

Master Thesis

De invloed van sociale context op proactief gedrag van medewerkers

Het effect van vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap



Opleiding:	Parttime Bedrijfskunde
Student:	J.T. van der Star
Studentnummer:	528911
Coach:	Dr. R.L. Olie
Meelezer:	Drs. P. Aertsen
Datum:	02-07-2021
Versie:	1.0

Voorwoord

Een deeltijd opleiding aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit) is leerzaam, leuk en intensief. Iedereen zegt het, ik heb aan den lijve ondervonden dat het ook daadwerkelijk zo is!

Al langere tijd dacht ik eraan een master Bedrijfskunde te volgen naast mijn fulltime baan bij Dura Vermeer. Om te voorkomen dat ik op mijn 40^e spijt heb dat ik de opleiding niet gevolgd heb, ben ik in 2019 gestart met de opleiding Bedrijfskunde aan de RSM. Het traject was intensief, maar tot op de dag van vandaag heb ik geen spijt dat ik hiervoor gekozen heb. Tijdens de studie heb ik vooral geleerd om een kritische houding aan te nemen, heb ik vaardigheden getraind en heb ik mijn netwerk uitgebreid met leuke en interessante studiegenoten.

Het afronden van deze studie was niet mogelijk geweest zonder support van mijn vriendin Anouk. Haar wil ik enorm bedanken voor alle steun, liefde en geduld tijdens het intensieve traject. Op sommige momenten was ik een brombeer, sorry daarvoor!

Ook Rene Olie wil ik bedanken voor de intensieve begeleiding tijdens het scriptietraject. Vooral in het begin was ik zoekende. Rene heeft mij op het juiste spoor gezet om te komen tot nieuwe inzichten. Paul Aertsen wil ik bedanken voor het vervullen van de rol als meezer en de waardevolle feedback op mijn tussenproducten. Dankzij Rene en Paul heb ik de afgelopen periode met succes gewerkt aan mijn onderzoek naar proactief gedrag van medewerkers.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en vooral begrip op de momenten dat ik schitterde door afwezigheid, ik maak het goed met jullie.....

Jaap van der Star, 2021

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het effect van vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers. Aanleiding voor dit onderzoek is de toenemende vraag van organisaties naar proactief gedrag van medewerkers in vacatureteksten. Proactief gedrag wordt gekenmerkt door zelfinitiatief van de medewerker en is toekomstgericht waarbij het individu streeft naar verandering in het voordeel van de organisatie. Om als organisatie in te spelen op de dynamische context is het van belang wendbaar te zijn en snel te reageren op verandering. Daarom wordt besluitvorming binnen organisaties meer decentraal georganiseerd en verwachten organisaties meer proactief gedrag van medewerkers.

De literatuur richt zich hoofdzakelijk op het effect van leiderschap op proactief gedrag van medewerkers. In aanvulling op het effect van transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers, wordt in dit onderzoek ook het effect van vertrouwen van collega's onderzocht. Doordat collega's in grotere mate aanwezig zijn dan leiders, vindt meer 'horizontale interactie' plaats met collega's dan met leiders, waardoor ook collega's invloed uitoefenen op het gedrag van medewerkers.

Het onderzoek richt zich op proactief gedrag van medewerkers bij bedrijven die actief zijn in de Nederlandse bouwsector. In de Nederlandse bouwsector zijn marges klein en risico's groot, proactief gedrag van medewerkers kan het verschil maken om als organisatie te overleven of niet. Het onderzoek is uitgevoerd bij Dura Vermeer Divisie Infra. Middels een online enquête is data verzameld van 295 medewerkers. Voor het meten van proactief gedrag, vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap is gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de mate waarin een medewerker vertrouwen ervaart van collega's positief is gerelateerd aan de mate waarin een medewerker proactief gedrag vertoont. Ook het effect van transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers is positief en significant.

Of transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de relatie tussen vertrouwen van collega's en proactief gedrag van medewerkers, is afhankelijk van de mate waarin medewerkers vertrouwen van collega's ervaren. Bij een bovengemiddelde perceptie van vertrouwen van collega's, leidt transformationeel leiderschap tot meer proactief gedrag van medewerkers. Indien sprake is van weinig vertrouwen van collega's, heeft transformationeel leiderschap een averechts en dus negatief effect op proactief gedrag van medewerkers.

Kernwoorden: Proactief, vertrouwen, transformationeel leiderschap

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
1.1	Aanleiding	6
1.2	Onderzoeksvraag en conceptueel model	9
1.3	Relevantie	10
1.4	Opbouw scriptie	11
2.	Theoretisch kader.....	12
2.1	Proactief gedrag.....	12
2.1.1	Proces van anticiperen.....	12
2.1.2	Categorieën proactief gedrag.....	13
2.1.3	Gerelateerde constructen van proactief gedrag.....	14
2.1.4	Conclusie.....	15
2.2	Vertrouwen.....	16
2.2.1	Definitie	16
2.2.2	Antecedenten van vertrouwen	17
2.2.3	Onderzoek naar vertrouwen.....	18
2.2.4	Vertrouwen van collega's en uitkomsten	19
2.2.5	Vertrouwen en proactief gedrag.....	20
2.3	Leiderschap	22
2.3.1	Transformationeel leiderschap.....	22
2.3.2	Transformationeel leiderschap en proactief gedrag.....	23
2.3.3	Transformationeel leiderschap, vertrouwen en proactief gedrag.....	25
3.	Methodologie.....	27
3.1	Methodologisch perspectief	27
3.2	Onderzoeksmethode.....	27
3.3	Niveau van analyse.....	27
3.4	Onderzoeksomgeving	28
3.5	Dataverzameling	29
3.6	Metten van de variabelen.....	32
3.6.1	Afhankelijke variabele: Proactief gedrag.....	32
3.6.2	Onafhankelijke variabele (1): Vertrouwen van collega's	32
3.6.3	Onafhankelijke variabele (2): Transformationeel Leiderschap	32
3.6.4	Controlevariabelen	33
4.	Analyse en resultaten.....	34
4.1	Beschrijvende statistiek	34
4.2	Factoranalyse en Cronbach's α	34
4.4	Variantieanalyse	35
4.5	Regressieanalyses.....	36
4.6	Interactie-effect vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap	38

5. Discussie en conclusies	40
5.1 Conclusies	40
5.2 Implicaties voor onderzoek	41
5.3 Implicaties voor de praktijk	42
5.4 Beperkingen aan het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	43
Bibliografie	44
Bijlage I: Vragenlijst	53
Bijlage II: Resultaten factoranalyse: Patroon- en structuurmatrix met Oblimin Rotatie	57
Bijlage III: Histogram, P-P plot en scatterplot.....	58

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Ben jij proactief? Dan zoeken we jou! In veel vacatureteksten wordt proactief als een vereiste gesteld aan nieuwe medewerkers. Gewoon actief is niet voldoende voor veel werkgevers, je moet minimaal próactief zijn om in aanmerking te komen voor jouw nieuwe droombaan! Proactief staat op de derde positie in de top 10 clichés van vacatureteksten (redactie Mr., 2020). Wat bedoelen werkgevers met proactief en waarom wordt proactief in zoveel verschillende vacatureteksten gevraagd door organisaties? Proactief gedrag van medewerkers is nodig om als organisatie te anticiperen op veranderingen.

De huidige context waarin organisaties actief zijn verandert; soms gaat dit erg abrupt. In 2020 is de hele wereld opgeschrikt door COVID-19, een zeer besmettelijk virus met grote impact op de volksgezondheid. Reguliere zorg wordt (zelfs in Nederland) uitgesteld om patiënten die besmet zijn met het zogenaamde Corona-virus te kunnen behandelen (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2020). Het virus heeft grote gevolgen voor de samenleving. Alles wat voor de komst van het virus zo vanzelfsprekend en ‘normaal’ was, is vanaf dat moment ineens niet meer normaal. Het ‘nieuwe normaal’ is nog niet normaal, of de Nederlandse overheid voert een nieuwe tijdelijke wet- en regelgeving in op basis van voortschrijdend inzicht over het virus en de nieuwste statistieken (Ministerie van Algemene Zaken, 2020). Dit is een extreem voorbeeld van de toenemende dynamische context waarmee bedrijven worden geconfronteerd.

De dynamische context waarin organisaties actief zijn, vraagt om flexibiliteit en continue verandering van organisaties. Om wendbaar te kunnen zijn wordt besluitvorming binnen organisaties meer decentraal georganiseerd en verwachten organisaties meer initiatief en proactief gedrag van medewerkers (Campbell, 2000; Fay & Frese, 2001). Hierbij gaat het om het aandragen van verbeteringen, een bijdrage leveren aan de strategie of aan innoveren. Organisaties zijn daarom steeds meer op zoek naar medewerkers met een bepaalde instelling, competenties en vaardigheden. Reactieve of passieve medewerkers passen niet binnen de snel veranderende wereld. Exact omschrijven welke gedragingen van medewerkers noodzakelijk zijn om de organisatiedoelstellingen te halen is voor organisaties onmogelijk (Fritz & Sonnentag, 2009). Dat is volgens Campbell (2000) de reden dat organisaties op zoek zijn naar medewerkers die proactief gedrag vertonen.

Bindl & Parker (2010; 3) definiëren proactief gedrag als “zelfgerichte en toekomstgerichte actie in een organisatie waarin het individu ernaar streeft verandering teweeg te brengen, inclusief verandering in de situatie en/of verandering in zichzelf”. Als voorbeeld voor het veranderen van de situatie noemen Bindl & Parker (2010) het introduceren van nieuwe werkmethodes en het beïnvloeden van de organisatiestrategie. Een voorbeeld van verandering in het individu zelf

is het aanleren van nieuwe vaardigheden, om vervolgens beter met toekomstige situatie om te kunnen gaan.

Proactief gedrag komt in verschillende vormen voor. Het nemen van leiding wordt geassocieerd met het leveren van actieve inspanningen om veranderingen teweeg te brengen (Morrison & Phelps, 1999). Persoonlijk initiatief is een vorm waarbij het individu verder gaat dan de voorgeschreven of opgedragen taak, eigen doelen ontwikkelt of problemen probeert op te lossen voordat ze zich voordoen (Fay & Frese, 2001). Andere vormen van proactief gedrag zijn medewerkers die zelf initiatief nemen om hun werkomgeving te veranderen (Ashford & Black, 1996) of netwerk opbouwen (Morrison, 2002). De nadruk bij al deze voorbeelden ligt op het nemen van controle over de toekomstige situatie door vooruit te kijken en het initiatief te nemen tot verandering (Bindl & Parker, 2010).

Proactief gedrag leidt tot positieve effecten voor zowel het individu als voor de organisatie (Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010). Proactieve medewerkers leveren betere werkprestaties dan passieve of reactieve medewerkers (Thompson, 2005; Greguras & Diefendorff, 2010). Tevens zijn zij succesvoller in hun loopbaan en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (Thomas et al., 2010). Daarnaast anticiperen proactieve medewerkers op toekomstige problemen en zijn zij in staat om werkmethodes en hun eigen rol aan te passen om hun eigen inzet en de organisatie effectiever te maken (Griffin, Neal & Parker, 2007).

Organisaties beïnvloeden (proactief) gedrag van medewerkers met als doel het succes van de organisatie te vergroten. Antecedenten van proactief gedrag van medewerkers zijn veel onderzocht en kunnen worden onderverdeeld in dispositionele en situationele antecedenten (Crant, 2000). Dispositionele antecedenten hebben betrekking op iemands aanleg of 'potentieel' om proactief gedrag te vertonen. Deze antecedenten vinden hun oorsprong binnen het individu, zoals een proactieve persoonlijkheid (Parker & Collins, 2010). Een proactieve persoonlijkheid wordt bij veel organisaties als vereiste gesteld bij het werven van nieuwe medewerkers. Echter om het potentieel tot uiting te laten komen in proactief gedrag, spelen situationele factoren een belangrijke rol. Situationele antecedenten zijn invloeden van buiten het individu, samen vormen zij de context waarin het individu acteert. De context waarin proactief gedrag plaatsvindt is van invloed op de manier waarop, of en in welke mate proactief gedrag wordt vertoond (Morrison, 2011; LePine & Van Dyne, 1998).

Cai, Parker, Chen & Lam (2019) roepen op om de relatie tussen sociale context en het vertonen van proactief gedrag verder te onderzoeken. Sociale context is volgens Cai et al. (2019) zowel een voorspeller van proactief gedrag van medewerkers, als een moderator van de relatie tussen andere factoren en proactief gedrag van medewerkers. Sociale context wordt door Cai et al. (2019) gedefinieerd als interpersoonlijke stimuli op meerdere niveaus die het individu omringen en extern zijn aan het individu. Interpersoonlijke stimuli binnen een werk gerelateerde context zijn bijvoorbeeld collega's. Cai et al. (2019) stellen dat de relatie tussen

sociale context en proactief gedrag onvoldoende is onderzocht om eenduidige conclusies te trekken. Dit onderzoek geeft invulling aan de oproep van Cai et al. (2019) om meer onderzoek te verrichten naar het effect van collega's als sociale context op proactief gedrag door het effect van collega's op proactief gedrag van medewerkers te onderzoeken. Het effect van collega's op proactief gedrag van medewerkers is in tegenstelling tot leiderschap zeer beperkt onderzocht (Cai et al., 2019).

Collega's vervullen een belangrijke rol bij het beïnvloeden van gedrag van medewerkers (Chiaburu & Harrison, 2008). Collega's zijn in veel organisaties in grotere mate aanwezig dan leiders, daardoor hebben werknemers vaker interactie met collega's dan met leiders. De invloed van collega's wordt steeds groter door verschillende trends, zoals een verschuiving van 'vaste taken' naar meer complexe en collectieve taken. Ook 'plattere organisatiestructuren' en meer teamwork leiden tot meer 'horizontale interacties' en vergroten de invloed van collega's (Chiaburu & Harrison, 2008). De relatie tussen de medewerker en collega's verschilt inhoudelijk ten opzichte van de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende. De relatie tussen medewerkers en leiders wordt beïnvloed door autoriteit of rangschikking, in tegenstelling tot gelijkheid in relaties met collega's (Fiske, 1992). Interactie met collega's is meer gebaseerd op wederkerigheid (Gouldner, 1960). Dit zorgt ervoor dat medewerkers eerder advies vragen bij collega's dan bij leiders. Onderzoek heeft aangetoond dat werknemers geneigd zijn werkgerelateerde ideeën en problemen aan collega's mee te delen in plaats van formeel aangewezen partijen (Stevenson & Gilly, 1991). Hiermee hebben collega's een grotere impact op het beïnvloeden van gedrag van de medewerker dan de leider.

Bij wederkerigheid speelt vertrouwen een belangrijke rol (Berg, Dickhaut & McCabe, 1995). Vertrouwen binnen teams is van essentieel belang is voor het effectief functioneren van een werkteam (Costa, Fulmer & Anderson, 2017). Dit is vooral van belang in situaties waar sprake is van onderlinge afhankelijkheid, nauwe samenwerking, teamwork en flexibiliteit vereist is (Salas, Sims & Burke, 2005). In de dynamische hedendaagse context is dit steeds vaker het geval. Vertrouwen is al eerder met succes gerelateerd aan concepten waarbij het draait om initiatief nemen en het tot stand brengen van veranderingen, zoals dat bij proactief gedrag het geval is. Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker (2002) vonden bijvoorbeeld dat vertrouwen in de organisatie innovatief gedrag op individueel niveau bevorderde. Dit onderzoek richt zich op het effect van vertrouwen van collega's op het proactief gedrag van medewerkers.

