
2.5 Conceptueel model	25
Hoofdstuk 3. Methodologie.....	27
3.1 Onderzoeksstrategie	27
3.2 Dataverzameling.....	27
3.3 Operationalisering.....	28
3.4.1 Organisatiecultuur.....	28
3.4.2 Leiderschapsstijlen	29
3.4.3 Veranderbereidheid	31
3.4 Onderzoekspopulatie en respons.....	32
3.5 Data analyse	33
3.6 Kwaliteit van het onderzoek.....	34
3.6.1 Betrouwbaarheid.....	34

3.6.1 Validiteit	35
Hoofdstuk 4. Resultaten	36
4.1 Beschrijvende statistieken.....	36
4.2 Toetsende analyse.....	41
4.2.1 Bivariate analyse.....	41
4.2.2 Multivariate analyse	45
4.2.3 Interactie-effecten.....	47
4.2.4 Logistische regressie analyse.....	50
4.3 Conclusie	50
Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen.....	51
5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen	51
5.1.1 Welke organisatiecultuur ervaren medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland?	51
5.1.2 In welke mate draagt de organisatiecultuur van Rijkswaterstaat Midden Nederland bij aan de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid?	52
5.1.3 Welke leiderschapstijlen ervaren medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland?	52
5.1.4 In welke mate heeft de leiderschapstijl van de leidinggevende invloed op de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid?	53
5.1.5 Conclusie	54
5.2 Discussie	54
5.2.1 Methodologische discussie	55
5.2.2 Wetenschappelijke discussie.....	56
5.2.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek.....	60
5.2.5 Aanbevelingen Rijkswaterstaat Midden Nederland.....	61
Literatuurlijst	63
Bijlage I – Operationalisering	69
Bijlage II – Uitnodiging online survey	72
Bijlage III – Vragenlijst	73
Bijlage IV – Factoranalyse	75
Bijlage V – Regressie analyse	79
Bijlage VI – Interactie effect.....	81
Bijlage VII – Logistische regressie.....	83
Bijlage VIII – Hypothesen	84

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Ontwikkelingen in de omgeving zorgen ervoor dat organisaties zich begeven in een constant veranderende omgeving. Om in te spelen op de opkomst van nieuwe technologieën, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende politieke prioriteiten is er behoefte aan een wendbare organisatie (Nijssen, et al. 2018). Een wendbare organisatie vraagt om een verschuiving van het behouden van stabiliteit naar het creëren van flexibele organisaties (Van Oss & Van 't Hek, 2016). Ook publieke organisaties hebben te maken met een complexe en snel veranderende omgeving. Dit maakt dat zij constant bezig zijn met het zoeken naar de meest efficiënte manier van werken (Crawford, et al., 2003). Efficiëntere en daarmee ook andere manieren van werken vraagt van werknemers om zich aan te passen aan veranderende werksettings (Van Dam, 2007).

Met medewerkers die breed inzetbaar zijn, kunnen organisaties optimaal inspelen op de continu veranderende markt (Manuel, 2014). Brede inzetbaarheid van medewerkers is niet alleen gunstig voor organisaties, het geeft ook medewerkers voordelen (Veld, Semeijn, & Van Vuuren, 2015). Het zorgt volgens Ostroff & Clark (2001) voor meer werkzekerheid, uitbreiding van vaardigheden en de mogelijkheid om meer salaris te verdienen. Bij het vergroten van de inzetbaarheid wordt er gezocht naar eventwicht tussen de behoefte aan competenties vanuit de organisatie en beschikbare vaardigheden van werknemers (Guilbert, et al. 2016). Om hierin balans te vinden is het belangrijk dat zowel werknemer als werkgever zich inspannen om de inzetbaarheid te vergroten (Fleischmann & Koster, 2017). Van medewerkers vraagt bredere inzetbaarheid om andere taken te verrichten dan waarvoor zij oorspronkelijk zijn aangenomen (Manuel, 2014). Bredere inzetbaarheid vraagt dus om veranderingsbereidheid van medewerkers. Volgens Metselaar (1997) wordt veranderbereidheid gezien als een positieve gedragsintentie van organisatieleden, dat resulteert in inspanningen om organisatieveranderingen te ondersteunen als wel te versterken. Werknemers die meer bereid zijn om te veranderen zouden zich meer inzetbaar voelen omdat zij een breder scala aan functies overwegen (Wittekind, Raeder, & Grote, 2010).

Maar bredere inzetbaarheid wordt niet enkel gecreëerd door het vergroten van de veranderbereidheid van werknemers. Vaak wordt verondersteld dat het vergroten van inzetbaarheid een individueel vermogen is, maar inzetbaarheid is onlosmakelijk verbonden met de context (Forrier, De Cuyper & Akkermans, 2018). Ook uit eerder onderzoek is gekomen dat de werkomgeving van invloed kan zijn op de bereidheid van medewerkers om mobiliteitskansen te accepteren (Noe, et al. 1988). Maar welke aspecten binnen de werkomgeving stimuleren dan de veranderbereidheid van medewerkers?

In de literatuur is veel aandacht besteed aan de situationele factoren waardoor medewerkers meer bereid zijn, meer betrokken en meer open staan voor verandering (Choi, 2011). Zo komt uit het onderzoek van Jones, Jimmieson, & Griffiths (2005) voren dat de organisatiecultuur invloed heeft op houding en gedrag van medewerkers tegenover veranderingen. Ook Choi, (2011) geeft aan dat er een organisatiecultuur gecreëerd kan worden die zorgt voor meer veranderingsbereidheid bij medewerkers. In de publieke sector is tot op heden veelal sprake van een traditionele, bureaucratische organisatiecultuur (Wright & Pandey, 2010). Ook de Studiegroep Openbaar Bestuur (2016) geeft aan dat publieke organisaties nog moeten werken aan de-hiërarchisering (deregulering), zodat er ruimte komt voor adaptief vermogen. Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers (2014) geven aan dat de implementatie van organisatieveranderingen bemoeilijkt wordt door de omgevings- en structuurkarakteristieken. Zo is de structuur binnen publieke organisaties vaak gericht op de toedeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan bepaalde medewerkers (Manuel, 2014). Het gevolg van de formele structuur is dat publieke organisaties vaak log en inflexibel zijn (Gastelaars, 2006). Om een cultuur te creëren waarin bredere inzetbaarheid wordt gestimuleerd is het noodzakelijk het traditionele denken in functies los te laten. Zo veronderstellen Jones, et al. (2005) dat wanneer werknemers een organisatiecultuur ervaren waarin menselijke relaties een sterke waarde is, dit gepaard gaat met een verhoogde mate van bereidheid tot verandering.

Het creëren en uitdragen van de cultuur gebeurt middels de leiders en andere besluitvormers van de organisatie (Armenakis , Brown & Mehta 2011). Een klimaat dat de veranderingsbereidheid stimuleert vraagt dus om effectief leiderschap (Choi, 2011). Immers de veranderplannen die medewerkers via hun leidinggevenden ontvangen, worden gevormd door de acties en woorden die leiders ondernemen (Armenakis & Harris, 2009). Tijdens een veranderingsopgave wordt van leidinggevenden gevraagd om hun tijd te verdelen tussen de bestaande en de gewenste situatie. Dit zorgt voor complexiteit in het combineren van huidige werkwijze en beoogde organisatiedoelstellingen (Judge & Elenkov, 2005). Met de doelstelling om een *wendbare organisatie creëren*, is een leiderschapstype nodig dat veranderingsbereidheid ondersteunt en medewerkers stimuleert om breder inzetbaar te zijn. Kijkend naar de publieke sector is er vaak sprake van hiërarchisch en controlerend leiderschap. Terwijl veranderingen vaak om transformationeel leiderschap vragen, omdat verondersteld wordt dat transformationele leiders werknemers kunnen meenemen in organisatieveranderingen (Burke, 2018). Naast transformationeel leiderschap wordt ook gekeken naar dienend leiderschap. Dienend leiderschap wordt gekenmerkt door het empoweren en ontwikkelen van medewerkers middels het tonen van nederigheid, authenticiteit en persoonlijke acceptatie (Van Dierendonck, 2011). Het empoweren van ontwikkelen van medewerkers leidt tot bredere inzetbaarheid, wat nodig is voor een wendbare organisatie.

In de literatuur komt naar voren dat cultuur en leiderschap invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers ten aanzien van bredere inzetbaarheid. Voor het creëren van een cultuur die bijdraagt aan veranderbereidheid is het van belang om eerst de huidige organisatiecultuur in kaart te brengen (Johansson, et al. 2013). Op basis daarvan kan gekeken worden welke activiteiten nodig zijn om een open cultuur te creëren en zo ook de veranderbereidheid te vergroten. Het vormgeven van deze activiteiten komt vanuit leiders en andere besluitvormers. Vanuit de literatuur wordt bevestigd dat het belangrijk is dat de leiderschapsactiviteiten overeenkomen met de beoogde veranderingen ter bevordering van de veranderbereidheid (Armenakis & Harris, 2009).

1.2 Probleemstelling

In de publieke sector is er een kloof tussen het snelle tempo van veranderingen in de omgeving en het vermogen van de organisatie om zich aan te passen (Witmer & Mellinger, 2015). Echter, de publieke sector had maatschappelijke en politieke druk nodig om de noodzaak van bredere inzetbaarheid in te zien (Manuel, 2014). Zo werd er in maart 2017 een brief aan toenmalig informateur Schipper geschreven dat het belangrijk is om te investeren in een betere overheid die in staat is om adequaat en adaptief te reageren op onvoorziene omstandigheden (Nijssen, et al. 2018). Organisaties in de publieke sector zijn dan ook genoodzaakt om hun beleid aan te passen (Fleischmann, Koster & Schippers, 2015). Beleid dat zorgt voor een wendbare organisatie waarin werknemers breder inzetbaar zijn, vraagt om verandering. Dit geldt ook voor Rijkswaterstaat Midden Nederland, de organisatie waar dit onderzoek uitgevoerd wordt. Rijkswaterstaat Midden Nederland heeft in de kritische prestatie indicatoren staan dat zij in 2020 10% procent vrijwillige interne mobiliteit willen, momenteel ligt deze rond de 7%. Rijkswaterstaat Midden Nederland wil de flexibiliteit van de organisatie vergroten door in te zetten op bredere inzetbaarheid van medewerkers. Dit komt overeen met de literatuur, waarin Nijssen, et al. (2018) aangeven dat flexibiliteit van organisaties draait om de inzetbaarheid van medewerkers. Momenteel zijn er bij Rijkswaterstaat verschillende instrumenten om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Zo is er een loopbaancoach, een mobiliteitsbank met vacatures en bestaat het instrument 'stretch'. Stretch houdt in dat een werknemer 20% van zijn tijd ander werk kan verrichten. Ondanks de aanwezige instrumenten om bredere inzetbaarheid te stimuleren is het gebruik minimaal. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in welke factoren bijdragen aan het vergroten van de veranderbereidheid van medewerkers ten aanzien van brede inzetbaarheid. Uit de aanleiding is naar voren gekomen dat organisatiecultuur een belangrijke rol speelt in de manier waarop werknemers taken uitvoeren en gebruik maken van middelen om doelen te bereiken (Lok & Crawford, 2003) Daarnaast is het van wezenlijk belang dat leidinggevendenden niet alleen medewerkers aansturen op verandering om breed inzetbaar te worden, maar zelf ook het levende voorbeeld (Van der Voet, et al.,

2014). De verwachting is dat de cultuur van een organisatie en leidinggevendenden hier een belangrijke rol in spelen. Op basis daarvan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *‘Welke invloed heeft de organisatiecultuur op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid van medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland en welke rol speelt leiderschap daarbij?’*. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn volgende deelvragen opgesteld:

Theoretische deelvragen:

1. Welke inzichten biedt de literatuur over veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid bij medewerkers?
2. Welke typen organisatiecultuur ondersteunen veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid volgens de literatuur?
3. Welke inzichten biedt de literatuur over de invloed van leiderschap op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid?

Empirische deelvragen:

4. Welke organisatiecultuur ervaren medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland?
 5. In welke mate draagt de organisatiecultuur van Rijkswaterstaat Midden Nederland bij aan de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid?
 6. Welke leiderschapsstijlen ervaren medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland?
 7. In welke mate heeft de leiderschapsstijl van de leidinggevende invloed op de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid?
-

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoeken naar de veranderbereidheid van medewerkers hebben een lange bestaansgeschiedenis. Dit onderzoek draagt bij aan de veranderliteratuur. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van theorieën en concepten van diverse toonaangevende wetenschappers. Door deze toe te passen in de praktijk worden de theorieën en concepten getoetst en in relatie gebracht met veranderingen in de praktijk. In recent onderzoek van Al-Ali, et al. (2017) is gekeken naar leiderschap, organisatiecultuur en verandermanagement op organisatieniveau in de publieke sector. Al-Ali, et al. (2017) stellen dat in vervolg onderzoek gekeken moet worden naar groeps- en individueel niveau. Dit onderzoek richt zich op individueel niveau, waarin gekeken wordt naar de ervaringen ten opzichte van organisatiecultuur, leiderschapsstijl en veranderbereidheid. Het feit dat in dit onderzoek expliciet gekeken wordt naar de veranderbereidheid tot bredere inzetbaarheid, betekent ook dat op het gebied van bredere inzetbaarheid een bijdrage aan de literatuur wordt geleverd. Op basis van de bevindingen kan vervolg onderzoek kijken naar welke HRM-instrumenten effectief zijn om veranderbereidheid tot bredere inzetbaarheid te vergroten.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals in de aanleiding al werd benoemd hebben de veranderingen in de omgeving invloed op de taken binnen een organisatie (Burke, 2018). Een externe ontwikkeling is dat vanaf januari 2021 de omgevingswet ingaat, deze zal ook invloed hebben op de werkzaamheden van medewerkers binnen Rijkswaterstaat. Om ervoor te zorgen dat vraag en aanbod van werk zo goed mogelijk op elkaar wordt afgestemd, vraagt dit van medewerkers om breder inzetbaar te zijn. Maar in hoeverre zijn medewerkers bereid om breder inzetbaar te worden? Uit het meest recente Personeels- en Mobiliteitsonderzoek blijkt dat 77% procent van de medewerkers van het openbaar bestuur zegt dat ze verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van hun arbeidsmarktwaarde. In de praktijk is dit gedrag minder zichtbaar, slechts van die 77 % zegt 41 % werkzaamheden bewust aan te passen om de loopbaan positief te beïnvloeden (InternetSpiegel, 2019). De maatschappelijke relevantie is dat bredere inzetbaarheid niet alleen voordelen oplevert voor de werkgever, maar ook voor maatschappij en het individu. Wanneer publieke organisaties wendbaarder worden, creëren zij capaciteit om waardevolle diensten te leveren die wordt gevraagd vanuit de samenleving (Witmer & Mellinger, 2015). Het individu kan zich verder ontwikkelen in vaardigheden, maar ook talent ontdekken en inzetten. Uit het onderzoek naar *Mobiliteit in het openbaar bestuur* blijkt dat één op de tien werknemers ontevreden is over werk, maar niet zoekt naar ander werk (InternetSpiegel, 2019). Voor werknemers zorgt dit voor minder werkgeluk en voor werkgevers dat er kans is op productiviteitsverlies. Deze gevolgen zijn onwenselijk, waarbij het werken aan inzetbaarheid voor alle partijen een goede methode is om dit te voorkomen (InternetSpiegel, 2019).

1.3.3 Bestuurlijke relevantie

De wetenschap van bestuurskunde richt zich op de werking en het functioneren van het openbaar bestuur (Van Thiel, 2015). Het openbaar bestuur roept steeds vaker om wendbare organisaties vanwege de dynamische omgeving. Verondersteld wordt dat wendbare organisaties snel en adequaat kunnen inspelen op de veranderingen in de omgeving (Nijssen, et al. 2018). Zo blijkt uit cijfers dat nog maar 20 procent van de overheidsorganisaties hoog wendbaar zijn, terwijl wel 34 procent een hoge dynamische omgeving ervaart (Nijssen, et al. 2018). Volgens Dr. K. Geuijen in essay adaptief bestuur (2018) is het creëren van wendbare organisaties lastig door de traditionele bestuursvorm ofwel de hiërarchie binnen de overheidsorganisaties. De hiërarchie binnen publieke instellingen vraagt namelijk om een duidelijk plan van aanpak, wat leidt tot eenduidige uitvoering, waarbij controle is op proces en resultaten.

1.4 Leeswijzer

Om de deelvragen en daarmee de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt er allereerst een literatuuronderzoek verricht. Middels het theoretisch kader wordt er een conceptueel model opgesteld met daaruit voortkomende hypotheses. Vervolgens wordt een empirisch onderzoek uitgevoerd bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. Hier worden alle medewerkers geënquêteerd om de huidige organisatiecultuur en ervaren leiderschapstijlen te analyseren. De motivatie van medewerkers om veranderingen te ondersteunen of niet, geeft inzicht in hoe de verandering het beste kan worden geleid (Armenakis & Harris, 2009).

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten die centraal staan binnen dit onderzoek beschreven. Als eerst wordt de afhankelijke variabele, *veranderbereidheid* behandeld. Bij de veranderbereidheid wordt ingezoomd op de bereidheid van medewerkers ten aanzien van bredere inzetbaarheid. Vervolgens wordt ingegaan de onafhankelijke variabelen, *organisatiecultuur* en *leiderschap*. De concepten worden beschreven vanuit een algemeen kader en specifiek vanuit de publieke sector. Met de publieke sector wordt het openbaar bestuur of particuliere organisaties met publieke taken bedoeld (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007). Dit vanwege het feit dat het onderzoek wordt uitgevoerd bij Rijkswaterstaat Midden Nederland, een overheidsorganisatie. Het hoofdstuk eindigt met een conceptueel model dat op basis van de literatuur is opgesteld.

2.1 Welke inzichten biedt de literatuur over veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid bij medewerkers?

Door de jaren heen heeft er in de verandermanagementliteratuur een verschuiving plaats gevonden van weerstand bij veranderingen naar veranderbereidheid. Armenakis, et al. (1993) definieert veranderbereidheid als de overtuigingen, gevoelens en intenties van medewerkers met betrekking tot de gevraagde veranderingen en de organisatiecapaciteit om de verandering succesvol te implementeren. Metselaar (1997) omschrijft veranderbereidheid als positieve gedragsintentie van medewerkers dat zich uit in inspanningen om de organisatieverandering te ondersteunen als wel te versterken. Bij de definitie van Armenakis, et al. (1993) wordt er minder expliciet ingegaan op de positieve gedragsintentie dan bij Metselaar (1997). Een latere definitie is die van Jones, et al. (2005), waarin veranderbereidheid wordt gedefinieerd als de mate waarin medewerkers positief denken over de noodzaak van de verandering, alsook de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat de verandering positieve gevolgen heeft voor henzelf en de organisatie in het algemeen. In alle drie de definities komt naar voren dat veranderingsbereidheid individuele indrukken bevat over het bewerkstelligen van succesvolle verandering.

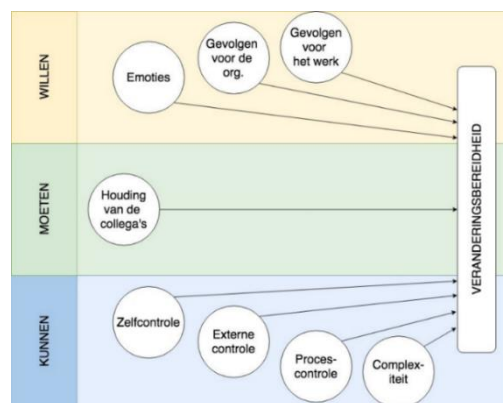
Veranderbereidheid kan op organisatie-, groep-, of individueel niveau worden onderzocht. Steeds vaker richten auteurs zich op de individuele reactie, omdat er een groeiende overeenstemming is dat het slagen van organisatieveranderingen in grote mate afhankelijk is van de reactie van medewerkers op de verandering (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Medewerkers kijken naar individuele positieve gevolgen van de verandering, als voor de bredere organisatie (Choi, 2011). In dit onderzoek wordt er naar het individuele niveau van veranderbereidheid gekeken, omdat bereidheid van medewerkers om breed inzetbaar te worden heeft te maken met individuele indrukken.

2.1.1 Modellen veranderbereidheid

Auteurs als Metselaar (1997) en Armenakis, et al. (1993) hebben zich gericht op veranderbereidheid. Beide auteurs hebben een model ontwikkeld dat inzicht geeft in de factoren die zorgen voor een grotere mate van veranderbereidheid. Het zijn beide gevalideerde instrumenten die in de praktijk veel gebruikt wordt. Hieronder worden beide modellen kort toegelicht.

DINAMO-model van Metselaar (1997)

Metselaar (1997) heeft het DINAMO-model ontwikkeld, waarmee veranderbereidheid verklaard kan worden. Het startpunt van dit model komt vanuit de *theory of planned behavior* van Ajzen (in Metselaar, 1997). Ajzen (1991) geeft aan dat er drie motiverende factoren zijn die gedragsintenties voorspellen, namelijk: attitude, subjectieve norm & gedragscontrole. Op basis daarvan heeft Metselaar (1997) het DINAMO-model ontworpen:

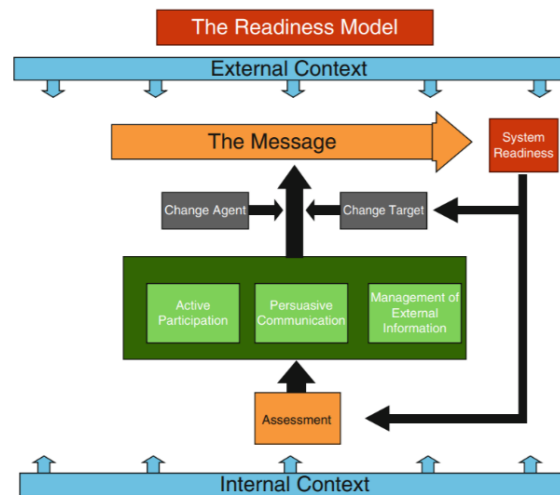


Figuur 1. DINAMO-model (Metselaar, 1997)

Binnen de drie hoofdaspecten zijn een aantal factoren opgesteld die de veranderbereidheid van medewerkers kunnen verklaren. Het *willen* gaat over de verwachtingen en emoties die een medewerker heeft over het veranderproces. De wil om te veranderen wordt bepaald door de positieve of negatieve emoties die de verandering oproept bij medewerkers (Metselaar, 1997). Het *moeten* draait om de druk vanuit de omgeving om bepaald gedrag te tonen (Metselaar, 1997). Wanneer er in de organisatie een heersende overeenstemming is over de noodzaak van de verandering, kan dit leiden tot groepsdruk. Het *kunnen* staat voor de mate waarin medewerkers in staat zijn om te veranderen. Volgens Metselaar (1997) wordt dit gevormd door: zelfcontrole (medewerkers hun kennis, ervaring en vaardigheden), externe controle (beschikbare middelen als informatie, tijd en capaciteit), procescontrole (de helderheid en de sturing van het veranderingsproces); en de complexiteit (omvang en diepgang van de verandering). Na verloop van tijd zijn de factoren uitgebreid, in 2011 hebben Metselaar, Cozijnsen & Van Delft het diagnose model van veranderbereidheid, ofwel het DINAMO model uitgebreid naar dertien factoren. Ondanks dat er meerdere factoren aan het model zijn toegevoegd, blijft het idee achter het model hetzelfde, namelijk het bepalen van de veranderbereidheid van medewerkers.

Five-key beliefs van Armenakis & Harris (2009)

Een belangrijke bijdrage in de literatuur over veranderbereidheid is geleverd door Armenakis, et al. (2009) die het *readiness model* heeft ontwikkeld. Het model van Armenakis verscheen voor het eerst in 1993, maar is in de loop der jaren aangepast. Het model is bedoeld om veranderaars inzicht te geven in wat men kan doen om een proactief programma te ontwikkelen dat de bereidheid vergroot. In figuur 2 is het gehele model van Armenakis, & Harris (2009).



Figuur 2. Readiness model (Armenakis & Harris, 2009)

Op basis van vijf belangrijke overtuigingen om veranderbereidheid te creëren is het readiness model ontwikkeld. De overtuigingen ofwel de *Five Key Change Beliefs* liggen ten grondslag aan de motivatie tot veranderbereidheid. In tabel 1 de uitleg van de *Key Change Beliefs*.

