

Op koers richting een wendbare organisatie

Een onderzoek naar leiderschap binnen het Rotterdamse havenbedrijf en de rol hiervan bij de vorming van een wendbare organisatie



Naam: Robert Koster

Studentnummer: 484430

Opleiding: Master Publiek Management - Bestuurskunde

Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)

Scriptiebegeleiding: dr. Robin Bouwman (EUR), Hedda Eggeling (HbR)

Tweede lezer: dr. Koen Migchelbrink

Voorwoord

Voordat ik begon aan mijn bachelor Bestuurskunde, aan de Erasmus universiteit, had ik nooit gedacht dat ik dit ooit zou schrijven. Ik vond onderzoek doen maar ingewikkeld en tijdrovend en ik heb nooit het idee gehad dat ik deze vaardigheid verder zou ontwikkelen. Na de bachelor was ik echter gebrand op het behalen van mijn masterdiploma, niet in de laatste plaats om in elk geval de prestatie van mijn zus Laura te evenaren.

Gedurende het schrijfproces ben ik erachter gekomen dat het inderdaad zo verschrikkelijk kan zijn als ik me voorafgaand aan de opleiding had voorgesteld, maar daarbij ben ik ook tot het inzicht gekomen dat het erg veel voldoening kan geven als je de obstakels die op je pad komen weet te overwinnen. Ik heb mij ook gerealiseerd dat dit een proces is wat je niet alleen hoeft te doorstaan, maar dat je je problemen kunt delen met mensen. Dat zij je een helpende hand kunnen bieden wanneer je het even niet meer ziet zitten en dat je hier actief gebruik van moet maken om je er doorheen te slaan. Om hulp vragen is geen schande.

Voor het bieden van deze ondersteuning wil ik graag mijn dank uitspreken aan mijn scriptiebegeleider Robin Bouwman, voor zijn kritische blik en de gezellige bijeenkomsten op de universiteit. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider binnen het havenbedrijf, Hedda Eggeling, bedanken voor haar warme ontvangst binnen de organisatie en het bieden van een interessante stageplaats. Ik heb van haar de afgelopen maanden een hoop kunnen leren op het gebied van strategie en organisatiepolitiek, ervaring die in de toekomst wellicht goed van pas kan komen. Ook wil ik Pieter de Waard bedanken voor zijn hulp bij het verspreiden van mijn survey, wat betekende dat ik vlak voor de deadline nog net voldoende data heb kunnen verzamelen.

Tot slot wil ik hierbij mijn ouders bedanken, die gedurende al die jaren in mij zijn blijven geloven, hoezeer ik af en toe ook mijn best gedaan heb om dit geloof te schaden. Mede dankzij jullie vasthoudendheid en ongeremde vertrouwen (en af en toe de nodige schop onder de kont) heb ik mijzelf hiertoe weten te zetten. De enige reden dat ik mijzelf heb weten te motiveren om dit af te maken, is dat jullie mij altijd zijn blijven steunen.

Robert Koster

Rotterdam, 7 augustus 2022

Abstract

Dit onderzoek heeft betrekking op de relatie tussen transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap en de wendbaarheid van het Rotterdamse havenbedrijf. Daarnaast is onderzocht of de mate van autonomie op de werkvloer invloed uitoefent op deze relatie. De hoofdvraag die centraal staat is dan ook: *“Hoe beïnvloeden transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap de wendbaarheid van het Rotterdamse havenbedrijf en heeft de ervaren mate van autonomie een modererend effect op deze relatie?”*.

De verwachting was dat transactioneel leiderschap vanwege zijn focus op structuur en continuïteit een negatieve invloed zou hebben op de wendbaarheid en dat transformationeel leiderschap, dat zich juist richt op innovatie en verandering een positieve invloed zou hebben op wendbaarheid. Laissez-faire leiderschap zou vanwege het totale gebrek aan leiderschap en daarmee besluitvaardigheid ook de wendbaarheid negatief beïnvloeden. De gedachte was bovendien dat autonomie een belangrijke rol kon spelen in het versterken van positieve effecten en de negatieve effecten van leiderschap op wendbaarheid kon beperken.

Uit het onderzoek is echter gebleken dat enkel laissez-faire leiderschap een significant negatieve invloed heeft op de wendbaarheid van het havenbedrijf en dat zowel transformationeel als transactioneel leiderschap geen rol van betekenis spelen. Daarnaast zijn er geen significante interactie-effecten gevonden tussen autonomie en de relatie leiderschap-wendbaarheid.

Een aanbeveling voor het havenbedrijf is derhalve om in te zetten op een actieve vorm van leiderschap, omdat uit de data geconcludeerd kan worden dat passief leiderschap een negatief effect heeft op de wendbaarheid van de organisatie. Dit kan door middel van extra trainingen en bewustwording creëren over de negatieve effecten van een passieve leiderschapsstijl, maar ook in het proces van recruitment zou aandacht moeten zijn voor kandidaten met een actieve leiderschapsstijl.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Abstract.....	3
Hoofdstuk 1. Inleiding.....	5
1.1 Port of Rotterdam.....	6
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader.....	9
2.1 Wendbaarheid.....	9
2.2 Dynamisch vermogen.....	11
2.2.1 Competentie.....	12
2.2.2 Flexibiliteit.....	12
2.2.3 Responsiviteit.....	12
2.2.4 Snelheid.....	13
2.3 Autonomie.....	13
2.4 Leiderschap.....	14
2.4.1 Transactioneel leiderschap.....	15
2.4.2 Transformationeel leiderschap.....	17
2.4.3 Laissez-faire leiderschap.....	19
2.5 Conceptueel model.....	20
Hoofdstuk 3. Methodologie.....	22
3.1 Survey.....	22
3.2 Validiteit en betrouwbaarheid.....	25
3.3 Data analyse.....	26
Hoofdstuk 4. Resultaten.....	26
4.1 Descriptieve statistiek.....	27
4.2 Correlatie.....	29
4.3 Regressie.....	30
Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie.....	34
5.1 Conclusie.....	34
5.2 Discussie.....	37
5.3 Limitaties.....	37
5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	38
5.5 Aanbevelingen.....	39
Literatuur.....	41
Bijlage A: Enquête.....	45
Bijlage B: Modelassumpties regressie.....	51