Vertrouwen tussen collega's speelt zich niet af in een sociaal vacuüm, belangrijke anderen, zoals een leidinggevende, spelen een rol in het bepalen van vertrouwensniveaus (Ferrin, Dirks & Shah, 2006). Veel literatuur gaat over interpersoonlijk vertrouwen tussen leden van dyades, oftewel vertrouwen in de relatie tussen twee individuen. Ferrin et al. (2006) tonen aan dat derden een rol spelen in het bepalen van vertrouwensniveaus. Een belangrijke derde die binnen werkcontext altijd aanwezig is, is een leidinggevende (of leider). De leidinggevende heeft door zijn of haar rol als officiële functiebeoordelaar, uitdeler van beloningen en vaak mentor van

ondergeschikten, de mogelijkheid om relaties en sociale interactie binnen werkteams vorm te geven. Hiermee oefent de leidinggevende invloed uit op vertrouwen binnen het werkteam.

De leiderschapsstijl die positief wordt geassocieerd met proactief gedrag van medewerkers, is transformationeel leiderschap (Den Hartog & Belschak, 2012). Transformationele leiders formuleren een aantrekkelijke en uitdagende visie op de toekomst en hebben hoge verwachtingen voor wat betreft prestaties van medewerkers. Transformationele leiders geven het werk voor medewerkers betekenis, stimuleren medewerkers op intellectueel gebied en inspireren medewerkers om boven eigen verwachtingen en belangen uit te stijgen. Hiermee creëren transformationele leiders motivatie en betrokkenheid bij medewerkers (Shamir, House & Arthur, 1993). Ook stimuleren transformationele leiders proactief gedrag bij medewerkers direct door medewerkers te vragen om status quo in twijfel te trekken en nieuwe manieren van werken te overwegen (Strauss, Griffin & Rafferty, 2009). Transformationele leiders zijn daarnaast meer gericht op verandering en vertonen zelf proactief gedrag (Crant & Bateman, 2000) waardoor zij fungeren als rolmodel voor medewerkers. In dit onderzoek wordt het effect van transformationeel leiderschap op proactief gedrag onderzocht. In aanvulling hierop wordt het interactie-effect tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers onderzocht.

1.2 Onderzoeksvraag en conceptueel model

De vraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

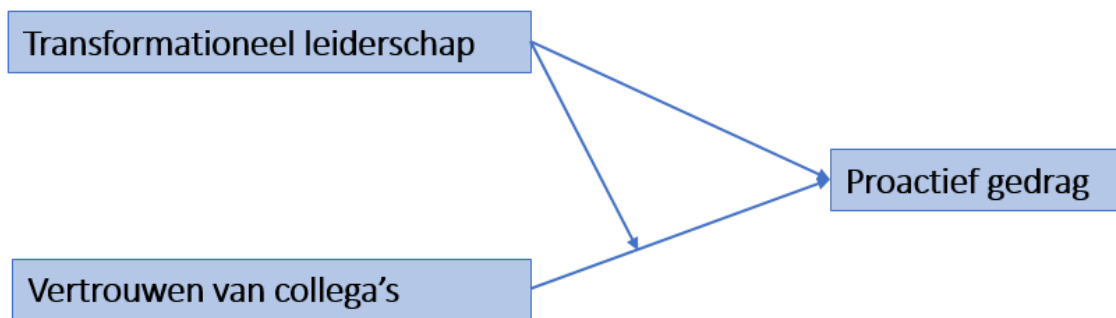
In hoeverre bevorderen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap zowel individueel als gezamenlijk het proactief gedrag van medewerkers?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, wordt gebruik gemaakt van een aantal deelvragen. Met beantwoording van de deelvragen, wordt stapsgewijs toegewerkt naar een concreet antwoord op de centrale onderzoeksvraag. De deelvragen zijn als volgt:

1. Wat is het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers?
2. Hoe heeft transformationeel leiderschap effect op proactief gedrag?
3. Hoe versterken of verzwakken vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap elkaar?

Om de onderzoeksvraag visueel te maken is in figuur 1 het conceptueel model weergegeven.

Figuur 1: Conceptueel model



1.3 Relevantie

De theoretische relevantie van dit onderzoek komt voort uit de oproep van Cai et al. (2019) om meer onderzoek te doen naar de relatie tussen sociale context en proactief gedrag. Op dit moment ontbreekt het aan voldoende onderzoek om eenduidige conclusies te kunnen trekken. Binnen bestaande literatuur over de invloed van sociale context op proactief gedrag ligt de nadruk ook op de rol van leiderschap, terwijl het ontbreekt aan inzichten op het gebied van team- en organisatiegerelateerde factoren. Deze factoren verdienen meer aandacht omdat medewerkers vaak meer interactie met hun collega's hebben dan met hun leiders (Chiaburu & Harrison, 2008).

Vertrouwen is veel onderzocht in relatie tot leiderschap, maar niet in relatie tot collega's (Lau & Liden, 2008). Onderzoek naar vertrouwen van collega's is volgens Lau & Liden (2008) belangrijk, omdat horizontale interacties binnen organisaties steeds belangrijker worden. Het effect van vertrouwen van collega's op gedrag van medewerkers is in onvoldoende mate onderzocht.

Parker et al. (2006) tonen aan dat vertrouwen van collega's een positief effect heeft op proactief gedrag van medewerkers (op individueel niveau), doordat vertrouwen effect heeft op motivationele toestanden van medewerkers. Het onderzoek van Parker et al. (2006) is uitgevoerd op basis van een steekproef onder medewerkers van een productiebedrijf wat draad produceert in het Verenigd Koninkrijk. De respondenten waren 282 mannelijke productiemedewerkers waarbij teamwerk was geïntroduceerd kort voordat het onderzoek is uitgevoerd.

Op basis van het onderzoek van Parker et al. (2006) is het niet mogelijk eenduidig conclusies te trekken over het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers. Het is niet duidelijk in welke context het productiebedrijf zich bevindt, wat het effect is van enkel mannelijke respondenten, wat het effect is van de cultuur in het Verenigd Koninkrijk en of het überhaupt mogelijk is proactief gedrag te vertonen bij het productiebedrijf waar de respondenten werkzaam zijn. De introductie van het teamwerk kort voordat het onderzoek is uitgevoerd kan ook invloed hebben gehad op het onderzoeksresultaat. Kortom, het onderzoek van Parker et al. (2006) geeft aanleiding tot nader onderzoek. Met voorliggend onderzoek

wordt het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers verder onderzocht.

De praktische relevantie van dit onderzoek is het genereren van inzicht in de relatie tussen vertrouwen van collega's en proactief gedrag van medewerkers. Afhankelijk van dit inzicht, zijn organisaties vervolgens in staat invloed uit te oefenen op proactief gedrag van hun medewerkers. Volgens de theorie van de sociale informatieverwerking (Salancik & Pfeffer, 1978) geeft de context van het team namelijk vorm aan vertrouwen tussen teamleden en faciliteert het ontstaan van vertrouwen op het niveau van het team. Organisaties kunnen vertrouwen tussen collega's ook beïnvloeden door bij het maken van teamindelingen rekening te houden met sociale categorisering. Vertrouwen ontwikkelt zich sneller in teams waar de leden meer overeenkomsten hebben en meer op hun gemak zijn om met elkaar om te gaan (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). In tegenstelling tot bestaande inzichten die de nadruk leggen op individuele antecedenten van proactief gedrag, maakt inzicht in de werking van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers het mogelijk proactief gedrag te beïnvloeden bij groepen medewerkers. Proactief gedrag van medewerkers leidt tot effectiviteit van het individu en de organisatie.

1.4 Opbouw scriptie

Opvolgend aan dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 theoretische achtergrond gegeven van de belangrijkste concepten in dit onderzoek en worden hypothesen geformuleerd. In hoofdstuk 3 is de methodologie en onderzoeksstrategie beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de data-analyse gepresenteerd. Hoofdstuk 5 bestaat uit conclusies, implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat bekend is over de belangrijkste concepten proactief gedrag, vertrouwen en transformationeel leiderschap. Met betrekking tot proactief gedrag worden verschillende stromingen uiteengezet, wat resulteert in een voorlopige conclusie waarin wordt vastgesteld welk gerelateerd construct van proactief gedrag in dit onderzoek wordt gehanteerd. Vervolgens wordt een toelichting gegeven op de betekenis, antecedenten en effecten van vertrouwen. Op basis hiervan wordt een hypothese geformuleerd over het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers. Tot slot wordt transformationeel leiderschap gedefinieerd en worden twee hypothesen geformuleerd over transformationeel leiderschap, vertrouwen van collega's en proactief gedrag van medewerkers.

2.1 Proactief gedrag

De literatuur is niet eenduidig als het gaat om proactief gedrag. Termen die voorkomen in verschillende definities van proactief gedrag zijn: initiatief nemen, toekomstgericht, anticiperen, actie nemen en veranderen. Parker, Williams & Turner (2006) verstaan onder proactief gedrag zelfgeïnitieerde en toekomstgerichte actie die gericht is op verandering en verbetering van de situatie of van zichzelf. Proactief gedrag is herkenbaar doordat medewerkers actief informatie en kansen zoeken om te verbeteren, feedback vragen, ideeën hebben en die ideeën 'verkopen' (Crant, 2000). Ook zelf actie ondernemen en verantwoordelijkheid nemen zijn kenmerken van proactief gedrag (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Een proactieve medewerker voelt zich verantwoordelijk, waardoor een proactieve medewerker eerder in actie zal komen dan een reactieve medewerker.

Proactief gedrag wordt in dit onderzoek gezien als in essentie positief gedrag. Hiermee wordt gedrag bedoeld waar de organisatie voordeel mee behaalt ten opzichte van passief of reactief gedrag. Het concept proactief gedrag wordt alleen toegepast op gedragingen die in het voordeel zijn van de organisatie waarvoor de medewerker werkzaam is (Fay & Frese, 2001). Gedragingen die louter bedoeld zijn om eigen voordeel te behalen of om anderen of de organisatie te schaden zijn dus geen proactief gedrag.

2.1.1 Proces van anticiperen

Grant & Ashford (2008) stellen dat proactiviteit geen geheel van gedragingen is, maar meer een proces van anticiperen, plannen en nastreven van impact. Dit proces uit zich vervolgens in activiteiten die gericht zijn op toekomstig resultaat dat impact heeft op zichzelf of op de omgeving. Dit proces van actie kan volgens Grant & Ashford (2008) plaatsvinden binnen of buiten de grenzen van de rol van de medewerker. Dit is in tegenstelling tot eerdere inzichten die stellen dat proactief gedrag uitsluitend kan plaatsvinden buiten de rol van de medewerker (Parker et al., 2006). Deze inzichten zijn gebaseerd op de premisse dat gedragingen binnen de rol van de medewerker zijn opgedragen en dus per definitie niet anticiperend kunnen zijn. Door

proactief gedrag te zien als proces van anticiperen, plannen en nastreven van impact, zijn Grant & Ashford (2008) tot de conclusie gekomen dat taken die toebehoren aan de rol van medewerker proactief vervuld kunnen worden. Een medewerker kan taken bijvoorbeeld eerder afronden of op een efficiëntere wijze uitvoeren. Bijkomend is de scheiding tussen gedragingen die wel of niet behoren tot de rol van de medewerker vaak niet duidelijk en afhankelijk van interpretaties (Fay & Frese, 2001). Proactieve medewerkers zullen gedragingen eerder tot hun rol toebedelen, aangezien proactieve medewerkers hun rol vaak breder definiëren dan passieve of reactieve medewerkers (Parker, 2000).

2.1.2 Categorieën proactief gedrag

Volgens Parker et al. (2010) gaat het bij proactief gedrag om drie kernbegrippen: zelfinitiatief, verandering en toekomstgericht. Proactief gedrag is gericht op het laten gebeuren van goede dingen en het voorkomen van problemen door een tijdige interventie. Parker et al. (2010) stellen dat proactief gedrag gemotiveerd, bewust en doelgericht is. Proactief gedrag bestaat volgens Parker et al. (2010) uit een doelgericht proces wat kan worden opgedeeld in het stellen van doelen (doelgeneratie) en het nastreven van gestelde doelen. Bij het stellen van een doel, anticiperen individuen op gewenste toekomstige toestanden en ontwikkelen individuen strategieën om die toestand te bereiken. Het individu bedenkt en plant uit eigen initiatief en vrije wil het doel om een nieuwe toekomst tot stand te brengen. Dit proces vindt plaats voorafgaand aan de taakvervulling en leidt tot een 'routekaart' voor het ondernemen van actie (Chen & Kanfer, 2006). Om proactief gedrag te categoriseren, maken Parker & Collins (2010) onderscheid in drie verschillende doelen van de beoogde veranderingen als gevolg van proactief gedrag.

Proactief werkgedrag

Proactief werkgedrag bestaat uit het nemen van de leiding (Morrison & Phelps, 1999), jezelf laten horen oftewel 'voice' (Morrison, 2011), individuele innovatie en het voorkomen van problemen (Parker & Collins, 2010). Deze gedragingen hebben als doel een verandering door te voeren binnen de organisatie om de organisatie beter te laten functioneren.

Proactief strategisch gedrag

Proactief strategisch gedrag omvat gedrag als 'issue selling' (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001) en strategisch scannen (Parker & Collins, 2010). Het is gedrag wat zich richt op het aanpassen van de strategie van de organisatie, met als doel een betere fit tussen de organisatie en de omgeving. Volgens Parker & Collins (2010) is proactief strategisch gedrag meer extern gericht dan proactief werkgedrag.

Fit tussen individu en organisatie

Proactief gedrag gericht op de fit tussen het individu en de organisatie is de derde categorie. Dit gedrag omvat feedback zoeken (Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003), proactieve socialisatie (Crant, 2000), job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) en loopbaaninitiatief (Seibert,

Kraimer & Crant, 2001). Een voorbeeld is het vragen van feedback om taken vervolgens anders en beter uit te kunnen voeren.

Nadat het individu een doel gesteld heeft, volgt het nastreven van het doel (Parker et al., 2010). Individuen passen hun gedrag aan om het gestelde doel te bereiken. Kernactiviteiten bij het nastreven van gestelde doelen zijn uitvoeren en reflecteren (Parker et al., 2010). Uitvoeren heeft betrekking op acties die het individu doet om het doel te bereiken. Hierbij is het van belang dat de focus van het individu ligt op het bereiken van het gestelde doel. Na het uitvoeren van acties om het doel te bereiken, volgt reflecteren. Reflecteren bestaat uit inspanningen die het individu levert om na te gaan wat de consequenties zijn van de uitgevoerde acties. Op basis van reflectie is het individu vervolgens in staat het doel te handhaven of te wijzigen.

2.1.3 Gerelateerde constructen van proactief gedrag

Naast de beschreven categorieën van gedrag, worden in de literatuur ook vier aan proactief gedrag gerelateerde constructen onderscheiden. Dit betreft de constructen proactieve persoonlijkheid, persoonlijk initiatief, rolbrede self-efficacy en taking charge (Crant, 2000).