1. <i>Discrepancy</i>	Discrepancie verwijst naar de overtuiging dat de verandering nodig is
2. <i>Appropriateness</i>	Geschiktheid gaat over wanneer men de noodzaak voelt om te veranderen men de veranderingsaanpak geschikt vindt voor de situatie
3. <i>Efficacy</i>	Werkzaamheid gaat over de overtuiging van individuen dat zij over de benodigde capaciteiten beschikken om de verandering uit te voeren
4. <i>Principal support</i>	Steun van bovenaf gaat om de overtuiging dat medewerkers steun en vertrouwen ervaren van bovenaf en of leiders die zich inzetten voor de verandering
5. <i>Personal valence</i>	Persoonlijke bruikbaarheid gaat over de overtuiging dat het individu het idee heeft dat de verandering iets van persoonlijk voordeel oplevert

Tabel 1. Five Key Change beliefs (Armenakis & Harris)

De overtuigingen spelen volgens Armenakis & Harris (2009) een belangrijke rol in de drie stappen van het veranderproces. Het veranderproces begint met het diagnosticeren van het probleem, vervolgens het creëren van support voor de organisatieverandering en tot slot de adoptie en institutionalisering van de verandering.

Beide modellen kunnen gebruikt worden om veranderingsbereidheid van medewerkers in kaart te brengen. Wanneer naar de variabelen worden gekeken die de veranderbereidheid verklaren zijn er vele overeenkomsten te zien. In tabel 1 worden de overlappingen van de modellen weergegeven:

Metselaar (1997)	Armenakis & Harris (2009)	Toelichting
Willen	Appropriateness	Bij beide variabelen wordt gekeken naar de gevolgen van de verandering.
	Personal valence	<i>Persoonlijke bruikbaarheid</i> valt onder het <i>willen</i> , omdat er gekeken wordt naar wat de verandering persoonlijk gaat opleveren.
Moeten	Discrepantie	<i>De noodzaak om te veranderen</i> matcht met het <i>moeten</i> . Bij beide wordt de noodzaak gevoeld om te veranderen.
	Principal support	Binnen het <i>moeten</i> valt ook de houding van leidinggevendenden, dit komt overeen met de variabele <i>principal support</i> .
Kunnen	Efficacy	<i>Efficacy staat</i> voor het bezitten van capaciteiten om de verandering uit te voeren, wat overeenkomt met het <i>kunnen</i> .

Tabel 2. overeenkomsten veranderbereidheidsmodellen

Naast de overeenkomsten zijn er in de modellen ook een aantal verschillen op te merken. Een variabele die bij Metselaar (1997) expliciet meeneemt is complexiteit. De verwachting is dat hoe complexer de verandering wordt ingeschat, hoe kleiner de kans is dat men bereid is om energie in de verandering te steken (Metselaar, et al., 2011). In de publieke sector zijn overheidsorganisaties intensief vervlochten met de samenleving, wat invloed heeft op de complexiteit van veranderingen (Rainey, 2014). Het model van Armenakis & Harris (2009) neemt de rol van leidinggevendenden nadrukkelijk mee. Armenakis & Harris (2009) stellen dat de veranderingsleiders verantwoordelijk zijn in het ondernemen van acties om de ontvangers te overtuigen om zich in te zetten voor de verandering. De inzichten van Armenakis & Harris (2009) over de rol van leidinggevendenden wordt in dit onderzoek meegenomen. In het model van Metselaar wordt zowel gekeken naar de variabelen die invloed hebben op de veranderbereidheid, als naar de bereidheid zelf. De veranderbereidheid is bepalend voor het gedrag van de medewerker, wat zich door vertaalt in het resultaat van het veranderproces (Metselaar, et al., 2011). In dit onderzoek staat de veranderbereidheid centraal. In beide modellen wordt de organisatiecultuur summier meegenomen. In het model van Metselaar (1997) zou cultuur kunnen vallen onder het *moeten*, waarbij houding van collega's een groepsnorm kan bepalen waaruit bepaald gedrag voortvloeit (Metselaar, et al., 2011). In dit onderzoek wordt naast leiderschap ook gekeken naar de invloed van cultuur. In de literatuur komt naar voren dat een lagere veranderbereidheid kan ontstaan wanneer medewerkers en leidinggevendende zich vasthouden aan bestaande cultuurpatronen (Witte & Jonker, 2014). Het is daarom van belang eerst te kijken naar welke cultuur er binnen een organisatie leeft, voordat men een leiderschapstijl gaat stimuleren die kan zorgen voor gedragsverandering bij medewerkers.

2.2 Welke typen organisatiecultuur ondersteunen veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid volgens de literatuur?

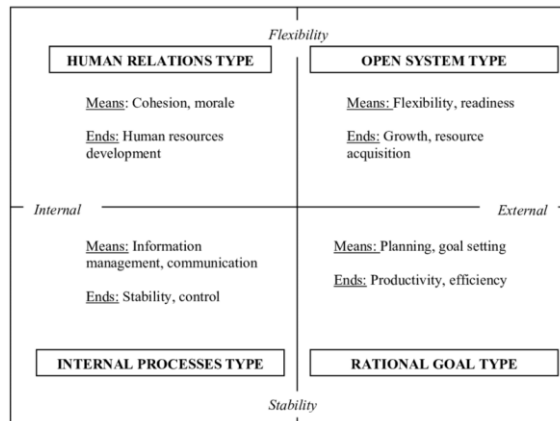
Zoals in de aanleiding al is genoemd, blijkt uit andere onderzoeken dat cultuur invloed heeft op de reacties van werknemers ten aanzien van de verandering. Wanneer de huidige organisatiecultuur en de verandering van de organisatie in overeenstemming zijn, kan dit zorgen voor meer veranderbereidheid (Jones, et al., 2005). Om erachter te komen of de verandering past bij de huidige cultuur is het van belang inzicht te krijgen in welke organisatieculturen er zijn en welke organisatieculturen veranderingsbereidheid stimuleren.

2.2.1 Definitie van organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een breed begrip, waarin het gaat over: *'the way we do things here'* (Burke, 2018). Een van de meest uitgebreide definities is van Schein (1985). Schein (1985) definieert organisatiecultuur als een reeks gedeelde basisveronderstellingen die zijn ontwikkeld tijdens het leren omgaan met problemen die voortkomen uit externe aanpassingen en interne integratie. Wanneer de omgang met die problemen door de groep als valide wordt beschouwd, geeft men dit ook door aan nieuwe medewerkers. Cultuur omvat een aantal zichtbare, maar ook minder zichtbare en zelfs onderbewuste elementen (Schein, in Henri, 2004). Schein (1985) heeft deze niveaus opgesplitst in drie levels. Het eerste niveau zijn de *artefacten* binnen een organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan zichtbare uitingen in een organisatie, zoals de kleding die wordt gedragen. Het tweede level draait om de *gedeelde waarden en overtuigingen*. Dit zijn de waarden die geaccepteerd en uitgedragen worden door een groep. De echte cultuur zit volgens Schein (in Burke, 2018) verankerd in de diepere structuur van de organisatie, ofwel in het derde niveau: *de basisassumpties*. De basisassumpties staan niet concreet in de missie en de visie van een organisatie, maar zijn de gevoelens en gedachten die leven bij werknemers in een organisatie (Burke, 2018). Basisassumpties hebben invloed op het gedrag dat mensen tonen, aangezien mensen vanuit deze waarden beslissingen nemen (Schein, 1985).

2.2.2 Type organisatieculturen

Vanuit de gedeelde waarden zijn er in de literatuur een aantal verschillende type organisatieculturen ontwikkeld. Quinn & Rohrbaugh (1983) hebben het Competing Values Framework ontwikkeld. Het framework heeft in totaal drie waardedimensies, waarvan de eerste twee dimensies vier kwadranten vormen. De eerste dimensie richt zich op: *intern-extern* en de tweede op *controle-flexibiliteit* (Yu, et al., 2009). De dimensies hebben staan weergegeven in figuur 3.



Figuur 3. Competing Values Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Deze vier kwadranten bevatten elk een reeks van effectiviteitscriteria, wat voorkomt uit de derde waardendimensie. De derde waardedimensie, *middelen en doeleinden*, is de theoretische basis waarom elk kwadrant wordt geassocieerd met een specifieke strategische richting (Hartnell, et al., 2011). Elk kwadrant heeft zijn eigen gedeelde waarden, aannames en interpretatiekaders. Hierdoor geeft elk kwadrant een weergave van een type organisatiecultuur (Choo, 2013). De vier typen staan in tabel 3.

Cultuurtype	Waardedimensie	Toelichting
<i>Hiërarchie cultuur</i>	Intern en stabiel met focus op structuur	Er wordt waarde gehecht aan structuur, efficiënte systemen en besluitvorming. Effectieve leiders zijn leiders die processen kunnen organiseren, coördineren controleren.
<i>Markt cultuur</i>	Extern en stabiel, met focus op concurrentie	Ook hier wordt waarde gehecht aan het behalen van resultaten en controle, maar dan met een externe oriëntatie en richten ze zich meer op het vergroten van marktaandeel.
<i>Clan cultuur</i>	Intern en flexibel, met de focus op mensen	Dit cultuurtype staat voor een teamgerichte aanpak waarin samenwerken centraal staat. Flexibiliteit ontstaat door de autonomie die teams krijgen om eigen beslissingen te maken. Cohesie, loyaliteit en groepsbetrokkenheid zijn waarden die centraal staan.
<i>Adhocratiecultuur</i>	Extern en flexibel, met focus op groei	Dit type is gericht op het kunnen omgaan met een snelle en onstabiele omgeving. Er wordt gefocust op innovatie van nieuwe producten en creativiteit met een toekomstgerichte visie. Er wordt waarde gehecht aan flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

Tabel 3. Organisatieculturen (Tharp, 2009)

Ondanks het onderscheid in organisatieculturen is het mogelijk dat alle vier in één organisatie bestaan. Echter, is het wel waarschijnlijk dat sommige waarden dominanter zijn dan anderen. Wanneer er specifiek naar de publieke sector wordt gekeken, stelt Gastelaars (2006) dat er sprake is van veel bureaucratie. Binnen het Competing Values Framework valt bureaucratie onder de hiërarchie cultuur, omdat de focus ligt op organisatiestructuur, gestandaardiseerde regels & procedures en duidelijke omschreven verantwoordelijkheden (Yu, et al., 2009). Op basis van de literatuur wordt verondersteld dat er bij een publieke organisatie als Rijkswaterstaat Midden Nederland een dominante hiërarchische cultuur aanwezig is. Hierbij is de volgende hypothese opgesteld:

H1: *Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland wordt verwacht dat medewerkers een dominante aanwezigheid van de hiërarchische cultuurtype ervaren ten opzichte van de andere cultuurtypen*

Naast dat er meerdere cultuurtypes in een organisatie aanwezig kunnen zijn, is het ook mogelijk dat een bepaald cultuurtype meer geschikt is in een bepaalde context (Tharp, 2009). Externe ontwikkelingen zorgen met regelmaat voor interne veranderingen, welke ook weer invloed kunnen hebben op de organisatiecultuur (Belias & Koustoliotos, 2014). Binnen de context van dit onderzoek vraagt de externe omgeving om meer flexibiliteit van medewerkers. Vanuit de cultuurtypen wordt verwacht dat de markt- en hiërarchie cultuur geen positieve invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Dit omdat de verandering gaat over het ontwikkelen van medewerkers om breder inzetbaar te worden. Beide cultuurtypen zijn gericht op het behalen van resultaten middels efficiënte processen. De verwachting is dat veranderingsbereidheid vergroot wordt wanneer er aanwezigheid is van een dominante clan- of adhocratiecultuur. De adhocratiecultuur is namelijk gefocust op flexibiliteit. Bij de clancultuur ligt de nadruk op de ontwikkeling van de medewerkers, waardoor er wordt verwacht dat dit type cultuur een positieve invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid. Voortkomend uit de literatuur zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H2a: *Medewerkers die een sterke hiërarchiecultuur ervaren zullen minder veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage hiërarchiecultuur ervaren.*

H2b: *Medewerkers die een sterke marktcultuur ervaren zullen minder veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage marktcultuur ervaren.*

H2c: *Medewerkers die een sterke clancultuur ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage clancultuur ervaren.*

H2d: *medewerkers die een adhocratiecultuur ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage mate adhocratiecultuur ervaren.*

2.3 Welke inzichten biedt de literatuur over de invloed van leiderschap op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid?

Leiderschap omvat gezag in de breedste zin van het woord en gaat verder dan alleen de formele macht die een leider bezit. Het gaat zowel om objectieve factoren als managementcapaciteit, als om de meer subjectieve factoren als persoonlijke kwaliteiten (Tsai, 2011). Er bestaat een gedeelde visie in de veranderliteratuur dat leiderschap een grote bijdrage levert aan het succes van veranderingen in organisaties (Higgs & Rowland, 2011). Om de veranderbereidheid te vergroten is het van belang dat er een overeenstemming is tussen de leiderschapsactiviteiten en de beoogde verandering (Van der Voet, et al., 2014). Hierbij reist dan ook de vraag welke leiderschapstijl passend is om medewerkers bereid te krijgen in de verandering naar bredere inzetbaarheid.

2.3.1 Leiderschapsstijlen

In de literatuur zijn vele leiderschapsstijlen te onderscheiden, in dit onderzoek wordt er gekeken naar drie verschillende stijlen. Vanuit de verwachte hiërarchische organisatiecultuur is gekozen om administratief leiderschap mee te nemen in dit onderzoek. Ondanks dat publieke organisaties de laatste decennia vele ontwikkelingen hebben doorgemaakt, is een administratieve leiderschapsstijl nog steeds relevant (Uhl-Bien, et al., 2007). Administratief leiderschap wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht. Maar, organisaties in de eenentwintigste eeuw moeten zich ook focussen op het scheppen van de voorwaarden om zich aan te passen aan de continu veranderende omgeving. Dit vraagt niet enkel om leiderschap dat zich focust op het leveren van resultaten binnen de gestelde kaders, maar ook om leiderschap dat veranderingsvaardigheden bezit (Van Wart, 2017). Daarom wordt ook ingegaan op transformationeel leiderschap, omdat dit leiderschapstype de nadruk legt op verandering in organisaties (Van Wart, 2017). Als laatst wordt ingegaan op dienend leiderschap. Dit leiderschapstype ziet het welzijn van werknemers als hoge prioriteit, waarbij het leiderschap wordt gevormd door ethisch en zorgzaam gedrag (Van Dierendonck, 2011). Vanuit het *Strategisch Personeelsbeleid het Rijk 2025* (Rijksoverheid, 2018) wordt aangegeven dat publieke organisaties van een *sterke leider* naar *dienend leiderschap* moeten gaan. Dit om vertrouwen te bevorderen en de samenwerking te verbeteren. Aangezien dit onderzoek plaats vindt in binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland, waar ook wordt gestreefd naar dienend leiderschap wordt dit type leiderschap in de laatste paragraaf toegelicht.

Administratief leiderschap

Administratief leiderschap is gericht op efficiëntie en controle middels formele systemen en structuren in de organisatie (Uhl-Bien, et al., 2007). Het type leiderschap wordt gekenmerkt door gezag, afstemming en controle, wat past binnen de context van de publieke omgeving (van Wart, 2017). In de publieke sector is namelijk sprake van veel bureaucratie en is leiderschap vaak top-down. Binnen het administratief leiderschap komt ook de hiërarchie sterk naar voren, want op strategisch niveau wordt de visie gevormd en op uitvoerend niveau zijn leiders bezig met het implementeren van de bovenaf gemaakte planning (Uhl-Bien, et al., 2007). Volgens Van Wart (2017) is dit type leiderschap nog steeds van belang om het hedendaagse van de organisatie optimaal te laten functioneren. Ook in het onderzoek van Uhl-Bien, et al. (2007) wordt verondersteld dat de bureaucratische behoeften niet volledig zullen verdwijnen en dat een administratieve leiderschapsstijl daarom effectief zal blijven. Echter, om aan te kunnen passen aan de omgeving is verandering nodig, wat vraagt om flexibiliteit van medewerkers. Wanneer er naar de social exchange theory wordt gekeken zal het administratief leiderschap niet bijdragen aan de veranderbereidheid van medewerkers. De social exchange theory veronderstelt namelijk dat wanneer er een uitwisselingsrelatie is die ruimte en vertrouwen geeft aan medewerkers dit een positief effect heeft op het gedrag van werknemers (Keller & Dansereau, 1995).

Binnen het administratief leiderschap ligt de focus op stabiliteit en controle, waarbij de ruimte om andere taken op te pakken niet wordt ondersteund (Van Wart, 2017). De uitwisselingsrelatie van een administratief leider en medewerker zal naar verwachting geen positieve invloed hebben om gedrag te tonen om breder inzetbaar te worden. Vanuit de literatuur zijn de volgende hypothesen omtrent administratief leiderschap opgesteld:

H3: *Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland wordt verwacht dat medewerkers een dominante aanwezigheid van het administratief leiderschap ervaren ten opzichte van de andere leiderschapsstijlen.*

H4a: *Medewerkers die administratief leiderschap ervaren zullen minder veranderbereid zijn dan medewerkers die minder administratief leiderschap ervaren.*

Transformationeel leiderschap

De leiderschapsstijl die veelal wordt gebruikt bij veranderingen is transformationeel leiderschap. Eén van de meest gebruikte theorieën van transformationeel leiderschap is van Bass (in Van Wart, 2017). Bass (1985) heeft een leiderschapstheorie ontwikkeld, waarin transformationeel leiderschap een ontwikkeling is van een doorlopend proces in leiderschap. Het proces begint bij geen leiderschap, vervolgens volgt transactioneel leiderschap en uiteindelijk ontwikkelt men transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap kan gezien worden als leiderschap waarin volgers gestimuleerd en geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te bereiken (Bass & Reggio, 2006). In tabel 4 staan de vier dimensies van transformationeel leiderschap beschreven.

<i>Ideale beïnvloeding</i>	Dat de leider gedrag vertoont dat in overeenstemming is met de gestelde visie. De leider is een rolmodel dat het vertrouwen en het trotse gevoel over de organisatie laat toenemen (Bass & Reggio, 2006).
<i>Inspirerende motivatie</i>	Dat de leider de visie en missie van de organisatie zodanig overbrengt aan volgers dat er vertrouwen ontstaat over de toekomst van de organisatie (Van Wart, 2017).
<i>Intellectuele stimulatie</i>	Dat de leider volgelingen stimuleert om middels andere perspectieven naar vraagstukken te kijken en oude veronderstellingen in twijfel te trekken (Van Wart, 2017).
<i>Individuele benadering</i>	Dat de leider oog heeft voor de verschillende behoeften van volgelingen en groei en ontwikkeling stimuleert door op te treden als coach of mentor (Bass & Reggio, 2006).

Tabel 4. Transformationeel leiderschap

Volgens Kuipers, et al. (2013) zijn transformationele leiders in staat om de basiswaarden, overtuigingen en houdingen van volgelingen te veranderen. Vanwege het feit dat dit type leiderschap medewerkers mee kan krijgen richting een nieuwe visie, wordt transformationeel leiderschap gezien als belangrijke leiderschapsstijl tijdens organisatieverandering (Burke, 2018). Het onderzoek van Abrel-Vogel & Rowold (2014) bevestigt dit met het resultaat dat transformationeel leiderschapsgedrag significant positief effect heeft op de inzet van medewerkers om te veranderen. Op basis van de literatuur is de volgende hypothese opgesteld:

H4b: *Medewerkers die transformationeel leiderschap ervaren zullen meer veranderbereidheid ervaren ten opzichte van medewerkers die minder transformationeel leiderschap ervaren.*

Een kanttekening bij transformationeel leiderschap is dat het zich voornamelijk leent voor veranderende & crisissituaties (Bass, 1985). Het richt zich op het veranderen van de organisatie, door het veranderen van gedrag van de volgers (Van Dierendonck, 2011). In dit onderzoek is het niet alleen van belang dat de organisatie verandert, maar dat de verandering ook bijdraagt aan het welzijn van de medewerker. Een leiderschap die puur naar het welzijn van de volger kijkt is dienend leiderschap. Waar transformationeel leiderschap zich meer richt op het inspireren van volgelingen om organisatorische doelen te halen legt dienend leiderschap zich meer op het dienen van de volgelingen (Barbuto & Wheeler, in Sendjaya, et al. 2008).

Dienend leiderschap

Dienend leiderschap wordt gepositioneerd als een nieuw onderzoeksgebied voor wetenschappers. Door de jaren heen zijn er vele verschillende conceptualiseringen van dienend leiderschap ontstaan. De verschillende definities en conceptualiseringen ontstaan omdat dienend leiderschap ook op andere soorten leiderschappen lijkt (Van Dierendonck, 2011). Zo heeft het veel weg van transformationeel leiderschap, maar ook van authentiek leiderschap en heeft het aspecten van de leader-membership exchange (Coetzer, Bussin & Geldenhuys, 2017). Toch zijn er volgens Coetzer, et al. (2017) verschillende soorten metingen gevalideerd en is er duidelijk onderscheid gemaakt tussen dienend leiderschap en andere leiderschapsstijlen. De eerste definitie komt van Greenleaf (1977), de bedenker van dienend leiderschap. Greenleaf (1977) omschrijft de dienende leider als een leider die zich in eerste instantie dienend opstelt, omdat de leider de intentie heeft om de belangrijkste behoeften van anderen te vervullen. Pas daarna maakt de leider vanuit dezelfde intentie de keuze om te gaan leiden. In een systematische review van Eva, et al. (2019) is er een nieuwe definitie ontwikkeld, namelijk: *“Dienend leiderschap is een andere gerichte benadering van leiderschap die zich uit in het één op één prioriteren van de individuele behoeften en belangen van de volger, en het bijstellen van de zorg naar hen eigen ik, naar de zorg voor de anderen binnen de organisatie en de grotere gemeenschap.”* In vergelijking met andere leiderschapsstijlen waar de focus uiteindelijk ligt op levensvatbaarheid van de organisatie, is dienend leiderschap echt gericht op het welzijn van medewerkers (Stone, Russel & Patterson, 2004). Verondersteld wordt dat dienend leiderschap bijdraagt aan de veranderbereidheid om breder inzetbaar te worden vanwege het feit dat dienend leiderschap een werkomgeving creëert waarin medewerkers verder willen ontwikkelen. Op basis daarvan is de volgende hypothese opgesteld:

H4c: *Medewerkers die dienend leiderschap ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die minder dienend leiderschap ervaren.*