Hoofdstuk 1. Inleiding

De plotselinge opkomst van het coronavirus, begin 2020, heeft aangetoond hoe belangrijk het is om wendbaar te zijn als organisatie. De lockdown, die in maart van dat jaar werd afgekondigd door minister-president Mark Rutte, heeft veel organisaties ertoe gedwongen hun modus operandi op creatieve wijze te herzien. Zo zijn kantoormedewerkers op grote schaal vanuit huis gaan werken, moesten muzikanten zich toeleggen op digitale optredens en zijn veel productiebedrijven in ploegendiensten gaan werken om zo contact tussen personeelsleden te beperken. Daarnaast kregen steeds meer bedrijven te maken met stijgende verzuimcijfers, wat zorgde voor een stevige uitdaging met betrekking tot personeelsbeleid (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2021).

Eind februari 2022 viel Rusland, onder gezag van president Vladimir Poetin, Oekraïne binnen. Oplopende spanningen tussen grootmachten zorgden, vlak na een golf van versoepelingen van het coronabeleid, opnieuw voor een schok in de wereld. Verschillende landen besloten economische sancties door te voeren om de Russen een halt toe te roepen. Zo werd Rusland uit internationaal betalingssysteem SWIFT gezet en werden er op Europees niveau exportverboden ingesteld. Voor de haven van Rotterdam betekent dit een potentieel gevaar voor bestaande goederenstromen, daar volgens gegevens van het Rotterdamse havenbedrijf 13% van de goederenoverslag Rusland-georiënteerd zou zijn (Port of Rotterdam, 2022b). Op het moment van schrijven is grootschalige impact op de Rotterdamse haven nog uitgebleven, maar onzekerheid over hoe de situatie zich verder zal ontwikkelen vraagt om een flexibele en wendbare houding.

Het zijn slechts enkele voorbeelden van hoe organisaties door invloed van externe omstandigheden gedwongen werden, om van de een op de andere dag hun werkzaamheden grondig aan te passen. Dergelijke veranderingen in de organisatorische context vragen niet alleen veel van organisaties, maar ook van de individuele werknemers. Een dynamische omgeving vraagt om een wendbare organisatie, welke gekenmerkt wordt door het vermogen om te gaan met snelle, ingrijpende veranderingen (Nijssen et al., 2018). Dit is volgens het artikel van Helfat et al. (2007) nodig om te overleven en vooruitgang te boeken als organisatie, een concept dat zij *evolutionary fitness* noemen. Bovendien kan een organisatie haar wendbaarheid gebruiken bij het verwerven van competitief voordeel, wanneer zij in staat is om beter op verandering in te spelen dan de concurrentie (Goldman et al., 1995).

1.1 Port of Rotterdam

De Rotterdamse haven strekt zich uit over een gebied van meer dan 40 kilometer lang en heeft een totale oppervlakte van grofweg 12.500 hectare. Binnen dit havengebied zijn er ongeveer 1200 bedrijven gevestigd en werken er elke dag zo'n 180.000 mensen. De totale goederenoverslag over 2021 bedroeg in Rotterdam, als eerste Europese haven, meer dan 15 miljoen TEU. Het dagelijks beheer van dit gebied is de verantwoordelijkheid van het Rotterdamse havenbedrijf, een private onderneming die in handen is van zowel de gemeente Rotterdam (70%) als het Rijk (30%). Het doel van het havenbedrijf is het exploiteren en (duurzaam) ontwikkelen van het Rotterdamse havengebied, om de internationale concurrentiepositie van de haven te versterken en zowel een logistiek knooppunt als industriecomplex op wereldniveau te blijven (Port of Rotterdam, 2022a).

De missie van het havenbedrijf is *“het creëren van economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse.”*. Er wordt dus niet alleen waarde gehecht aan de economische groei van de haven, maar zeker ook aan de maatschappelijke bijdrage die een haven kan leveren. Dit is voor de haven van Rotterdam van essentieel belang, omdat haven en stad met elkaar vervlochten zijn. Zij moeten met elkaar samenleven en elkaars aanwezigheid accepteren. Dit is duidelijk te zien in deelgebieden als Merwe-Vierhavens en Heijplaat, waar de grens tussen stad en haven erg duidelijk te zien is.

De visie die hierbij past is als volgt geformuleerd: *“Wij verbeteren de Rotterdamse haven continu tot de meest veilige, efficiënte en duurzame ter wereld. Voor onze klanten creëren wij waarde door het ontwikkelen van ketens, netwerken en clusters, zowel in Europa als in groeiemarkten wereldwijd.”*. Deze visie wordt in de ondernemingsstrategie ondersteund door een drietal speerpunten, waarop het havenbedrijf zich wil blijven ontwikkelen:

1. Slimme partner in logistieke ketens
2. Versneller duurzaamheid in de haven
3. Ondernemende en slagvaardige organisatie



Het derde speerpunt uit de ondernemingsstrategie, de ondernemende en slagvaardige organisatie is gericht op het verhogen van de efficiëntie, het verbeteren van interne- en externe samenwerking en hieruit komt ook de wens voor een wendbare organisatie naar voren. Het havenbedrijf wil namelijk kunnen blijven opereren in de steeds complexer wordende omgeving, waarin zij samenwerken met steeds meer partijen. Daarbij is het voor de Rotterdamse haven van essentieel belang om competitief te blijven. Zij willen niet alleen de beste haven van Nederland zijn, of de beste haven van Europa, maar de wens is er om de beste, slimste, meest duurzame en meest veilige haven ter wereld te worden én te blijven.