Proactieve persoonlijkheid

Bateman & Crant (1993) definiëren proactieve persoonlijkheid als iemand die zich beperkt laat beïnvloeden door situationele krachten en die veranderingen in de omgeving teweeg brengt. Mensen met een proactieve persoonlijkheid herkennen volgens Bateman & Crant (1993) kansen en handelen hiernaar, tonen initiatief, ondernemen actie en volharden totdat de verandering optreedt. Proactieve persoonlijkheid is een construct wat verschillen tussen mensen identificeert, het focust zich op de persoonlijkheid van het individu en niet op gedragingen van het individu.

Persoonlijk initiatief

Persoonlijk initiatief legt de nadruk op proactieve gedragingen (Grant & Ashford, 2008). Fay & Frese (2001) definiëren persoonlijk initiatief als 'werkgedrag dat gekenmerkt wordt door zijn zelfstartend karakter, zijn proactieve aanpak, en door volhardend te zijn in het overwinnen van moeilijkheden bij het nastreven van een doel' (p. 133). Het zelfstartende karakter van deze gedragingen betekent dat de medewerker zelf initiatief neemt, dus zonder dat dit wordt opgedragen door een leidinggevende of collega. Volhardend heeft betrekking op het overschrijden van de taken die toebehoren aan de taak en/of functie van medewerker (Fay & Frese, 2001). Persoonlijk initiatief is gedrag wat wordt gekenmerkt door vijf componenten; Het draagt bij aan doelen van de organisatie, het is gericht op langere termijn, actie- en doelgericht, volhardend in het weerstaan van obstakels en het is zelfstartend en proactief (Crant, 2000).

Rolbrede self-efficacy

Rolbrede self-efficacy verwijst naar het waargenomen vermogen van de medewerker om een proactievare en bredere set van werkzaamheden uit te voeren die verder gaan dan werkzaamheden die strikt tot de taken van de medewerker behoren (Parker, 1998). In

tegenstelling tot proactieve persoonlijkheid zal rolbrede self-efficacy veranderen als gevolg van veranderingen in de omgeving en organisatorische ervaringen van medewerkers.

Taking charge

Of ook wel 'de leiding nemen' wordt door Morrison & Phelps (1999) uitgelegd als vrijwillige constructieve inspanningen door werknemers om functionele verandering te bewerkstelligen met betrekking op de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. Volgens hen hebben organisaties medewerkers nodig die bereid zijn om status quo uit te dagen om verandering te bewerkstelligen. Zij stellen dat 'de leiding nemen' in essentie gericht is op verandering en verbetering.

2.1.4 Conclusie

Proactief gedrag kent veel verschillende definities, categorieën en gerelateerde constructen die niet volledig op elkaar aansluiten. In dit onderzoek is de afhankelijke variabele proactief gedrag van medewerkers, hierbij gaat het om proactief gedrag op het werk. Tevens gaat het hierbij om individuele gedragingen. Op basis van deze uitgangspunten wordt tijdens dit onderzoek gekozen om het construct 'persoonlijk initiatief' als definitie te beschouwen voor proactief gedrag van medewerkers. Bij persoonlijk initiatief ligt de nadruk op gedrag van het individu en sluiten de kenmerken het best aan bij de definitie van proactief gedrag, waarbij het gaat om zelfinitiatief, verandering en toekomstgericht (Parker et al., 2010).

2.2 Vertrouwen

Vertrouwen krijgt veel aandacht binnen de gedragswetenschappen. Ondanks dat het ontbreekt aan een eenduidige definitie van vertrouwen, beschouwen wetenschappers vertrouwen als een psychologische toestand (Fulmer & Gelfand, 2012). Deze psychologische toestand wordt beïnvloed door complexe relaties tussen verwachtingen, intenties en disposities (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

2.2.1 Definitie

Mayer et al. (1995) definiëren vertrouwen als 'de bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de handelingen van een andere partij, gebaseerd op de verwachting dat de ander een bepaalde, voor de vertrouwenspersoon belangrijke handeling zal verrichten, ongeacht de mogelijkheid om die andere partij te controleren of te beheersen' (P. 712). De vertrouwenspersoon is in deze definitie het individu wat vertrouwen heeft (trustor) in de andere partij die vertrouwen ontvangt (trustee). Verwachtingen hebben volgens Fulmer & Gelfand (2012) betrekking op percepties, overtuigingen of verwachtingen van de trustor over bedoelingen, motivaties en gedrag van de trustee. De bereidbaarheid om kwetsbaar te zijn verwijst naar het opschorten van onzekerheid door aan te nemen dat de acties van de trustee gunstig of positief zijn (Mayer et al., 1995).

Schoorman, Mayer en Davis (2007) zien vertrouwen als een algemene neiging van mensen, samen met percepties van betrouwbaarheid over de specifieke andere(n) in termen van bekwaamheid, welwillendheid en integriteit. Dit leidt vervolgens tot vertrouwend gedrag, wat bestaat uit het nemen van risico's in de relatie. De algemene neiging om mensen te vertrouwen komt voort uit dispositionele kenmerken van de trustor (Wrightsmann, 1966). Het betreft een persoonlijkheidskenmerk van de trustor die de algemene verwachtingen van de betrouwbaarheid van anderen weerspiegelt. Dit betreft een relatief stabiele eigenschap die een generalisatie is over de betrouwbaarheid van anderen. Dit soort vertrouwen heeft enkel betrekking op het vermoeden van de trustor over de anderen, niet gerelateerd aan situatie of de specifieke relatie met de persoon. De algemene neiging om mensen te vertrouwen staat echter niet op zichzelf, doordat individuen de omvang van hun relaties met anderen bewust regelen op basis van taken, de situatie en de referent (Zand, 1972). Daarom bestaat vertrouwen niet alleen uit de algemene neiging om mensen te vertrouwen (aangeboren persoonlijkheidskenmerk), maar ook uit percepties van betrouwbaarheid over anderen in termen van bekwaamheid, welwillendheid en integriteit.

Vertrouwen wordt gezien als een dynamisch construct wat relaties bemiddelt tussen de neiging om te vertrouwen, betrouwbaarheidspercepties en vertrouwend gedragingen (Schoorman et al., 2007). Vertrouwen is volgens Schoorman et al. (2007) de bereidheid om risico's te nemen in de relatie. Het niveau van vertrouwen is een indicatie voor de mate waarin men bereid is risico te nemen. Vertrouwen leidt tot vertrouwend gedrag. Vertrouwend gedragingen hebben vervolgens invloed op betrouwbaarheidspercepties, oftewel waargenomen betrouwbaarheid

door het individu wat vertrouwen heeft. Zodoende is vertrouwen dynamisch en heeft vertrouwen ook invloed op gedragingen, evenals gedragingen op vertrouwen.

Naast vertrouwen als psychologische toestand, is vertrouwen ook onderzocht als gedrag (Costa et al., 2017). Vertrouwend gedrag is veelal onderzocht als samenwerken in wederkerige relaties (Axelrod & Hamilton, 1981), zoals dat tussen collega's het geval is. Uit deze onderzoeken volgt dat samenwerking vergemakkelijkt bij herhaalde interactie in verloop van tijd en coöperatieve transacties in het verleden. Herhaalde interactie in verloop van tijd en coöperatieve transacties hebben positieve invloed op de betrouwbaarheidspercepties van de trustor over de trustee, wat de samenwerking vervolgens vergemakkelijkt. Dit onderzoek heeft een belangrijke rol gespeeld om vertrouwen in wederkerige relaties beter te begrijpen.

2.2.2 Antecedenten van vertrouwen

Mayer et al. (1995) hebben de onderzochte antecedenten van vertrouwen onderverdeeld in bekwaamheid, welwillendheid en integriteit. Dit zijn factoren die een positief effect hebben op de bereidheid van een individu om een ander individu te vertrouwen. Bekwaamheid heeft volgens Mayer et al. (1995) betrekking op de vaardigheden van het individu. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in vaardigheden op verschillende gebieden. Een individu zou bijvoorbeeld heel bekwaam kunnen zijn op het gebied van techniek, zoals repareren van auto's. Het is mogelijk dat hetzelfde individu niet bekwaam is in communiceren. Dit individu kan worden vertrouwd om taken te volbrengen op technisch vlak, zoals het repareren van een auto. Hetzelfde individu wordt mogelijk niet vertrouwd om een boodschap te communiceren voor een grotere groep mensen. Vertrouwen op basis van bekwaamheid is hiermee afhankelijk van het domein. Welwillendheid heeft betrekking op de perceptie dat de trustee goede intenties heeft met betrekking tot de trustor, afgezien van een egocentrisch winstogmerk (Mayer et al., 1995). Dit suggereert een bepaalde band of relatie tussen het ene individu en het andere individu. Welwillendheid is de perceptie van een positieve oriëntatie van de trustee ten opzichte van de trustor. Integriteit heeft volgens Mayer et al. (1995) betrekking op de perceptie van de trustor dat de trustee zich houdt aan een aantal principes die de trustor belangrijk en aanvaardbaar vindt. Hierbij zijn zaken als consistentie in handelen en de mate waarin handelen van de trustee overeenkomt met zijn of haar woorden factoren die invloed hebben op de mate waarin de trustee als integer wordt beoordeeld.

Schoorman et al. (2007) maken onderscheid in cognitief en affectief fundament voor vertrouwen. Cognitief gebaseerd vertrouwen heeft betrekking op de beschikbare kennis over het individu wat vertrouwen ontvangt. Als de trustor bijvoorbeeld informatie over de bekwaamheid van de trustee in overweging neemt, is de trustor aan het denken. Hetzelfde geldt voor informatie over de integriteit van de trustee, die neemt de trustor in overweging om een beslissing te maken over de trustee. Dit is cognitief gebaseerd vertrouwen, de trustor denkt na over de bekwaamheid en integriteit van de trustee. Affectief gebaseerd vertrouwen komt voort uit emoties. Emoties en stemmingen verschaffen mensen informatie over hoe zij

vertrouwen ervaren. Emotionele gehechtheid, zoals oprechte zorg over het welzijn van partners en het geloof dat deze gevoelens wederzijds zijn, zou een trustor aan kunnen zetten tot het nemen van risico's die niet rechtvaardig zijn op basis van het beschikbare bewijs. Emotionele reacties zijn van invloed op hoe de trustor zijn of haar mate van vertrouwen in de trustee evalueert (Williams, 2001). Barczak, Lask & Mulki (2010) hebben aangetoond dat zowel cognitief als affectief gebaseerd vertrouwen het vermogen om samen te werken binnen teams vergroot.

2.2.3 Onderzoek naar vertrouwen

Onderzoekers hebben gevonden dat vertrouwen op verschillende niveaus van analyse en referenten gerelateerd is aan verschillende sets van antecedenten en uitkomsten (Tan & Lim, 2010). Vertrouwen in een leidinggevende komt bijvoorbeeld voort uit waargenomen bekwaamheid, welwillendheid en integriteit van de leidinggevende en leidt tot tevredenheid en innovatief gedrag bij medewerkers (Tan & Tan, 2000). Vertrouwen in de organisatie komt daarentegen voort uit procedurele en distributieve rechtvaardigheid en resulteert in hogere organisatorische betrokkenheid van medewerkers en een lagere intentie tot verloop (Tan & Tan, 2000). Bestaand onderzoek kan worden onderverdeeld in verschillende niveaus van analyse en verschillende referenten (doel van vertrouwen).

Niveau van analyse

Het niveau waarop vertrouwen is onderzocht, verwijst naar het niveau van analyse. Bestaande literatuur maakt onderscheid in drie verschillende niveaus van analyse: individueel, team en organisatie (Fulmer & Gelfand, 2012). Vertrouwen op individueel niveau verwijst naar de mate van vertrouwen van een individu. Vertrouwen op team of organisatie niveau verwijst naar het vertrouwen dat collectief wordt gedeeld door individuen binnen een bepaalde unit. Vertrouwen op teamniveau is bijvoorbeeld de 'geaggregeerde' graad van vertrouwen dat wordt gedeeld met voldoende consensus onder de leden van het team. Vertrouwen op organisatie niveau is evenzo de samengevoegde graad van vertrouwen die met voldoende mate wordt gedeeld door de leden van de organisatie.

Referenten

Naast onderscheid in het niveau van analyse, kan onderscheid worden gemaakt in de referent. De referent verwijst naar het onderwerp van vertrouwen, oftewel het doel van vertrouwen (trustee). Op elk niveau van analyse zijn ten minste drie referenten mogelijk: interpersoonlijk, team en organisatie (Fulmer & Gelfand, 2012). De interpersoonlijke referent is een specifieke ander. Voorbeelden hiervan zijn een leider, onderhandelingspartner, een vreemde, een collega of bijvoorbeeld teamgenoot. De teamreferent verwijst naar vertrouwen in een collectiviteit van onderling afhankelijke mensen die een gezamenlijk doel nastreven. Tot slot verwijst de organisatie als referent naar het vertrouwen in de entiteit van een organisatie.

2.2.4 Vertrouwen van collega's en uitkomsten

De onderlinge afhankelijkheid van werkzaamheden van collega's binnen teams vereist dat werknemers met elkaar samenwerken en werkzaamheden coördineren voor het bereiken van organisatorische doelen (Lau & Liden, 2008). In dit onderzoek wordt het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers onderzocht. Hierbij wordt medewerkers gevraagd in hoeverre zij vertrouwen ervaren van collega's in het team waarin zij actief zijn. Hierbij gaat het om vertrouwen in 'horizontale relaties'. Het belang van vertrouwen binnen werkteams is inmiddels onderkend in de literatuur.

Vertrouwen binnen teams heeft diverse positieve effecten op algemene uitkomsten. Een aantal voorbeelden van deze effecten zijn werktevredenheid en loyaliteit aan de organisatie (Matzler & Renzl, 2007), open communicatie en het delen van kennis tussen teamleden (Edmondson, 1999) en teamprestaties (Erdem & Frozen, 2003). Eén van de eerste onderzoeken naar vertrouwen in 'horizontale' relaties is van McAllister (1995), waarbij correlatie is aangetoond tussen vertrouwen binnen teams en prestaties van medewerkers.

De Jong, Dirks & Gillespie (2016) hebben aangetoond dat het effect van vertrouwen binnen teams significant effect heeft op teamprestaties. Tevens heeft dit onderzoek aangetoond dat het effect van vertrouwen op teamprestaties groter is naarmate de afhankelijkheid van taken tussen teamleden groter is. Ook heeft het verschil in vaardigheden van teamleden positief effect op de relatie tussen vertrouwen en teamprestaties. Dit suggereert dat vertrouwen van collega's vooral cruciaal is voor teamprestaties wanneer teamleden voldoende van elkaar verschillen en onderhevig zijn aan elkaars acties.