2.4 Samenhang tussen cultuur & leiderschap

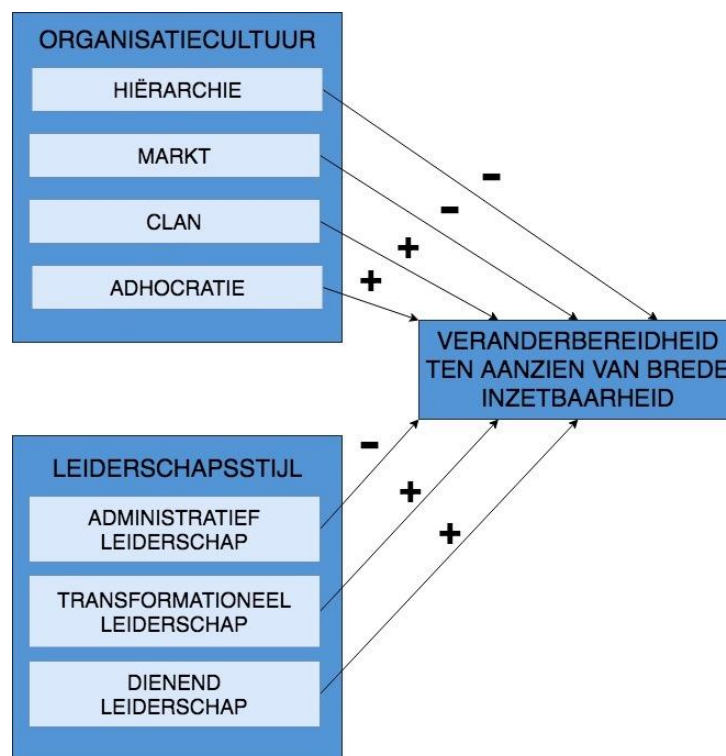
Uit de literatuur komt naar voren dat zowel de ervaren organisatiecultuur als leiderschapsstijl belangrijke factoren zijn bij het creëren van veranderbereidheid van medewerkers (Bendor-Samuel, 2004). Maar ook tussen leiderschapsstijlen en organisatieculturen is samenhang te vinden in de literatuur. Schein (1985) geeft aan dat gedeelde waarden in een organisatie vaak voortkomen uit degene die de overhand hebben binnen de groep, ofwel de leiders. De waarden van de organisatiecultuur worden uitgedragen door de leiders en wanneer geaccepteerd, worden deze opgenomen door de werknemers (Burke, 2018). Hieruit komt naar voren dat leiders invloed kunnen hebben op de cultuur. Aan de andere kant wordt in de literatuur aangegeven dat de organisatiecultuur invloed heeft op hoe leiderschap wordt ervaren binnen de organisatie (Belias & Koustoliotos, 2014). Tsai (2011) geeft vanuit die redenering aan dat het leiderschapsgedrag aangepast moet worden aan de missie en visie van de organisatie om zo beoogde organisatieprestaties te behalen. Wanneer we specifiek kijken naar bereid om te veranderen stelt Kotter (1995) dat de uitdaging voor leiders is om bepaald gedrag te tonen dat de veranderingssituaties laat slagen. Van den Berg & Van der Velde (2005) geven aan dat wanneer werknemers een werkomgeving ervaren waar sprake is van eerlijke behandeling vanuit leiders, dat zij eerder bereid zijn om te veranderen. Hierin komt terug dat zowel de leider als de werkomgeving waarin werknemers zich bevinden invloed heeft op de veranderbereidheid. Jaskyte (2004) stelt dat leiderschap een strategische rol is in het verminderen van weerstand, waarbij gebruik gemaakt kan worden van elementen uit de organisatiecultuur. Hieruit komt naar voren dat bepaalde leiderschapsstijlen in samenhang met een organisatiecultuur van invloed kan zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Zowel bij transformationeel leiderschap als dienend leiderschap wordt gefocust op de ontwikkeling van de medewerkers (Van Dierendonck, 2011). Wanneer er naar de organisatieculturen wordt gekeken is te zien dat binnen de clancultuur één van de kenmerken is dat het gericht is op de ontwikkeling van medewerkers (Tharp, 2009). Daarnaast heeft de clancultuur kenmerken dat de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben en de organisatie lijkt op een grote familie (Cameron & Quinn, 2006). Dit zou kunnen betekenen dat wanneer zowel transformationeel of dienend leiderschap dominant wordt ervaren, als de clancultuur dat de veranderbereidheid wordt versterkt. Op basis daarvan is de volgende hypothese opgesteld:

H5a: *Het effect van transformationeel leiderschap op veranderbereidheid wordt hoger wanneer er een hogere clancultuur wordt ervaren.*

H5b: *Het effect van dienend leiderschap op veranderbereidheid wordt hoger wanneer er een hogere clancultuur wordt ervaren.*

2.5 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn de concepten veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid, organisatiecultuur & leiderschap aan bod gekomen. Binnen de concepten zijn een aantal variabelen naar voren gekomen, waarvan de verwachting is dat bepaalde variabelen een positief of negatief effect hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Op basis van deze relaties zijn een aantal hypothesen geformuleerd die in dit onderzoek getoetst zullen worden. In het conceptueel model in figuur 4 wordt de veronderstelde relatie tussen de centrale concepten schematisch weergegeven. Het model biedt steun bij het beantwoorden van de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat. In het conceptueel model wordt verwacht dat de cultuurtypen *hiërarchie* en *markt* een negatieve invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Bij de *clan- en adhocratiecultuur* wordt verwacht dat wanneer medewerkers deze cultuur dominant ervaren, dit een positieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Bij de leiderschapsstijlen wordt verondersteld dat *administratief leiderschap* een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Een positieve invloed op de veranderbereidheid wordt verwacht bij de ervaring van een *transformationele* en *diende leiderschapsstijl*. Ten slotte wordt verwacht dat wanneer er een hoge mate van dienend of transformationeel leiderschap wordt ervaren, samen met een dominante clancultuur, dit een positief effect heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid.



Figuur 4. Conceptueel model

Uit het theoretisch kader zijn per centraal concept de volgende hypothesen opgenomen:

Organisatiecultuur
<i>H1: Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland wordt verwacht dat medewerkers een dominante aanwezigheid van de hiërarchische cultuurtype ervaren ten opzichte van de andere cultuurtypen.</i>
<i>H2a: Medewerkers die een sterke hiërarchiecultuur ervaren zullen minder veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage hiërarchiecultuur ervaren.</i>
<i>H2b: Medewerkers die een sterke marktcultuur ervaren zullen minder veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage marktcultuur ervaren.</i>
<i>H2c: Medewerkers die een sterke clancultuur ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage clancultuur ervaren.</i>
<i>H2d: medewerkers die een adhocratiecultuur ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage mate adhocratiecultuur ervaren.</i>
Leiderschapsstijlen
<i>H3: Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland wordt verwacht dat medewerkers een dominante aanwezigheid van het administratief leiderschap ervaren ten opzichte van de andere leiderschapsstijlen.</i>
<i>H4a: Medewerkers die administratief leiderschap ervaren zullen minder veranderbereid zijn dan medewerkers die die minder administratief leiderschap ervaren.</i>
<i>H4b: Medewerkers die transformationeel leiderschap ervaren zullen meer veranderbereidheid ervaren ten opzichte van medewerkers die minder transformationeel leiderschap ervaren.</i>
<i>H4c: Medewerkers die dienend leiderschap ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die minder dienend leiderschap ervaren.</i>
Samenhang organisatiecultuur & leiderschap
<i>H5a: Het effect van transformationeel leiderschap op veranderbereidheid wordt hoger wanneer er een hogere clancultuur wordt ervaren.</i>
<i>H5b: Het effect van dienend leiderschap op veranderbereidheid wordt hoger wanneer er een hogere clancultuur wordt ervaren.</i>

Hoofdstuk 3. Methodologie

In dit hoofdstuk staat de methode van het onderzoek centraal. Allereerst wordt beschreven welke onderzoekstrategie, en -verzameling is toegepast. Daarna wordt de operationalisering van de concepten: *veranderbereidheid*, *organisatiecultuur* en *leiderschapsstijlen* toegelicht. Na de operationalisering wordt de responsgroep beschreven. Vervolgens wordt de data-analyse besproken en tot slot wordt ingegaan op hoe de kwaliteit is gewaarborgd in dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. De doelstelling van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in welke factoren bijdragen aan het vergroten van de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. De verwachting is dat de organisatiecultuur en leiderschapsstijlen invloed hebben op de veranderbereidheid. In de aanleiding is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *‘Welke invloed heeft organisatiecultuur op de veranderbereidheid van medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland en welke rol speelt leiderschap daarin?’* Het filosofisch kader van dit onderzoek valt onder het sociaal constructivisme (Creswell, 2013). Binnen het sociaal constructivisme wordt namelijk gezocht naar de subjectieve ervaringen van individuen (Creswell, 2013). In dit onderzoek gaat het namelijk om de percepties van medewerkers. Uit verschillende onderzoeken, waaronder van Wright & Nishii (2013) is gebleken dat de perceptie van medewerkers een cruciale rol speelt bij het bereiken van een andere houding en ander gedrag. In het kader van veranderbereidheid is de perceptie van medewerkers relevant, omdat deze invloed hebben op hoe zij zich gedragen. Van belang is om een gemeenschappelijke beeld te krijgen van belevingen van medewerkers omtrent organisatiecultuur en leiderschapsstijl en welke invloed dit heeft op hun veranderbereidheid. Inzicht hierin zorgt ervoor dat in de praktijk beleid kan worden ontwikkeld dat de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid stimuleert.

3.2 Dataverzameling

Voorafgaand aan de dataverzameling is een literatuuronderzoek uitgevoerd waarin de concepten uit de hoofdvraag uiteen zijn gezet. Het literatuuronderzoek heeft geleid tot een conceptueel model, wat de leidraad is van dit onderzoek. In dit onderzoek zijn de verwachtingen op basis van bestaande literatuur getoetst, wat duidt op een deductieve wijze van onderzoeken (Verhoeven, 2018). Het onderzoek leent zich voor kwantitatieve methode, omdat middels de online survey de mogelijkheid wordt gecreëerd om aan een grotere populatie te vragen naar opvattingen met betrekking tot een bepaald onderwerp (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is data verzameld over hoe werknemers van Rijkswaterstaat Midden Nederland de organisatiecultuur en leiderschapsstijl ervaren. Daarnaast zijn er vragen gesteld omtrent

hun veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Door het gebruik van een online survey kan men sociale verschijnselen beschrijven en verklaren (Hart, et al. 1998). Het voordeel van een online survey is dat respondenten op ieder gewenst moment de vragenlijst kunnen invullen. In de vragenlijst is gebruik gemaakt van een 5-punt Likertschaal waarin aangegeven kan worden in hoeverre respondenten het *helemaal eens, eens, neutraal, oneens en helemaal oneens* zijn. Aan het einde van de vragenlijst zijn demografische gegevens gevraagd, welke als controlevariabelen zijn gebruikt bij het analyseren van de data. Ter vooraankondiging van de online survey is er een filmpje in het weeknieuws gepubliceerd. De vragenlijst is middels Qualtrics uitgezet en via de mail verstuurd naar alle werknemers van Rijkswaterstaat Midden Nederland. Dit zijn 325 medewerkers inclusief 15 stagiaires. In de instructie is vermeld dat de vragenlijst anoniem is. Met het rondsturen van een survey is er een mogelijke kans op zelfselectie. Dit houdt in dat werknemers zelf bepalen of zij meedoen aan een survey waardoor de representativiteit daalt (Babbie, 2013). Om te voorkomen dat alleen respondenten de enquête invullen die zich veranderbereid voelen, is de nadruk in de aankondiging gelegd op de eigen ervaringen van werknemers omtrent de centrale concepten. Een week na het rondsturen is gevraagd aan de afdelingshoofden om de online survey nog een keer onder de aandacht te brengen. De vraag van een leidinggevende zorgde voor minder zelfselectie en stimuleerde de response. Na twee weken is via de mail een laatste reminder verstuurd. De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage III.

3.3 Operationalisering

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het van belang om de concepten: *Veranderbereidheid tot bredere inzetbaarheid, organisatiecultuur en leiderschapsstijlen* meetbaar te maken. Het operationaliseren komt voort uit de theoretische inzichten die beschreven zijn in het theoretisch kader. Hieronder wordt de operationalisering aan de hand van elk centraal concept toegelicht.

3.4.1 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is in dit onderzoek gemeten aan de hand van het Organizational Culture Assessment instrument (OCAI) van Cameron & Quinn (2011). Het instrument wordt als betrouwbaar beoordeeld en is het in de afgelopen twintig jaar zeer vaak ingezet bij wetenschappelijk onderzoek (Cameron & Quinn, 2011). Het OCAI heeft als doel om via zes centrale dimensies de cultuur vast te stellen. De zes dimensies:

1.	<i>Dominante kenmerken</i>	hoe de organisatie er als geheel uitziet
2.	<i>Leiding van de organisatie</i>	stijl van leidinggevendenden
3.	<i>Personeelsmanagement</i>	manier hoe medewerkers worden behandeld
4.	<i>Bindmiddel van de organisatie</i>	de mechanismen hoe de organisatie bijeen wordt gehouden
5.	<i>Strategische accenten</i>	op welke strategie vooral de nadruk wordt gelegd
6.	<i>Succescriteria</i>	wat als succes wordt gedefinieerd

Binnen elke dimensie staat er per cultuurtype één stelling, waardoor elk cultuurtype in totaal zes stellingen betreft. Binnen elke dimensie dienen over de vier cultuurtypen honderd punten te worden verdeeld. De verdeling is afhankelijk van wat de respondent het meest passend vindt bij de organisatie. Na het invullen worden de scores berekend en komt naar voren welke cultuurtype(n) aanwezig zijn. Het OCAI is gebaseerd op het model van de concurrerende waarden van Quinn & Rohrbaugh en sluit goed aan bij de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Het nadeel van het OCAI is dat iedere stelling uit verschillende uitspraken bestaat. In dit onderzoek is daarom gekozen voor het ontwikkelen van stellingen gebaseerd op het OCAI. Daarnaast is er voor gekozen om de dimensies: *leiding van de organisatie* en *personeelsmanagement* niet mee te nemen in de vragen omtrent organisatiecultuur. In dit onderzoek is leiderschapsstijl namelijk een onafhankelijke variabele. Bij het analyseren van de data wordt gekeken naar de samenhang van organisatiecultuur en leiderschapsstijlen. Bij de dimensies *strategische accenten* en *succescriteria* is sprake van overlapping en waardoor deze twee dimensies samengevoegd kunnen worden tot één stelling.

3.4.2 Leiderschapsstijlen

Naast de ervaren organisatiecultuur is leiderschap de tweede onafhankelijke variabele in dit onderzoek. In dit onderzoek is gekeken naar drie verschillende soorten leiderschapsstijlen, namelijk *administratief*, *transformationeel* en *dienend leiderschap*. Elk van de leiderschapsstijlen zijn geoperationaliseerd in onderstaande paragrafen. Alle drie de leiderschapsstijlen zijn eenzijdig getoetst. Er is vanuit het oogpunt van de medewerker gekeken hoe zij hun leidinggevende ervaren. Er is niet getoetst of de leider daadwerkelijk een bepaalde leiderschapsstijl vertoont. Dit is niet relevant omdat er gekeken wordt naar bereidheid om te veranderen en het hier dus draait om de perceptie van de medewerker.

Administratief leiderschap

In dit onderzoek is de leiderschapsstijl administratief leiderschap meegenomen. Uhl-Bien, et al., (2007) omschrijven een administratieve leider als een leider die gericht is op efficiëntie en controle, door middel van formele systemen en structuren. Er bestaan echter geen gevalideerde vragenlijsten omtrent deze specifieke leiderschap. In de managementrollen van Quinn (2009) is een overeenkomst gevonden met het administratieve leiderschap. De controlerende en coördinerende managementrollen van Quinn (2009) zijn daarom als basis gebruikt in ontwikkelen van stellingen voor administratief leiderschap. Deze managementrollen hebben net zoals administratief leiderschap de focus op interne processen en controle.

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is gemeten aan de hand van de gevalideerde schaal van Bass & Avolio (2006). Bass & Avolio (2006) hebben de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ontwikkeld voor het meten van transformatieele, transactionele en laissez-faire leiderschapsstijl. Het is één van de meest gebruikte vragenlijsten om deze leiderschapsstijlen te meten en volgens van Ahaus & Haan (2010) heeft de vragenlijst een zeer hoge interne consistentie. In dit onderzoek zijn alleen de vijf vragen over transformationeel leiderschap meegenomen. De vragenlijst is oorspronkelijk ontwikkeld voor leidinggevendenden. Echter, er is geen belemmering genoemd om de vragenlijst uit te zetten bij medewerkers. Om de vraag vanuit het medewerkersperspectief te formuleren en een juiste vertaling zijn vraag 7, 8, 9 gebruikt vanuit het medewerkerstevredenheid onderzoek van Van Nuland & Scheeren, (2020). In een groot onderzoek bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Centraal Bureau voor de Statistiek zijn de vragen ook gebruikt en was de Cronbach's alpha 0,989 (Van Nuland & Scheeren, 2020).

Dienend leiderschap

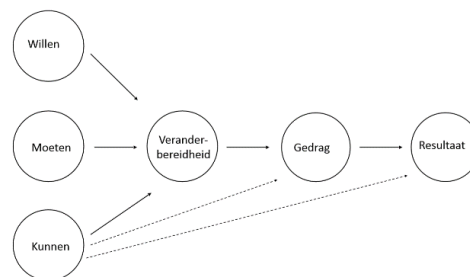
Er zijn verschillende en overlappende meetmethoden voor dienend leiderschap. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de vragenlijst van Ehrhart (2004). Deze vragenlijst is gebaseerd op zeven dimensies, elke dimensie wordt vertegenwoordigd door twee items. De zeven dimensies zijn:

- *het vormen van relaties met ondergeschikten*
- *het empoweren van ondergeschikten*
- *het helpen van ondergeschikten om te groeien en te slagen*
- *ethisch gedrag*
- *het hebben van conceptuele vaardigheden*
- *het vooropstellen van ondergeschikten*
- *het creëren van waarde voor diegenen die buiten de organisatie staan (Ehrhart, 1998).*

Deze zeven dimensies omvatten de twee belangrijkste aspecten van dienend leiderschap, namelijk ethisch gedrag en dat de leidinggevende prioriteit stelt aan de belangen van de medewerkers (Ehrhart, 2004). In de systematic review van Coetzer, et al. (2017) wordt de betrouwbaarheid van deze schaal vastgesteld op een Cronbach's alfa van 0.98. De zevende dimensie '*het creëren van waarde voor mensen buiten de organisatie*' is niet in de vragenlijst opgenomen, vanwege het feit dat dit onderzoek bij een publieke organisatie is gedaan. De stellingen zijn niet relevant omdat er gevraagd wordt naar het creëren van maatschappelijke waarde, terwijl de publieke sector dat in feite al doet.

3.4.3 Veranderbereidheid

Veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid is gemeten aan de hand van de vragenlijst die is gebaseerd op het DINAMO- model. De gevalideerde vragenlijst is oorspronkelijk ontwikkeld om de veranderbereidheid van direct leidinggevende te meten. Echter, de vragen zijn zodanig gesteld dat de vragen ook aan de medewerkers voorgelegd kunnen worden. Dit zonder dat de betrouwbaarheid van de vragenlijst afneemt. In het basismodel van Metselaar (1997) zitten de componenten *willen*, *kunnen* & *moeten* voor de variabele *veranderbereidheid*. In dit onderzoek worden deze onderdelen niet uitgevraagd, omdat er enkel wordt gekeken naar de bereidheid om breder inzetbaar te zijn en niet naar de achterliggende aspecten die veranderbereidheid verklaren.



Figuur 5: Basismodel veranderbereidheid

Metselaar (1997) heeft in het basismodel geen onderscheiding tussen gedragsintentie, ofwel veranderbereidheid, en daadwerkelijk verandergedrag. Beek (2011) heeft wel een scheiding gemaakt en beide variabele apart meegenomen in de vragenlijst. Om specifiek de veranderbereidheid te meten wordt de schaal van Beek (2011) gebruikt. Het verandergedrag is niet meegenomen in dit onderzoek, omdat er nog geen specifieke veranderingen hebben plaats gevonden. Er kan dus nog geen werkelijk verandergedrag worden gemeten bij medewerkers. De veranderbereidheid wordt middels zes items gemeten. In dit onderzoek is *'de verandering'* gewijzigd naar *'bredere inzetbaarheid'*. Tot slot is tevens een laatste vraag in de vragenlijst opgenomen om te achterhalen in welke mate medewerkers zichzelf als breed inzetbaar beschouwen.

In bijlage II is een schematische weergave van de concepten. De controlevariabelen die zijn meegenomen zijn *geslacht*, *leeftijd*, *opleidingsniveau*, *afdeling*, *aantal jaren Rijkswaterstaat* en *aantal jaren werkzaam binnen huidige functie*. Met de achtergrondvariabelen kan gekeken worden of deze invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Specifiek worden het *aantal jaar werkzaam bij Rijkswaterstaat* en *aantal jaar in de huidige functie* meegenomen om ook te kunnen zien of medewerkers veranderen van functie.

3.4 Onderzoekspopulatie en respons

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. Het Rijkswaterstaat organisatieonderdeel Midden Nederland betreft 325 medewerkers inclusief 15 stagiaires (peildatum 22 mei, 2020). Rijkswaterstaat Midden Nederland hecht groot belang aan stagiaires, daarom worden zij ook meegenomen in het onderzoek. In totaal hebben van de 325 medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland, 239 medewerkers aan het onderzoek meegewerkt. Dit is een responspercentage van 73,5% is. Na analyse bleken vele vragenlijsten niet volledig ingevuld te zijn. Van de 239 responses waren uiteindelijk 168 bruikbaar voor dit onderzoek. Dit komt neer op een responspercentage van 52%. Wanneer er gekeken wordt naar het percentage mannen en vrouwen die aan het onderzoek hebben deelgenomen, kan opgemerkt worden dat 32,1% van de respondenten vrouw was, 65,5% man en 2,4% heeft anders ingevuld. Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland is er een verdeling van 60% man en 40% vrouw. De leeftijd is in categorieën uitgevraagd. De modus ofwel het meest voorkomende antwoord zit in de leeftijdsklasse van 46 t/m 55 jaar, met 37,5 %. Op basis van de categorieën is een gemiddelde berekend, welke neerkomt op een gemiddelde leeftijd van 47 jaar. Dit cijfer komt overeen met het cijfer van Rijkswaterstaat Midden Nederland, namelijk 48 jaar. Kijkend naar de achtergrondgegevens kwam bij de hoogst genoten opleiding naar voren dat de meeste respondenten een wo opleiding hebben afgerond (46,4%), vlak daarachter kwam het hbo met 41,7%. Slechts 11,3% heeft een mbo opleiding en 6% van de respondenten heeft aangegeven anders te hebben behaald. Rijkswaterstaat Midden Nederland bestaat uit verschillende afdelingen. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen, is er gekeken naar de respons per afdeling. In tabel 2 is een weerspiegeling weergegeven van het aantal reacties vanuit de online survey tegenover de verdeling binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland.

		<i>Reacties online survey</i>		<i>Cijfers RWS MN</i>	
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Valid	Netwerkontwikkeling en Visie	14	8,3	30	9,2
	Programmeren	2	1,2	5	1,5
	Communicatie en Strategie	12	7,1	23	7,1
	Vergunningverlening	4	2,4	13	4
	Verkenning en Planuitwerking	17	10,1	35	10,8
	Programmabureau Verkenning en Planuitwerking	2	1,2	16	4,9
	Handhaving	5	3,0	8	2,5
	District Noord	34	20,2	56	17,2
	District Zuid	24	14,3	54	16,6
	Samenwerking Landelijke Uitvoering	16	9,5	33	10,2
	Bedrijf Rijkswaterstaat	8	4,8	32	9,8
	Werkenpakket Rijkswaterstaat	9	5,4	20	6,2
	<i>Total</i>	<i>147</i>	<i>87,5%</i>	<i>325</i>	<i>100%</i>
Missing		21	12,5		
Total		168	100%		

Tabel 5. Verdeling respondenten over de afdelingen

In dit onderzoek is gevraagd of men een leidinggevende functie heeft of niet. Hierbij hebben van de 168 respondenten 13 respondenten (7,7%) aangegeven een leidinggevende functie te hebben, daarnaast hebben 155 respondenten (92,3%) aangegeven dat zij geen leidinggevende functie hebben. Wanneer er gekeken wordt naar het aantal dienstjaren bij Rijkswaterstaat is naar voren gekomen dat het gemiddelde neerkomt op 16 jaar. Hierbij moet wel worden benoemd dat 31 van de 168 respondenten dit niet hebben ingevuld. In het kader van brede inzetbaarheid is aan de werknemers ook gevraagd hoe lang ze al werkzaam zijn in de huidige functie. Hieruit blijkt dat de respondenten gemiddeld 5 jaar in de huidige functie zitten. Deze cijfers wijzen erop dat er van functie wordt gewisseld in de tijd dat men werkzaam is bij Rijkswaterstaat.