In de ondernemingsstrategie van Port of Rotterdam is die wens om wendbaar te zijn, zoals hierboven aangegeven, reeds tot uiting gekomen. Hiervoor is het echter belangrijk om van tevoren te bepalen of de organisatie al wendbaar is, maar ook hoe wendbaar ze dan eigenlijk zijn. Tevens kan de vraag gesteld worden hoe leiderschap binnen de organisatie de mate van wendbaarheid zou kunnen beïnvloeden. Om de mate van wendbaarheid van het Rotterdamse havenbedrijf in kaart te kunnen brengen en de relatie met leiderschap in de organisatie beter te kunnen begrijpen, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Hoe beïnvloeden transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap de wendbaarheid van het Rotterdamse havenbedrijf en heeft de ervaren mate van autonomie een modererend effect op deze relatie?”

Deze onderzoeksvraag is vervolgens opgedeeld in een viertal deelvragen:

1. *Wat is wendbaarheid?*
2. *Wat zijn transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap?*
3. *Hoe beïnvloeden transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap de wendbaarheid van het Rotterdamse havenbedrijf?*
4. *Heeft de ervaren mate van autonomie een modererend effect op de relatie tussen leiderschapsstijlen en wendbaarheid?*

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is allereerst gelegen in het feit dat het Rotterdamse havenbedrijf een bijzondere organisatie is. Het is namelijk weliswaar een private onderneming, maar de aandelen zijn in handen van de gemeente Rotterdam en de Nederlandse Staat. Het bedrijf bevindt zich dus op een knooppunt tussen private en publieke belangen. De literatuur rondom het begrip wendbaarheid maakt in de meeste gevallen de

traditionele scheiding tussen private en publieke organisaties, maar voor zover bekend zijn er nog geen organisaties onderzocht met een dergelijk ambigu karakter. Er is tevens nog weinig onderzoek gedaan naar een directe relatie tussen leiderschap en wendbaarheid van organisaties. Voor zover bekend is er een zeer gering aantal onderzoeken gedaan naar deze relatie. Een van deze onderzoeken heeft plaatsgevonden in een wetenschappelijke organisatie in Turkije (Akkaya & Tabak, 2020). Een tweede studie keek enkel naar de effecten van transformationeel leiderschap binnen een Iraanse raffinaderij (Veisheh et al., 2014). Het is echter zeer de vraag in hoeverre deze onderzoeksresultaten te generaliseren zijn naar een organisatie als het Rotterdamse havenbedrijf, niet in de laatste plaats vanwege de mogelijke cultuurverschillen tussen organisaties binnen en buiten Europa.

Naast onderzoeken naar de directe verbanden tussen de twee concepten, worden leiderschap en wendbaarheid in sommige studies wel samen genomen als mogelijk verklarende factoren voor een afhankelijke variabele als prestatie, maar in dit onderzoek blijft de directe relatie tussen leiderschap en wendbaarheid enigszins onderbelicht (Aurélio De Oliveira et al., 2012). Hiertoe is besloten om te kijken naar de interactie tussen leiderschap en wendbaarheid.

Naast enige wetenschappelijke relevantie, dient dit onderzoek een maatschappelijk belang. De haven van Rotterdam is de grootste haven van Europa en was in 2017 binnen haar gemeentelijke grenzen verantwoordelijk voor een totale toegevoegde waarde van bijna drie procent aan de Nederlandse economie (Kuipers, 2018). De haven is dus van vitaal belang voor onze internationale concurrentiepositie. Daarbij komt dat de haven kansen biedt voor de werkgelegenheid en speelt zij momenteel een belangrijke rol in de energietransitie. Om te kunnen inspelen op deze sterk veranderende en immer complexer wordende omgeving, maar ook op internationaal niveau competitief te kunnen blijven, is het belangrijk om een wendbare organisatie neer te zetten die zich niet laat verrassen door het onbekende.

In het volgende hoofdstuk zullen de belangrijkste begrippen uit dit onderzoek nader worden toegelicht. Na deze theoretische uiteenzetting volgt een methodologische paragraaf, waarin de onderzoeksmethoden zullen worden besproken. Vervolgens zullen de resultaten van het onderzoek worden geponeerd, waarna in de conclusie een helder antwoord op de onderzoeksvraag zal worden geformuleerd. Er zal worden afgesloten met een discussie over de implicaties van dit onderzoek, waarin tevens aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan zullen worden.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de kernbegrippen uit dit onderzoek nader worden toegelicht. Allereerst zal worden stilgestaan bij de definiëring van het concept wendbaarheid en een korte bespreking van de theorie rond dynamische vermogens. Vervolgens zal de term autonomie besproken worden, waarna ter afsluiting de drie verschillende leiderschapsstijlen uiteen worden gezet.

2.1 Wendbaarheid

Het concept van wendbaarheid in de organisatorische context dook voor het eerst op in het werk van Brown & Agnew (1982). Om effectief te kunnen opereren moest een organisatie het vermogen bezitten om snel te kunnen reageren op veranderende omstandigheden in een onzekere wereld. Het boek van Goldman et al. (1995) bekijkt wendbaarheid vanuit een smaller perspectief, de productie industrie, waarin het vooral gaat om het kunnen maken van snelle aanpassingen, om te kunnen omgaan met sterke veranderingen in de vraag naar producten. Hierin is vooral een reactieve benadering zichtbaar, waarin wendbaarheid enkel wordt gezien als het kunnen reageren op veranderingen. Een vergelijkbare kijk op wendbaarheid is te vinden in artikelen van Feng & Zhang (1998), Sharifi & Zhang (2000) en Lin et al. (2006). De inclusie van een proactieve component van wendbaarheid werd hieraan toegevoegd in werk van Van Oosterhout et al. (2006), waarin de auteurs stellen dat om wendbaar te zijn, organisaties niet alleen op veranderingen moeten kunnen reageren, maar ook anticiperen. Dit anticiperend vermogen kan belangrijk zijn voor het verwerven of behouden van competitief voordeel. Het gaat hierbij voornamelijk om eerder zijn dan de concurrentie.