Vertrouwen binnen teams leidt tot een klimaat van psychologische veiligheid en heeft positief effect op het leren van teams (Bogenrieder & Nooteboom, 2004; Edmondson, 1999). Edmondson (1999) definieert psychologische veiligheid als een gedeelde overtuiging dat het team veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's. Bij interpersoonlijke risico's gaat het om nemen van risico's in relaties met anderen. Psychologische veiligheid beschrijft de perceptie die mensen hebben van de gevolgen van het nemen van interpersoonlijke risico's in een bepaalde context zoals de werkomgeving (Edmondson & Lei, 2014). Psychologische veiligheid stelt medewerkers in staat 'zich veilig te voelen op het werk, zodat zij kunnen groeien, leren, bijdragen en doeltreffend presteren in een snel veranderende wereld' (Edmondson & Lei, 2014, P. 23). Volgens Kahn (1990) maakt psychologische veiligheid persoonlijke betrokkenheid op het werk mogelijk doordat psychologische veiligheid van invloed is op bereidheid van individuen om zichzelf in te zetten of uit te drukken, in plaats van zichzelf terug te trekken en te verdedigen. Mensen geloven volgens Kahn (1990) dat zij eerder het voordeel van de twijfel krijgen, een kenmerk van psychologische veiligheid, als relaties binnen een bepaalde groep of team gekenmerkt worden door vertrouwen en respect. Net zoals vertrouwen omvat psychologische veiligheid elementen van kwetsbaarheid en risico die men waarneemt op de werkplek (Edmondson & Lei, 2014).

Vertrouwen versterkt de sociale uitwisselingsrelatie tussen collega's (Lau & Liden, 2008). Het komt erop neer dat collega's die elkaar vertrouwen eerder bereid zijn om elkaar te helpen. Volgens Halbesleben & Wheeler (2015) neemt zowel de frequentie als de kwaliteit van sociale uitwisseling toe als gevolg van vertrouwen, waardoor collega's meer bereid zijn in elkaar te investeren. Dit komt doordat zij weten dat hun collega's waarschijnlijk hetzelfde zullen doen in de toekomst, wederkerigheid speelt hierin dus een belangrijke rol (Gouldner, 1960).

2.2.5 Vertrouwen en proactief gedrag

Vertrouwen is in aanvulling op horizontale relaties zoals tussen collega's het geval is, op meerdere niveaus van analyse en referenten onderzocht en in verband gebracht met verschillende antecedenten en uitkomsten. Sommige uitkomsten van vertrouwen hebben raakvlak met proactief gedrag van medewerkers. In dit onderzoek is proactief gedrag gelijk aan persoonlijk initiatief, gedrag wat wordt gekenmerkt door vijf componenten: het draagt bij aan doelen van de organisatie, het is gericht op langere termijn, actie- en doelgericht, volhardend in het weerstaan van obstakels en het is zelfstartend en proactief (Crant, 2000). Hieronder worden verschillende uitkomsten van vertrouwen besproken en wordt toegelicht waarom vertrouwen ook van invloed zou zijn op proactief gedrag van medewerkers.

Medewerkers zullen meer zelfvertrouwen hebben als zij het gevoel hebben dat de relatie met hun directe collega's gebaseerd is op vertrouwen. Het zelfvertrouwen heeft betrekking op eigen capaciteiten (bekwaamheid) van de medewerker. Als collega's erop vertrouwen dat een medewerker een bepaalde taak kan volbrengen, heeft de medewerker geen of minder reden om te twijfelen aan zijn of haar eigen bekwaamheid om een taak te volbrengen. Door het zelfvertrouwen van de medewerker zal de medewerkers meer zelfinitiatief tonen, actie- en doelgericht te werk gaan en volhardender zijn in het weerstaan van obstakels.

Vertrouwen van collega's impliceert dat collega's fouten van medewerkers zullen accepteren als ervaringen om van te leren (Costigan, Ilter & German, 1998). Hierdoor zullen medewerkers fouten durven maken als zij het gevoel hebben dat de relatie met hun directe collega's is gebaseerd op vertrouwen. Dit moedigt medewerkers aan om meer te doen dan van hen verwacht mag worden op basis van taakomschrijving en om hun rol te verruimen. Doordat medewerkers het gevoel hebben fouten te mogen maken, zijn medewerkers meer actie- en doelgericht en meer genegen zelfstartend en proactief actie te ondernemen.

Medewerkers die vertrouwen ervaren van collega's, hebben de perceptie meer steun te ontvangen van collega's. Doordat medewerkers beschikken over de perceptie dat zij gesteund worden door collega's, staan medewerkers meer open voor verandering en voelen zich meer in controle. Hierdoor zijn medewerkers bereid meer risico's te nemen voor het behalen van doelen, zelfs als die doelen volgens hun taakomschrijving niet tot hun verantwoordelijkheid behoren. De perceptie dat medewerkers meer steun ontvangen van collega's zorgt ervoor dat

medewerkers meer actie- en doelgericht zijn, volhardender zijn en meer bereid zijn om zelfstartend en proactief actie te ondernemen.

Door vertrouwen van collega's vertonen medewerkers meer creativiteit en innovatief gedrag. Vertrouwen leidt tot een klimaat van psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid beschrijft de perceptie die mensen hebben van de gevolgen van het nemen van interpersoonlijke risico's in een bepaalde context zoals de werkomgeving (Edmondson & Lei, 2014). Onderzoek van Gong, Cheung, Wang & Huang (2010) toont aan dat psychologische veiligheid leidt tot creativiteit van medewerkers. Het psychologisch veiligheidsperspectief suggereert tevens dat werknemers gemotiveerd zijn om te innoveren wanneer de interpersoonlijke sfeer veilig genoeg is voor risicovolle creatieve inspanningen (Edmondson, 1999). Dit is aansluitend op bevindingen van Clegg et al. (2002), die vonden dat vertrouwen in de organisatie innovatief gedrag voorspelt. Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996) definiëren creativiteit als de productie van nieuwe en bruikbare ideeën in elk domein en innovatie als de succesvolle implementatie van creatieve ideeën binnen een organisatie (P. 1155). Bij creativiteit en innovatief gedrag zijn actie- en doelgerichtheid, zelfinitiatief en volhardendheid bij het doorbreken van obstakels belangrijk, evenals bij proactief gedrag.

Op basis van bovenstaande argumenten wordt verondersteld dat vertrouwen van collega's een belangrijk antecedent is voor proactief gedrag van medewerkers. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1). De mate waarin een medewerker vertrouwen ervaart van collega's is positief gerelateerd aan het vertonen van proactief gedrag van de medewerker.

2.3 Leiderschap

Het concept leiderschap kent veel definities, hierover bestaat in de literatuur geen consensus. Tijdens dit onderzoek wordt de definitie van leiderschap gehanteerd van Northouse (2018) die leiderschap beschrijft als ‘een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken’ (P. 5). Naast veel verschillende definities voor leiderschap, maakt de literatuur ook onderscheid in verschillende leiderschapsstijlen. In dit onderzoek wordt specifiek ingegaan op transformationeel leiderschap. Eerst wordt toegelicht wat transformationeel leiderschap is en waarom transformationeel leiderschap proactief gedrag van medewerkers zal bevorderen. Vervolgens wordt uitgelegd waarom transformationeel leiderschap het effect van vertrouwen van collega’s op proactief gedrag van medewerkers zal versterken.

2.3.1 Transformationeel leiderschap

Volgens Smith, Montagno, Kuzmenko (2004) kent transformationeel leiderschap zijn oorsprong in charismatisch leiderschap. Charismatisch leiderschap is in vroeg stadium verbonden aan het werk van Max Weber. Max Weber omschreef een leider als charismatisch persoon die macht uitoefende door de identificatie van volgelingen met en het geloof in de persoonlijkheid van de leider. Volgens Graham (1991) is charismatisch leiderschap de theoretische onderbouwing voor transformationeel leiderschap.

Als een leider volgelingen inspireert om een visie te delen, volgelingen in staat stelt die visie te verwezenlijken en middelen beschikbaar stelt voor het ontwikkelen van persoonlijk potentieel is sprake van transformationeel leiderschap. Transformationele leiders dienen als voorbeeld, bieden ondersteuning aan optimisme, creëren betrokkenheid en richten zich op de behoeften aan groei bij hun volgelingen (Bass, 1996). Bass (1999) definieert transformationeel leiderschap als ‘de volger voorbij het onmiddellijke eigenbelang brengen door geïdealiseerde invloed (charisma), inspiratie, intellectuele stimulatie, of geïndividualiseerde overweging’ (P. 11). Hiermee wordt transformationeel leiderschap geconceptualiseerd in vier verschillende componenten: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde overweging.

Geïdealiseerde invloed

Een transformationeel leider ontvangt krediet van volgelingen door behoeften van volgelingen boven zijn of haar eigen behoefte te zetten. De leider deelt risico’s met volgelingen en is consistent in gedrag met onderliggende ethiek, normen en waarden (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). De leider kan dus omschreven worden als ethisch, een goed voorbeeld en consistent. Hierdoor worden transformationele leiders bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd.

Inspirerende motivatie

Een transformationeel leider geeft volgens Bass et al. (2003) betekenis aan het werk wat volgers doen, zorgt voor uitdaging in het werk van volgers en gedraagt zich op zo'n manier dat de mensen om hen heen gemotiveerd raken. Hiermee creëert de leider enthousiasme en optimisme bij volgelingen en binnen het team. De leider moedigt volgelingen aan om aantrekkelijke toekomstige toestanden voor te stellen die volgelingen zich ook daadwerkelijk gaan voorstellen. Transformationele leiders motiveren individuen, maar ook het team door het stellen van haalbare doelen en creëren van een gedeelde visie.

Intellectuele stimulatie

Een transformationeel leider stimuleert inspanningen van volgers om innovatief en creatief te zijn door veronderstellingen in twijfel te trekken door het stellen van vragen, problemen opnieuw te kaderen en oude problemen of situatie op een nieuwe manier te benaderen (Bass et al., 2003). Fouten maken mag, er is geen openbare kritiek op fouten van individuen. De leider vraagt volgelingen om nieuwe ideeën en creatieve oplossingen voor problemen. Volgelingen worden betrokken bij het aanpakken van problemen en het zoeken van oplossingen. Zo worden volgelingen gestimuleerd tot meedenken.

Geïndividualiseerde overweging

Een transformationeel leider besteedt aandacht aan de behoefte van ieder individu om te presteren, te groeien en te ontwikkelen door te fungeren als coach of mentor (Bass et al., 2003). De leider ontwikkelt zijn of haar volgelingen tot hoger niveau, hiervoor worden leermogelijkheden gecreëerd met een ondersteunend klimaat om te kunnen groeien. De leider erkent de verschillen in behoeften en verlangen bij individuen om te groeien en te ontwikkelen.

De vier gedragscomponenten van transformationele leiders leiden volgens Smith et al. (2004) tot rolmodellering, hoge ethische normen, zorg voor de behoefte van anderen, communicatie van verwachtingen, gedeelde visies, innovaties, het nemen van risico's en het in twijfel trekken van bestaande systemen.

2.3.2 Transformationeel leiderschap en proactief gedrag

Dit onderzoek richt zich op het beïnvloeden van gedrag van medewerkers. Een model dat binnen Human Resource Management wordt toegepast om houding en gedrag van medewerkers te beïnvloeden is het AMO-model (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Hierbij staat AMO voor Ability, Motivation en Opportunity oftewel vermogen, motivatie en mogelijkheid.

Vermogen heeft betrekking op de medewerker, het zegt iets over de mate waarin medewerkers in staat zijn een taak succesvol te voltooien (Kim, Pathak & Werner, 2015). Een voorbeeld is kennis en ervaring die een medewerker heeft opgedaan, of vaardigheden waarover hij of zij beschikt. Organisaties zijn in staat invloed uit te oefenen op het vermogen van medewerkers, bijvoorbeeld door het organiseren van opleidingen en trainingen (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Motivatie gaat volgens Kim et al. (2015) over de

mate waarin medewerkers welwillend zijn om bepaald gedrag te vertonen. Dit is te relateren aan het plezier van medewerkers hun werk doen en in hoeverre dit bevredigend werkt. Het laatste onderdeel van het AMO-model is de mogelijkheid. Mogelijkheid heeft betrekking op de mate waarin de context het medewerkers mogelijk (of onmogelijk) maakt bepaalde acties uit te voeren. Opties om medewerkers meer mogelijkheden te bieden zijn onder andere meer kennisdeling, taakverrijking of medewerkers meer autonomie of vrijheid geven bij het vervullen van hun rol.

Ontwikkeling of intellectuele stimulatie van volgers is een belangrijk kenmerk van transformationeel leiderschap (Bass et al., 2003). Transformationele leiders evalueren het potentieel van hun volgelingen en proberen volgelingen te ontwikkelen tot het bereiken van dat potentieel door volgers intellectueel te stimuleren. Transformationele leiders moedigen aan om doelstellingen te bereiken en staan uitbreidingen van toekomstige verantwoordelijkheden toe, hierbij kunnen transformationele leiders fungeren als coach of mentor. Transformationele leiders dragen bij aan het vermogen van volgelingen om proactief gedrag te kunnen vertonen.

Transformationeel leiderschap heeft positief effect op de motivatie van medewerkers. Burns (1978) stelt dat transformationele leiders volgelingen op een zodanige wijze motiveren dat hun primaire motief is om zichzelf te ontplooien. Bass (1985) suggereert in aanvulling op Burns (1978) dat transformationele leiders behoeftes van volgers verhogen op de behoeftepiramide van Maslow (1954). Transformationele leiders wekken slapende behoeftes in volgers op. De wil bij volgers om hogere behoeften op de piramide van Maslow (1954) te bevredigen ligt ten grondslag aan de motivatie van volgers van transformationele leiders. Deze hogere niveaus qua behoefte als grondslag voor motivatie leidt tot hogere motivatie bij volgers van transformationele leiders dan andere leiders, wat resulteert in extra inspanningen van volgers om doelen te bereiken (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002).

Het effect van transformationeel leiderschap op volgers is volgens Shamir et al. (1993) verhoogde self-efficacy. Dit is het waargenomen vermogen van volgers om een bredere set van werkzaamheden uit te voeren dan van de volger verwacht mag worden. Dit doen transformationele leiders door doelstellingen van volgers te verbreden en te verheffen en hen vertrouwen te geven om meer te presteren dan de verwachtingen die in impliciete of expliciete uitwisselingsovereenkomsten worden gespecificeerd (Dvir et al., 2002). Hierdoor ervaren volgers van transformationele leiders meer mogelijkheden, 'opportunities', tot het vertonen van proactief gedrag.

Op basis van bovenstaande argumentatie wordt verondersteld dat transformationeel leiderschap positief effect heeft op het vermogen, de motivatie en mogelijkheden van volgers om proactief gedrag te vertonen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2). Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het vertonen van proactief gedrag van de medewerker.

2.3.3 Transformationeel leiderschap, vertrouwen en proactief gedrag

De veronderstelling is dat transformationeel leiderschap een versterkende werking heeft op het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers. Deze veronderstelling is gebaseerd op het feit dat transformationele leiders samenwerking tussen teamleden (collega's) stimuleren en dat transformationele leiders op individueel niveau aandacht hebben voor groei en ontwikkeling bij volgers.