3.5 Data analyse

Nadat de data zijn verzameld, is de data geanalyseerd. Het analyseren is van belang voor valide en betrouwbare uitkomsten. Om de data te analyseren is er gebruik gemaakt van SPSS 26. Bij het analyseren is eerst gekeken naar de factoranalyses om te kijken of de schalen die zijn gemeten ook terug te vinden zijn in de data. Op basis van de factoranalyses zijn de schalen samengesteld en waar nodig een aantal items verwijderd. Bij de organisatieculturen is de adhocratiecultuur verwijderd, deze hing te veel samen met alle andere organisatieculturen. Bij de leiderschapsstijlen was er sprake van veel onderlinge samenhang, zo werd er bij de drie leiderschapsstijlen een vierde factor herkend. Deze bestond uit items van het transformationeel en dienend leiderschap. Op basis van de focuspunten van de leiderschapsstijlen en de factoranalyse zijn de schalen gereconstrueerd. Het volledige overzicht van de factoranalyse staat in bijlage III. Na het construeren van de schalen is middels het berekenen van de Cronbach's Alpha gekeken naar de betrouwbaarheid van de schalen. Na het controleren van de interne validiteit en betrouwbaarheid zijn de beschrijvende statistieken beschreven. Hierin zijn gemiddelden, standaarddeviatie, min en max van de centrale concepten toegelicht. Vervolgens is er een correlatieanalyse uitgevoerd, waarin wordt gekeken naar de samenhang van variabelen. De correlaties worden aan de hand van de correlatiecoëfficiënt weergegeven, deze kan variëren tussen -1 tot 1. Naast de correlatiecoëfficiënt, wordt ook gekeken naar het significantieniveau. Het significantieniveau geeft aan of een gevonden samenhang op toeval berust of niet. In dit onderzoek wordt uitgegaan van een significantieniveau van 10% ($p < .1$), omdat de dataset relatief klein is. Hierdoor is de kans klein dat er met een significantieniveau van 5% ($p < .05$) er statisch significante resultaten zullen zijn (Moore et al., 2009). Na de uitvoering van de correlatie analyse zijn de variabelen die significant zijn middels een regressie analyse getoetst. In de regressie analyse is gekeken of de onafhankelijke variabele de afhankelijke variabele verklaart. Daarnaast zijn er naar aanleiding van de opgestelde hypothesen in het theoretisch kader een tweetal interactie-effecten getoetst.

3.6 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van het onderzoek te bewaken is het belangrijk om aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid en validiteit. Een hoge mate van betrouwbaarheid en validiteit zorgt ervoor dat het onderzoek daadwerkelijk meet wat het wil meten en dat het onderzoek reproduceerbaar is voor anderen. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe aandacht is besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid gaat het om de consistentie van het onderzoek. Dit houdt in dat wanneer je het onderzoek zou herhalen het dezelfde resultaten zou opleveren (Baarda, 2013). Bij de online survey is gekeken of de vragen betrouwbaar zijn middels een betrouwbaarheidsanalyse. De betrouwbaarheid is vastgesteld middels het berekenen van Cronbach's alpha. Hoe dichter de waarde van de Cronbach's Alpha bij de 1 ligt, hoe consistentere de schaal is. Vanaf de waarde 0,6 of hoger wordt een schaal over het algemeen consistent gezien. In de analyse zijn de concepten van *organisatiecultuur*, *leiderschapstijl* en *veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid* opgenomen. Elk van deze concepten bestaan uit verschillende schalen en zijn gemeten aan de hand van verschillende items. Naar aanleiding van de constructvaliditeit zijn er een aantal wijzingen in de schalen aangebracht (zie bijlage III). In tabel 3 staan de uiteindelijke schalen met de bijbehorende Cronbach's Alpha. In tabel 3 is te zien dat enkel de variabele hiërarchiecultuur niet voldoet aan de voorwaarde van een Cronbach's Alpha van 0,6 of hoger. Desondanks is er voor gekozen om deze wel mee te nemen omdat de validiteit goed is en er geen andere data beschikbaar zijn. Bij de leiderschapstijlen is uit de factor analyse een vierde factor herkent, welke specifiek ingaat op leiderschap dat zich richt op het ontwikkelen van medewerkers. Ontwikkeling van medewerkers is een belangrijk aspect binnen brede inzetbaarheid, maar heeft ook raakvlakken met andere leiderschapstijlen, op basis daarvan is gekozen om deze vierde factor mee te nemen in de analyse, onder de naam: ontwikkelgericht leiderschap. Bij de schaal van veranderbereidheid is één item verwijderd, dit bleek namelijk voor een hogere Cronbach's Alpha te zorgen.

Concepten	Variabelen	Items	Cronbach's Alpha
<i>Organisatiecultuur</i>	Hiërarchiecultuur	3	0,53
	Marktcultuur	3	0,78
	Clancultuur	3	0,64
<i>Leiderschapstijl</i>	Administratief leiderschap	3	0,70
	Transformationeel leiderschap	5	0,83
	Dienend leiderschap	6	0,83
	Ontwikkelgericht leiderschap	3	0,85
<i>Veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid</i>		5	0,89

Tabel 6. Metingen Cronbach's Alpha

3.6.1 Validiteit

Validiteit kan omschreven worden als de mate waarin de uitkomsten van het onderzoek door systematische fouten wordt beïnvloed (Baarda, 2013). Binnen validiteit kan men onderscheid maken tussen interne en externe validiteit. Simpel gezegd gaat interne validiteit om '*meten wat je wilt meten*'. Hiermee wordt bedoeld dat het onderwerp dat je wilt onderzoeken, je ook daadwerkelijk onderzoekt (Zwieten & Willems, 2004). Binnen dit onderzoek zijn verschillende acties ondernomen om de *interne validiteit* te waarborgen. Allereerst zijn de concepten die gemeten zijn in dit onderzoek zorgvuldig geoperationaliseerd. Het doel van operationaliseren is om systematische fouten te voorkomen. Wat inhoudt dat andere karakteristieken worden gemeten dan de bedoeling is. Bij het analyseren van resultaten is in dit onderzoek de interne validiteit van de organisatieculturen en leiderschapsstijlen gecontroleerd middels een factoranalyse. Hierin wordt aangegeven in welke mate de score valide is en in welke mate het samenhangt met andere variabelen. Elk item met een score onder de 0,5 is niet verder meegenomen in het onderzoek. Daarnaast is ook gekeken of items nauw met elkaar samen hingen. De volledige factoranalyse staat in bijlage III. *De externe validiteit* gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Baarda, 2013). Dat wil zeggen dat de resultaten van het onderzoek doorgetrokken kunnen worden over een grotere populatie (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek is het echter niet mogelijk om de resultaten van het onderzoek over een grotere populatie te trekken. Dit omdat het onderzoek enkel bij Rijkswaterstaat alleen binnen het organisatieonderdeel Midden Nederland is uitgevoerd. Wel kan het onderzoek worden gebruikt als leidraad voor de andere organisatieonderdelen waar men de veranderbereid tot bredere inzetbaarheid willen vergroten.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beschrijvende en toetsende analyses weergegeven. Allereerst worden de beschrijvende statistieken weergegeven. Vanwege het feit dat de achtergrondgegevens in hoofdstuk drie (3.5 *onderzoekspopulatie en respons*) zijn beschreven, worden deze niet verder in de beschrijvende statistiek meegenomen. Na de beschrijvende statistieken wordt de bivariate analyse gedaan. Op basis daarvan wordt gekeken welke variabelen getoetst worden in de multivariate analyse. Tot slot wordt er gekeken naar het interactie-effect van verschillende leiderschapsculturen en organisatieculturen. Middels de beschrijvende en toetsende analyses worden de hypothesen aangenomen of verworpen. Vanwege de opzet van dit hoofdstuk worden de hypothesen niet in chronologische volgorde beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie. Hierin staan de belangrijkste resultaten van dit onderzoek.

4.1 Beschrijvende statistieken

Om de centrale concepten binnen dit onderzoek te meten, is gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten. Zoals reeds in hoofdstuk drie (3.6 *kwaliteit van het onderzoek*) is weergegeven, zijn bij het analyseren van de Cronbach's Alpha en de interne validiteit een aantal items verwijderd. De uiteindelijke variabelen die zijn gebruikt, staan in onderstaande tabel weergegeven (zie bijlage IV voor het gehele overzicht). Voor het meten van de items is een Likert schaal van 1 t/m 5 gebruikt:

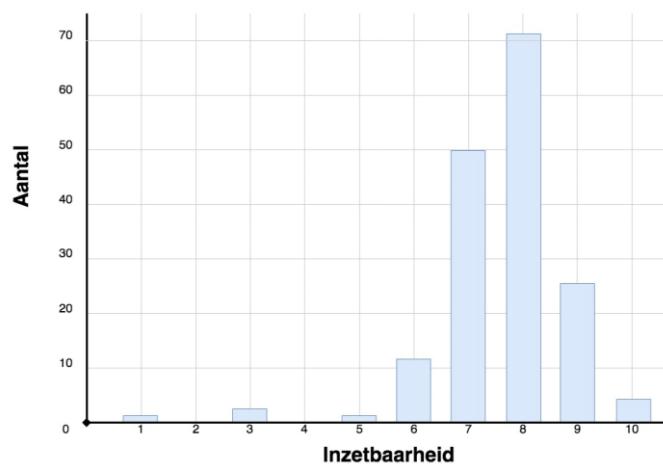
- 1 = helemaal mee oneens
- 2 = mee oneens
- 3 = neutraal
- 4 = mee eens
- 5 = helemaal mee eens

In tabel 4 zijn de onderzochte concepten, het totaal aantal respondenten (N), de minimale en maximale score, het gemiddelde en de standaardafwijking weergegeven.

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>
Brede inzetbaarheid	168	1	10	7,64	1,167
Veranderbereidheid	168	2	5	3,83	0,693
Hiërarchiecultuur	168	1	4	2,74	0,722
Marktcultuur	168	1	5	3,30	0,759
Clancultuur	168	1	5	3,23	0,719
Administratief leiderschap	168	1	5	2,67	0,736
Transformationeel leiderschap	168	1	5	3,39	0,617
Dienend leiderschap	168	2	5	3,63	0,559
Ontwikkelergericht leiderschap	168	1	5	3,35	0,741

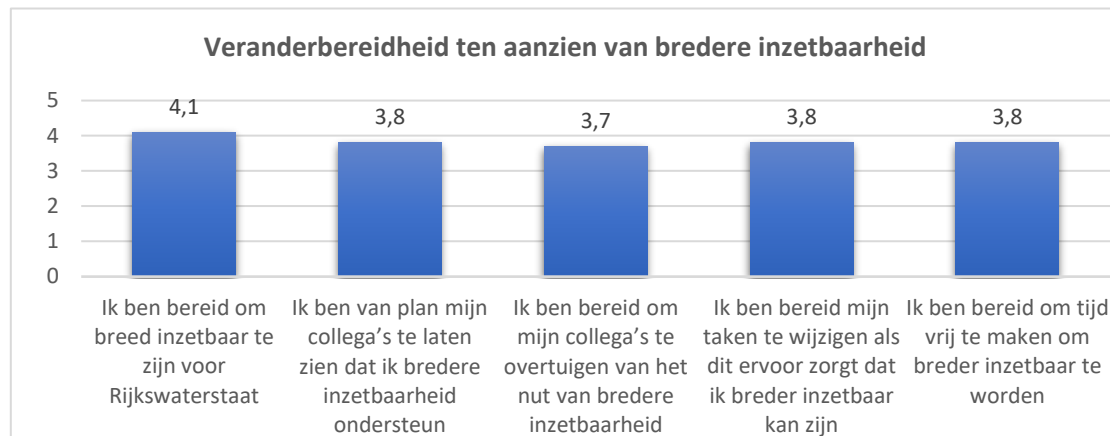
Tabel 7. Metingen gemiddelde & standaarddeviatie

In tabel 4 is te zien dat er vrij veel gemiddelden rond het getal 3 liggen, wat op een schaal van 1 tot en met 5 gelijk is aan neutraal. De variabele *brede inzetbaarheid* is de enige schaal van 1 tot en met 10. In deze schaal is te zien dat de respondenten hun brede inzetbaarheid gemiddeld ruim voldoende tot goed vinden (7,6). Daarnaast blijkt uit de resultaten dat bij brede inzetbaarheid er meer verschillen in de antwoorden zijn gegeven (standaard deviatie van 1,17). In grafiek 1 wordt de spreiding inzichtelijk, waarbij te zien is dat enkele respondenten hebben aangegeven zichzelf niet breed inzetbaar vinden (onder een score van 6). Ondanks de spreiding zijn de meeste scores tussen de zeven en negen zijn gevallen. Er is een mogelijkheid dat de relatief hoge scores op de brede inzetbaarheid komt omdat respondenten een sociaal wenselijk antwoord hebben gegeven, want de veranderbereidheid is vrij gemiddeld (3,8 op een Likert schaal van 1 t/m 5). Om de sociaal wenselijke antwoorden te beperken is er gevraagd om toelichting te geven op hun mate van brede inzetbaarheid. Bij het analyseren van de toelichtingen is vanaf de score zeven tot en met negen een patroon te herkennen. Bij de score van zeven wordt door het overgrote deel aangegeven dat men taken kan overnemen van collega's in het team. Medewerkers die een acht invullen, geven aan dat zij naast taken te kunnen overnemen binnen het team, ook taken kunnen uitvoeren buiten de eigen afdeling. Bij de score van een negen is in de toelichting te zien dat men niet alleen andere taken uitvoert, maar ook inzetbaar is op verschillende afdelingen. Naast het patroon dat in de scores naar voren is gekomen, komt in het algemeen in de toelichting sterk terug dat dat medewerkers interesse hebben in brede inzetbaarheid en graag willen leren. Daarbij wordt wel aangegeven dat men bereid is om breder inzetbaar te zijn, mits dit past bij interesses en drijfveren. Verondersteld kan worden dat de bereidheid om breed inzetbaar te worden, wordt vergroot als er wordt ingespeeld op de interesses en behoeftes van medewerkers.



Grafiek 1. frequentie brede inzetbaarheid

In grafiek 2 staan de gemiddelde scores per vraag over de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid weergegeven.



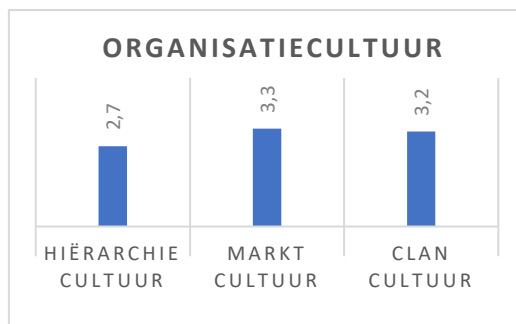
Grafiek 2. Gemiddelde scores van vragen veranderbereidheid

In de grafiek is te zien dat de gemiddelden relatief dicht tegen elkaar aanliggen. Uit de grafiek blijkt dat de respondenten bereid zijn om breed inzetbaar te zijn voor Rijkswaterstaat (4,1). De respondenten zijn het minst geneigd om collega's te overtuigen van het nut van brede inzetbaarheid, alhoewel het gemiddelde niet heel laag is (3,7). Bij veranderbereidheid is de spreiding van antwoorden klein. De standaarddeviatie (0,693) geeft aan dat de scores van de respondenten redelijk dicht bij elkaar liggen.

Bij de cultuurvariabelen uit grafiek 3 blijkt dat het gemiddelde rondom een score van drie ligt, welke gelijk is aan neutraal (op een Likert schaal van 1 t/m 5). Dit geeft aan dat de respondenten in beperkte mate een dominant cultuurtype ervaren. Op basis van de literatuur was de verwachting dat bij Rijkswaterstaat Midden Nederland een dominante aanwezigheid zou zijn van de hiërarchische cultuur. Vanuit de literatuur is de onderstaande hypothese opgesteld:

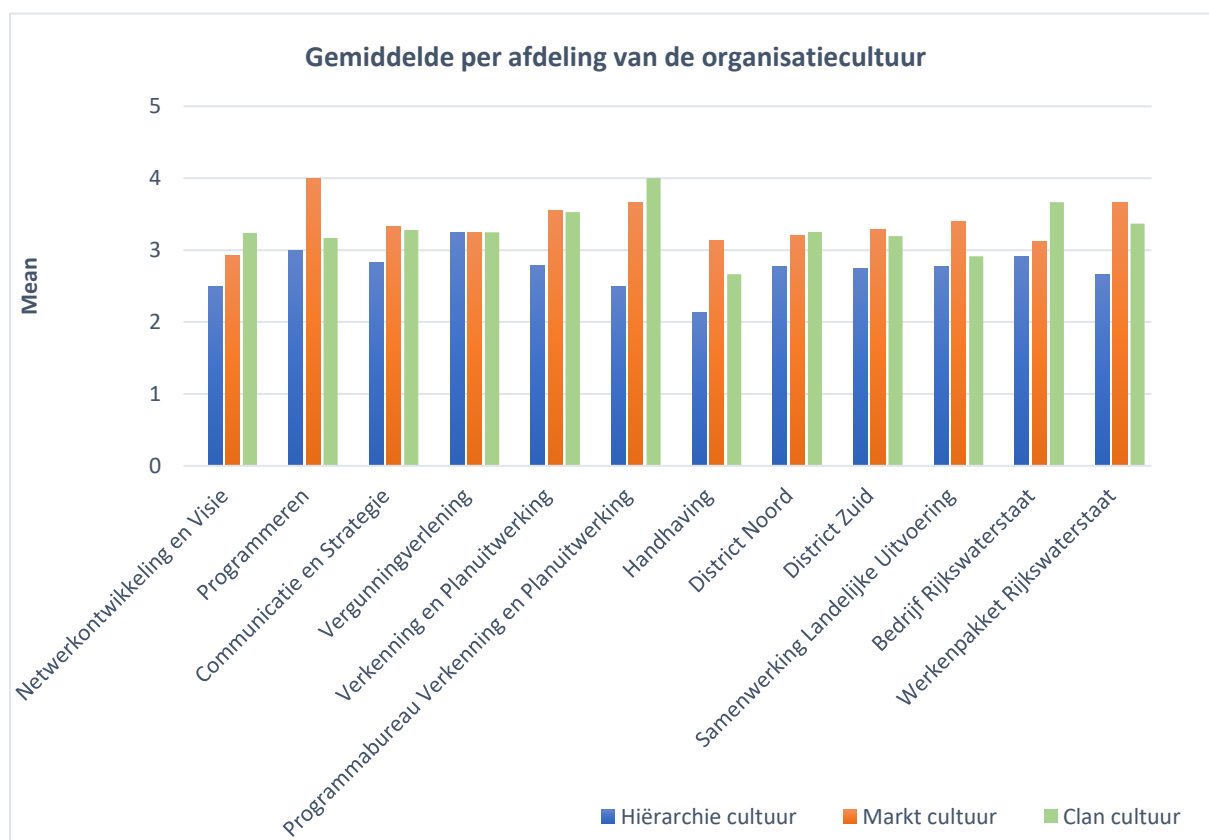
H1: Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland wordt verwacht dat medewerkers een dominante aanwezigheid van de hiërarchische cultuurtype ervaren ten opzichte van de andere cultuurtypen.

Om de hypothese te toetsen is er een staafgrafiek gemaakt van de gemiddelde scores van de verschillende organisatieculturen. Uit grafiek 3 kan geconstateerd worden dat er gemiddeld lager is gescoord op hiërarchiecultuur ten opzichte van de clan- en marktcultuur. Daarnaast is in tabel 4 bij de hiërarchiecultuur te zien dat de maximum score van respondenten een 4 (mee eens) is geweest. Dit geeft aan dat er geen enkele respondent bij de vragen over de hiërarchische cultuurtype een score 5 (helemaal mee eens) heeft ingevuld. Na het analyseren van de gemiddelde score wordt de *eerste hypothese verworpen*. Er is geen sprake van een dominante hiërarchische cultuur binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland.



Grafiek 3. Gemiddelde organisatieculturen

Het gemiddelde van de marktcultuur (3,3) en clancultuur (3,2) liggen dicht bij elkaar. Vanwege het feit dat de gemiddelde relatief dicht bij elkaar liggen en er vele verschillende afdelingen bij Rijkswaterstaat Midden Nederland zijn, is er nader ingezoomd op de ervaren cultuur per afdeling. In grafiek 4 is te zien dat de elke cultuur op elke afdeling redelijk aanwezig is. Ook hierin wordt duidelijk dat op elke afdeling de hiërarchiecultuur het minst wordt ervaren. Enkel bij de afdeling Vergunningverlening is er sprake dat elke cultuur evenredig wordt ervaren. Daarnaast is op de afdeling Programmabureau Verkenning en Planontwikkeling het grootste verschil te zien in de ervaren cultuur, waarbij hiërarchiecultuur (met 2,5) het minst wordt ervaren en de clancultuur (met 4) het meest. Op basis van het gemiddelde kan geconstateerd worden dat er geen overheersende cultuur aanwezig is bij Rijkswaterstaat Midden Nederland, maar dat wel de markt- en clancultuur het meest worden ervaren.

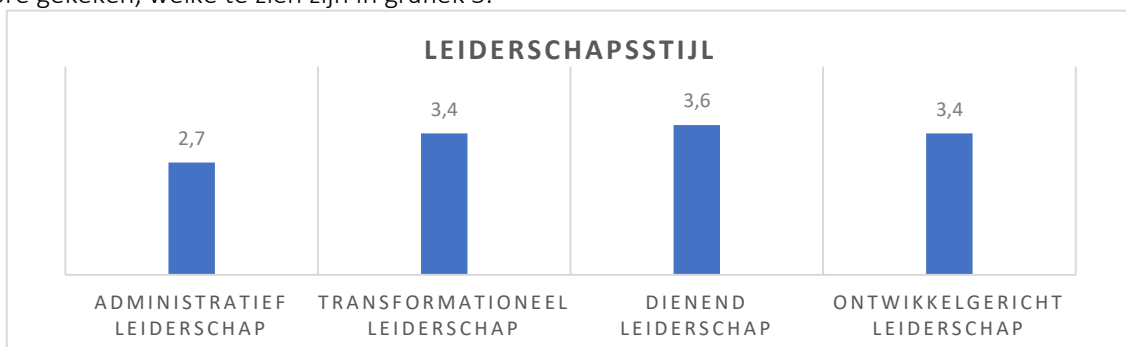


Grafiek 4. Ervaren cultuur per afdeling

Naast organisatiecultuur is in dit onderzoek ook gekeken naar de ervaring van enkele leiderschapsstijlen. Bij de leiderschapsstijlen is net zoals bij de organisatieculturen de verwachting dat één leiderschapsstijl dominant wordt ervaren binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland. Vanuit de literatuur wordt verwacht dat er een dominante aanwezigheid is van administratief leiderschap. Op basis daarvan is de volgende hypothese opgesteld:

H3: Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland wordt verwacht dat medewerkers een dominante aanwezigheid van het administratief leiderschap ervaren ten opzichte van de andere leiderschapsstijlen.

Om te toetsen of deze hypothese bevestigd of verworpen kan worden, wordt er naar de gemiddelde score gekeken, welke te zien zijn in grafiek 5.



Grafiek 5. Gemiddelde leiderschapsstijlen

In grafiek 5 is te zien dat dat administratief leiderschap de laagste score heeft (2,7) en dus in mindere mate wordt ervaren dan de andere leiderschapsstijlen. Dienend leiderschap wordt daarentegen het meest ervaren (3,6). Opvallend is dat de score tussen administratief leiderschap en dienend leiderschap relatief groot is. Het verschil laat zien dat respondenten in zekere mate meer dienend leiderschap ervaren dan administratief leiderschap. Transformationeel leiderschap (3,4) en ontwikkelgericht leiderschap (3,4) hebben gelijk gemiddelde en komen daarmee het dichtst in de buurt bij het gemiddelde van dienend leiderschap. Dit sluit aan bij de literatuur waarin naar voren komt dat er overeenkomsten zijn tussen transformationeel en dienend leiderschap (zie hoofdstuk 2; Van Dierendonck, 2011). Zowel de antwoorden van dienend leiderschap als die van transformationeel leiderschap hebben de kleinste spreiding (tabel 4). Dit laat zien dat de antwoorden van de respondenten bij elkaar in de buurt zitten. Hieruit kan opgemaakt worden dat de respondenten de leidinggevendenden over het algemeen hetzelfde ervaren. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er geen dominante aanwezigheid is van administratief leiderschap bij Rijkswaterstaat Midden Nederland en daarom wordt *hypothese drie verworpen*.