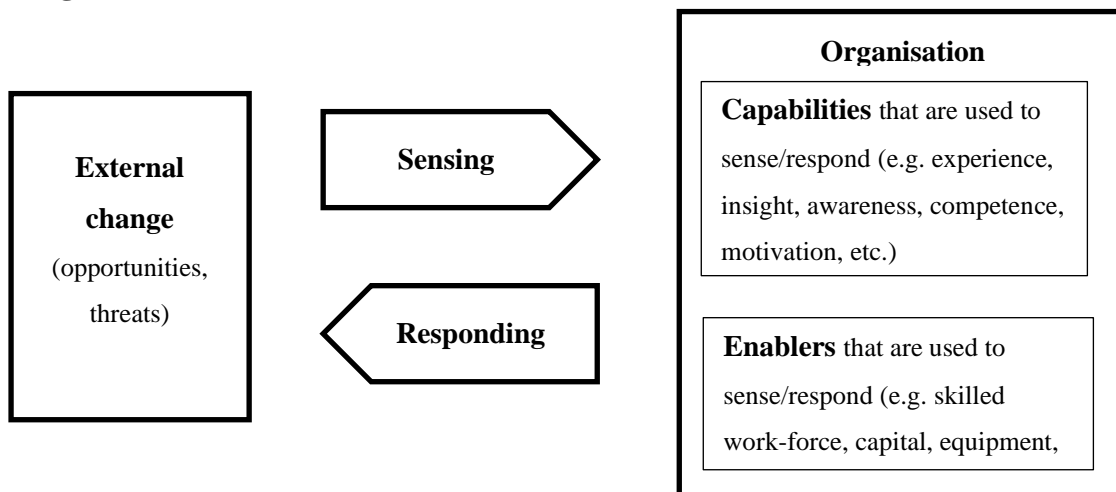
Wat alle definities van wendbaarheid met elkaar gemeen hebben is dat het gaat om het vermogen van een organisatie om in te spelen op een veranderende context in een dynamische omgeving. Hiermee wordt ook direct een voorwaarde geschapen voor de noodzaak van wendbaarheidspraktijken: in een omgeving waarin weinig sprake is van veranderende omstandigheden, of wanneer deze veranderingen erg voorspelbaar zijn, is minder behoefte aan wendbare organisaties (Nijssen et al., 2018). Voor dergelijke organisaties zou een focus op wendbaarheid soms zelf averechts kunnen werken, waarbij de kosten niet meer opwegen tegen de baten. Het heeft weinig toegevoegde waarde om erg veel geld uit te geven aan instrumenten om de wendbaarheid van een organisatie te verhogen,

wanneer deze enkel opereert in een hele rigide, starre omgeving. Bovendien is het wel belangrijk dat wanneer er dan sprake is van onvoorspelbare veranderingen in die omgeving, dat deze ook daadwerkelijk impact hebben op de organisatie. Een wendbare organisatie is dus een organisatie die voorbereid is op wat komen gaat, die kan reageren op zowel verwachte als onverwachte veranderingen in de organisatorische context en die hiermee overleving afdwingt, mits de omgeving hen ertoe dwingt om wendbaar te zijn.

Zitkiene en Deksnys (2018) hebben met het opstellen van het *sense-response framework* een poging gedaan om dit proces van reageren op een veranderende context in kaart te brengen (zie figuur 1). *Sensing* staat hierbij voor het vermogen om de veranderingen in de omgeving aan te voelen. De belangrijkste factoren die hieraan bijdragen zijn ervaring en competentie van degenen die verantwoordelijk zijn voor het nemen van belangrijke besluiten die te maken hebben met deze verandering. Het is dus nodig om informatie te verzamelen, deze informatie te duiden en vervolgens een afweging te maken hoe er gehandeld dient te worden. Dit proces van *sensing* vormt de basis voor de *responding* fase, waarin bepaald wordt welke activiteiten er ondernomen worden om in te spelen op de waargenomen veranderingen en de interne organisatie hierop aan te passen. Een organisatie is hierbij vaak echter niet alleen afhankelijk van interne stakeholders, maar ook van de verschillende partners in het netwerk. Deze partners kunnen de *response* vergemakkelijken, maar zeker ook ingewikkelder maken. Het netwerk kan dus een belangrijke rol spelen in de zoektocht naar wendbaarheid (Zitkiene & Deksnys, 2018).

Ook leiderschap vormt een belangrijk dynamisch vermogen, waarmee de *enablers* uit onderstaand model in staat worden gesteld om met de externe verandering om te gaan. Goed leiderschap moet de organisatie de juiste mix van bekwaam personeel en persoonlijke hulpmiddelen kunnen bieden. Verschillende leiderschapsstijlen zullen echter de focus op andere aspecten van de organisatie richten. Waar transformationeel leiderschap zich richt op het intrinsiek motiveren van personeel en het stimuleren van zelfontplooiing, zal een *laissez-faire* leider meer vertrouwen op de autonomie van individuele medewerkers (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993; Bass & Riggio, 2006). Dit zou mogelijk wisselende resultaten tot gevolg kunnen hebben als het gaat om de response op externe veranderingen en daarmee de wendbaarheid van een organisatie.

Figuur 1



Noot. Aangepast van “Organizational Agility Conceptual Model”, door Zitkiene, R., & Deksnys, M., 2018, *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), p. 122

2.2 Dynamisch vermogen

Zoals reeds gesteld is het vergroten van de wendbaarheid voor organisaties enkel waardevol wanneer zij opereren in een dynamische omgeving (Nijssen et al., 2018). Dynamiek wordt gekenmerkt door twee belangrijke eigenschappen: (1) de mate van voorspelbaarheid en (2) de impact op de organisatie. Om deze dynamiek te beheersen en zo competitief voordeel te behalen of te behouden, is het belangrijk dat een organisatie haar dynamische vermogens ontwikkelt (Teece et al., 1997). Door voortschrijdende globalisering en internationalisering is het aantal stakeholders in de organisatorische context sterk toegenomen, een proces dat zich steeds verder uitbreidt. Hiermee neemt echter ook de onzekerheid toe, omdat de belangen van de verschillende stakeholders vaak ver uiteen liggen (Teece et al., 2016).