Transformationele leiders stimuleren samenwerking tussen teamleden door op teamniveau een visie te communiceren en teamleden te motiveren om naar de collectieve visie toe te werken (Bass et al., 2003). Doordat teamleden beschikken over een gedeelde visie, werken zij aan hetzelfde doel wat samenwerking tussen teamleden stimuleert. De motivatie voor het bereiken van doelstellingen op teamniveau bij teamleden wordt door transformationeel tevens verbeterd door verhoogde niveaus van sociale identificatie onder volgers (Kark, Shamir & Chen, 2003). Transformationele leiders zijn bekwaam om teamleden te helpen hun waarden opnieuw af te stemmen op de visie en doelstellingen van de transformationele leider (Shamir et al., 1993). Volgens Wang & Howell (2010) moedigt transformationeel leiderschap volgers aan hun eigenbelang te overstijgen voor het belang van de groep. Transformationele leiders benadrukken de bijdrage van ieder teamlid en verlangen van volgelingen dat zij elkaar helpen. Als teamleden elkaar helpen, wordt in horizontale relaties tussen teamleden verondersteld dat dit in toekomstige situaties ook andersom wordt gedaan (wederkerigheid). Dit stimuleert de samenwerking binnen het team en heeft betere teamprestaties tot gevolg. Doordat transformationele leiders uitspreken dat teams hun doelstellingen zullen bereiken, beschikt het team over meer potentie om gestelde doelstellingen te bereiken (Bass et al., 2003). Ook de cohesie binnen het team neemt toe als gevolg van een transformationele leider (Bass et al., 2003), waardoor de coördinatie en samenwerking tussen leden van het team bevordert.

Doordat samenwerking tussen collega's toeneemt als gevolg van transformationeel leiderschap, zal transformationeel leiderschap een versterkende werking hebben op het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers. Samenwerking tussen collega's leidt tot meer onderling contact, waardoor de beïnvloeding van gedrag van medewerkers toeneemt.

Transformationeel leiders besteden aandacht aan ieder individu om te groeien en te ontwikkelen en erkennen verschillen in behoeften bij volgelingen (Bass et al., 2003). Doordat een transformationeel leider de verschillen tussen volgelingen herkent en tevens in de praktijk vaak fungeert als coach of mentor, beschikken volgers van transformationeel leiders over meer diverse vaardigheden dan volgers van andere leiders. Differentiatie in vaardigheden tussen teamleden zorgt ervoor dat teamleden moeten vertrouwen op elkaars unieke kennis en

vaardigheden die nodig zijn om gedeelde doelstellingen te bereiken. Dit benadrukt de rol van vertrouwen in het bereiken van teamprestaties. Vertrouwen vergroot de bereidheid van teamleden om met elkaar gespecialiseerde vaardigheden en kennis te delen. Daardoor neemt het effect van vertrouwen binnen teams toe als gevolg van differentiatie in vaardigheden tussen teamleden (De jong et al., 2016).

Door de aandacht van transformationele leiders voor ontwikkeling van volgers op individueel niveau, neemt de differentiatie in vaardigheden tussen teamleden toe. Door de differentiatie in vaardigheden tussen teamleden, speelt onderling vertrouwen tussen teamleden een belangrijkere rol.

Op basis van bovenstaande argumentatie wordt verondersteld dat transformationeel leiderschap een versterkende werking heeft op het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 3). Transformationeel leiderschap heeft een versterkende werking op het effect van de mate waarin een medewerker vertrouwen ervaart van collega's en het vertonen van proactief gedrag van de medewerker.

3. Methodologie

Dit onderzoek bestaat uit het testen van hypothesen over het effect van vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers. Dit hoofdstuk beschrijft eerst de methodologische benadering van het onderzoek. Vervolgens wordt de omgeving (context) waarin het onderzoek is uitgevoerd toegelicht. Het laatste deel betreft de dataverzameling en operationalisering van de constructen die zijn gemeten in het kader van dit onderzoek.

3.1 Methodologisch perspectief

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het positivistisch paradigma, wat betrekking heeft op de wijze waarop de werkelijkheid wordt geïnterpreteerd door de onderzoeker. De kern van het positivisme is dat de werkelijkheid extern afspeelt en meetbaar is met objectieve methoden (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen, 2018). De ontologische veronderstelling bij het positivisme is dat de werkelijkheid objectief is, hierdoor neemt elk individu dezelfde werkelijkheid waar. De epistemologische veronderstelling binnen het positivistisch paradigma is dat de onderzoeker geen invloed heeft op het onderzochte, het onderzoek is waarde vrij en onbevooroordeeld.

3.2 Onderzoeksmethode

De toegepaste onderzoeksmethode om antwoord te geven op de onderzoeksvraag betreft een kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête. Een enquête (of survey) is een deductieve benadering die bestaat uit vijf stappen (Saunders, Lewis & Thomhill, 2007). Als eerste stap zijn hypothesen opgesteld op basis van literatuur, vervolgens zijn relaties aangebracht waardoor hypothesen zijn geoperationaliseerd. Middels dit onderzoek zijn de relaties tussen de variabelen vertrouwen van collega's, transformationeel leiderschap en proactief gedrag van medewerkers theoretisch uitgewerkt. De hypothesen zijn getoetst op basis van de data die voortkomt uit de enquête. Tot slot is geanalyseerd hoe de uitkomsten zich verhouden tot bestaande theorie en wat de implicaties van het onderzoek zijn. Dit onderzoek is een cross-sectioneel onderzoek, met behulp van de enquête is op één tijdstip informatie van de populatie verzameld.

3.3 Niveau van analyse

Het analyseniveau heeft betrekking op de eenheid die de basis vormt van de steekproef (Easterby-Smith et al., 2018). In dit onderzoek vindt analyse plaats op individueel niveau, namelijk het niveau van de medewerker. Dat is nodig om uitspraak te kunnen doen over het effect van vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers.

3.4 Onderzoeksomgeving

De populatie bestaat uit medewerkers van bedrijven die actief zijn binnen de Nederlandse bouwsector. Proactief gedrag van medewerkers is in deze sector essentieel voor het succes van de organisatie. Bouwbedrijven worden geconfronteerd met verschillende opdrachtgevers met diverse eisen en wensen voor de realisatie van bouwprojecten. Deze bouwprojecten worden op verschillende locaties onder uiteenlopende omstandigheden gerealiseerd. Organisaties worden hierdoor regelmatig geconfronteerd met onvoorziene omstandigheden tijdens een bouwproject. Het gevolg is dat de financiële marges in deze sector laag zijn, terwijl organisaties grote risico's dragen. Door proactief gedrag van medewerkers zijn organisaties in staat om risico's te verlagen en financieel rendement te behalen. Proactief gedrag van medewerkers kan het verschil maken voor bouwbedrijven om te overleven of niet. De steekproef is genomen onder medewerkers van Dura Vermeer Divisie Infra.

Om het effect van vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers te onderzoeken, is het essentieel dat medewerkers proactief gedrag kunnen vertonen in hun werk. Dura Vermeer Divisie Infra is gecertificeerd op trede 4 van de Safety Culture Ladder, een bevestiging van een 'proactieve veiligheidscultuur' (Hudson, 2007). Dura Vermeer Railinfra, onderdeel van Dura Vermeer Divisie Infra, is zelfs gecertificeerd op trede 5 van de Safety Culture Ladder wat staat voor vooruitstrevendheid. De certificering voor een proactieve veiligheidscultuur toont aan dat het voor medewerkers van Dura Vermeer Divisie Infra mogelijk is zich proactief te gedragen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Dura Vermeer Divisie Infra bestaat uit vier werkmaatschappijen: Regionale projecten, Landelijke projecten, Railinfra en Participaties. Elke werkmaatschappij binnen Dura Vermeer Divisie Infra realiseert projecten en opdrachten in teamverband, de teams bestaan uit collega's met verschillende vaardigheden en kennis. Deze teams hebben gezamenlijk één opdracht, waardoor collega's met elkaar samenwerken. Samenwerken wordt gezien als vertrouwend gedrag, hierdoor ontstaat veel 'horizontale interactie' tussen collega's. Doordat collega's bij Dura Vermeer Divisie Infra samenwerken in teamverband, is het aannemelijk dat het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers bij Dura Vermeer Divisie Infra onderzocht kan worden.

Het versterken van mens en organisatie maakt onderdeel uit van de meerjarige strategie van Dura Vermeer Divisie Infra. In plaats van directief leiderschap, is plaats voor inspirerend en coachend leiderschap. De organisatie Dura Vermeer Divisie Infra verwacht dat leidinggevendenden een voorbeeld zijn voor anderen, samenwerking stimuleren, betrokkenheid creëren en op zoek zijn naar hoe het beter kan. Dit zijn kenmerken die veel overeenkomsten vertonen met transformationeel leiderschap, waardoor het effect van transformationeel leiderschap onderzocht kan worden binnen Dura Vermeer Divisie Infra.

Tot slot is de keuze voor Dura Vermeer Divisie Infra gemaakt om praktische redenen. De onderzoeker heeft een dienstverband bij Dura Vermeer Railinfra en heeft daarmee toegang tot de organisatie en beschikt over kennis van de organisatie. Een andere praktische reden is de bereidheid van de organisatie Dura Vermeer Divisie Infra om mee te werken aan dit onderzoek.

3.5 Dataverzameling

Voor de dataverzameling zijn alle medewerkers van werkmaatschappijen Landelijke Projecten en Railinfra per e-mail verzocht een online enquête in te vullen. Dit resulteert in 539 medewerkers die het verzoek hebben ontvangen de enquête in te vullen. De enquête is opgesteld in het programma Qualtrics. De e-mail met het verzoek de online enquête in te vullen is verzonden vanaf een Dura Vermeer e-mailadres, zodat de enquête niet door de respondenten wordt geïnterpreteerd als 'spam' of 'ongewenste e-mail'. De e-mail en online enquête waren toegankelijk voor alle digitale devices zoals laptop, tablet en smartphone, zodat het invullen van de enquête kon geschieden op het moment en de locatie die de respondent uitkomt. Aangezien alle medewerkers van Dura Vermeer Divisie Infra beschikken over een e-mailadres en smartphone van Dura Vermeer, is de verwachting dat op basis van bovenstaande werkwijze geen individuen zijn uitgesloten voor deelname aan de enquête.

Beperkingen van het gebruik van een enquête om data te verzamelen is het risico op patronen in antwoorden, non-responsbias en het geven van sociaal wenselijk antwoorden. Met deze beperkingen is rekening gehouden bij het opstellen van de vragenlijst. Responsbias en sociaal wenselijke antwoorden zijn zoveel als mogelijk voorkomen door de vragen zo neutraal mogelijk op te stellen. De constructen transformationeel leiderschap en proactief gedrag zijn niet direct, maar indirect uitgevraagd bij de respondenten.

Voordat de enquête is verzonden aan alle medewerkers van Dura Vermeer Landelijke Projecten en Railinfra, is de vragenlijst voorgelegd aan acht potentiële respondenten binnen Dura Vermeer. Geïnspireerd door de Three-Step Test-Interview (Hak, van der Veer & Jansen, 2008) is respondenten gevraagd de vragenlijst in te vullen en onderwijl het invullen uit te spreken wat zij denken (stap 1). De onderzoeker was hierbij aanwezig en heeft tegelijkertijd aantekeningen gemaakt aangaande waargenomen gedragingen en verbale uitingen van de respondenten die wijzen op onduidelijkheid of problemen tijdens het antwoordproces van de respondent. Nadat de gehele vragenlijst is doorlopen is de tijd genoteerd die respondenten nodig hebben om de vragenlijst te voltooien. De onderzoeker heeft aan de hand van aantekeningen die zijn gemaakt vragen gesteld aan de respondent ter verduidelijking van de waargenomen gedragingen en verbale uitingen (stap 2). Tijdens deze fase zijn geen gedachtes of commentaar toegevoegd aan de aantekeningen die eerder zijn gemaakt door de onderzoeker. Nadat deze stap is voltooid, is respondenten gevraagd verbetering te suggereren over de formulering van de vragen en de gebruikte termen (stap 3). Deze methode heeft geleid tot enkele tekstuele aanpassingen in de vragenlijst. De tekstuele aanpassingen hebben voornamelijk betrekking op stellingen die letterlijk zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. Een voorbeeld van een aanpassing

die is doorgevoerd is 'ik val actief problemen aan' welke is aangepast naar 'ik pak problemen actief aan'. Tevens is de benodigde tijdsduur om de enquête in te vullen geverifieerd met behulp van de controlegroep, dit betrof gemiddeld iets minder dan 5 minuten. De tijd die benodigd is om de enquête in te vullen is opgenomen in het begeleidend schrijven bij de enquête.

In het begeleidend schrijven bij het verzenden van de enquête is tevens vermeld wat het doel en onderwerp van het onderzoek is. Ook is in het begeleidend schrijven kenbaar gemaakt dat gegevens van de respondenten vertrouwelijk worden behandeld en anoniem worden verwerkt in het onderzoeksresultaat. Als motivatie om de enquête in te vullen zijn drie cadeaubonnen verloot onder de eerste 150 respondenten. In aanvulling hierop is de respondenten de mogelijkheid geboden om in later stadium de onderzoeksresultaten te ontvangen. Exact één week na verzending van de enquête, is nogmaals een verzoek gestuurd aan mensen die op dat moment nog niet op de link naar de enquête hadden geklikt.

Van de 539 medewerkers die de enquête hebben ontvangen, zijn 295 bruikbare datasets overgebleven. Dit resulteert in een bruikbare respons van 55%. In totaal hebben 319 medewerkers de enquête ingevuld. Van de 319 medewerker die de enquête hebben ingevuld, zijn 26 medewerkers voortijdig gestopt met het invullen van de enquête. Van de 26 medewerkers die de enquête voortijdig beëindigd hebben, hebben 2 medewerkers alle informatie geleverd die nodig is voor het onderzoek maar niet aangegeven of zij de resultaten van het onderzoek willen ontvangen en/of kans willen maken op een cadeaubon. Het ontbreken van antwoorden op deze vragen heeft geen invloed op de onderzoeksresultaten. In totaal zijn 24 respondenten uit de dataset verwijderd wegens het niet volledig invullen van de enquête. Als laatste is de tijd geanalyseerd die respondenten besteed hebben aan het invullen van de enquête. De respondent die de enquête het snelst heeft ingevuld heeft hiervoor 108 seconden nodig gehad. Gezien het beperkte aantal vragen wordt dit mogelijk geacht. De antwoorden van deze respondent zijn niet allemaal hetzelfde. Tevens heeft deze persoon een e-mailadres toegevoegd. Op basis van tijdsbesteding wordt verwacht dat respondenten de enquête serieus hebben ingevuld. Deze analyse heeft niet geleid tot het verwijderen van extra respondenten uit de dataset.

In tabel 1 wordt de groep respondenten vergeleken met een overzicht van het personeelsbestand van Dura Vermeer Divisie Infra. Het doel van deze vergelijking is om te controleren of de steekproef representatief is uitgevoerd. Doordat het personeelsbestand recenter is dan het moment waarop de steekproef is afgenomen, wijkt het aantal medewerkers (564) af ten opzichte van het aantal enquêtes wat is verzonden (539). Daarom is de steekproef vergeleken met de populatie door percentages medewerkers te vergelijken op de variabelen werkmaatschappij, leeftijd en geslacht.

In tabel 1 zijn geen grote verschillen te zien tussen de steekproef en de populatie die is onderzocht. Wel laat de tabel zien dat 42% van de steekproef werkzaam is bij Railinfra, in tegenstelling tot 35% van de populatie. Dit verschil is te verklaren doordat de onderzoeker werkzaam is bij Railinfra. Hierdoor is het aannemelijk dat medewerkers bij Railinfra de onderzoeker kennen en eerder bereid zijn de enquête in te vullen. De overige vergelijkingen leveren geen afwijkingen op groter dan 3%. Op basis van de vergelijking zoals weergegeven in tabel 1 wordt geen tot zeer beperkte non-responsebias verwacht, de steekproef is representatief.