De beschrijvende resultaten zijn belangrijk voor dit onderzoek vanwege het feit dat ze het verschil aangeven tussen de ervaren organisatieculturen, alsook de verschillen in de ervaren leiderschapsstijlen. Bij de organisatieculturen kan geconcludeerd worden dat de clan- en marktcultuur ten opzichte van de hiërarchische cultuur dominant worden ervaren. Bij de leiderschapsstijlen is op te merken dat de dienende leiderschapsstijl het meest wordt ervaren en administratief leiderschap het minst. Ten slotte is opvallend dat de respondenten aangeven dat zij in ruim voldoende mate breed inzetbaar zijn, maar in lichtere mate bereid zijn om te veranderen ten aanzien van brede inzetbaarheid.

4.2 Toetsende analyse

In deze paragraaf worden de opgestelde hypothesen uit het theoretisch kader getoetst. Om de hypothese aan te kunnen nemen of te verwerpen is eerst middels een correlatiematrix gekeken naar de verbanden tussen de variabelen. Tot slot wordt er een verdiepende analyse uitgevoerd met de variabelen waartussen een verband is gevonden.

4.2.1 Bivariate analyse

In tabel 5 zijn de correlaties weergegeven tussen de centrale concepten en de controlevariabelen. Eerst worden de onafhankelijke variabelen, *organisatiecultuur* en *leiderschapsstijl* besproken. Vervolgens wordt ingegaan op de afhankelijke variabelen *veranderbereidheid* en *brede inzetbaarheid*. Bij het analyseren van afhankelijke variabelen, worden ook de controlevariabelen meegenomen.

Correlations																
	Brede inzet.	VB	Hiërarchie cultuur	Markt cultuur	Clan cultuur	Admin. Leid.	Trans. Leid.	Dienend Leid.	Ontwikkel. Leid.	Geslacht	Leeftijd	Opleidingsniveau	Leid. functie	Afdeling werkzaam	RWS jaren	Functie jaren
Brede inzetbaarheid	1	,486***	-0,152*	-0,055	0,015	-0,049	0,086	-0,008	0,076	-0,003	-0,060	0,118	-0,135*	-0,136	0,010	-,170**
VB		1	-0,041	0,030	0,127	0,091	,169**	0,031	0,039	-0,077	-,177**	0,055	-0,141*	-0,082	-,181**	-,171**
Hiërarchie cultuur			1	,343**	0,126	,440**	,207**	0,139	,185*	0,082	-0,129	-,267**	0,071	0,034	-,168*	0,036
Markt cultuur				1	,209**	,375**	,287**	,352**	,308**	0,131	0,123	-0,138	0,094	0,073	0,092	0,014
Clan cultuur					1	,322**	,423**	,334**	,385**	-0,056	-0,071	-0,071	0,001	-0,032	-0,061	-0,080
Administratief leiderschap						1	,393**	,312**	,360**	0,018	-0,139	-,246**	0,092	0,062	-0,126	-0,012
Transformationeel leiderschap							1	,634**	,634**	0,020	-0,029	-0,050	0,024	-0,155	-0,022	-0,008
Dienend leiderschap								1	,631**	0,030	-0,065	-0,006	-0,051	-0,158	0,048	-0,014
Ontwikkelgericht leiderschap									1	-0,026	-0,132	-0,026	-0,005	-0,104	0,014	-0,064
Geslacht										1	0,123	-,272**	-0,038	0,146	0,032	0,053
Leeftijd											1	-0,091	0,050	-0,038	,636***	,329***
Opleidingsniveau												1	-0,139	-0,157	-0,117	-,227**
Leidinggevende functie													1	0,001	0,023	0,063
Afdeling werkzaam														1	-0,075	-,205*
RWS jaren															1	,464***
Functie jaren																1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 *. Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed).

Tabel 8. Correlatietabel

Organisatieculturen

Bij de organisatiecultuur zijn een drietal hypotheses opgesteld waarin verwacht wordt dat een bepaald cultuurtype verband heeft met *veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid*. Op basis van de literatuur zijn onderstaande hypotheses opgesteld:

H2a: Medewerkers die een sterke hiërarchiecultuur ervaren zullen minder veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage hiërarchiecultuur ervaren.

H2b: Medewerkers die een sterke marktcultuur ervaren zullen minder veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage marktcultuur ervaren.

H2c: Medewerkers die een sterke clancultuur ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage clancultuur ervaren.

Zoals in tabel 5 is te zien heeft de clancultuur in samenhang met de veranderbereidheid de meest hoge positieve correlatiecoëfficiënt, maar is er geen sprake van een significant verband. Ook bij de markt en hiërarchiecultuur is geen significant verband gevonden met veranderbereidheid. Om zeker te zijn dat de verschillende organisatieculturen niet hetzelfde meten is er gekeken of er sprake is van multicollineariteit. Multicollineariteit houdt in dat de verschillende variabelen nagenoeg hetzelfde meten. Dit is niet het geval gezien de onderlinge waarden van de organisatieculturen onder de norm van 0,8 liggen. Geconcludeerd kan worden dat er in dit onderzoek geen samenhang is gevonden tussen organisatiecultuur en veranderbereidheid van medewerkers bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. Op basis van de resultaten worden *hypothese 2a, 2b & 2c verworpen*.

Naast de variabele veranderbereidheid is ook gekeken of er een significante samenhang is tussen brede inzetbaarheid en organisatiecultuur. Te zien is dat bij hiërarchische cultuur een negatieve correlatiecoëfficiënt is geconstateerd, welke bijna significant is. Dit kan er op duiden dat medewerkers die een sterke mate van hiërarchische cultuur ervaren, zichzelf minder breed inzetbaar beschouwen. Dit kan te maken hebben met dat de hiërarchische cultuur gericht is op het uitvoeren van toebedeelde taken en dat werknemers daarom geen ruimte ervaren om taken uitvoeren die buiten de functie vallen.

Leiderschapsstijlen

Op basis van de literatuur zijn er drie soorten leiderschapsstijlen beschreven, waarbij ook een drietal hypotheses opgesteld. Vanuit de factor matrix is een vierde factor gekomen. Naast het toetsen van de drie hypotheses wordt ook gekeken of de vierde factor samenhangt met de veranderbereidheid. Op basis van de literatuur zijn de volgende hypotheses opgesteld:

H4a: Medewerkers die administratief leiderschap ervaren zullen minder veranderbereid zijn dan medewerkers die minder administratief leiderschap ervaren.

H4b: Medewerkers die transformationeel leiderschap ervaren zullen meer veranderbereidheid ervaren ten opzichte van medewerkers die minder transformationeel leiderschap ervaren.

H4c: Medewerkers die dienend leiderschap ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die minder dienend leiderschap ervaren.

Bij administratief leiderschap werd vanuit het theoretisch kader een negatief verband verwacht met veranderbereidheid. In tabel 5 is te zien dat er tegen de verwachting in een positieve correlatiecoëfficiënt is gevonden. Op basis van dit resultaat kan *hypothese 4a verworpen worden*. Gezien administratief leiderschapstijl het minst wordt ervaren door de medewerkers van Rijkswaterstaat Midden Nederland is het mogelijk dat het daarom ook geen significante (negatieve) samenhang is gevonden op de veranderbereidheid. Bij dienend leiderschap werd er verwacht dat er een positieve samenhang zou zijn tussen dienend leiderschap en veranderbereidheid. Uit de correlatietabel blijkt dat er geen significant positief verband bestaat en op basis daarvan wordt *hypothese 4c verworpen*. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat dienend leiderschap zich minder focust op verandering dan transformationeel leiderschap, want zoals uit tabel 5 blijkt dat er bij transformationeel leiderschap een positief significant verband is ($r=.169$, $p<.05$). Dit verband geeft aan dat er in dit onderzoek een samenhang bestaat tussen transformationeel leiderschap en veranderbereidheid van medewerkers. Deze bevinding komt overeen met hetgeen op basis van de wetenschappelijk literatuur dat in hoofdstuk twee is weergegeven. Om te kijken of transformationeel leiderschap veranderbereidheid kan verklaren is er in paragraaf 4.2.2 een regressie analyse uitgevoerd. Ten slotte is er naar de vierde factor gekeken, het leiderschap dat zich richt op de ontwikkeling van medewerkers. Uit tabel 5 blijkt dat ontwikkelgericht leiderschap niet samen hangt met de veranderbereidheid of met de brede inzetbaarheid van medewerkers. Wel kan geconstateerd worden dat deze leiderschapstijl sterk samenhangt met transformationeel en dienend leiderschap, wat niet vreemd is omdat beide leiderschapstijlen de ontwikkeling van medewerkers stimuleren.

Veranderbereidheid

In dit onderzoek is *veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid* de afhankelijke variabele. Bij het bekijken van de controlevariabelen en de afhankelijke variabele is in tabel 5 te zien dat leeftijd negatief samenhangt met de veranderbereidheid bij medewerkers bij Rijkswaterstaat Midden Nederland ($r=-.177$, $p<.05$). Dit betekent dat hoe ouder men wordt, hoe minder bereid men is om te veranderen. Ook het aantal jaren in de huidige functie heeft een negatief significant verband, wat aangeeft dat hoe langer medewerkers in een functie werkzaam zijn, hoe minder bereid zij zijn om te veranderen ($r=-.171$, $p<.05$). Opvallend is dat er een negatieve samenhang is te zien met het aantal jaren werkzaam bij Rijkswaterstaat ($r=-.181$, $p<.05$) op de veranderbereidheid, maar dat het verband bij brede

inzetbaarheid volledig weg valt. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat men in de jaren werkzaam bij Rijkswaterstaat meerdere functies heeft vervuld en zich daarom wel breed inzetbaar beschouwd, maar niet bereid is om te veranderen om nog breder inzetbaar te worden. De controlevariabelen leeftijd en aantal jaren werkzaam bij Rijkswaterstaat hangen sterk samen met elkaar, wat logisch is, vanwege het feit dat hoe langer iemand ergens werkt, hoe ouder iemand wordt. Ten slotte is er bij de controlevariabelen een klein significant verband gevonden bij het wel of niet uitvoeren van een leidinggevende functie. Er is sprake van een negatieve correlatiecoëfficiënt. Dat kán erop duiden, dat medewerkers minder veranderbereid zijn dan leidinggevendenden. Dit zou verder onderzocht moeten worden in vervolgonderzoek.

Naast de correlaties tussen de veranderbereidheid en controlevariabelen is er een sterke samenhang geconstateerd tussen veranderbereidheid en brede inzetbaarheid ($r=.473$, $p<.01$). Deze samenhang lijkt erop te wijzen dat wanneer medewerkers meer bereid zijn om te veranderen, zij ook een hogere score geven aan hun bredere inzetbaarheid. Met een logistische regressie wordt dit verband in paragraaf 4.2.4 getoetst.

De resultaten van de bivariate analyse laten het belang zien van het in verband brengen van de variabelen leiderschapsstijlen en organisatieculturen met veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de veranderbereidheid van medewerkers niet samenhangt met de verschillende organisatieculturen. Dit kan voortkomen uit het feit dat de organisatiecultuur beïnvloed wordt door de leiderschapsstijl, waardoor de cultuurtypen als losstaande variabelen geen invloed hebben op de veranderbereidheid. Dit wordt verder onderzocht in paragraaf 4.2.3. Bij de leiderschapsstijl is geconstateerd dat transformationeel leiderschap samenhangt met de veranderbereidheid. De gevonden samenhang impliceert dat de bereidheid om te veranderen van respondenten groter is wanneer zij transformationeel leiderschap ervaren.

4.2.2 Multivariate analyse

Vanuit de bivariate analyse is bij één hypothesen een significant verband gevonden. Daarnaast is er tussen veranderbereidheid en brede inzetbaarheid ook een significant verband geconstateerd. Middels multiple regressie analyse wordt gekeken of de onafhankelijke variabele (deels) een verklaring is voor de afhankelijke variabele. Ter controle wordt er in de regressie analyse een aantal achtergrondgegevens toegevoegd. De volledige regressie analyses zijn terug te vinden in bijlage V.

Leiderschap wordt aan de hand van twee multiple regressie analyses gemeten. Vanwege de relatief weinig respondenten is het meenemen van alle significante en bijna significante controlevariabelen te veel. Bij het selecteren van controlevariabelen is daarom gekeken naar de onderlinge samenhang van de controlevariabelen met de afhankelijke variabele. Zoals in de bivariate analyse naar voren kwam is er een sterke samenhang tussen leeftijd, het aantal jaren werkzaam bij Rijkswaterstaat en aantal jaar in huidige functie. Vanwege deze samenhang is er gekozen om in de eerste regressie analyse enkel de significante variabele leeftijd mee te nemen. Dit vanwege het feit dat alle respondenten leeftijd hebben ingevuld. Bij het aantal jaren werkzaam bij Rijkswaterstaat en aantal jaren in huidige functie zijn dit aanzienlijk minder respondenten. Om te waarborgen dat het er geen bias in het onderzoek optreedt, wordt ook een niet significante variabele meegenomen. Hiermee wordt naast leeftijd ook geslacht meegenomen als controlevariabele.

Variabelen	Model 1	Model 2
	<i>Bèta</i>	<i>Bèta</i>
Controlevariabelen		
Geslacht	-,056	-,060
Leeftijd	-,170*	-,165*
Onafhankelijke variabele		
Transformationeel leiderschap		,165*
Adjusted R2	,023	,045
Significantie	,056	,030*
		<i>N = 168</i>
	<i>Afhankelijke variabele: Veranderbereidheid</i>	

Tabel 9. Regressie analyse transformationeel leiderschap en veranderbereidheid.

In het *eerste model* zitten alleen de controlevariabelen, in het *tweede model* is transformationeel leiderschap toegevoegd. Uit beide modellen blijkt dat er significante verbanden zijn tussen leeftijd en veranderbereidheid ($\beta = -.170$, $p < .05$). Daarnaast is in het tweede model te zien dat als transformationeel leiderschap wordt toegevoegd, er een positief effect is van deze leiderschapsstijl op de veranderbereidheid van medewerkers ($\beta = .165$, $p < .05$). Dit bevestigt dat transformationeel leiderschap positieve invloed heeft op de veranderbereidheid van medewerkers van Rijkswaterstaat Midden Nederland. Om te kijken hoe sterk het verband is tussen de twee variabelen wordt er gekeken naar de determinatiecoëfficiënt. Het geeft het aandeel 'verklaarde' variantie van veranderbereidheid door de transformationele leiderschap weer. In het model met transformationeel leiderschap is de verklaarde variantie 4,5%. Dit is zeer klein, waardoor de vraag wordt gesteld wanneer er meer significante controlevariabelen worden toegevoegd, wat het effect is van transformationeel leiderschap. In de tweede multiple regressie analyse is de variabele aantal jaren in huidige functie toegevoegd.

Variabelen	Model 1	Model 2
	Bèta	Bèta
Controlevariabele		
Geslacht	-,068	-,077
Leeftijd	-,149*	-,144*
Functie jaren	-,118	-,118
Onafhankelijke variabele		
Transformationeel leiderschap		,136*
Adjusted R2	,034	,046
Significantie	,054*	,105*
		N = 139

Afhankelijke variabele: Veranderbereidheid

Tabel 10. Regressie analyse transformationeel leiderschap en veranderbereidheid.

Op basis van het *eerste model* met enkel de controlevariabelen is te zien dat de samenhang van de leeftijd op de veranderbereidheid minder significant is, dan bij de eerste regressie analyse. Dit kan mogelijk te maken hebben met de kleinere N (139), waarmee de regressie analyse is uitgevoerd. Uit het *tweede model* komt naar voren dat transformationeel leiderschap net aan significant is ($\beta = -.136$, $p < .1$). Dit op basis van een betrouwbaarheid van 90% en rekening houdend met een kleinere responsaantal. De verklaarde variantie van 4,6% blijft klein. Kijkend naar beide regressie analyses kan geconcludeerd worden dat transformationeel leiderschap in lichte mate invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. Op basis van de resultaten wordt *hypothese 4b aangenomen*.

4.2.3 Interactie-effecten

Tot nu toe is enkel getoetst of de onafhankelijke variabele *organisatiecultuur of leiderschap* invloed heeft op de *veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid*. In deze paragraaf komen de twee onafhankelijke variabelen samen en wordt gekeken of er een interactie-effect is. Daarmee wordt onderzocht of het effect van leiderschapsstijl op de veranderbereidheid beïnvloed wordt door de organisatiecultuur. Op basis van de hypothesen zijn de volgende interactievariabelen gecreëerd:

Hypothese	Interactievariabelen
<i>H5a: Het effect van transformationeel leiderschap op veranderbereidheid wordt hoger wanneer er een hogere clancultuur wordt ervaren.</i>	- Transformationeel leiderschap & clancultuur
<i>H5b: Het effect van dienend leiderschap op veranderbereidheid wordt hoger wanneer er een hogere clancultuur wordt ervaren.</i>	- Dienend leiderschap & clancultuur

Het interactie-effect wordt getoetst middels een stapsgewijze regressieanalyse, waarin drie modellen naar voren komen. Uiteindelijk kan uit het laatste model worden opgemaakt of er sprake is van een interactie-effect. De afhankelijke variabele is *veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid*. Om te onderzoeken of er sprake is van interactie, zijn alle variabelen gestandaardiseerd in Z-scores (Miles & Shevlin, 2005). Als eerst wordt gekeken naar de interactievariabele: *transformationeel leiderschap & clancultuur (hypothese 5a)*.

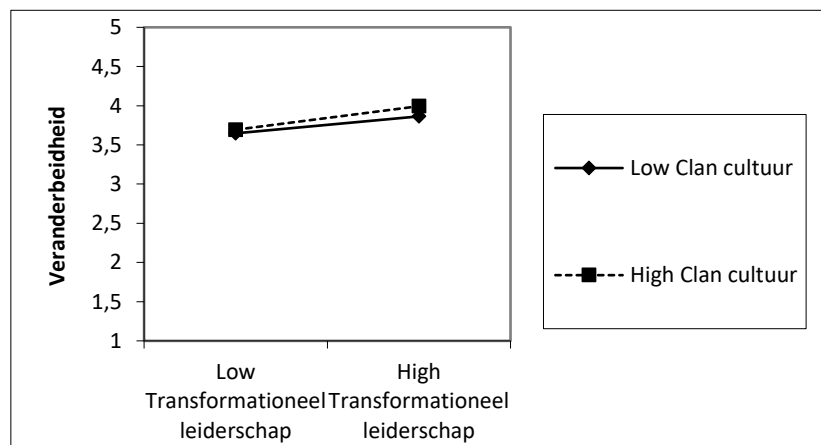
Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3
	Bèta	Bèta	Bèta
Controlevariabele			
Z-Geslacht	-,068	-,077	-,080
Z-Leeftijd	-,149*	-,146*	-,147*
Z-Functie jaren	-,118	-,115	-,113
Onafhankelijke variabele			
Z-Transformationeel leiderschap		,121	,123
Z-Clan cultuur		,038	,040
Interactievariabele			
Z-TransformXclan			,022
Adjusted R2	,034	,040	,033
Significantie	,054*	,248	,800

N = 139

Afhankelijke variabele: Veranderbereidheid

Tabel 12. Invloed clancultuur, transformationeel leiderschap en interactie-effect op veranderbereidheid

In het *eerste model* van de regressie analyse zijn enkel de controlevariabelen opgenomen, hieruit blijkt dat leeftijd significant negatief samenhangt met veranderbereidheid. Vervolgens zijn in het *tweede model* de onafhankelijke variabelen transformationeel leiderschap en clancultuur toegevoegd. Te zien is dat transformationeel leiderschap onder controle van clan cultuur niet leidt tot een significant verband. Tenslotte is in het *derde model* de interactievariabele toegevoegd. Geconstateerd kan worden dat het interactie-effect met transformationeel leiderschap en clancultuur geen significant effect heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid. De volledige tabel is terug te vinden in bijlage VII. Met behulp van grafiek 6 wordt het interpreteren van het interactie-effect eenvoudiger. Te zien is dat wanneer er meer transformationeel leiderschap wordt ervaren, de veranderbereidheid in lichte mate toeneemt. Echter, of er een hoge of lage aanwezigheid van de clancultuur is, maakt niet uit voor de toename op veranderbereidheid. Opgemaakt kan worden dat de aanwezigheid van de clancultuur, samen met transformationeel leiderschap geen invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Op basis daarvan wordt *hypothese 5a verworpen*.



Grafiek 6: Interactie-effect transformationeel leiderschap en clancultuur op veranderbereidheid

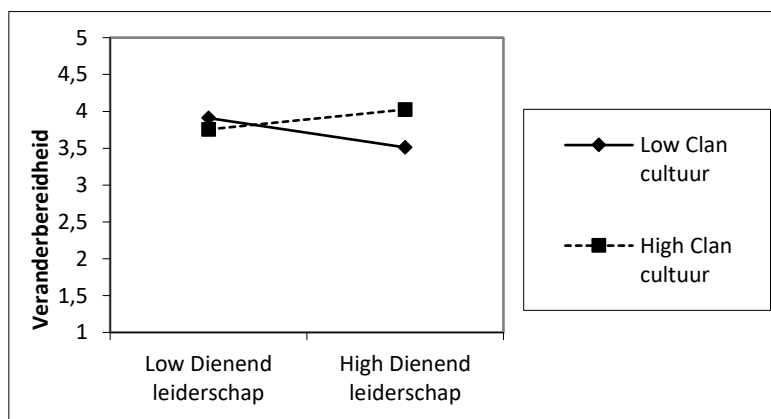
Bij het toetsen van het tweede interactie-effect wordt gekeken naar de interactievariabele: *dienend leiderschap & clancultuur (Hypothese 5b)*.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3
	Bèta	Bèta	Bèta
Controlevariabele			
Z-Geslacht	-,068	-,065	-,077
Z-Leeftijd	-,149*	-,152*	-,187*
Z-Functie jaren	-,118	-,110	-,100
Onafhankelijke variabele			
Z-Dienend leiderschap		-,028	-,031
Z-Clan cultuur		,093	,083
Interactievariabele			
Z-DienendXclan			,154*
Adjusted R2	,034	,028	,044
Significantie	,054*	,570	,075*

N = 139
Afhankelijke variabele: Veranderbereidheid

Tabel 10. Invloed clancultuur, dienend leiderschap en interactie-effect op veranderbereidheid

In het *eerste model* zijn net als bij het vorige interactie-effect enkel de controlevariabelen meegenomen. In het *tweede model* zijn de onafhankelijke variabelen dienend leiderschap en clancultuur toegevoegd. Bij beide variabelen is sprake van geen significant verband met de veranderbereidheid. Echter, wanneer naar het *derde model* wordt gekeken, is te zien dat de interactievariabele een significant positief effect heeft ($\beta = .154, p < .1$). Dit houdt in dat wanneer er zowel in hoge mate dienend leiderschap als clancultuur wordt ervaren, dit de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid positief beïnvloed. De verklaarde variantie in het derde model met 4,4%, is niet groot, maar is ten opzichte van het tweede model wel met 1,6% gestegen. Het interpreteren van dit interactie-effect wordt gedaan met behulp van grafiek 7. In grafiek 7 is te zien dat wanneer er bij het ervaren van een hoge mate van dienend leiderschap en clancultuur, de veranderbereidheid van medewerkers stijgt. Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een effect van dienend leiderschap en clancultuur op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Op basis van dit resultaat wordt *hypothese 5b aangenomen*.



Grafiek 7: Interactie-effect dienend leiderschap en clancultuur op veranderbereidheid

4.2.4 Logistische regressie analyse

In de correlatietabel (tabel 8) is naar voren gekomen dat veranderbereidheid samenhangt met de brede inzetbaarheid. Een logistische regressie analyse wordt uitgevoerd om het effect van veranderbereidheid op de score van brede inzetbaarheid te bepalen. In de binaire logistische regressie is brede inzetbaarheid van medewerkers de afhankelijke variabele. In SPSS is deze variabele getransformeerd tot een variabele bestaande uit twee categorieën, namelijk hoog en laag. Bij een score van acht of hoger wordt gesproken van *hoge brede inzetbaarheid* en elke score daaronder behoort tot een *lage brede inzetbaarheid*. Dit vanwege het feit dat de gemiddelde score van brede inzetbaarheid een 7,6 is, welke afgrond een 8 is. De onafhankelijke variabele veranderbereidheid bestaat uit een schaallengte van *1=helemaal oneens* tot *5=helemaal mee eens*. De controle variabelen die worden meegenomen zijn leeftijd, geslacht en aantal functie jaren. Uit de logistische regressie is gebleken dat model statisch significant is ($p < .01$). Uit de resultaten komt naar voren dat de variabele *geslacht* significant is ($p < .1$). Dit geeft aan dat vrouwelijke medewerkers 2.1 keer zoveel kans maken dat zij zichzelf een hoge score geven op brede inzetbaarheid wanneer hun veranderbereidheid ook hoog is. *Veranderbereidheid* is ook significant ($p < .001$), welke aangeeft dat wanneer veranderbereidheid met 1.0 omhoog gaat, er 3.2 keer meer kans bestaat dat men een hoge score geeft op zijn eigen brede inzetbaarheid. Het eerste model, zonder onafhankelijke variabelen voorspelde 60%. Met het toevoegen van de onafhankelijke variabelen wordt 71,9% goed voorspeld. Geconcludeerd kan worden dat veranderbereidheid in lichte mate een voorspeller is voor de score die medewerkers geven op hun brede inzetbaarheid.