De *dynamic capabilities* theorie stelt dat bepaalde dynamische vaardigheden kunnen bijdragen aan de wendbaarheid van een organisatie en dat deze wendbaarheid een voorwaarde is voor het kunnen omgaan met onzekerheid. Teece et al. (2016) definiëren de *dynamic capabilities* van een organisatie als “*the firm’s capacity to innovate, adapt to change, and create change that is favorable to customers and unfavorable to competitors*” (p. 18). Enkele voorbeelden van dynamische vaardigheden die volgens Sharifi & Zhang (2000) de wendbaarheid zouden kunnen vergroten zijn: (1) responsiviteit, (2) competentie, (3) flexibiliteit en (4) snelheid.

2.2.1 Competentie

Competentie is een breed begrip, waaronder verschillende vaardigheden kunnen vallen. Het gaat voornamelijk over vaardigheden die een bijdrage kunnen leveren aan de productiviteit, effectiviteit en efficiëntie bij het behalen van de organisatiedoelen (Sharifi & Zhang, 2000). Hierbij kan gedacht worden aan de inzet van hoogopgeleid, bekwaam en specialistisch personeel, interne en externe samenwerking en de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast is de aandacht voor ontwikkeling en het binnenhalen en behouden van talent van belang voor de competentie van een organisatie, evenals het bestaan van een duidelijke strategische visie. Deze visie kan zorgen voor de stroomlijning van doelen en processen en een dergelijke lijn kan werken ter bevordering van het behalen van de doelstellingen.

2.2.2 Flexibiliteit

De begrippen wendbaarheid en flexibiliteit worden vaak gezien als synoniemen van elkaar. Dit is echter niet volledig juist. Wendbaarheid kan worden gezien als de evolutie van het concept flexibiliteit, waarbij flexibiliteit gedefinieerd wordt als het vermogen van een organisatie om snel te reageren op onzekerheid, waarbij de kosten minimaal blijven en de performance gemaximaliseerd wordt (Abdelilah et al., 2018). In de productie industrie, waar wendbaarheid zijn oorsprong vindt, heeft flexibiliteit vooral betrekking op het vermogen om meerdere producten tegelijk te verwerken en verschillende doelstellingen te bereiken met de inzet van eenzelfde set instrumenten. In deze context kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een flexibele organisatiestructuur of een schaalbaar personeelsbestand (Nijssen & Paauwe, 2012; Nijssen et al., 2018). Flexibiliteit kan dus worden gezien als een van de dynamische vermogens van een organisatie om wendbaar te worden en is daarmee onderdeel van wendbaarheid, in plaats van enkel een vervangende term.

2.2.3 Responsiviteit

De responsiviteit van een organisatie omvat volgens het artikel van Sharifi & Zhang (2000) de vaardigheid om veranderingen te identificeren en hier snel op te reageren, zowel in reactieve als in proactieve zin. Dit vormt hiermee de kern van het wendbaarheidsconcept, omdat dit de mate aangeeft waarin een organisatie zich aanpast aan de omgeving. Verdú en Gómez-Gras (2009) zien responsiviteit als de kloof tussen de benodigde flexibiliteit en de daadwerkelijke flexibiliteit van een organisatie. Hoe kleiner het gat hiertussen, hoe beter de fit is tussen de organisatie en haar omgeving.

2.2.4 Snelheid

Snelheid is een relatief eenvoudig concept, omdat dit vooral te maken heeft met de uitvoer van bepaalde taken in zo weinig mogelijk tijd (Sharifi & Zhang, 2000). Dit is nodig om de organisatie zo snel mogelijk aan te passen aan de veranderende omgeving en hiermee het competitief voordeel van de organisatie te vergroten. Dat betekent dat het gaat om snelheid op meerdere niveaus, zowel op operationeel gebied als op het gebied van besluitvorming. Aan de ene kant moeten medewerkers in staat zijn om hun manier van werken zo snel mogelijk aan te passen aan de veranderende omgeving, maar het is ook van groot belang dat de besluiten die dit mogelijk maken snel genomen worden. Beiden zijn op hun beurt weer afhankelijk van een snelle verwerking van informatie in de *sensing* fase, wat betekent dat informatiemanagement een belangrijke *enabler* kan zijn in het wendbaar worden/zijn van een organisatie.

Al het voorgaande in ogenschouw nemende, lijkt er in de literatuur enige consensus te bestaan over de belangrijkste aspecten die het kernbegrip wendbaarheid vormen. Het heeft betrekking op een organisatie die zich snel en effectief weet aan te passen aan onvoorspelbare, ingrijpende veranderingen. Ook zijn de meeste auteurs het erover eens geworden dat wendbaarheid tegenwoordig een vereiste is voor het verwerven van competitief voordeel en dat organisaties die zich hiertegen verzetten niet zullen overleven in de huidige dynamische markt.

2.3 Autonomie

Autonomie kan volgens het woordenboek worden gedefinieerd als de vrijheid om eigen keuzes te kunnen maken. In de organisatorische context wordt dit nog iets verder omschreven en gaat het vooral om de vrijheid in het kiezen voor bepaalde projecten op het werk en de vrijheid om zelf te bepalen op welke manier een doel bereikt dient te worden (Breugh, 1999). Morgeson en Humphrey (2006) onderscheiden drie verschillende vormen van autonomie op de werkvloer: (1) *work scheduling autonomy*, (2) *work methods autonomy* en (3) *decision-making autonomy*. Eerstgenoemde heeft betrekking op de mate waarin een werknemer zich vrij voelt in het maken van eigen keuzes als het gaat om het plannen van het werk, zoals bijvoorbeeld het zelf kunnen bepalen van de volgorde waarin het werk gebeurt. De tweede variant, *work methods autonomy*, gaat over de mate van vrijheid die men ervaart in het kiezen van de manier waarop het werk gedaan wordt. Het gaat dus om het zelf kunnen

vormgeven van de werkwijze die iemand hanteert. De laatste vorm van autonomie is het hebben van enige discretionaire bevoegdheid op het gebied van besluitvorming. Krijgt een werknemer de kans om zelf besluiten te nemen en mag iemand zelf initiatief nemen in het besluitvormingsproces?