Tabel 1: Vergelijking steekproef met populatie

	Steekproef	Populatie
<u>Aantal</u>		
N	295	564
<u>Werkmaatschappij</u>		
Landelijke projecten	58%	65%
Railinfra	42%	35%
<u>Leeftijd</u>		
20 jaar of jonger	1%	1%
21 - 30 jaar	20%	23%
31 - 40 jaar	25%	26%
41 - 50 jaar	29%	28%
51 - 60 jaar	20%	18%
61 jaar of ouder	5%	4%
<u>Geslacht</u>		
Man	85%	88%
Vrouw	15%	12%

De data is gecontroleerd op uitschieters. De ruwe data is eerst visueel geïnspecteerd, vervolgens zijn boxplots opgesteld van de variabelen proactief gedrag, vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap. Op basis van de boxplots kunnen enkele respondenten als uitschieter worden aangemerkt. Het vaststellen van uitschieters op basis van boxplots dient met terughoudendheid te worden gedaan, de boxplot geeft uitschieters weer op basis van 'anderhalf maal de Interquartile range' (IQR). Uit onderzoek van Hoaglin & Iglewicz (1987) blijkt dat de vermenigvuldiging van anderhalf maal de IQR in de helft van de gevallen niet accuraat is. Hoaglin & Iglewicz (1987) trekken de grens voor het vaststellen van uitschieters in twijfel, daarom zijn de respondenten die op basis van de boxplots als uitschieter worden weergegeven vervolgens handmatig geanalyseerd. Hierbij is gekeken naar de tijd die de respondent heeft gependend aan het invullen van de enquête, de consistentie van de antwoorden op de verschillende items en relaties met andere variabelen. Deze analyse geeft geen aanleiding om respondenten uit de dataset te verwijderen en wordt het risico op selection bias van de onderzoeker voorkomen.

3.6 Meten van de variabelen

In deze paragraaf is beschreven hoe de variabele proactief gedrag van medewerkers en onafhankelijke variabelen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap zijn geoperationaliseerd. Op basis hiervan is de volledige enquête samengesteld. De volledige enquête is toegevoegd als bijlage 1.

3.6.1 Afhankelijke variabele: Proactief gedrag

De afhankelijke variabele is proactief gedrag en is gedefinieerd en gemeten als persoonlijk initiatief. De schaal die is toegepast om persoonlijk initiatief van medewerkers te meten is een gevalideerde 'self reported initiative scale' ontwikkeld door Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag (1997). Self reported wil zeggen dat de respondent beoordeelt in hoeverre hij of zij beschikt over persoonlijk initiatief, de respondent beoordeelt in feite zichzelf. De schaal om persoonlijk initiatief te meten bestaat in totaal uit zeven items. Een tweetal voorbeelden van items die zijn toegepast om persoonlijk initiatief te meten zijn 'Ik neem onmiddellijk initiatief, ook als anderen dat niet doen' en 'Als er iets misgaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing' (Frese et al., 1997). De items rondom persoonlijk initiatief zijn beoordeeld op een 7-punts Likert schaal, die varieert van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens).

3.6.2 Onafhankelijke variabele (1): Vertrouwen van collega's

Bij vertrouwen van collega's gaat het om de perceptie van de respondent over het vertrouwen wat hij of zij ervaart van collega's. Het vertrouwen van collega's is gemeten aan de hand van in totaal zeven items. Zes items zijn afkomstig van Cook & Wall's (1980) vragenlijst over interpersoonlijk vertrouwen op werk. Aan de items van Cook & Wall (1980) is één item toegevoegd, zoals aanbevolen door McAllister (1995), namelijk om het affectief gefundeerde vertrouwen te meten. Dit is overeenkomstig eerder onderzoek naar het effect van vertrouwen van collega's (Parker et al., 2006). Het item dat is toegevoegd om affectief gefundeerd vertrouwen (wat voortkomt uit emoties) te meten betreft 'Er is een groot vertrouwen tussen de leden van mijn team'. Een voorbeeld van een item om interpersoonlijk vertrouwen te meten is 'Ik heb het volste vertrouwen in de technische vaardigheden van de andere mensen in mijn team' (Cook & Wall, 1980). De items rondom vertrouwen van collega's zijn beoordeeld op een 7-punts Likert schaal, die varieert van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens).

3.6.3 Onafhankelijke variabele (2): Transformationeel Leiderschap

Transformationeel leiderschap heeft betrekking op de mate waarin de respondent transformationeel leiderschap ervaart van zijn of haar leidinggevende. Voor het meten is gebruik gemaakt van elf items van de vragenlijst voor Charismatisch Leiderschap in Organisaties (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). Deze vragenlijst is vaker toegepast om transformationeel leiderschap te meten in Nederland (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Smitt, Den Hartog & Belschak, 2016). Er is gekozen voor deze vragenlijst omdat de vragenlijst kwalitatief goed is en omdat de vragenlijst beschikbaar is in het Nederlands. Dit voorkomt dat vragen vertaald moeten worden naar het Nederlands. Voorbeelden van items die gebruikt zijn

om transformationeel leiderschap te meten zijn 'Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst' en 'Mijn leidinggevende is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen'. De items rondom transformationeel leiderschap zijn door de respondenten beoordeeld op een 7-punts Likert schaal, die varieert van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens).

3.6.4 Controlevariabelen

In de analyse van de resultaten zijn controlevariabelen meegenomen. Naast de gebruikelijke controlevariabelen leeftijd en geslacht zijn opleidingsniveau, aantal jaren dienstverband en werkmaatschappij gemeten en geanalyseerd.

Eerder onderzoek suggereert een positieve relaties tussen opleidingsniveau en proactief gedrag van medewerkers (Tornau & Frese, 2013). Een hoger opleidingsniveau zorgt voor meer kennis en vaardigheden, zoals probleemoplossende vaardigheden, bij medewerkers. Kennis en vaardigheden helpen om problemen te herkennen en constructief veranderingsgericht gedrag te vertonen. Het opleidingsniveau van de respondenten is uitgevraagd middels verschillende categorieën.

Werkervaring bij de organisatie verschaft medewerkers specifieke kennis van hun baan en de organisatie. Dit helpt medewerkers om niet doeltreffende procedures te identificeren en verbeteringen te bedenken (Tornau & Frese, 2013). Hierdoor zijn medewerkers beter in staat om te beslissen wanneer men proactief moet zijn. Werkervaring is gemeten in jaren dienstverband.

De werkmaatschappij is toegevoegd om te kunnen controleren of de werkomgeving van de medewerker effect heeft op proactief gedrag van medewerkers.

4. Analyse en resultaten

In dit hoofdstuk wordt eerst de beschrijvende statistiek gepresenteerd die inzage biedt in de steekproef. Vervolgens worden de resultaten van factoranalyse, Cronbach's α en de correlaties van de schaalvariabelen gepresenteerd. Aansluitend is het effect van de controlevariabelen op de afhankelijke variabelen gecontroleerd. Tot slot wordt de regressie uitgevoerd in verschillende modellen, waarbij aan het laatste model de interactie tussen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap is toegevoegd.

4.1 Beschrijvende statistiek

In totaal zijn 295 (N) bruikbare enquêtes onderdeel van de dataset. Hiervan zijn 43 enquêtes ingevuld door een vrouw (15%) en 252 enquêtes ingevuld door een man (85%). Bij het afnemen van de enquêtes is de leeftijd van de respondenten uitgevraagd middels categorieën. In totaal bevinden 86 respondenten (29%) zich in de leeftijdscategorie van 41 tot 50 jaar, 137 respondenten (46%) zijn 40 jaar of jonger en 72 respondenten (24%) zijn 51 jaar of ouder. Van de 295 respondenten beschikken 135 respondenten (45%) over een hbo-opleiding, 94 respondenten (32%) zijn lager opgeleid dan hbo-niveau en 68 respondenten (23%) zijn opgeleid op wo-niveau. Van de respondenten zijn 170 respondenten (58%) werkzaam bij werkmaatschappij Landelijke projecten en zijn 125 respondenten (42%) werkzaam bij werkmaatschappij Railinfra. De respondenten beschikken gemiddeld over 8,08 dienstjaren, dit is uiteenlopend van 0 tot 38 jaar.

4.2 Factoranalyse en Cronbach's α

Om inzicht te krijgen in de data is een factoranalyse uitgevoerd. De resultaten van de factoranalyse zijn toegevoegd als bijlage II. De resultaten van de factoranalyse laten zien dat items laden op de factoren zoals verwacht, geconcludeerd wordt dat de factorstructuur voldoet.

Van de schalen die zijn toegepast om de variabelen te meten is de interne consistentie gecontroleerd door de Cronbach's α te berekenen. De Cronbach's α dient een minimale waarde te hebben van 0,7 om als acceptabel te worden beschouwd (Devellis, 2016). Voor alle variabelen is dit het geval, zoals weergegeven in tabel 2. Uit de analyse blijkt niet dat de Cronbach's α hoger wordt indien één of meerdere items worden verwijderd. De schaalwaarde van de constructen is vervolgens berekend door de scores van de respondenten op de afzonderlijke items op te tellen en te delen door het aantal items waaruit de schaal bestaat.

Tabel 2: Cronbach's α

N=295	Aantal items	Cronbach's α
Proactiviteit	7	.77
Vertrouwen van collega's	7	.84
Transformationeel leiderschap	11	.94

4.3 Correlaties

De samenhang tussen de schaalvariabelen proactiviteit, vertrouwen van collega's, transformationeel leiderschap, dienstverband en leeftijd is geanalyseerd en weergegeven middels de Pearson correlatiecoëfficiënt. De resultaten zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Correlaties schaalvariabelen

N = 295	Standaard deviatie	Gemiddelde	Min.	Max.	1	2	3	4	5
1). Proactiviteit	.56	5.77	4.14	7.00	1				
2). Vertrouwen van collega's	.63	5.96	3.29	7.00	.11	1			
3). Transformationeel leiderschap	.83	5.71	2.18	7.00	.13*	.35**	1		
4). Dienstverband in jaren	8.19	8.08	0	38	.08	-.05	-.07	1	
5). Leeftijd ^a	-	-	-	-	.12**	-.04	-.01	.48**	1

* Correlatie is significant < 0.05; ** Correlatie is significant < 0.01; Correlatie is significant < 0.001.

^a Leeftijd is gemeten in categorieën, hierdoor zijn geen standaard deviatie / gemiddelde / min. / max. opgenomen.

Er is sprake van een significant positief verband tussen transformationeel leiderschap en proactief gedrag ($r = .13$; $p < .05$). Tussen vertrouwen van collega's en proactiviteit is sprake van een (net) niet significant positief verband ($r = .11$; $p > .05$). Hierdoor is het verband tussen vertrouwen van collega's en proactiviteit met onvoldoende zekerheid vast te stellen. Lengte van het dienstverband van medewerkers heeft slechts zeer beperkt, niet significant effect op proactief gedrag van medewerkers ($r = .08$; $p > .05$). Leeftijd heeft een significant positief verband met proactief gedrag ($r = .12$; $p < .01$). Een verklaring voor dit verband kan zijn dat oudere medewerkers meer vertrouwen krijgen om complexere taken uit te voeren, wat het persoonlijk initiatief op het werk ten goede komt (Frese, Garst & Fay, 2007).

Het valt op dat er een significant positief verband is tussen de onafhankelijke variabelen transformationeel leiderschap en vertrouwen van collega's ($r = .35$; $p < .001$). Dat transformationele leiders de samenwerking tussen medewerkers bevorderen, waardoor vertrouwen van collega's toeneemt als gevolg van transformationeel leiderschap kan een verklaring zijn voor deze samenhang. Tevens valt het op dat leeftijd een significant positief verband heeft met lengte van het dienstverband ($r = .48$; $p < .01$). Dit is te verklaren doordat het aannemelijk is dat medewerkers die langer in dienst zijn bij Dura Vermeer ook ouder zijn.

4.4 Variantieanalyse

Met behulp van de Oneway ANOVA (variantieanalyse) is het effect van de controlevariabelen werkmaatschappij, geslacht, leeftijd, opleiding en dienstverband op de variabelen proactiviteit, vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap geanalyseerd. In tabel 4 zijn de resultaten van deze analyse weergegeven.

Tabel 4: Variantieanalyse controlevariabelen middels Oneway ANOVA

	Werkmaatschappij	Geslacht	Leeftijd	Opleiding	Dienstverband
	<i>F</i>	<i>F</i>	<i>F</i>	<i>F</i>	<i>F</i>
Proactiviteit	10.81**	0.33	2.63*	1.75	1.14
Vertrouwen van collega's	3.12	2.08	1.52	0.96	0.70
Transformationeel leiderschap	0.57	1.40	1.21	0.75	0.98

** Variantie is significant < 0.05. ** Variantie is significant < 0.01.*

Er is een significant verschil in proactiviteit bij respondenten die werkzaam zijn bij Railinfra ten opzichte van respondenten die werkzaam zijn bij Landelijke Projecten ($F(1,294) = 10.81$; $p < .01$). Tevens is een significant verschil in proactiviteit tussen de verschillende leeftijdscategorieën ($F(5,289) = 2.63$; $p < .05$). Omdat meer dan twee leeftijdscategorieën zijn gebruikt, is middels een post-hoc-Tukey-test het verschil tussen de leeftijdscategorieën inzichtelijk gemaakt. De leeftijdscategorie van 20 jaar of jonger bestaat uit slechts twee respondenten. Dura Vermeer Divisie Infra heeft geen medewerkers die jonger zijn dan 18 jaar, de respondenten uit deze categorie zijn minimaal 18 jaar en maximaal 20 jaar. Om te voorkomen dat conclusies worden gebaseerd op twee respondenten en om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen, is gekozen de respondenten in de leeftijdscategorie 20 jaar of jonger toe te voegen aan de opvolgende leeftijdscategorie. Nadat de leeftijdscategorie 20 jaar of jonger is samengevoegd met de leeftijdscategorie tot 30 jaar is de Oneway ANOVA herhaald. Na deze aanpassing heeft leeftijd evenals voor de aanpassing significant effect op proactiviteit ($F(4,290) = 2.54$; $p < .05$).

Geconcludeerd wordt dat de controlevariabelen werkmaatschappij en leeftijd significant effect hebben op de onafhankelijke variabele proactiviteit. De overige controlevariabelen geslacht, opleiding en lengte van het dienstverband hebben geen significant effect.

4.5 Regressieanalyses

Er is gekozen voor het uitvoeren van lineaire regressieanalyses om de hypothesen te toetsen. De lineaire regressie gaat uit van een aantal aannamen waaraan de data moet voldoen om de lineaire regressie te kunnen toepassen. Eén aanname heeft betrekking op normaalverdeling, de normaalverdeling is geanalyseerd aan de hand van een histogram en P-P plot. De homoscedasticiteit is geanalyseerd aan de hand van een scatterplot waarin Z-waardes tegen elkaar worden afgezet. In bijlage 3 zijn het histogram, de P-P plot en scatterplot toegevoegd. Naar aanleiding van deze analyse is de conclusie dat aan alle aannamen wordt voldaan en de data zich leent om een lineaire regressie uit te voeren. De resultaten van de regressieanalyses zijn weergegeven in tabel 5.