4.3 Conclusie

Bij de leiderschapsstijlen is er in de bivariate analyse positief verband gevonden met transformationeel leiderschap en veranderbereidheid. Na het uitvoeren van de multivariate analyse is gebleken dat wanneer er meerdere factoren worden meegenomen het effect van transformationeel leiderschap kleiner wordt. Door de kleine N en met een betrouwbaarheid van 90% blijft alsnog het positieve verband en heeft transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de veranderbereidheid van medewerkers bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. Bij de organisatieculturen bleek geen van de cultuurtypen invloed te hebben op de veranderbereidheid van medewerkers in dit onderzoek. Echter, bij het toetsen van de interactie-effecten is naar voren gekomen dat wanneer er een hogere mate van clancultuur en dienend leiderschap wordt ervaren, dit een positief effect heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. In bijlage VIII een overzicht van de getoetste hypothesen.

Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen

Het afsluitende hoofdstuk bevat de conclusies van dit onderzoek, waarbij antwoord wordt gegeven op de hoofd- en deelvragen. Daarna volgt er een reflectie op zowel de methode als theorie en wordt dit hoofdstuk afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en specifieke aanbevelingen voor Rijkswaterstaat Midden Nederland.

5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *‘Welke invloed heeft de organisatiecultuur op de veranderbereidheid van medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland en welke rol speelt leiderschap daarbij?’*. Door het beantwoorden van de empirische deelvragen kan uiteindelijk antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Bij de beantwoording van de deelvragen wordt aangegeven om welke hypothese het ging. De hypothesen worden niet op chronologische volgorde besproken, de deelvragen zijn leidend. Een volledig overzicht van de hypothesen is te vinden in bijlage VIII.

5.1.1 Welke organisatiecultuur ervaren medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland?

De eerste deelvraag heeft betrekking op de huidige organisatiecultuur. Voordat er gekeken kan worden naar welke cultuur een bijdrage levert aan de veranderbereidheid van medewerkers, is het van belang om in kaart te brengen welke culturen er binnen een organisatie worden ervaren (Johansson, et al., 2013). Om dit te onderzoeken is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het Competing Values Framework van Quinn & Rohrbaugh (1983). Elk kwadrant in het framework is een weergave van een type organisatiecultuur. Uiteindelijk zijn de *hiërarchie-, markt- en clancultuur* onderzocht. De volledige resultaten staan in hoofdstuk 4. De hiërarchische cultuur wordt bij Rijkswaterstaat Midden Nederland het minst ervaren, wat tegen de theoretische verwachtingen in ging. Vanwege het feit dat de organisatie behoort tot het publieke domein, was de verwachting dat de hiërarchische cultuur wel dominant zou worden ervaren (Gastelaars, 2006). Hypothese 1 is op basis van de resultaten verworpen. Verder lieten de resultaten zien dat zowel de markt- als clancultuur het meest worden ervaren. Dit geeft aan dat er bij Rijkswaterstaat Midden Nederland geen dominante organisatiecultuur aanwezig is. Cameron & Quinn (2011) geven aan dat er wanneer er geen dominante cultuur aanwezig is, het mogelijk is dat er onduidelijkheid is over de cultuur of dat er meerdere cultuurtypen evenveel worden ervaren. Met het analyseren van de cultuurtypen per afdeling is naar voren gekomen dat markt- of de clancultuur in iets hogere mate wordt ervaren. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden dat de markt- en clancultuur ten opzichte van de hiërarchische cultuur de dominante culturen zijn binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland.

5.1.2 In welke mate draagt de organisatiecultuur van Rijkswaterstaat Midden Nederland bij aan de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid?

In de vorige deelvraag is gekeken naar welke culturen er binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland worden ervaren. Op basis van de resultaten wordt in deze deelvraag antwoord gegeven op de vraag of de ervaren organisatieculturen invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Vanuit het theoretisch kader was de verwachting dat de dominante aanwezigheid van de hiërarchische cultuur een negatief effect zou hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Dit omdat vele regels en routines belemmeringen kunnen vormen voor veranderprocessen (Johansson, et al., 2013). Uit de resultaten is gebleken dat de cultuur niet als dominant wordt ervaren en ook niet negatief significant samenhangt met de veranderbereidheid. Hiermee is hypothese 2 verworpen. Een ander negatief verband werd verwacht bij de marktcultuur, omdat deze cultuur net zoals de hiërarchische cultuur gefocust is op resultaat. Maar in tegenstelling tot de hiërarchische cultuur, is de marktcultuur extern georiënteerd. Dit houdt in dat de focus niet ligt op de interne beheersbaarheid, maar op de transacties met belanghebbende (Cameron & Quinn, 2011). Uit de resultaten kwam geen significant verband, waardoor hypothese 2b is verworpen. Bij de clancultuur werd er een positief verband verwacht met de veranderbereidheid van medewerkers. De clancultuur is gericht op de ontwikkeling van medewerkers en op teamwerk (Cameron & Quinn, 2011). Uit de bivariate analyse kwam naar voren dat de clancultuur een hoge positieve correlatiecoëfficiënt had, desondanks is er geen sprake van een significant verband. Op basis van dit resultaat is hypothese 2c verworpen. Op basis van de resultaten uit de bivariate analyse kan geconcludeerd worden de ervaren organisatiecultuur bij Rijkswaterstaat Midden Nederland geen invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid van de medewerkers. Het is mogelijk dat er geen samenhang is gevonden tussen de organisatieculturen en veranderbereidheid, omdat geen van de cultuurtypen als dominant wordt ervaren (zie paragraaf 4.1 beschrijvende statistieken). In de discussie wordt hier een verdere toelichting opgegeven (paragraaf 5.2.2).

5.1.3 Welke leiderschapsstijlen ervaren medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland?

Net zoals bij de organisatieculturen wordt er bij leiderschap eerst gekeken naar welke leiderschapsstijlen worden ervaren binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland. Vanuit het theoretisch kader zijn drie soorten leiderschapsstijlen meegenomen, te weten: *administratief*, *transformationeel* en *dienend leiderschap*. Bij het uitvoeren van de factoranalyse is daar een vierde schaal bijgekomen, namelijk een leiderschapsstijl die gericht is op de ontwikkeling van medewerkers. De schaal is valide en betrouwbaar en daarom verder meegenomen in de analyse. Uit het gemiddelde van de vier leiderschapsstijlen is naar voren gekomen dat dienend leiderschap het meest ervaren wordt.

Volgens Eva, et al. (2019) ligt de focus van dienend leiderschap op faciliteren in de individuele behoeften en belangen van de medewerkers. Zowel transformationeel leiderschap als ontwikkelgericht leiderschap worden in net iets mindere mate dan dienend leiderschap ervaren. Een mogelijke verklaring dat deze gemiddelde zo dicht bij elkaar liggen, kan komen doordat alle drie de leiderschapsstijlen de ontwikkeling van medewerkers stimuleren. Daarnaast hechten zowel transformationeel als dienend leiderschap waarde aan ethisch gedrag (Van Dierendonck, 2011). Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland een dominantere dienende leiderschapsstijl wordt ervaren. Echter, op basis van de literatuur werd verwacht dat er een dominante aanwezigheid zou zijn van administratief leiderschap. Want ondanks de vele ontwikkelingen in de afgelopen decennia blijft het administratief leiderschap bestaan om de hedendaagse organisatie optimaal te kunnen laten functioneren (Van Wart, 2017). In de beschrijvende statistiek kwam naar voren dat de administratieve leiderschap het minst wordt ervaren door medewerkers van Rijkswaterstaat Midden Nederland. Op basis van dit resultaat is hypothese 3 verworpen. Dit resultaat is wel in lijn met de resultaten van de ervaren organisatieculturen. Zowel de hiërarchische organisatiecultuur als het administratieve leiderschap leggen de focus op efficiëntie en controle (Cameron & Quinn, 2011; Uhl-Bien, et al., 2007). In de discussie wordt besproken of het bureaucratische en hiërarchische imago binnen publieke organisaties als Rijkswaterstaat Midden Nederland wellicht niet meer relevant is.

5.1.4 In welke mate heeft de leiderschapsstijl van de leidinggevende invloed op de veranderbereidheid ten aanzien van bredere inzetbaarheid?

Deze deelvraag richt zich op welke invloed de leiderschapsstijlen hebben op de veranderbereidheid. Vanuit de theorie werd een negatief verband verwacht bij *administratief leiderschap*. De formele rol van dit leiderschap zorgt ervoor dat leiders eenzijdige beslissingen nemen, wat kan leiden tot weerstand bij medewerkers (Uhl-Bien, et al., 2007). Uit de resultaten is geen significant negatief verband gevonden. Hypothese 4a is hiermee verworpen. *Transformationele leiderschapsstijl* is de tweede leiderschapsstijl die is onderzocht. Uit de toetsende analyse bleek een positieve samenhang te zijn met de veranderbereidheid van medewerkers ten aanzien van bredere inzetbaarheid. Dit is in lijn met de theoretische literatuur, want transformationeel leiderschap focust zich op het aanbrengen van veranderingen in de basiswaarden, overtuigingen en houdingen van medewerkers (Kuipers, et al., 2013). Bij het uitvoeren van een regressieanalyse bleek de verklaarde variantie klein, desondanks kan de hypothese worden aangenomen en kan in dit onderzoek geconcludeerd worden dat transformationeel leiderschap invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Op basis van de resultaten is hypothese 4b ook aangenomen. Vanwege het toevoegen van meerdere controlevariabele werd de onderzochte populatie kleiner, daarom is het aan te raden om

hier vervolgonderzoek naar te doen. De laatste leiderschapsstijl die is onderzocht is *dienend leiderschap*. Dienend leiderschap, de meest ervaren leiderschap binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland, heeft geen significant verband aangetoond. Op basis van dit resultaat is hypothese 4c verworpen. Wel werd verwacht dat de leiderschapsstijl een positief effect zou hebben op de veranderbereidheid. Dit omdat dienende leiders in staat zijn een omgeving te creëren waarin medewerkers zich willen ontwikkelen om zo de prestaties van de organisatie te verbeteren (Parris & Peachey, 2013). Op basis daarvan is bij het interactie-effect gekeken of een clancultuur met dienend leiderschap effect heeft op de veranderbereidheid van medewerkers. Na het toetsen is hier een positief significant naar voren gekomen. Dienend leiderschap en clancultuur versterken elkaar in relatie tot veranderbereidheid. Ondanks de kleine variantie van 4,6%, is hypothese 5b aangenomen. In de discussie (paragraaf 5.2.2) wordt verder ingegaan op de mogelijke verklaringen.

5.1.5 Conclusie

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag, welke luidt als volgt: *‘Welke invloed heeft de organisatiecultuur op de veranderbereidheid van medewerkers binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland en welke rol speelt leiderschap daarbij?’* Allereerst is uit dit onderzoek gebleken dat de organisatieculturen op zich geen invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Echter, wanneer de clancultuur samen met de dienende leiderschap in hoge mate wordt ervaren heeft dit wel een positief effect op de veranderbereidheid ten aanzien van medewerkers. In het tweede deel van de hoofdvraag gaat het over welke rol leiderschap speelt in de veranderbereidheid van medewerkers. Uit de resultaten is gebleken dat transformationeel een rol (kleine) speelt in het verklaren van de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Beide resultaten komen overeen met de literatuur.

Naast deze bevindingen is er vanuit de correlatieanalyse ook naar voren gekomen dat veranderbereidheid een positief effect heeft op de brede inzetbaarheid van medewerkers. Dit houdt in dat medewerkers die bereid zijn om te veranderen ook aangeven breed inzetbaar te zijn. Dit ligt in lijn met de verwachting dat medewerkers die bereid zijn om te veranderen, ook meer bereid zijn om taken aan te nemen die buiten hun eigen takenpakket liggen (Manuel, 2014).

5.2 Discussie

In de discussie wordt ingegaan op de mogelijke beperkingen van dit onderzoek. Beperkingen kunnen ontstaan vanuit de gemaakte keuzes binnen dit onderzoek. Er is onderscheid gemaakt tussen een methodologische, wetenschappelijke en maatschappelijke discussie. Het doel van de discussie is om aan te geven welke beperkingen mogelijk van invloed zijn geweest op de resultaten van dit onderzoek.

5.2.1 Methodologische discussie

De onderzoeksmethoden in dit onderzoek zorgen voor een aantal beperkingen die van invloed kunnen zijn op de resultaten. Een *eerste beperking* betreft het gebruik van gevalideerde vragenlijsten omtrent de organisatiecultuur. Er is gebruik gemaakt van de OCAI vragenlijst van Cameron & Quinn (2011). In de originele vragenlijst worden punten gegeven per dimensie. Ondanks dat er geen belemmeringen waren gevonden in het omzetten naar stellingen op basis van een Likert schaal, bleek dit wel invloed te hebben op de betrouwbaarheid en constructvaliditeit van de variabelen. Bij de hiërarchische cultuur was de Cronbach's alpha lager dan 0,6. Dit betekent dat de betrouwbaarheid laag is en dat als het onderzoek herhaalt wordt, de kans kleiner is dat het dezelfde resultaten oplevert (Baarda, 2013). Bij de adhocratiecultuur was sprake van onvoldoende interne validiteit. De lage interne validiteit bij de adhocratiecultuur kwam omdat er te veel samenhang was met de andere culturen. Het nadeel van het OCAI is dat iedere stelling uit verschillende uitspraken bestaat en dat een aantal begrippen bij meerdere cultuurtypen worden gebruikt. Het is mogelijk dat hierdoor respondenten de verschillen tussen de organisatieculturen niet uit elkaar konden houden ('t Hart, et al. 2009). Met het verwijderen van de adhocratiecultuur is de interne validiteit van de andere cultuurschalen gewaarborgd.

Een *tweede beperking* in dit onderzoek heeft betrekking op de overeenkomsten tussen de transformationele en dienende leiderschapsstijl. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst van transformationeel leiderschap en een gevalideerde vragenlijst van dienend leiderschap. Bij het analyseren is geconstateerd dat er overlap is tussen de vragenlijsten met betrekking tot bepaalde items. Bij het uitvoeren van de factoranalyse is gekeken naar de onderlinge samenhang. Een interessante bevinding bij het analyseren van de samenhang van de leiderschapsstijlen was dat niet drie maar vier factoren werden herkend. Naast administratief, transformationeel en dienend leiderschap werd er dus een vierde factor herkend. Deze factor had betrekking op de overeenkomst tussen transformationeel en dienend leiderschap, namelijk de ontwikkeling van medewerkers. Gezien het feit dat de vragen zo sterk in een andere factor terecht zijn gekomen, is besloten de vragen als eigen schaal mee te nemen. De vragen in de oorspronkelijke schaal meenemen zou de validiteit schaden. Deze bevinding heeft inzicht gegeven over het meten van twee leiderschapsstijlen die overeenkomsten hebben. Voor vervolgonderzoek is het een aanbeveling om er rekening mee te houden, dat deze schalen overlap hebben met elkaar.

De responsgroep betreft een *derde beperking* binnen dit onderzoek. Met een responspercentage van 52 procent kan er gesproken worden over een redelijke respons. Desondanks is de gehele populatie niet heel groot, waardoor het alsnog van belang is om voorzichtig te zijn met uitspraken over de gehele populatie. Daarnaast zijn de stagiaires meegenomen in dit onderzoek. Van de 325 medewerkers zijn er

in totaal 15 stagiaires bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. Het meenemen van de stagiaires bij de onderzoekspopulatie kan van invloed zijn geweest op de resultaten omdat stagiaires met een lerende insteek aanwezig zijn in de organisatie. Stagiaires worden op een andere manier aangestuurd door leidinggevende wat kan zorgen voor andere interpretaties met betrekking tot de leiderschapstijlen.

Een *vierde beperking* in dit onderzoek is dat er gebruik gemaakt is van cross-sectionele data. Dit houdt in dat alle variabelen op hetzelfde moment zijn gemeten. Met het gebruik van deze data is het mogelijk om statische verbanden aan te tonen, maar is het niet mogelijk om causale verbanden aan te tonen. Een causaal verband kan worden vastgesteld wanneer er een statistische significante relatie is, welke niet door andere variabelen wordt verklaard en waar sprake is van tijdsafhankelijkheid. Met cross-sectionele data kan geen rekening worden gehouden met de tijdsafhankelijkheid. De resultaten als causale effecten interpreteren vraagt daarom om voorzichtigheid. Toch geven de resultaten in dit onderzoek wel input voor vervolgonderzoek naar veranderbereidheid.

5.2.2 Wetenschappelijke discussie

Dit onderzoek levert een aantal interessante wetenschappelijke inzichten op ten aanzien van de veranderbereidheid van medewerkers. Op basis van de literatuur zijn bepaalde verwachtingen ontwikkeld ten aanzien van dit onderzoek. Als eerst wordt ingegaan op de verwachtingen van de organisatiecultuur en vervolgens van het leiderschap.

Een eerste verwachting was dat er bij een publieke organisatie als Rijkswaterstaat Midden Nederland een dominante hiërarchische organisatiecultuur ervaren zou worden. In de literatuur komt naar voren dat publieke organisaties door de structuur vaak te maken hebben met een cultuur die hiërarchisch is met een focus op beheersbaarheid (Cameron & Quinn, 2011). In de studie van de Studiegroep Openbaar Bestuur (2016) wordt aangegeven dat er nog steeds gewerkt moet worden aan de-hiërarchisering (deregulering), zodat er meer ruimte komt voor adaptief vermogen. Dit wekte de verwachting dat er nog wel degelijk sprake is van een hiërarchische cultuur binnen overheidsorganisaties. De resultaten tonen echter aan dat er binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland geen dominante hiërarchische cultuur wordt ervaren. Is een hiërarchische cultuur dan een achterhaald beeld in de publieke sector? Groenenveld (2016) geeft aan dat de cultuur wordt beïnvloed door de structuur van de organisatie. Door de grootte van publieke organisaties is er vaak sprake van een organisatiestructuur in termen van hiërarchie en functionele ordening (Van der Voet, 2013). Deze structuur zorgt voor een cultuur die is gefocust op controle en maakt organisaties log en inflexibel. Wanneer organisaties platter zijn georganiseerd en de bevoegdheden meer gedecentraliseerd zijn, ontstaat er meer flexibiliteit en neemt de mate van bureaucratie af (Gastelaars, 2006). Rijkswaterstaat Midden Nederland heeft in 2016

gekozen voor verplating van de structuur en heeft nu nog maar drie lagen. Door verplating kan het mogelijk zijn dat de structuur binnen Rijkswaterstaat zorgt voor een mindere aanwezige hiërarchische cultuur. De culturen die dominanter werden ervaren zijn de markt- en clancultuur. De marktcultuur is voornamelijk gericht op de externe omgeving (Cameron & Quinn, 2011). Ondanks het publieke karakter van Rijkswaterstaat Midden Nederland, is het niet vreemd dat de medewerkers een marktcultuur ervaren. Dit vanwege de vele onderhandelingen met externe partijen en de productie die geleverd moet worden aan de hand van ambitieuze doelstellingen. De clancultuur is daarentegen gefocust op teamwerk en het ontwikkelen van het personeel (Cameron & Quinn, 2011). Ook deze cultuur past bij Rijkswaterstaat vanwege de vele samenwerkingen tussen de onderlinge afdelingen. In de recente wetenschappelijke literatuur is nog weinig bekend over de huidige cultuur binnen overheidsorganisaties. Er wordt veelal aangegeven dat het openbaar bestuur een weg moet vinden in de netwerksamenleving. Dit impliceert een verschuiving van de hiërarchische cultuur naar een clancultuur, waarin de samenwerking in teams als belangrijk wordt geacht (Cameron & Quinn, 2011). Hier zou vervolg onderzoek naar kunnen kijken.

Een tweede verwachting was dat organisatiecultuur invloed heeft op de veranderbereidheid van medewerkers. Zo verondersteld Jones, et al. (2005) dat de organisatiecultuur een bijdrage kan leveren aan de veranderbereidheid van medewerkers. In de resultaten zijn geen verbanden gevonden tussen de organisatieculturen en de veranderbereidheid van medewerkers. Een mogelijk antwoord voor het niet vinden van het te verwachten verband tussen organisatiecultuur en veranderbereidheid kan wellicht gevonden worden in het veranderbereidheid model van Metselaar, et al. (2011) (zie paragraaf 2.1). Door de jaren heen is het model verder ontwikkeld, waarbij in de laatste ontwikkeling de mate van invloed is aangegeven per factor. Volgens Metselaar, et al. (2011) bestaat er een beperkte positieve invloed vanuit de factor interne druk. Dit geeft aan dat de vorming van meningen en groepsnormen van de medewerkers maar in beperkte mate invloed heeft op de veranderbereidheid. Ondanks dat dit tegen vele modellen ingaat zou het een verklaring kunnen zijn. In het onderzoek van Harris (2009) wordt aangegeven dat rekening houden met de specifieke culturele context noodzakelijk is in het kiezen van de veranderingsaanpak. Hier wordt niet direct gesproken over dat de organisatiecultuur invloed heeft op de veranderbereidheid, maar dat de veranderingsaanpak moet aansluiten op de aanwezige cultuur. Dit vanwege het feit dat een succesvolle aanpak in een bepaalde organisatie gemakkelijk de culturele grenzen kan overschrijden van een andere organisatie, waardoor er weerstand optreedt (Greenhalgh, et al. 2004).

Naast organisatiecultuur is een derde verwachting dat leiderschap een belangrijke rol speelt binnen het implementeren van succesvolle verandering. De rol van leidinggevende is dan ook een groot onderwerp in de wetenschappelijke literatuur. In dit onderzoek is daarom eerst gekeken naar welke leiderschapsstijl medewerkers ervaren. Uit de onderzoeksresultaten is, tegen de verwachting in, gebleken dat administratief leiderschap het minst wordt ervaren. In de literatuur komt naar voren dat in publieke organisaties waar wordt gehandeld vanuit formele structuur en processen vaak administratief leiderschap aanwezig is (Uhl-Bien, et al. 2007). Naast de literatuur is ook bij Rijkswaterstaat terug te zien dat veel gestuurd wordt vanuit organisatie- en formatiekaders. Toch tonen leiders niet het daarbij verwachte administratieve leiderschap. Een mogelijke verklaring kan gevonden worden in het feit dat Rijkswaterstaat een ruim Individueel Keuzebudget (IKB) heeft en er vanuit de top wordt gestimuleerd om hier gebruik van te maken. Vanuit de leidinggevendenden worden er regelmatig gesprekken gevoerd waarin de ontwikkeling van de medewerker centraal staat. Het centraal stellen van de leerbehoefte van de medewerkers is een kenmerk van het dienende leiderschap. De dienende leiderschapsstijl wordt het meest dominant ervaren binnen Rijkswaterstaat Midden Nederland. Een verklaring daarvoor kan wellicht gevonden worden in de leiderschapsontwikkeling binnen Rijkswaterstaat. Naar aanleiding van het *Strategisch Personeelsbeleid het Rijk 2025* (Rijksoverheid, 2018) heeft Rijkswaterstaat gewerkt aan nieuwe leiderschapsprincipes. In het strategisch beleid van het Rijk is aangegeven dat publieke organisaties van een sterke leider naar dienende leider moeten gaan. Bij Rijkswaterstaat is één van de drie leiderschapsprincipes '*optimale bijdrage medewerker*' geworden. Concreet houdt dit in dat leiders zorgen dat iedere medewerker optimaal zijn bijdrage kan leveren zijn specifieke opgave. Deze pijler komt overeen met de theorie van de dienend leiderschap. Volgens Van Dierendonck (2011) wordt dienend leiderschap gekenmerkt door het empoweren en ontwikkelen van medewerkers. Het centraal stellen van de ontwikkeling van de medewerker is niet alleen een kenmerk van dienend leiderschap, maar ook van transformationeel leiderschap (Van Dierendonck, 2011). Vanwege het feit dat beide leiderschapsstijlen de ontwikkeling stimuleren is in de factoranalyse dan ook een vierde factor herkend. Deze factor richt zich op de ontwikkeling van medewerkers. Het ontwikkelingsgericht leiderschap wordt evenveel ervaren als transformationeel leiderschap. Doordat alle drie de leiderschappen kijken naar de behoeftes van medewerkers, is het niet vreemd dat de gemiddelde scores dicht bij elkaar liggen.