Volgens onderzoek van Dickinson (1995), kan autonomie een positieve invloed uitoefenen op motivatie. Dit zou kunnen betekenen dat medewerkers binnen een organisatie meer gemotiveerd werken wanneer zij extra autonomie ervaren. Deze motivatie zou een belangrijk onderdeel kunnen vormen bij wendbaarheid, omdat de mate van competentie van iemand onder andere bepaald wordt door de motivatie die iemand heeft om zijn werk uit te voeren (Hackman & Oldham, 1976). Wanneer iemand niet gemotiveerd is zal hij of zij minder snel geneigd zijn om de handen uit de mouwen te steken.

2.4 Leiderschap

Een van de concepten die vaak in één adem genoemd worden als het gaat om organisatieverandering is leiderschap. Onderzoek naar leiderschap kent in de literatuur een uitgebreide historie, van de traditionele *trait* theorie – waarin de focus ligt op het belang van bepaalde eigenschappen van een leider – tot en met de meer moderne contingentiebenadering – welke stelt dat leiderschap afhankelijk moet zijn van de omgeving waarin het toegepast wordt. Leiderschap kan eenvoudig worden gedefinieerd als het vermogen om mensen ertoe te bewegen specifieke doelen te bereiken (Hughes, 2009). Yukl (2006) breidt deze definitie verder uit en ziet leiderschap als een proces van het beïnvloeden van anderen om te begrijpen en overeen te komen wat er gedaan moet worden, hoe iets gedaan moet worden en het faciliteren van zowel individuele als collectieve inspanningen om doelstellingen te behalen.

Als het over leiderschap gaat, spreekt men vaak enkel over mensen die zich bezighouden met het management van een organisatie en de verantwoordelijkheid dragen voor de dagelijkse besluitvorming, maar in de praktijk kan leiderschap kan op elk niveau in een organisatie plaatsvinden (Bass & Riggio, 2006). Het is dan ook noodzakelijk om een onderscheid te maken tussen management enerzijds en leiderschap anderzijds. Hoewel Kotter (2008) stelt dat er duidelijke verschillen zijn, is het belangrijk dat leiderschap en management naast elkaar bestaan in een organisatie (zie tabel 1). Kotter (2008) ziet de functie van leiderschap als het produceren van organisatieverandering. Management daarentegen ziet volgens de auteur vooral toe op de procescyclus van planning, budgetteren, organiseren, bezetting, controlling en probleemoplossing (POSDCORB). De functie van management kan

dus worden gezien als het verzorgen van een gestructureerde organisatie. Het idee achter leiderschap is juist het doorbreken van dergelijke vaste structuren, of zoals Kotter (2008, p. 4) zegt: “*it does not produce consistency, it produces movement*”.

Tabel 1

Onderscheid tussen management en leiderschap

	Management	Leiderschap
Doel	Behalen van doelstellingen	Creëren van een gedeelde visie
Focus	Consistentie	Ontwikkeling
Visie	Doe het juist	Doe het juiste
Rol	Controleren	Inspireren

Leiderschap kent verschillende vormen of ‘leiderschapsstijlen’. Hoewel er een veelvoud aan verschillende stijlen bestaat, worden volgens James MacGregor Burns (1978) de belangrijkste hiervan gevat in twee ‘hoofdstijlen’, namelijk transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap geldt als een leiderschapsstijl waarin de leider zijn volgers motiveert om de organisatiedoelen na te streven door middel van de toepassing van beloningen en straffen, terwijl een transformationeel leider meer zal inzetten op het stimuleren en inspireren van zijn volgers.

2.4.1 Transactioneel leiderschap

Het transactioneel leiderschap is een procesgerichte leiderschapsstijl. Dat wil zeggen dat het voornamelijk toeziet op het behalen van resultaat (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Odumeru & Ogbonna, 2013). Het is een leiderschapsstijl die zijn basis vindt in de *social exchange* theorie, wat betekent dat een leider zijn volgers motiveert met het leveren van tegenprestaties. Wanneer er goede resultaten geboekt worden zal een leider kiezen voor beloningen, om zo te proberen zijn/haar medewerkers extrinsiek te motiveren. Worden er echter mindere resultaten geboekt, zullen er bepaalde strafmaatregelen volgen om zo de situatie te corrigeren. Het woord strafmaatregel heeft in deze context een ruim bereik en kan ook enkel gelden als onthouding van een bepaalde beloning. Als transactioneel leider is het belangrijk om de behoeftes van medewerkers te identificeren en aan hen duidelijk te maken wat er van ze verwacht wordt, maar ook om aan te geven wat zij terug kunnen verwachten in

ruil voor hun inspanningen. Een leider moet zorgen voor strikte supervisie en heldere organisatie, wat zou moeten leiden tot stabiliteit van de organisatie.

Deze leiderschapsstijl kent een aantal verschillende componenten. De eerste component betreft een constructieve transactie: het zogenaamde *contingent reward leadership (CR)*, wat betrekking heeft op het vinden van consensus over datgene wat gedaan moet worden en wat daartegenover staat (Bass & Riggio, 2006). Het gaat hierbij dus vooral om verwachtingsmanagement. Dit is in lijn met de *social exchange* theorie, welke stelt dat gedrag afhankelijk is van een uitwisselingsproces (Cook et al., 2013). De uitwisseling van verwachtingen over inspanningen en beloningen dan wel straffen of onthouding van beloning zal leiden tot een bepaald gedrag. Wanneer de kosten van de inspanning niet opwegen tegen de baten, in dit geval de beloning, zal er dus sprake zijn van deviant gedrag: een afwijking van de gestelde norm (Cook et al., 2013).