Tabel 5: Regressiemodellen

N = 295	Model I		Model II		Model III		Model IV		Model V	
	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>
Controlevariabelen										
Werkmaatschappij	.166*	(2.51)	.176**	(2.67)	.167*	(2.54)	.174**	(2.65)	.161*	(2.46)
Geslacht	-.010	(-.18)	-.002	(-.03)	-.002	(-.04)	.002	(.04)	.002	(.04)
Leeftijd	.125	(1.88)	.124	(1.88)	.118	(1.79)	.119	(1.80)	.124	(1.89)
Opleidingsniveau	-.013	(-.20)	-.020	(-.30)	-.023	(-.35)	-.026	(-.39)	-.031	(-.46)
Dienstverband	.012	(.19)	.018	(.28)	.022	(.34)	.024	(.37)	.029	(.44)
Onafhankelijke variabelen										
Vertrouwen van collega's			.139*	(2.42)			.104	(1.71)	.113	(1.87)
Transformationeel leiderschap					.138*	(2.41)	.103	(1.70)	.133*	(2.15)
Interactie										
Vertrouwen * leiderschap									.127*	(2.17)
Fit										
R Square	.053		.072		.072		.081		.096	
Adjusted R Square	.037		.053		.053		.059		.071	
F-waarde	3.244**		3.724***		3.718***		3.626***		3.803***	

Regressie coëfficiënten; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Model I is het effect van de controlevariabelen op proactiviteit. Het model voorspelt in totaal 5,3% (R^2). De overige modellen bevatten steeds dezelfde controlevariabelen. In model II is de onafhankelijke variabele vertrouwen van collega's toegevoegd. In model III is alleen transformationeel leiderschap toegevoegd. Model IV bevat naast de controlevariabelen beide onafhankelijke variabelen. Het model heeft een voorspelbare waarde van 8,1%. Model I tot en met IV zijn allen als geheel significant.

Hypothese 1 voorspelt dat de mate waarin een medewerker vertrouwen ervaart van collega's positief gerelateerd is aan het vertonen van proactief gedrag van de medewerker. Deze hypothese is getoetst in model II. Hierin is te zien dat vertrouwen van collega's een positief en significant effect heeft op proactiviteit ($\beta = .14$, $p < .05$). Hypothese 1 wordt hiermee bevestigd.

Hypothese 2 voorspelt dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op het vertonen van proactief gedrag. Deze hypothese is getoetst in model III. Transformationeel leiderschap heeft een significant en positief effect op proactief gedrag ($\beta = .14$, $p < .05$), hiermee wordt ook hypothese 2 aangenomen.

Multicollineariteit wijst op een sterke correlatie tussen twee of meerdere onafhankelijke variabelen. De Variance Inflation Factor (VIF) is berekend en geanalyseerd om te controleren of sprake is van multicollineariteit. Over het algemeen wordt gesteld dat een VIF van 10 of groter een sterke indicatie is voor multicollineariteit. De grootste VIF die is vastgesteld bij de regressieanalyses is 1.43, dit is ruimschoots onder 10. Een andere indicatie die kan duiden op multicollineariteit is een sterke correlatie ($r > .7$) tussen onafhankelijke variabelen. In dit geval is de grootste Pearson correlatie tussen onafhankelijke variabelen ongeveer half zo groot ($r = .35$). Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat geen sprake is van multicollineariteit.

4.6 Interactie-effect vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap

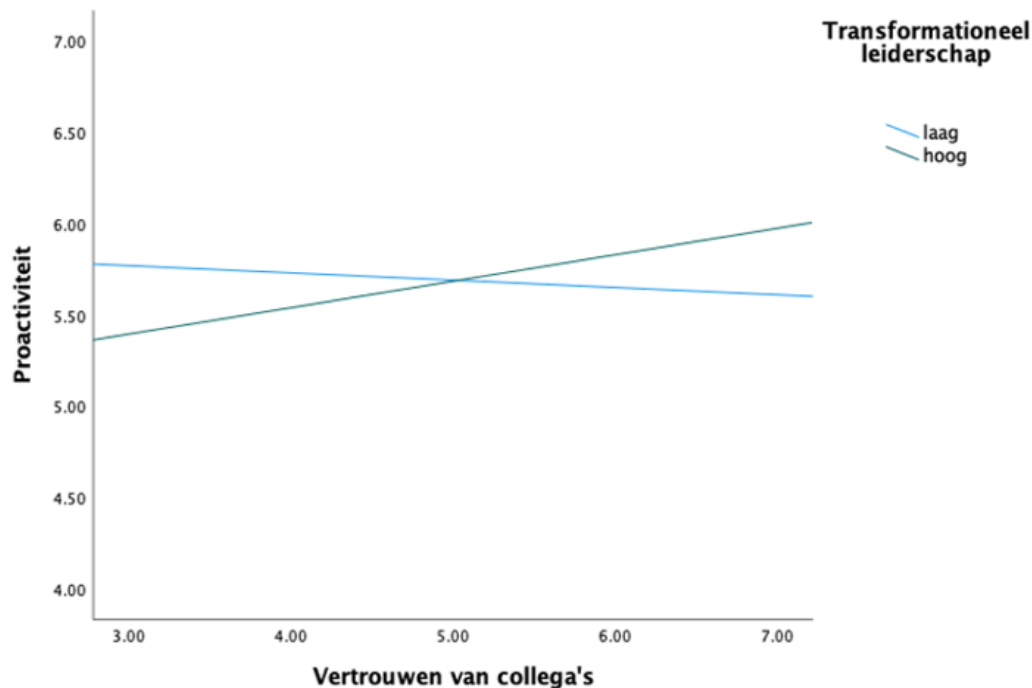
Hypothese 3 is gericht op het interactie-effect tussen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers. Om deze hypothese te toetsen is het interactie-effect tussen de twee onafhankelijke variabelen geanalyseerd en weergegeven in tabel 5 als model V.

Op basis van deze analyse is de conclusie dat sprake is van een significant interactie-effect tussen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap op proactief gedrag ($\beta = .13$; $p < .05$). Hypothese 3 is bevestigd.

Het model met interactie-effect, model V, is met 9,6% voorspellende waarde het model met de grootste voorspellende waarde voor wat betreft de afhankelijke variabele proactief gedrag. Dit model is visueel weergegeven in figuur 2. Om het effect van transformationeel leiderschap visueel weer te kunnen geven in deze figuur, is transformationeel leiderschap opgesplitst in hoog en laag transformationeel leiderschap. Laag transformationeel leiderschap betekent dat

de respondent in mindere mate dan het gemiddelde transformationeel leiderschap ervaart. Hoog transformationeel leiderschap betekent dat de respondent bovengemiddeld transformationeel leiderschap ervaart.

Figuur 2: Interactie-effect transformationeel leiderschap



In figuur 2 is te zien dat transformationeel leiderschap het effect van vertrouwen op proactiviteit versterkt. De weergave laat ook zien dat transformationeel leiderschap een negatief effect heeft op proactiviteit indien medewerkers weinig vertrouwen van collega's ervaren. Indien medewerkers meer vertrouwen van collega's ervaren, heeft transformationeel leiderschap een positief effect op proactiviteit. Het omslagpunt waarbij transformationeel leiderschap een positief effect heeft ligt bij vertrouwen van collega's op circa 5,0. De medewerker dient dus een bepaalde mate van vertrouwen van collega's te ervaren om transformationeel leiderschap een positief effect te laten uitoefenen op proactiviteit.

5. Discussie en conclusies

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op de bijdrage van het onderzoek aan de theorie en de praktijk. Tot slot worden de beperkingen van dit onderzoek gepresenteerd en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

Dit onderzoek geeft antwoord op de volgende hoofdvraag: In hoeverre bevorderen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap zowel individueel als gezamenlijk het proactief gedrag van medewerkers? Het antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven aan de hand van drie hypothesen. De hypothesen zijn opgesteld op basis van beschikbare theorie en getoetst in de praktijk middels kwantitatief onderzoek.

Hypothese 1 veronderstelt dat de mate waarin een medewerker vertrouwen ervaart van collega's positief gerelateerd is aan het vertonen van proactief gedrag van de medewerker. Hypothese 2 veronderstelt dat transformationeel leiderschap positief effect heeft op het vertonen van proactief gedrag van de medewerker. Beide hypothesen zijn getoetst aan de hand van een enkelvoudige lineaire regressie. Hieruit wordt geconcludeerd dat het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van medewerkers positief en significant is, waarmee hypothese 1 wordt aangenomen. Ook het effect van transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers is positief en significant, waardoor ook hypothese 2 wordt aangenomen.

Wanneer zowel vertrouwen van collega's als transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabelen worden gecombineerd in een meervoudige lineaire regressieanalyse, hebben beide constructen geen significant effect op proactief gedrag van de medewerker. Het meervoudige model heeft een hogere voorspellende waarde dan de twee enkelvoudige lineaire regressieanalyses, maar het effect van vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap zijn hierin niet significant en dus niet met voldoende zekerheid vast te stellen.

Hypothese 3 heeft betrekking op de interactie tussen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap. De hypothese luidt als volgt: Transformationeel leiderschap heeft een versterkende werking op het effect van de mate waarin een medewerker vertrouwen ervaart van collega's en het vertonen van proactief gedrag van de medewerker. Deze hypothese is getoetst met behulp van een meervoudige lineaire regressie waarbij het interactie-effect tussen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap is toegevoegd. Op basis van de analyse kan hypothese 3 worden aangenomen, er is sprake van een significant interactie-effect tussen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap. In deze analyse is het direct effect van transformationeel leiderschap op proactief

gedrag van de medewerker overigens wel significant en het effect van vertrouwen van collega's niet.

Bovengemiddeld vertrouwen van collega's is essentieel voor een positief effect van transformationeel leiderschap op proactief gedrag. Indien sprake is van weinig vertrouwen van collega's, werkt transformationeel leiderschap negatief en is sprake van een verzwakkend effect op het vertonen van proactief gedrag. Mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat een transformationeel leider niet taakgericht aanstuurt maar creativiteit en innovatie stimuleert (Bass et al., 2003). Een transformationeel leider geeft betekenis aan het werk en creëert een gedeelde visie (Bass et al., 2003). Daarmee stuurt een transformationeel leider niet op taken, maar op gezamenlijke doelen. Deze aansturing zou ertoe kunnen leiden dat medewerkers die minder vertrouwen van collega's ervaren, het zich kunnen permitteren minder proactief te zijn. Deze medewerker wordt niet aangesproken door collega's, omdat de collega's die wel bovengemiddeld vertrouwen van collega's ervaren juist meer proactief gedrag vertonen als gevolg van transformationeel leiderschap. De medewerker die floreert onder de transformationeel leider compenseert mogelijk de medewerker die minder proactief is, als gevolg van gebrek aan vertrouwen van collega's. Een medewerker die weinig vertrouwen van collega's ervaart is waarschijnlijk meer gebaat bij een leiderschapsstijl die zich kenmerkt door een taakgerichte aansturing in plaats van transformationeel leiderschap.

Het antwoord op de hoofdvraag is dat zowel vertrouwen van collega's als transformationeel leiderschap ieder afzonderlijk een positief effect hebben op proactief gedrag van medewerkers. Indien vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap worden gecombineerd in één model inclusief het interactie-effect, heeft transformationeel leiderschap pas een versterkende positieve werking op proactief gedrag, indien bovengemiddeld vertrouwen van collega's wordt ervaren door de medewerker.

5.2 Implicaties voor onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal implicaties voor de wetenschap. De eerste implicatie is dat dit onderzoek invulling geeft aan de oproep van Cai et al. (2019) om meer onderzoek te doen naar de relatie tussen sociale context en proactief gedrag. Cai et al. (2019) stellen dat het ontbreekt aan inzichten op het gebied van team- en organisatiegerelateerde factoren. Vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap maken deel uit van de sociale context van de medewerker. Vertrouwen van collega's is een teamgerelateerde factor die volgens Cai et al. (2019) meer aandacht moet krijgen, omdat medewerkers meer interactie hebben met collega's dan met leiders (Chiaburu & Harrison, 2008). Uit dit onderzoek blijkt dat sociale context in de vorm van collega's en leiderschap inderdaad effect hebben op gedrag van medewerkers.

De tweede implicatie betreft het onderzoek naar vertrouwen in horizontale of gelijkwaardige relaties. Bestaand onderzoek naar vertrouwen richt zich voornamelijk op het vertrouwen in en van de leider (Lau & Liden, 2008). Dit onderzoek richt zich op vertrouwen van collega's.

Vertrouwen van collega's is belangrijk omdat steeds meer horizontale interactie plaatsvindt als gevolg van diverse ontwikkelingen zoals complexere en collectieve taken. Bij horizontale relaties draait het om wederkerigheid en speelt vertrouwen een belangrijke rol, mogelijk meer dan bij relaties die op hiërarchie berusten.

De derde implicatie is dat het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag van de medewerker zeer beperkt is onderzocht. Op basis van bestaand onderzoek is het niet mogelijk eenduidige conclusies te trekken. Dit onderzoek verschaft inzicht in de relatie tussen vertrouwen van collega's en proactief gedrag van medewerkers en bevestigt de bevinding van Parker et al. (2006) dat vertrouwen van collega's positief effect heeft op proactief gedrag van medewerkers.

De vierde implicatie is de combinatie van vertrouwen van collega's met transformationeel leiderschap. Deze combinatie als effect op proactief gedrag van medewerkers is niet eerder onderzocht. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat transformationeel leiderschap het effect van vertrouwen van collega's op proactief gedrag versterkt indien sprake is van bovengemiddeld vertrouwen van collega's.

5.3 Implicaties voor de praktijk

De eerste bijdrage van het onderzoek voor de praktijk is dat vertrouwen van collega's positief effect heeft op proactief gedrag van medewerkers. Met dit inzicht kunnen organisaties invloed uitoefenen op het gedrag van medewerkers, door het vertrouwen binnen teams te stimuleren. Organisaties kunnen vertrouwen binnen teams onder andere stimuleren door rekening te houden met sociale categorisering bij het maken van teamindelingen. Vertrouwen ontwikkelt zich sneller in teams waar leden overeenkomsten hebben en meer op hun gemak zijn om met elkaar om te gaan (Tsui et al., 1992). Ook kunnen organisaties vertrouwen binnen teams stimuleren door invloed uit te oefenen op de context waarin teams werkzaam zijn. Een praktisch voorbeeld is een team huisvesten in een kantoorruimte, in plaats van verschillende afgesloten ruimtes. Volgens de theorie van de sociale informatieverwerking (Salancik & Pfeffer, 1978) geeft de context namelijk vorm aan het vertrouwen binnen het team.

De tweede bijdrage voor de praktijk is het inzicht in het effect van transformationeel leiderschap op proactief gedrag van medewerkers. Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op proactief gedrag, mits een bepaalde mate van vertrouwen van collega's aanwezig is. Indien dit niet het geval is heeft transformationeel leiderschap zelfs een averechts effect op proactief gedrag van medewerkers. Dit kan verklaren waarom transformationeel leiderschap in sommige organisaties proactief gedrag van medewerkers bevordert en in andere organisaties juist niet. Dit onderzoek benadrukt het belang van (vertrouwen in) horizontale relaties en interactie binnen organisaties.