Wanneer er specifiek wordt gekeken naar de leiderschapsstijl in samenhang met veranderbereidheid was de verwachting dat transformationeel leiderschap een belangrijke rol zou spelen. Dit type leiderschap legt volgens Van Wart (2017) de nadruk op veranderingen in organisaties. Bij het toetsen kwam er een significant verband naar voren. Dit komt overeen met de literatuur, welke aangeeft dat transformationeel leiderschap een bijdragen kan leveren aan de motivatie van de medewerkers om zich in te zetten voor nieuwe taken (Wright, Moynihan & Pandey, 2012). Bij het uitvoeren van de regressie

analyse bleek de verklaarde variantie klein te zijn. Dit kan komen omdat er op het moment van meten geen sprake was van een verandering in de organisatie. Gezien er geen veranderingen spelen, is er bij leiders ook niet direct aanleiding om transformationeel leiderschapsgedrag te vertonen. Het is dus mogelijk dat deze leiderschapsstijl meer van invloed is, wanneer er daadwerkelijk een verandering plaats vindt in de organisatie.

Naast de verwachting dat transformationeel leiderschap een positieve invloed zou hebben op de veranderbereidheid, werd deze uitkomst ook bij dienend leiderschap verwacht. Van der Voet (2016) geeft namelijk aan dat wanneer medewerkers zich afhankelijk voelen van de leider over de implementatie van de verandering, dit kan zorgen voor weerstand. Van belang is om betrokkenheid te creëren bij medewerkers door middel van hoogwaardige verandercommunicatie. Een kenmerk van het dienende leiderschap is het opbouwen van hoogwaardige relaties (Coetzer, et al., 2017). Het feit dat er geen significant verband is gevonden tussen dienend leiderschap en veranderbereidheid kan komen omdat er niet genoeg urgentie onder de medewerkers wordt ervaren om te veranderen. In de dienende leiderschapsstijl kijkt een leider niet naar zijn eigen belangen, maar zorgt ervoor dat er binnen de organisatie mogelijkheden worden gecreëerd zodat medewerkers kunnen groeien (Luthans & Avolio, 2003). Wanneer medewerkers niet de urgentie ervaren om breder inzetbaar te worden, zullen zij ook niet behoefte tonen om dat te ontwikkelen.

Tot slot is er gekeken of ontwikkelingsgericht leiderschap (vierde factor) invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Dit werd verwacht omdat brede inzetbaarheid heeft te maken met de ontwikkeling van medewerkers (Fleischmann & Koster, 2017). Uit de resultaten toonde geen significant verband. Een mogelijke verklaring is dat leiderschap wat zich enkel richt op het stimuleren van de ontwikkeling, niet voldoende is om ervoor te zorgen dat medewerkers bereid zijn om te veranderen ten aanzien van brede inzetbaarheid.

De laatste verwachting binnen dit onderzoek is dat wanneer transformationeel of dienend leiderschap samen met de clancultuur wordt ervaren, dit een positief effect heeft op de veranderbereidheid van medewerkers. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat wanneer een hoge mate van zowel dienend leiderschap als clancultuur wordt ervaren, dit een positief effect heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Dit is in lijn met de theorie, waarin Parris & Peachey (2013) aangeven dat dienend leiderschap zorgt voor een helpende cultuur waarin de bereidheid van werknemers wordt vergroot om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Wanneer er naar de verklaarde variantie van het effect wordt gekeken, is deze klein. Het kan zijn dat leiders te weinig gebruik maken van elementen uit de clancultuur. Volgens Jaskyte (2004) kan veranderbereidheid toenemen wanneer leiders gebruik maken van elementen uit de organisatiecultuur om medewerkers te motiveren om te veranderen.

Bij transformationeel leiderschap in samenhang met clancultuur is geen interactie-effect gevonden op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat clancultuur de organisatie bijeenhoudt door waarden als loyaliteit en traditie (Cameron & Quinn, 2006), terwijl transformationeel leiderschap medewerkers wil laten meebewegen richting nieuwe doelstellingen en werkwijze (Van Wart, 2017).

De resultaten van de verschillende leiderschapsstijlen met betrekking tot de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid laat zien dat de rol van leiderschap tweezijdig is. De verklaarde variantie van de twee effecten zijn klein, daarom is voor vervolgonderzoek aan te bevelen om uitgebreider onderzoek te doen naar het verschil van transformationeel en dienend leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers in de publieke sector.

5.2.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

In navolging van dit onderzoek is het tevens waardevol om een kwalitatief onderzoek te doen met diepte interviews. Het gebruik van diepte interviews biedt de mogelijkheid om achterliggende oorzaken van de samenhangende variabelen te onderzoeken. Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek beter de mogelijkheid om aanbevelingen te doen die passend zijn bij Rijkswaterstaat Midden Nederland. Naast een vervolg onderzoek kwam in de methodologische en wetenschappelijke discussie ook al naar voren welke mogelijke vervolg onderzoeken er gedaan kunnen worden. Een naar voren gekomen beperking van dit onderzoek is het gebruik van cross-sectionele data. Voor toekomstig onderzoek is het aan te raden om longitudinale onderzoeksmethodiek toe te passen. Het gebruik van longitudinaal onderzoek zorgt ervoor dat causale verbanden beter in te schatten zijn. Op wetenschappelijk vlak is verdiepend onderzoek naar het meten van transformationeel leiderschap en dienend leiderschap een waardevolle toevoeging aan de wetenschap. De verandermanagement literatuur biedt veel leiderschapsstijlen die veranderbereidheid van medewerkers ondersteunen en of vergroten. Wel is het van belang dat onderzocht wordt hoe deze leiderschapsstijlen in een publieke context toepasbaar. Tot slot is er in dit onderzoek uit de resultaten naar voren gekomen dat er sprake is van een interactie effect tussen dienend leiderschap en clancultuur op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. Om dit verband verder te kunnen verklaren is vervolgonderzoek nodig.

5.2.5 Aanbevelingen Rijkswaterstaat Midden Nederland

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat transformationeel leiderschap significant invloed heeft op de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid. In juni 2020 is in de managementconferentie Rijkswaterstaat een drietal nieuwe leiderschapspijlers gepresenteerd. In de drie nieuwe leiderschapspijlers van Rijkswaterstaat is te zien dat alle drie de pijlers overeenkomsten hebben met het transformationele leiderschap. Ook het dienende leiderschap komt terug in de laatste pijler (*optimale bijdrage medewerker*) van Rijkswaterstaat. Gezien de ontwikkeling van medewerkers ook een aspect is van het transformationele leiderschap worden de aanbevelingen hoofdzakelijk vanuit het transformationele leiderschap geschreven. Hieronder de drie leiderschapspijlers met daaronder de overeenkomsten uit de transformationele leiderschap. Vervolgens de aanbevelingen om de veranderbereidheid ten aanzien van brede inzetbaarheid bij medewerkers van Rijkswaterstaat Midden Nederland te stimuleren. De aanbevelingen zijn geschreven op basis van de nieuwe leiderschapspijlers van Rijkswaterstaat.

 <p>BUITEN VOOROP</p>	 <p>HELDERE STURING</p>	 <p>OPTIMALE BIJDRAGE MEDEWERKER</p>
<p>Medewerkers meenemen in de visie en doelen</p>	<p>Dat de leider gedrag vertoont dat in overeenstemming is met de doelen</p>	<p>Groei en ontwikkeling van medewerkers centraal</p>

1. *Buiten voorop*

Buiten voorop is de eerste pijler van Rijkswaterstaat. Dit houdt in dat de leidinggevende de opgave buiten centraal stelt. Om brede inzetbaarheid te creëren bij medewerkers is het belangrijk dat binnen de opgave iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft en iedere medewerker ook achter dit doel staat. Wanneer iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft, zullen medewerkers meer bereid zijn om werk buiten hun reguliere takenpakket uit te voeren. Transparante communicatie over visie en doelen zorgt ervoor dat medewerkers eerder het doel met elkaar zullen delen. Belangrijk is dat bij het optreden van weerstand de belemmeringen worden weggehaald. Uit het proces, maar ook uit het gedrag. Weerstand kan verminderd worden wanneer er win-winsituaties worden gecreëerd. Ook is het als leider belangrijk om medewerkers intellectueel te stimuleren door oude veronderstellingen in twijfel laten trekken. Dit zorgt voor ruimte voor nieuwe meer passende waarden en normen om de opgave centraal te stellen en anders te gaan werken.

2. Heldere sturing

De tweede pijler van Rijkswaterstaat is *heldere sturing*. Binnen heldere en begrepen sturing is het belangrijk dat medewerkers weten wat zij kunnen uitvoeren om een bijdrage te leveren aan het doel of de opgave. Onderling duidelijke taakverdeling en werkwijze tussen medewerkers en leidinggevende is essentieel. Als medewerkers ruimte krijgen om onderling afspraken te maken over taakverdeling en werkwijze, zorgt dit voor minder weerstand om ook andere taken op te pakken. Binnen een complexe omgeving kan heldere en begrepen sturing lastig zijn. Een inspirerende, op samenwerking gerichte stijl van leidinggeven is in een complexe omgeving van belang om vertrouwen te creëren. Inspireren kan een leidinggevende doen door het delen van de visie, kennisdeling en professionaliteit. Om de brede inzetbaarheid te stimuleren is het van belang dat leidinggevendenden bewust zijn van het rolmodel dat ze zijn voor medewerkers. Gedrag en houding van een leidinggevende heeft invloed op de percepties van medewerkers en hun bereidheid om zich breder in te zetten.

3. Optimale bijdrage medewerkers

De derde pijler is een *optimale bijdrage van medewerkers*. Dit gaat in op dat een leidinggevende ervoor zorgt dat iedere medewerker in staat wordt gesteld om een optimale bijdrage te leveren aan de voor hem specifieke opgave. Een organisatie ontwikkelt zich door de ontwikkeling van medewerkers. Een wendbare organisatie gaat via medewerkers die de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen op gebied van hun talenten en drijfveren. Dit zorgt voor betekenisvol werk dat ruimte biedt voor maximale zelfontplooiing. Om medewerkers zich te laten ontwikkelen is het van belang dat leiders in verbinding blijven met de medewerker. In verbinding blijven met de medewerker ontstaat door communicatie, aandacht geven en feedback. De afdelingshoofden hebben hierin een belangrijke rol. Het aanbieden van leermogelijkheden kan in de vorm van taakrotatie, verbreding en verrijking, maar ook door het aanbieden van eigen regelruimte. Bij het creëren van brede inzetbaarheid is het belangrijk dat eventuele negatieve invloed op de bereidheid wordt beperkt. Het beperken kan door het accent te leggen op coachen. Negatieve gevoelens bagatelliseren of onder de tafel praten kan zorgen voor gevoelens van bedreiging voor het werk. Van belang is om in een open gesprek de bedreigingen en kansen voor de mensen zelf tegenover elkaar te zetten.

Literatuurlijst

- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900-921.
- Ahaus, K. & Haan, E. de (2010). *Integraal klachten-management: inspiratiebron voor klantloyaliteit, merkrepotatie en kwaliteitsverbetering*. Deventer: Uitgeverij Kluwer.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Armenakis, A. A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Cengage learning
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leader*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.
- Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen. De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Belias & koustelios (2014) *the impact of leadership and change management strategy*
- Bendor-Samuel, P. (2004), "Change management tools key to winning internal acceptance: implementing off shore strategies", *Outsourcing Journal*, Everest Partners, L.P.
- Bovens, M.A.P., Hart, P., t & Twist, M.J.W. van (2007). *Openbaar bestuur beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Burke, W. W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Den Haag: SDU Uitgevers

- Coetzer, M. F. (2017). *The functions of a servant leader. The Leadership Quarterly*, 29(1) 1.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50, 479 – 500.
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Crawford, L., Costello, K., Pollack, J. & Bentley, L. (2003). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21(6), 443-448.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly* 30, 111-132.
- Forrier, A., Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal* 28. 511-523.
- Fleischmann, & Koster, F. (2017). How is employers' willingness to provide training to their older workers dependent on workers and public authorities? A vignette study. *Ageing & Society*, 38(10), 1995-2018.
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908–2925.
- Gastelaars, M. (2006), *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Geuijen, K. (2018). *Adaptief bestuur: Noodzaak en mogelijkheden voor adaptiviteit in netwerken*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Greenhalgh T, Robert G, McFarlane F, Bate P, Kyriakidon O. (2004) Diffusion of innovations in service organisations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4): 581-629.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Guilbert, L., Bernaud, J. L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69–89.
- Hart, H., Dijk, J. v., Goede, M. d., Jansen, W., & Teunissen, J. (1998). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.

Henri, J. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.

Higgs, M & D., & Rowland (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335.

InternetSpiegel (2013) Hoe je zorgt voor veranderbereidheid bij medewerkers: succesvol reorganiseren. Geraadpleegd via: <https://www.internetspiegel.nl/wp-content/uploads/sites/9/2016/11/Whitepaper-hoe-je-zorgt-voorveranderbereidheid-bijmedewerkers.pdf>

Jaskyte, K. (2004), "Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in non-profit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153-168.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.

Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldin, L., & Carlström, E. (2013). Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health policy* 114, 156-162.

Judge, W. Q., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901.

Keller & Dansereau (1995) Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.

Kotter, J. R. (1995). Leading change. Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 85(1)

Kuipers, B. S., Witte, M. D., & Voet, J. van der (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum, 153-178.

Lok, P., & Crawford, J. (2003). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, Vol. 23, 321-338.

Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive organizational scholarship*. 241-254.

Mars, A. (2013). Hoe verhoog je de veranderbereidheid van medewerkers. Geraadpleegd op 14 mei 2020 via <http://www.forachangeartikelen.nl/?p=179>

Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profitsector en de profitsector. *Tijdschrift voor HRM* 2.

Metselaar, E.E. (1997). Assessing the willingness to change. *Construction and validation of the DINAMO*. Proefschrift.

Metselaar, E.E., Cozijnsen, A.J. & Van Delft, P. (2011). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

Moore, D.S., McCabe, G.P., Duckworth, W.M. & Alwan, L.C. (2009). *The practise of business statistics. Using data for decisions*. New York: W.H. Freeman and Company.

Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Boombestuurskundetijdschriften*, 79-93.

Miles, J. & Shevlin, M. (2005). *Applying regression & correlation. A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.

Noe, R. A., Steffy, B. D., & Barber, A. E. (1988). An investigation of the factors influencing employees' willingness to accept mobility opportunities. *Personnel Psychology*, 41(3), 559-580.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of Vocational Behavior* 59, 425-453.

Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.

Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *Leadership Quarterly*, 20(2), 87–102.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. John Wiley & Sons Inc.

Rijksoverheid (2018) *In het hart van de publieke zaak: strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>

Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.

Studiegroep Openbaar Bestuur (2016). *Maak verschil. Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven*. Den Haag.

Tharp, M.B. (2009) Four Organizational Culture Types. *Hawort Organizational Culture White Paper*.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1).

- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Van Dam, K. (2007). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29-51. (2), 171-191.
- Van den Berg, P. T., & Van der Velde, M. E. G., (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129.
- Van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.
- Van der Voet, J., Groeneveld, S.M. & Kuipers, B.S. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, 14.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 27(4), 1228–1261.
- Van Nuland, E., & Scheeren, J. (2020). *Tevredenheid en vertrek van werknemers in het voortgezet onderwijs*. Den Haag: Voion.
- Van Oss, L., & Van 't Hek, J. (2016). *De veranderende wereld van organisatieverandering*. In Schenning, J., Simons, R.J. & Bessieux, T. (Eds.), *Mens en organisaties: 24 evoluties onder de loep*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Continho.
- Van Wart (2017). *Leadership in public organizations: An introduction*. New York: Taylor & Fancis,
- Veld, M., Semeijn, J. and Vuuren, T. (2015), Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees, *Personnel Review*, 44(6), 866-882.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2015). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54(2), 255-265.
- Witte de, J. & Jonker, J. (2014). *De kunst van veranderen*. Deventer: Kluwer
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 97–111). London: Wiley.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 75-89.

Wright, B.E., Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7).

Zwieten, M. v., & Willems, D. (2004). Waardering voor kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(3), 38-43.

Bijlage I – Operationalisering

Concept	Indicator	Meetbare indicator	Stellingen
Organisatiecultuur	Hiërarchie cultuur	Dominante kenmerken	1. Bij Rijkswaterstaat is sprake van een strakke structuur, formele processen bepalen wat ik, als medewerker doe
		Bindmiddel van de organisatie	2. Formele regels en beleidsstukken zorgen voor de verbinding tussen verschillende afdelingen binnen Rijkswaterstaat
		Strategische accenten / succescriteria	3. Rijkswaterstaat legt de nadruk op efficiëntie en het behoud van het bestaande processen
	Markt cultuur	Dominante kenmerken	4. Rijkswaterstaat is resultaatgericht, het werk af krijgen is de grootste zorg
		Bindmiddel van de organisatie	5. Rijkswaterstaat legt de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen
		Strategische accenten / succescriteria	6. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen speelt de hoofdrol bij Rijkswaterstaat
	Clan cultuur	Dominante kenmerken	7. Rijkswaterstaat heeft een persoonlijk karakter, het lijkt een grote familie en mensen hebben veel met elkaar gemeen
		Bindmiddel van de organisatie	8. Rijkswaterstaat wordt gekenmerkt door een grote mate van vertrouwen, openheid en betrokkenheid
		Strategische accenten / succescriteria	9. Rijkswaterstaat streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers
	Adhocratie cultuur	Dominante kenmerken	10. Rijkswaterstaat is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest
		Bindmiddel van de organisatie	11. Ik werk graag bij Rijkswaterstaat, omdat ik betrokken wil blijven bij innovatie en ontwikkeling
		Strategische accenten	12. Rijkswaterstaat legt de nadruk op het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.

Concept	Indicator	Meetbare indicator	Stellingen
Leiderschapsstijl	Administratieve leiderschapsstijl	Interne focus	13. Mijn direct leidinggevende houdt strikt bij wat zich binnen de afdeling afspeelt
			14. Mijn direct leidinggevende heeft de afdeling goed georganiseerd en strak gecoördineerd
		Beheersing	15. Mijn direct leidinggevende anticipeert op problemen bij de doorstroom van werk en probeert crisis te vermijden
			16. Mijn direct leidinggevende controleert op fouten en vergissingen
	Transformationele leiderschapsstijl	Ideale beïnvloeding (eigenschappen)	17. Mijn direct leidinggevende zet het belang van de groep boven zijn eigen belang
		Ideale beïnvloeding (gedrag)	18. Mijn direct leidinggevende laat mij nadenken over morele en ethische gevolgen bij het maken van beslissingen
		Inspirerende motivatie	19. Mijn direct leidinggevende inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen
		Intellectuele stimulatie	20. Mijn direct leidinggevende daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen
		Individuele overweging	21. Mijn direct leidinggevende helpt me om mezelf verder te ontwikkelen
	Dienend leiderschapsstijl	Opbouwen van relaties met ondergeschikten	22. Mijn direct leidinggevende besteedt tijd aan het opbouwen van hoogwaardige relaties met mij en de medewerkers van de afdeling
			23. Mijn direct leidinggevende creëert een gevoel van samenhang onder de medewerkers van de afdeling
		Het empoweren van ondergeschikten	24. De beslissingen van mijn direct leidinggevende worden beïnvloed door de inbreng van mij en mijn collega's
			25. Mijn direct leidinggevende probeert consensus te bereiken onder collega's over belangrijke beslissingen
		Het helpen groeien en bloeien van ondergeschikte	26. Mijn direct leidinggevende moedigt mij aan om mijn talenten te benutten
27. Mijn direct leidinggevende maakt mijn persoonlijke ontwikkeling tot een prioriteit			
Ethisch handelen		28. Mijn direct leidinggevende doet wat hij/zij heeft beloofd te doen	
		29. Mijn direct leidinggevende laat zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch gedrag	
Het hebben van conceptuele vaardigheden		30. Mijn direct leidinggevende balanceert tussen de dagelijkse gang van zaken en de doelstellingen in de toekomst	

	31. Mijn direct leidinggevende toont een brede kennis en interesse in het vinden van oplossingen voor werkgerelateerde vraagstukken
Het vooropstellen van ondergeschikte	32. Mijn direct leidinggevende geeft mij het gevoel dat ik met hem/haar werk en geen voor hem/haar 33. Mijn direct leidinggevende werkt hard om mij te helpen het beste uit mijzelf te halen
Het creëren van waarde voor mensen buiten de organisatie	- Niet meegenomen

Concept	Indicator	Stellingen
Veranderbereidheid	Gedragsintentie (veranderbereidheid)	34. Ik ben bereid om breed inzetbaar te zijn voor Rijkswaterstaat
		35. Ik ben van plan mijn collega's te laten zien dat ik bredere inzetbaarheid ondersteun
		36. Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut om breed inzetbaar te zijn
		37. Ik ben bereid mijn taken te wijzigen als dit ervoor zorgt dat ik breder inzetbaar kan zijn
		38. Ik ben bereid mijn weerstand tegen bredere inzetbaarheid te overwinnen
		39. Ik ben bereid om tijd vrij te maken om breder inzetbaar te worden
		40. Geef op een schaal van 1 tot en met 10 aan in welke mate u uzelf als breed inzetbaar beschouwd.
	Verandergedrag (werkelijk gedrag)	- Niet gemeten

Bijlage II – Uitnodiging online survey

Uitnodiging verstuurd op 11 mei 2020

Beste collega,

Zoals je wellicht vorige week in het weeknieuws (nummer 14) hebt gezien, stuur ik vandaag mijn online vragenlijst rond. Voor mijn afstudeeronderzoek bij Rijkswaterstaat Midden-Nederland doe ik onderzoek naar brede inzetbaarheid onder medewerkers. De vragenlijst betreft stellingen over hoe jij als medewerker de organisatiecultuur en leiderschap ervaart en in welke mate je bereid bent om breed inzetbaar te zijn. De vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten en is volledig anoniem. Het zou mij ontzettend helpen als je de vragenlijst invult. Als er nog vragen zijn naar aanleiding van de vragenlijst kun je uiteraard contact met mij opnemen.

Link naar de vragenlijst: https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_6s66YipAloBYYIL

Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,
Sanne Terhorst

Reminder verstuurd op 26 mei 2020

Beste collega,

Twee weken geleden heb ik mijn vragenlijst verstuurd. Dank aan iedereen die hem heeft ingevuld! Ik hoop dat de mensen die hem nog niet hebben ingevuld alsnog een paar minuten tijd kunnen vrijmaken om de vragen te beantwoorden. Het zou mij ontzettend helpen!