Het tweede onderdeel van transactioneel leiderschap betreft een correctieve transactie, namelijk *management by exception*. Dit wordt een correctieve transactie genoemd omdat het hierbij gaat over het corrigeren van het gedrag van werknemers. Hierin zijn twee verschillende varianten te onderscheiden, een actieve en een passieve variant. De actieve vorm van *management by exception* houdt in dat een leider zeer actief bezig is met het monitoren van de handelingen van medewerkers. Zodra er deviantie van de standaarden wordt opgemerkt wordt er direct ingegrepen om het gedrag te corrigeren, er zullen dus snel maatregelen volgen. De meer passieve vorm van *management by exception* betekent dat er pas maatregelen zullen volgen wanneer de afwijking van bepaalde standaarden leidt tot klachten of andere problemen. De correctie van het gedrag vindt dus plaats nadat de gevolgen van de deviantie bekend zijn.

Al met al is transactioneel leiderschap dus gericht op het verzorgen van een stabiele, betrouwbare organisatie, die wordt gekenmerkt door een cultuur van sociale uitwisseling. Daarnaast is het blikveld vaak beperkt tot wijzigingen in de organisatorische context op de korte termijn. Wendbaarheid daarentegen, vraagt om een organisatie die is uitgerust om met snelle veranderingen in een dynamische context om te kunnen gaan. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H1a: Transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de wendbaarheid van de organisatie

H1b: Autonomie heeft een negatief modererend effect op de wendbaarheid van de organisatie

2.4.2 Transformationeel leiderschap

In tegenstelling tot het transactioneel leiderschap, is transformationeel leiderschap gericht op het stimuleren en inspireren van medewerkers, om op deze wijze te proberen tot buitengewone prestaties te komen (Bass & Riggio, 2006). Het doel van een transformationeel leider is niet alleen het bevorderen van de prestatie van de organisatie, maar ook het ontwikkelen van medewerkers en daarbovenop zichzelf als leider. Ook is er oog voor zowel de behoeften van individuen en de organisatie en zal een leider pogen deze behoeften bij elkaar te brengen. De focus ligt niet slechts op korte termijn prestaties, maar vooral op prestaties op de lange termijn (Bass et al., 2003; Bass & Riggio, 2006). Waar een transactioneel leider zal proberen een stabiele, gestructureerde organisatie te vormen, is een transformationeel leider meer gericht op het verstoren van deze stabiliteit. De intentie is juist het tot stand brengen van verandering, ten behoeve van het functioneren van de organisatie op de lange termijn.

Onderzoeken van Bass (1985) en Howell & Avolio (1993) identificeren vier componenten van transformationeel leiderschap. Een leider moet over enig charisma beschikken en ervoor zorgen dat medewerkers zich met hem/haar kunnen identificeren, een leider moet zijn personeel uitdagen en motiveren, een leider moet werknemers stimuleren en activeren op intellectueel gebied en een leider moet aandacht hebben voor elk individu dat als zijn/haar volger geldt. Deze componenten worden gevat in vier items, namelijk: (1) *idealized influence*, (2) *inspirational motivation*, (3) *intellectual stimulation* en (4) *individualized consideration*.

De eerste component van transformationeel leiderschap is die van *idealized influence*. Dit heeft betrekking op de functie van rolmodel die de leider moet hebben (Bass & Riggio, 2006). Volgers moeten opkijken naar hun leiders, maar er moet ook sprake zijn van een vertrouwensband tussen leider en volger. Daarnaast is wederzijds respect tussen de partijen van groot belang. De volgers moeten hun leider zien als het toonbeeld van de organisatie, iemand die over haast buitengewone capaciteiten beschikt. Deze component wordt derhalve gevormd door twee belangrijke aspecten: het gedrag van de leider – deze kan zelf invloed uitoefenen op de perceptie volgers van hem/haar hebben – en de attributie van bepaalde eigenschappen aan de leider door de volgers. Ethisch leiderschap is dus een belangrijk onderdeel van *idealized influence*, daar het van essentieel belang is dat de leider ‘juist’ handelt en hiermee een voorbeeld stelt voor zijn volgers (Bass & Riggio, 2006). Bovendien zal een leider moeten streven naar sociale waarden als gelijkheid en inclusie (Shields, 2011).

De tweede component van transformationeel leiderschap wordt *inspirational motivation* genoemd. Dat wil zeggen dat het gedrag van een leider er te allen tijde op gericht dient te zijn om zijn/haar volgers te motiveren en te inspireren in hun werk (Bass & Riggio, 2006;). Ze moeten worden uitgedaagd om het beste uit zichzelf naar boven te halen. Daarnaast zal een leider een duidelijke visie op de toekomst moeten uitdragen en deze helder moeten communiceren richting zijn volgers ten behoeve van het groepsgevoel (Bass & Avolio, 1990). Dit groepsgevoel is belangrijk omdat dit ervoor zorgt dat de visie van de leider ook een gedeelde visie wordt, waar de organisatie in zijn geheel naartoe kan werken (Bass & Riggio, 2006)

Intellectual stimulation is de derde component van transformationeel leiderschap en heeft betrekking op het stimuleren van de innovativiteit en creativiteit binnen een organisatie (Bass & Avolio, 1990; Bass & Riggio, 2006). Leiders moeten hun volgers zover krijgen dat ze op nieuwe manieren naar een probleem kunnen kijken en constant blijven evalueren. In plaats van kritiek leveren op het werk, zal een leider proberen om volgers opnieuw te laten nadenken over waar ze mee bezig zijn, om zo vanuit verschillende perspectieven naar een probleem te kijken en het probleemoplossend vermogen van de volger te stimuleren (Bass & Riggio, 2006).