5.4 Beperkingen aan het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek kent beperkingen. De meest voor de hand liggende beperking van dit onderzoek is dat dit onderzoek cross-sectioneel is uitgevoerd, waarbij respondenten op één moment worden gemeten. Hierdoor is het onmogelijk causaliteit aantoonbaar te maken. Deze beperking van het onderzoek leidt dan ook tot de aanbeveling om een longitudinaal onderzoek uit te voeren, waarmee het wel mogelijk is causale verbanden aan te tonen.

De tweede beperking van het onderzoek betreft de onderzoekspopulatie bij Dura Vermeer Divisie Infra. Er is een representatieve steekproef afgenomen bij twee verschillende werkmaatschappijen. Bij beide werkmaatschappijen is het voor medewerkers mogelijk proactief gedrag te vertonen. Het is echter aannemelijk dat de organisatie Dura Vermeer ook specifieke kenmerken heeft die de resultaten van het onderzoek beïnvloeden, zoals het programma Zien – Handelen – Leren, de certificering op de Safety Culture Ladder en de cultuur van een familiebedrijf. Ook heeft organisatiecontext invloed op vertrouwen binnen teams. Deze beperking wordt bekrachtigd doordat de controlevariabele werkmaatschappij een significant effect uitoefent op proactief gedrag van medewerkers. Dat maakt het interessant het onderzoek te herhalen in een andere markt en bij meer verschillende organisaties.

Een derde beperking komt voort uit het gebruik van de schaal van Frese et al. (1997) om proactief gedrag te meten als persoonlijk initiatief. Deze schaal is een gevalideerde 'self reported' schaal, wat betekent dat de respondent zichzelf beoordeeld op persoonlijk initiatief. Doordat de respondent zichzelf beoordeeld, is het onderzoek afhankelijk van het zelfbeeld van de respondent. Mogelijk beoordeeld de respondent zijn of haar persoonlijk initiatief hoger (of lager) dan het daadwerkelijk is en heeft dit effect op de resultaten van het onderzoek.

Vervolgonderzoek is nodig om te begrijpen hoe transformationeel leiderschap interacteert met vertrouwen van collega's en proactief gedrag van medewerkers. Het interactie-effect tussen vertrouwen van collega's en transformationeel leiderschap, heeft alleen bij een bovengemiddeld vertrouwen van collega's een positief effect op proactief gedrag. Indien vertrouwen van collega's in mindere mate aanwezig is, heeft transformationeel leiderschap zelfs een averechts effect. Een kwalitatief vervolgonderzoek zal meer inzicht geven in de exacte werking van transformationeel leiderschap in combinatie met vertrouwen van collega's en proactief gedrag.

Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het type leiderschapsstijl in combinatie met proactief gedrag van medewerkers. Mogelijk leidt vervolgonderzoek met een andere leiderschapsstijl tot een leiderschapsstijl die ongeacht de mate van vertrouwen positief effect heeft op proactief gedrag van medewerkers.

Bibliografie

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. London, United Kingdom: ILR Press.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(03)00079-5)
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The Evolution of Cooperation. *SCIENCE*, 211(4489), 1390–1396. Geraadpleegd van <https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/pdf/1685895.pdf?refreqid=excelsior%3A90379796051e2fdbcd2682becfc5166>
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria (VA), Verenigde Staten: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, United States: Free Press.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games and Economic Behavior*, 10(1), 122–142. <https://doi.org/10.1006/game.1995.1027>

- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization.*, 567–598. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Bogenrieder, I., & Nooteboom, B. (2004). Learning Groups: What Types are there? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultancy Firm. *Organization Studies*, 25(2), 287–313. <https://doi.org/10.1177/0170840604040045>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York, Verenigde Staten: Harper & Row.
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 209–230. <https://doi.org/10.1002/job.2347>
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 52–66. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468066>
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223–267. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(06\)27006-0](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(06)27006-0)
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process†. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409–422. <https://doi.org/10.1348/096317902321119574>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Bergman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303–317. Geraadpleegd van <https://www.jstor.org/stable/40604201>
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>

- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63–75. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200002\)21](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200002)21)
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058–1067. <https://doi.org/10.1037/a0016253>
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties [the development of the CLIO: A questionnaire for measuring charismatic leadership in organizations]. *Gedrag en organisatie*, 17, 354–382. <https://doi.org/10.1080/13594320444000164>
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>
- Devellis, R. F. (2016). *Scale Development (4th Revised edition)*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736. <https://doi.org/10.2307/3069412>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and Business Research*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6), 131–135. <https://doi.org/10.1108/13527590310493846>

- Fay, D., & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1401_06
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870–883. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.870>
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99(4), 689–723. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.99.4.689>
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday†. *Journal of Management*, 35(1), 94–111. <https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084–1102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1084>
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2010). Unfolding the Proactive Process for Creativity. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633. <https://doi.org/10.1177/0149206310380250>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-w](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-w)
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Greguras, G. A. R. Y. J., & Diefendorff, J. A. M. E. S. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviours? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63(3), 539–560. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01180.x>

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hak, T., van der Veer, K., & Jansen, H. (2008). The Three-Step Test-Interview (TSTI): An observation-based method for pretesting self-completion questionnaires. *Survey Research Methods*, 2(3), 143–150. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/228670888_The_Three-Step_Test-Interview_TSTI_An_observation-based_method_for_pretesting_self-completion_questionnaires/link/02e7e524c05816e87d000000/download
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628–1650. <https://doi.org/10.1177/0149206312455246>
- Hoaglin, D. C., & Iglewicz, B. (1987). Fine-Tuning Some Resistant Rules for Outlier Labeling. *Journal of the American Statistical Association*, 82(400), 1147–1149. <https://doi.org/10.1080/01621459.1987.10478551>
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6), 697–722. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.005>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784–805. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.10>
- Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130–1138. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1130>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation And Personality*. New York, United States: Harper & Row.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1261–1271. <https://doi.org/10.1080/14783360600753653>

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
<https://doi.org/10.5465/256727>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2020, 11 december). Coronawet vervangt noodverordeningen. Geraadpleegd op 4 januari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/algemene-coronaregels/coronawet-vervangt-noodverordeningen>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160.
<https://doi.org/10.5465/3069430>
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
<https://doi.org/10.5465/257011>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Parker, S. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology*, 49(3), 447–469.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
<https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
<https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>

- Redactie Mr. (2020, 14 januari). Deze 10 clichés in vacatureteksten moeten in de ban. Geraadpleegd op 31 januari 2021, van <https://www.mr-online.nl/deze-10-cliches-in-vacatureteksten-moeten-in-de-ban/>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2020, 15 december). Eerste COVID-19 golf heeft grote impact op reguliere zorg en gezondheid | RIVM. Geraadpleegd op 4 januari 2021, van <https://www.rivm.nl/nieuws/eerste-covid-19-golf-heeft-grote-impact-op-reguliere-zorg-en-gezondheid>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Upper Saddle River, NJ, Verenigde Staten: Prentice Hall.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career succes. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80–91. <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Stevenson, W. B., & Gilly, M. C. (1991). Information Processing and Problem Solving: The Migration of Problems Through Formal Positions and Networks of Ties. *Academy of Management Journal*, 34(4), 918–928. <https://doi.org/10.5465/256396>

- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x>
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66. <https://doi.org/10.3200/jrlp.143.1.45-66>
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260. Geraadpleegd van https://go-gale-com.eur.idm.oclc.org/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=1&searchType=AdvancedSearchForm¤tPosition=1&docId=GALE%7CA62870099&docType=Article&sort=RELEVANCE&contentSegment=ZONE-MOD1&prodId=AONE&pageNum=1&contentSet=GALE%7CA62870099&searchId=R1&userGroupName=erasmus&inPS=true
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. <https://doi.org/10.1348/096317910x502359>
- Thompson, J. A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011–1017. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1011>
- Tornau, K., & Frese, M. (2012). Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44–96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x>
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. O. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144. <https://doi.org/10.1037/a0020754>
- Williams, M. (2001). In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *The Academy of Management Review*, 26(3), 377. <https://doi.org/10.2307/259183>
- Wrightsman, L. S. (1966). Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behaviors in a two-person game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(3), 328–332. <https://doi.org/10.1037/h0023655>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229. <https://doi.org/10.2307/2393957>

Bijlage I: Vragenlijst

Inleiding:

Beste collega,

Mijn naam is Jaap van der Star. Sinds 2007 ben ik werkzaam bij Dura Vermeer Railinfra en ik doe graag een beroep op jouw hulp.

In het kader van mijn parttime opleiding Bedrijfskunde aan de RSM doe ik onderzoek naar proactief gedrag van medewerkers. Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de relatie tussen leiderschap, vertrouwen van collega's en proactief gedrag van medewerkers. Werk jij samen met collega's? Dan vraag ik je deze vragenlijst in te vullen.

De vragenlijst is kort en neemt ongeveer 5 minuten in beslag. Jouw gegevens zijn vertrouwelijk. Ze worden alleen door de onderzoeker gebruikt en worden niet met anderen gedeeld. De resultaten van de enquête worden geheel anoniem verwerkt in het onderzoeksrapport.

Bij het beantwoorden van de vragen is er geen goed of fout. Voor een geslaagd onderzoek is het belangrijk dat alle vragen worden ingevuld. De enquête sluit op woensdag 19 mei.

Als dank voor je hulp verloot ik drie cadeaubonnen t.w.v. 50,- euro onder de eerste 150 respondenten die de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Ook deel ik graag mijn onderzoeksresultaten met je. Als je hiervoor kiest vraag ik je om je e-mailadres in te vullen. Deze informatie is ook alleen voor de onderzoeker ter inzage en wordt vertrouwelijk behandeld.

Mocht je vragen hebben over het onderzoek, dan verneem ik die graag per e-mail.

Bij voorbaat dank collega!

Met vriendelijk groet,

Jaap van der Star

E-mail: j.v.d.star@duravermeer.nl

Algemeen

Ik ben werkzaam bij:

- Dura Vermeer Infra Regionale Projecten
- Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten
- Dura Vermeer Railinfra
- Dura Vermeer Infra Participaties
- Anders, namelijk.....

Ik ben:

- Vrouw
- Man

Mijn leeftijd is:

- 20 jaar of jonger
- 21 – 30 jaar
- 31 – 40 jaar
- 41 – 50 jaar
- 51 – 60 jaar
- 61 jaar of ouder

Mijn hoogst genoten opleiding is:

- Ik heb geen opleiding afgerond
- Voortgezet onderwijs (VMBO, HAVO, VWO)
- MBO
- HBO
- WO
- Anders, namelijk.....

Hoeveel jaar ben jij werkzaam bij Dura Vermeer (afgerond op hele jaren):

... jaar

Gedrag

De volgende stellingen hebben betrekking op gedrag.

1. Ik pak problemen actief aan.
2. Als er iets fout gaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing.
3. Als er een kans is om ergens actief bij betrokken te raken, dan grijp ik die.
4. Ik neem onmiddellijk initiatief, ook als anderen dat niet doen.
5. Ik benut kansen direct om mijn doelen te bereiken.
6. Gewoonlijk doe ik meer dan mij gevraagd wordt.
7. Ik ben sterk in het realiseren van ideeën.

Vertrouwen van collega's

De volgende stellingen gaan over vertrouwen van je directe collega's. Het gaat hierbij dus niet om jouw leidinggevende, maar over collega's met wie jij samenwerkt die bijvoorbeeld dezelfde functie hebben als jij (of gelijkwaardig).

1. Ik kan erop vertrouwen dat mijn collega's mij een handje zullen helpen als ik dat nodig heb.
2. Ik kan erop vertrouwen dat de meeste van mijn collega's doen wat ze zeggen.
3. Ik heb het volste vertrouwen in de (technische) vaardigheden van mijn collega's.
4. De meeste van mijn collega's zouden hun werk voortzetten zelfs als er geen leidinggevende in de buurt is.
5. Ik kan erop vertrouwen dat mijn collega's mijn werk niet bemoeilijken door onzorgvuldig werk.
6. Als ik op het werk in moeilijkheden zou komen, weet ik dat mijn collega's me zouden proberen te helpen.
7. Er is veel vertrouwen tussen mijn collega's onderling.

Leiderschap

De volgende stellingen gaan over de leiderschapstijl van jouw hiërarchisch leidinggevende. Dit is de persoon met wie je jouw evaluatiegesprek voert.

1. Mijn leidinggevende praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.
2. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.
3. Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst.
4. Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.
5. Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.
6. Mijn leidinggevende is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.
7. Mijn leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.
8. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.
9. Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.
10. Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.
11. Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.

Afsluiting

Wil jij de resultaten van het onderzoek ontvangen?

- Ja
- Nee

Wil jij kans maken op een cadeaubon?

- Ja
- Nee

Indien 'ja' op één van bovenstaande vragen:

Mijn e-mailadres is:

Heel hartelijk dank voor jouw medewerking!

Bijlage II: Resultaten factoranalyse: Patroon- en structuurmatrix met Oblimin Rotatie

Item	Pattern coefficients			Structure coefficients			Communalities
	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	
	1	2	3	1	2	3	
TFL_8 Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.	.87	.03	-.09	.85	.13	.19	.73
TFL_6 Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	.82	-.00	.03	.83	.10	.30	.69
TFL_5 Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	.82	.02	-.02	.81	.11	.25	.66
TFL_2 Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	.81	.02	-.03	.81	.11	.23	.65
TFL_9 Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	.81	.08	.01	.82	.17	.28	.69
TFL_4 Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	.81	.02	.01	.81	.11	.27	.66
TFL_3 Heeft visie en een beeld van de toekomst.	.79	-.08	.07	.81	.02	.32	.66
TFL_7 Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.	.76	.00	.03	.77	.09	.27	.59
TFL_1 Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.	.75	-.06	.06	.77	.03	.30	.60
TFL_11 Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.	.73	.06	-.07	.72	.14	.18	.52
TFL_10 Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	.69	-.04	.05	.70	.05	.27	.50
PAG_4 Ik neem onmiddellijk initiatief, ook als anderen dat niet doen.	-.02	.76	-.04	.06	.76	.04	.57
PAG_1 Ik pak problemen actief aan.	.05	.70	-.05	.10	.70	.10	.49
PAG_5 Ik benut kansen direct om mijn doelen te bereiken.	.01	.70	.02	.12	.70	.05	.49
PAG_7 Ik ben sterk in het realiseren van ideeën.	-.03	.68	.02	.06	.68	.09	.46
PAG_6 Gewoonlijk doe ik meer dan mij gevraagd wordt.	-.01	.66	-.03	.06	.65	.04	.43
PAG_2 Als er iets fout gaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing.	-.03	.58	.09	.07	.59	.15	.36
PAG_3 Als er een kans is om ergens actief bij betrokken te raken, dan grijp ik die.	.05	.50	.00	.11	.50	.07	.26
VT_2 Doen wat ze zeggen	.03	-.06	.77	.27	.03	.77	.60
VT_4 Werk voortzetten	-.00	-.04	.75	.23	.04	.74	.55
VT_5 Onzorgvuldig werk	-.00	-.06	.72	.22	.02	.72	.52
VT_7 Vertrouwen onderling	-.05	.05	.72	.18	.12	.71	.51
VT_3 Vaardigheden collega's	-.03	.05	.72	.21	.13	.72	.52
VT_1 Hulp collega's	.20	-.06	.66	.41	.03	.72	.56
VT_6 Hulp bij problemen	-.01	.14	.60	.20	.21	.61	.39

Bijlage III: Histogram, P-P plot en scatterplot