De vragenlijst betreft stellingen over hoe jij als medewerker de organisatiecultuur en leiderschap ervaart en in welke mate je bereid bent om breed inzetbaar te zijn. De vragenlijst is anoniem en kan ook via je mobiel worden ingevuld! Link naar de vragenlijst:
https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_6s66YipAloBYYIL

Als er nog vragen zijn naar aanleiding van de vragenlijst kun je uiteraard contact met mij opnemen.
Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

Sanne Terhorst

Bijlage III – Vragenlijst

Organisatiecultuur	
1.	Bij Rijkswaterstaat is sprake van een strakke structuur, formele processen bepalen wat ik, als medewerker doe
2.	Formele regels en beleidsstukken zorgen voor de verbinding tussen verschillende afdelingen binnen Rijkswaterstaat
3.	Rijkswaterstaat legt de nadruk efficiëntie en het behoud van het bestaande
4.	Rijkswaterstaat is resultaatgericht, het werk af zien te krijgen is de grootste zorg
5.	Rijkswaterstaat legt de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen
6.	Het bereiken van ambitieuze doelstellingen speelt de hoofdrol bij Rijkswaterstaat
7.	Rijkswaterstaat heeft een persoonlijk karakter, het heeft veel weg van een grote familie en mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben
8.	Rijkswaterstaat wordt gekenmerkt door een grote mate van vertrouwen, openheid en betrokkenheid
9.	Rijkswaterstaat streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers
10.	Rijkswaterstaat is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest
11.	Ik werk graag bij Rijkswaterstaat, omdat ik betrokken wil blijven bij innovatie en ontwikkeling
12.	Rijkswaterstaat legt de nadruk op het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.
Leiderschapsstijlen	
13.	Mijn direct leidinggevende houdt strikt bij wat zich binnen de afdeling afspeelt
14.	Mijn direct leidinggevende houdt de afdeling sterk gecoördineerd en goed georganiseerd
15.	Mijn direct leidinggevende anticipeert op problemen bij de doorstroom van werk en probeert crisis te vermijden
16.	Mijn direct leidinggevende controleert op fouten en vergissingen
17.	Mijn direct leidinggevende zet het belang van de groep boven zijn eigen belang
18.	Mijn direct leidinggevende laat mij nadenken over morele en ethische gevolgen bij het maken van beslissingen
19.	Mijn direct leidinggevende inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen
20.	Mijn direct leidinggevende daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken
21.	Mijn direct leidinggevende helpt me om mezelf verder te ontwikkelen
22.	Mijn direct leidinggevende besteedt tijd aan het opbouwen van hoogwaardige relaties met mij en de medewerkers van de afdeling

23.	Mijn direct leidinggevende creëert een gevoel van samenhang onder de medewerkers van de afdeling
24.	De beslissingen van mijn direct leidinggevende worden beïnvloed door de inbreng van mij en mijn collega's
25.	Mijn direct leidinggevende probeert consensus te bereiken onder collega's over belangrijke beslissingen
26.	Mijn direct leidinggevende moedigt mij aan mijn talenten te benutten
27.	Mijn direct leidinggevende maakt mijn persoonlijke ontwikkeling tot een prioriteit
28.	Mijn direct leidinggevende doet wat hij/zij heeft beloofd te doen
29.	Mijn direct leidinggevende laat zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch gedrag
30.	Mijn direct leidinggevende balanceert tussen de dagelijkse gang van zaken en de verwachtingen van de toekomst
31.	Mijn direct leidinggevende toont een brede kennis en interesse in het vinden van oplossingen voor werkgerelateerde vraagstukken
32.	Mijn direct leidinggevende geeft mij het gevoel dat ik met hem/haar werk, niet voor hem/haar
33.	Mijn direct leidinggevende werkt hard aan het vinden van manieren om anderen te helpen het beste uit zichzelf te halen
Bereidheid van medewerkers tot brede inzetbaarheid	
34.	Ik ben bereid om breed inzetbaar te zijn voor Rijkswaterstaat
35.	Ik ben van plan mijn collega's te laten zien dat ik bredere inzetbaarheid ondersteun
36.	Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van bredere inzetbaarheid
37.	Ik ben bereid mijn taken te wijzigen als dit ervoor zorgt dat ik breder inzetbaar kan zijn
38.	Ik ben bereid mijn weerstand tegen bredere inzetbaarheid te overwinnen
39.	Ik ben bereid om tijd vrij te maken om breder inzetbaar te worden
40.	Geef op een schaal van 1 tot en met 10 aan in welke mate u uzelf als breed inzetbaar beschouwd
Achtergrondvariabelen	
Geslacht	
Leeftijd	
Afdeling	
Aantal jaren werkzaam RWS	
Aantal jaren werkzaam binnen huidige functie	
Opleidingsniveau	
Leidinggevende functie	

Bijlage IV – Factoranalyse

Pattern matrix cultuurtypen

Pattern Matrix ^a				
Oorspronkelijk cultuurtype	Vraag online survey	Component		
		1	2	3
hiërarchie cultuur	1. Bij Rijkswaterstaat MN is sprake van een strakke structuur, formele processen bepalen wat ik, als medewerker doe	-0,038	-0,242	0,716
hiërarchie cultuur	2. Formele regels en beleidsstukken zorgen voor de verbinding tussen verschillende afdelingen binnen Rijkswaterstaat MN	-0,105	0,062	0,757
hiërarchie cultuur	3. Rijkswaterstaat MN legt de nadruk op efficiëntie en het behoud van het bestaande processen	0,227	0,084	0,538
Markt cultuur	4. Rijkswaterstaat MN is resultaatgericht, het werk af krijgen is de grootste zorg	0,910	-0,068	-0,096
Markt cultuur	5. Rijkswaterstaat MN legt de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen	0,861	-0,141	0,053
Markt cultuur	6. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen speelt de hoofdrol bij Rijkswaterstaat MN	0,682	0,192	0,040
Clan cultuur	7. Rijkswaterstaat MN heeft een persoonlijk karakter, het lijkt een grote familie en mensen hebben veel met elkaar gemeen	-0,167	0,757	0,051
Clan cultuur	8. Rijkswaterstaat MN wordt gekenmerkt door een grote mate van vertrouwen, betrokkenheid en openheid	0,021	0,780	-0,211
Clan cultuur	9. Rijkswaterstaat MN streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers	0,001	0,667	0,039
Adhocratie cultuur	10. Rijkswaterstaat MN is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest	0,163	0,342	0,528
Adhocratie cultuur	11. Ik werk graag bij Rijkswaterstaat MN, omdat ik betrokken wil blijven bij innovatie en ontwikkeling	0,291	0,309	0,316
Adhocratie cultuur	12. Rijkswaterstaat MN legt de nadruk op het uitproberen van nieuwe dingen en het zoeken naar kansen wordt gewaardeerd	0,259	0,577	0,104
	Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 8 iterations.			
	Adhocratie			
	Hiërarchie			
	Markt			
	Clan			

Op basis van de factoranalyse is gekozen om de bepaalde items niet mee te nemen. In de onderstaand tabel een overzicht van de items die wel zijn meegenomen en de bijbehorende Cronbach's alpha en validiteit score. Achter de items staan de nummers van de vragen uit de vragenlijst.

Variabele	Betrouwbaarheid (Cronbach's Alpha)	Validiteit (factoranalyse)
<i>Hiërarchie cultuur</i>	<i>Niet betrouwbaar (0,53)</i>	<i>Valide</i>
		Item 1: 0,716
		Item 2: 0,757
		Item 3: 0,538
<i>Markt cultuur</i>	<i>Betrouwbaar (0,78)</i>	<i>Valide</i>
		Item 4: 0,910
		Item 5: 0,861
		Item 6: 0,682
<i>Clan Cultuur</i>	<i>Betrouwbaar (0,64)</i>	<i>Valide</i>
		Item 7: 0,757
		Item 8 0,780
		Item 9: 0,667
<i>Adhocratie cultuur</i>	<i>Betrouwbaar (0,71)</i>	<i>Niet valide</i>
		-

Pattern matrix leiderschapsstijlen

Pattern Matrix ^a					
Oorspronkelijke leiderschapsstijl	Vragen uit de online survey	Component			
		1	2	3	4
Administratief leiderschap	13. Mijn direct leidinggevende houdt strikt bij wat zich binnen de afdeling afspeelt	-0,019	0,703	-0,032	-0,067
Administratief leiderschap	14. Mijn direct leidinggevende heeft de afdeling goed georganiseerd en strak gecoördineerd	0,175	0,625	-0,160	-0,194
Administratief leiderschap	15. Mijn direct leidinggevende anticipeert op problemen bij de doorstroom van werk en probeert crisis te vermijden	0,341	0,435	-0,124	-0,189
Administratief leiderschap	16. Mijn direct leidinggevende controleert op fouten en vergissingen	-0,110	0,878	-0,018	0,196
Transformationeel leiderschap	17. Mijn direct leidinggevende zet het belang van de groep boven zijn eigen belang	0,540	-0,091	-0,226	-0,042
Transformationeel leiderschap	18. Mijn direct leidinggevende laat mij nadenken over morele en ethische gevolgen bij het maken van beslissingen	-0,008	0,044	-0,834	0,099
Transformationeel leiderschap	19. Mijn direct leidinggevende inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen	0,098	0,317	-0,532	-0,120
Transformationeel leiderschap	20. Mijn direct leidinggevende daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen	-0,076	0,108	-0,573	-0,279
Transformationeel leiderschap	21. Mijn direct leidinggevende helpt mij om mijzelf verder te ontwikkelen	-0,064	-0,043	-0,145	-0,815
Dienend leiderschap	22. Mijn direct leidinggevende besteedt tijd aan het opbouwen van hoogwaardige relaties met mij en mijn collega's van de afdeling	0,508	0,112	0,103	-0,471
Dienend leiderschap	23. Mijn direct leidinggevende creëert een gevoel van samenhang onder de medewerkers van de afdeling	0,629	0,250	0,180	-0,305
Dienend leiderschap	24. De beslissingen van mijn direct leidinggevende worden beïnvloed door de inbreng van mij en mijn collega's	0,711	-0,047	-0,172	0,086
Dienend leiderschap	25. Mijn direct leidinggevende probeert consensus te bereiken onder collega's over belangrijke beslissingen	0,730	0,193	0,026	0,063
Dienend leiderschap	26. Mijn direct leidinggevende houdt rekening met privéomstandigheden	0,722	-0,166	-0,039	-0,017
Dienend leiderschap	27. Mijn direct leidinggevende maakt mijn persoonlijke ontwikkeling tot een prioriteit	0,005	-0,029	0,011	-0,900
Dienend leiderschap	28. Mijn direct leidinggevende doet wat hij/zij heeft beloofd te doen	0,361	-0,039	-0,334	-0,115
Dienend leiderschap	29. Mijn direct leidinggevende laat zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch gedrag	0,160	-0,102	-0,701	-0,040
Dienend leiderschap	30. Mijn direct leidinggevende balanceert tussen de dagelijkse gang van zaken en de verwachtingen van de toekomst	-0,062	0,079	-0,492	-0,207
Dienend leiderschap	31. Mijn direct leidinggevende toont een brede kennis en interesse in het vinden van oplossingen voor werkgerelateerde vraagstukken	0,219	0,044	-0,644	0,025
Dienend leiderschap	32. Mijn direct leidinggevende geeft mij het gevoel dat ik met hem/haar werk, niet voor hem/haar	0,480	-0,161	-0,299	-0,170
Dienend leiderschap	33. Mijn direct leidinggevende werkt hard aan het vinden van manieren om anderen te helpen het beste uit zichzelf te halen	0,155	0,102	-0,245	-0,583
	Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 12 iterations.				
	Administratief leiderschap				
	Transformationeel leiderschap				
	Dienend leiderschap				
	4 ^{de} factor: leiderschap gefocust op ontwikkeling				

Op basis van de factoranalyse is gekozen om de bepaalde items niet mee te nemen. In de onderstaand tabel een overzicht van de items die wel zijn meegenomen en de bijbehorende Cronbach's alpha en validiteit score. Achter de items staan de nummers van de vragen uit de vragenlijst.

Variabele	Betrouwbaarheid (Cronbach's Alpha)	Validiteit (factoranalyse)
<i>Administratief leiderschap</i>	<i>Betrouwbaar (0,70)</i>	<i>Valide</i> Item 13: 0,703 Item 14: 0,625 Item 16: 0,878
<i>Transformationeel leiderschap</i>	<i>Betrouwbaar (0,83)</i>	<i>Valide</i> Item 18: 0,834 Item 19: 0,532 Item 20: 0,573 Item 29: 0,701 Item 31: 0,664
<i>Dienend leiderschap</i>	<i>Betrouwbaar (0,83)</i>	<i>Valide</i> Item 22: 0,508 Item 23: 0,629 Item 24: 0,711 Item 25: 0,730 Item 26: 0,722 Item 17: 0,540
<i>Ontwikkelgericht leiderschap</i>	<i>Betrouwbaar (0,85)</i>	<i>Valide</i> Item 21: 0,851 Item 27: 0,900 Item 33: 0,583

Bijlage V – Regressie analyse

Regressie analyse 1:

Onafhankelijke variabele: leeftijd, geslacht & transformatieel leiderschap

Afhankelijke variabele: veranderbereidheid

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,186 ^a	0,034	0,023	0,685	0,034	2,941	2	165	0,056
2	,248 ^b	0,062	0,045	0,677	0,027	4,763	1	164	0,03
a. Predictors: (Constant), Leeftijd, Geslacht									
b. Predictors: (Constant), Leeftijd, Geslacht, Transformatieel leiderschap									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,761	2	1,381	2,941	,056 ^b
	Residual	77,452	165	0,469		
	Total	80,213	167			
2	Regression	4,948	3	1,649	3,593	,015 ^c
	Residual	75,266	164	0,459		
	Total	80,213	167			
a. Dependent Variable: Veranderbereidheid						
b. Predictors: (Constant), Leeftijd, Geslacht						
c. Predictors: (Constant), Leeftijd, Geslacht, Transformatieel leiderschap						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,368	0,246		17,786	0
	Geslacht	-0,077	0,105	-0,056	-0,73	0,467
	Leeftijd	-0,108	0,049	-0,17	-2,206	0,029
2	(Constant)	3,736	0,378		9,884	0
	Geslacht	-0,082	0,104	-0,06	-0,79	0,431
	Leeftijd	-0,105	0,049	-0,165	-2,16	0,032
	Transformatieel leiderschap	0,186	0,085	0,165	2,183	0,03
a. Dependent Variable: Veranderbereidheid						

Regressie analyse 2:

Onafhankelijke variabele: leeftijd, geslacht, functie jaren & transformatieel leiderschap

Afhankelijke variabele: veranderbereidheid

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,234 ^a	0,055	0,034	0,708	0,055	2,611	3	135	0,054
2	,271 ^b	0,073	0,046	0,704	0,018	2,665	1	134	0,105
a. Predictors: (Constant), Functie jaren, Geslacht, Leeftijd									
b. Predictors: (Constant), Functie jaren, Geslacht, Leeftijd, Transformatieel leiderschap									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,931	3	1,31	2,611	,054 ^b
	Residual	67,763	135	0,502		
	Total	71,694	138			
2	Regression	5,253	4	1,313	2,648	,036 ^c
	Residual	66,442	134	0,496		
	Total	71,694	138			
a. Dependent Variable: Veranderbereidheid						
b. Predictors: (Constant), Functie jaren, Geslacht, Leeftijd						
c. Predictors: (Constant), Functie jaren, Geslacht, Leeftijd, Transformatieel leiderschap						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,539	0,294		15,421	0
	Geslacht	-0,101	0,125	-0,068	-0,805	0,422
	Leeftijd	-0,1	0,06	-0,149	-1,673	0,097
	Functie jaren	-0,094	0,071	-0,118	-1,333	0,185
2	(Constant)	3,998	0,442		9,046	0
	Geslacht	-0,115	0,124	-0,077	-0,92	0,359
	Leeftijd	-0,097	0,059	-0,144	-1,635	0,104
	Functie jaren	-0,094	0,07	-0,118	-1,34	0,183
	Transformatieel leiderschap	0,161	0,099	0,136	1,633	0,105
a. Dependent Variable: Veranderbereidheid						

Bijlage VI – Interactie effect

Interactie effect 1: Transformationeel leiderschap X Clancultuur

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,234 ^a	0,055	0,034	1,022	0,055	2,611	3	135	0,054
2	,273 ^b	0,074	0,04	1,019	0,02	1,409	2	133	0,248
3	,274 ^c	0,075	0,033	1,023	0	0,064	1	132	0,8
a. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd									
b. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd, Zscore: Transformationeel leiderschap, Zscore: Clan cultuur									
c. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd, Zscore: Transformationeel leiderschap, Zscore: Clan cultuur, Z_IA_Trans_Clan									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,185	3	2,728	2,611	,054 ^b
	Residual	141,079	135	1,045		
	Total	149,264	138			
2	Regression	11,112	5	2,222	2,14	,065 ^c
	Residual	138,152	133	1,039		
	Total	149,264	138			
3	Regression	11,18	6	1,863	1,781	,108 ^d
	Residual	138,084	132	1,046		
	Total	149,264	138			
a. Dependent Variable: Zscore: VB						
b. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd						
c. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd, Zscore: Transformationeel leiderschap, Zscore: Clan cultuur						
d. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd, Zscore: Transformationeel leiderschap, Zscore: Clan cultuur, Z_IA_Trans_Clan						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,018	0,087		0,203	0,84
	Zscore: Geslacht	-0,074	0,092	-0,068	-0,805	0,422
	Zscore: Leeftijd	-0,156	0,093	-0,149	-1,673	0,097
	Zscore: Functie jaren	-0,123	0,092	-0,118	-1,333	0,185
2	(Constant)	0,005	0,087		0,062	0,951
	Zscore: Geslacht	-0,084	0,092	-0,077	-0,914	0,362
	Zscore: Leeftijd	-0,153	0,093	-0,146	-1,643	0,103
	Zscore: Functie jaren	-0,119	0,092	-0,115	-1,293	0,198
	Zscore: Clan cultuur	0,041	0,1	0,038	0,412	0,681
Zscore: Transformationeel leiderschap	0,128	0,096	0,121	1,333	0,185	
3	(Constant)	-0,003	0,093		-0,029	0,977
	Zscore: Geslacht	-0,088	0,093	-0,08	-0,941	0,349
	Zscore: Leeftijd	-0,155	0,094	-0,147	-1,651	0,101
	Zscore: Functie jaren	-0,117	0,093	-0,113	-1,264	0,209
	Zscore: Clan cultuur	0,044	0,101	0,04	0,434	0,665
	Zscore: Transformationeel leiderschap	0,129	0,096	0,123	1,341	0,182
Z_IA_Trans_Clan	0,021	0,082	0,022	0,254	0,8	
a. Dependent Variable: Zscore: VB						

Interactie effect 2: Dienend leiderschap X Clancultuur

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,234 ^a	0,055	0,034	1,022	0,055	2,611	3	135	0,054
2	,251 ^b	0,063	0,028	1,026	0,008	0,564	2	133	0,57
3	,292 ^c	0,085	0,044	1,017	0,022	3,231	1	132	0,075

a. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd

b. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd, Zscore: Clan cultuur, Zscore: Dienend leiderschap

c. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd, Zscore: Clan cultuur, Zscore: Dienend leiderschap, Z_IA_Dien_Clan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,185	3	2,728	2,611	,054 ^b
	Residual	141,079	135	1,045		
	Total	149,264	138			
2	Regression	9,372	5	1,874	1,782	,121 ^c
	Residual	139,892	133	1,052		
	Total	149,264	138			
3	Regression	12,715	6	2,119	2,048	,064 ^d
	Residual	136,549	132	1,034		
	Total	149,264	138			

a. Dependent Variable: Zscore: VB

b. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd

c. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd, Zscore: Clan cultuur, Zscore: Dienend leiderschap

d. Predictors: (Constant), Zscore: Functie jaren, Zscore: Geslacht, Zscore: Leeftijd, Zscore: Clan cultuur, Zscore: Dienend leiderschap, Z_IA_Dien_Clan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,018	0,087		0,203	0,84
	Zscore: Geslacht	-0,074	0,092	-0,068	-0,805	0,422
	Zscore: Leeftijd	-0,156	0,093	-0,149	-1,673	0,097
	Zscore: Functie jaren	-0,123	0,092	-0,118	-1,333	0,185
2	(Constant)	0,013	0,088		0,153	0,879
	Zscore: Geslacht	-0,071	0,093	-0,065	-0,768	0,444
	Zscore: Leeftijd	-0,16	0,094	-0,152	-1,701	0,091
	Zscore: Functie jaren	-0,115	0,093	-0,11	-1,235	0,219
	Zscore: Dienend leiderschap	-0,029	0,092	-0,028	-0,316	0,752
	Zscore: Clan cultuur	0,101	0,095	0,093	1,062	0,29
3	(Constant)	-0,025	0,09		-0,276	0,783
	Zscore: Geslacht	-0,084	0,092	-0,077	-0,905	0,367
	Zscore: Leeftijd	-0,196	0,095	-0,187	-2,059	0,041
	Zscore: Functie jaren	-0,104	0,092	-0,1	-1,124	0,263
	Zscore: Dienend leiderschap	-0,032	0,091	-0,031	-0,354	0,724
	Zscore: Clan cultuur	0,09	0,095	0,083	0,953	0,342
	Z_IA_Dien_Clan	0,167	0,093	0,154	1,798	0,075

a. Dependent Variable: Zscore: VB

Bijlage VII – Logistische regressie

Case Processing Summary			
Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	139	82,7
	Missing Cases	29	17,3
	Total	168	100,0
Unselected Cases		0	0,0
Total		168	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Block 0: beginning block

Classification Table ^{a,b}					
Observed			Predicted		
			DI_Log1		Percentage Correct
			laag	hoog	
Step 0	DI_Log1	laag	0	55	0,0
		hoog	0	84	100,0
Overall Percentage					60,4

a. Constant is included in the model.
b. The cut value is ,500

Block 1: method = Enter

Classification Table ^a					
Observed			Predicted		
			DI_Log1		Percentage Correct
			laag	hoog	
Step 1	DI_Log1	laag	29	26	52,7
		hoog	13	71	84,5
Overall Percentage					71,9

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	VB	1,157	0,312	13,745	1	0,000	3,180
	Leeftijd			2,823	4	0,588	
	Leeftijd(1)	-1,044	1,156	0,815	1	0,367	0,352
	Leeftijd(2)	-0,439	0,717	0,375	1	0,541	0,645
	Leeftijd(3)	0,524	0,598	0,769	1	0,381	1,689
	Leeftijd(4)	0,150	0,482	0,097	1	0,756	1,162
	Geslacht	0,750	0,407	3,402	1	0,065	2,117
	Functie jaren			4,719	4	0,317	
	Functie jaren(1)	-0,204	1,306	0,024	1	0,876	0,815
	Functie jaren(2)	-0,928	1,317	0,496	1	0,481	0,395
	Functie jaren(3)	0,762	1,517	0,253	1	0,615	2,143
	Functie jaren(4)	-0,449	1,660	0,073	1	0,787	0,638
	Constant	-4,930	1,954	6,364	1	0,012	0,007

a. Variable(s) entered on step 1: VB, Leeftijd, Geslacht, Functie jaren.

Bijlage VIII – Hypotheses

Organisatiecultuur	
H1: Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland wordt verwacht dat medewerkers een dominante aanwezigheid van de hiërarchische cultuurtype ervaren ten opzichte van de andere cultuurtypen.	verworpen
H2a: Medewerkers die een sterke hiërarchiecultuur ervaren zullen minder veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage hiërarchiecultuur ervaren.	verworpen
H2b: Medewerkers die een sterke marktcultuur ervaren zullen minder veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage marktcultuur ervaren.	verworpen
H2c: Medewerkers die een sterke clancultuur ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die een lage clancultuur ervaren.	Verworpen
Leiderschapsstijlen	
H3: Bij Rijkswaterstaat Midden Nederland wordt verwacht dat medewerkers een dominante aanwezigheid van het administratief leiderschap ervaren ten opzichte van de andere leiderschapsstijlen.	verworpen
H4a: Medewerkers die administratief leiderschap ervaren zullen minder veranderbereid zijn dan medewerkers die minder administratief leiderschap ervaren.	verworpen
H4b: Medewerkers die transformationeel leiderschap ervaren zullen meer veranderbereidheid ervaren ten opzichte van medewerkers die minder transformationeel leiderschap ervaren.	Aangenomen
H4c: Medewerkers die dienend leiderschap ervaren zullen meer veranderbereid zijn ten opzichte van medewerkers die minder dienend leiderschap ervaren.	Verworpen
Samenhang organisatiecultuur & leiderschap	
H5a: Het effect van transformationeel leiderschap op veranderbereidheid wordt hoger wanneer er een hogere clancultuur wordt ervaren.	Verworpen
H5b: Het effect van dienend leiderschap op veranderbereidheid wordt hoger wanneer er een hogere clancultuur wordt ervaren.	Aangenomen