De laatste component van transformationeel leiderschap is *individualized consideration*, wat betekent dat een leider aandacht zal moeten geven aan elke individuele volger. De leider houdt zich bezig met het identificeren van de wensen en behoeften van zijn volgers, wat moet bijdragen aan de groei van het individu op professioneel gebied (Bass & Riggio, 2006). Dit heeft als doel om het volledige potentieel van elke werknemer te benutten. De leider heeft een ondersteunende functie bij het leerproces van zijn/haar volgers. Het is dan ook niet de bedoeling dat werknemers het gevoel krijgen dat ze sterk gecontroleerd worden, maar juist dat de leider ze met behulp van enige monitoring kan helpen bij hun ontwikkeling, door bijvoorbeeld het geven van feedback (Bass & Riggio, 2006).

Anders dan transactioneel leiderschap, is transformationeel leiderschap dus gericht op het tot stand brengen van verandering in een organisatie en gaat het vooral over de ontwikkeling, het stimuleren en ondersteunen van werknemers. Dit gebeurt niet in ruil voor een tegenprestatie, maar de leider zal de belangen, wensen en behoeften van de organisatie en zijn/haar volgers bij elkaar moeten brengen in een gezamenlijke visie op de toekomst. Deze vorm van leiderschap moet ervoor zorgen dat medewerkers boven verwachting presteren en zelfs meer doen dan eigenlijk van hen verlangd wordt. Dit zou moeten bouwen aan een

fundering voor een snel lerende, flexibele organisatie, die in staat is om in te spelen op verandering wanneer dat nodig is. Deze constatering leidt tot de volgende hypothesen:

H2a: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de wendbaarheid van de organisatie

H2b: Autonomie heeft een positief modererend effect op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de wendbaarheid van de organisatie

Hoewel transformationeel leiderschap in de literatuur vaak naar voren komt als de meest optimale vorm van leiderschap, is het zeker niet zo dat een transactioneel leider niet effectief kan zijn. In sommige situaties is gebleken dat een transactioneel leider zelfs tot betere resultaten kan leiden, zoals bijvoorbeeld in crisissituaties of bij coaching (Dartey-Baah, 2015). Volgens verschillende auteurs moet transformationeel leiderschap dan ook niet gezien worden als een losstaande leiderschapsstijl, maar als een stijl die transactioneel leiderschap naar een hoger niveau kan brengen (Podsakoff et al., 1990). Het moet volgens hen worden geïnterpreteerd als een toevoeging op bestaand leiderschap, met als doel om deze stijl te versterken.

2.4.3 Laissez-faire leiderschap

De laissez-faire leiderschapsstijl is de minst actieve leiderschapsstijl en wordt gekenmerkt door het gebrek aan leiderschap (Bass & Riggio, 2006). Een leider ontwijkt zijn verantwoordelijkheden, neemt geen belangrijke besluiten en toont geen autoriteit. Eigenlijk kan er niet van leiderschap gesproken worden. Bijna al het bestaande onderzoek op het gebied van leiderschap merkt deze stijl aan als de minst effectieve vorm van leiderschap. Sommige onderzoekers gaan zelfs nog iets verder en spreken van een destructieve vorm van leiderschap (Skogstad et al., 2007). Dit onderzoek toonde positieve relaties aan met onder andere pesten werk op de werkvloer en stress. Hiermee stellen zij dat laissez-faire leiderschap niet alleen een gebrek aan leiderschap zou zijn, maar dat deze vorm van leiderschap zelfs contraproductief zou kunnen doorwerken in de organisatie. Er bestaan echter ook onderzoeken waarin de veronderstelde negatieve relatie tussen laissez-faire leiderschap en prestaties van de organisatie wordt bekritiseerd. Volgens het artikel van Yang (2015) is er sprake van een eendimensionale kijk op laissez-faire leiderschap en is een gebrek aan inachtnaam van de context mede debet aan deze beperkte blik op het concept. Laissez-faire

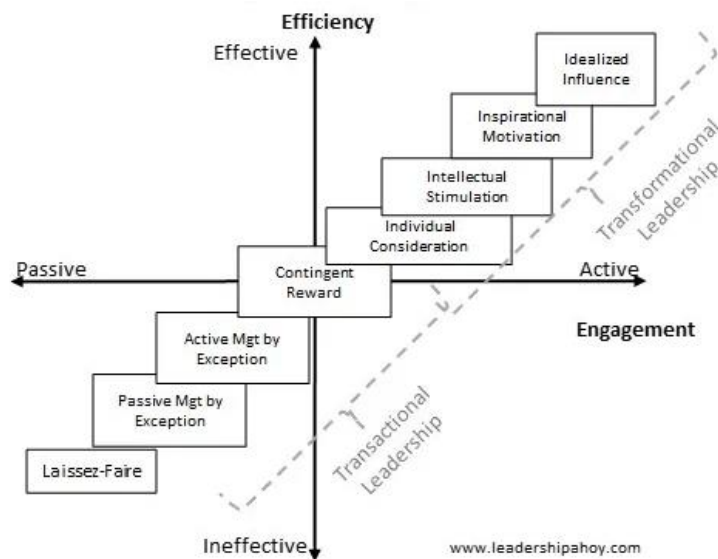
leiderschap zou in bepaalde gevallen kunnen bijdragen aan de mate van innovatie binnen een organisatie, omdat werknemers volledig de ruimte krijgen om naar eigen inzichten bezig te zijn (Ryan & Tipu, 2013; Yang, 2015). Wanneer mensen niet afhankelijk zouden zijn van besluitvorming van een leider en zelf over enige autonomie beschikken als het om besluitvorming gaat, kan dit dus in de juiste omstandigheden positief uitwerken op de mate van innovatie en hiermee wellicht de wendbaarheid van een organisatie. Op deze inzichten zijn de volgende hypothesen gebaseerd:

H3a: Laissez-faire leiderschap heeft een negatieve invloed op de wendbaarheid van de organisatie

H3b: Autonomie heeft een negatief modererend effect op de relatie tussen laissez-faire leiderschap en de wendbaarheid van de organisatie

Figuur 2

Full range leadership model



Noot. Overgenomen uit “Full Range Leadership Model”, door Lindberg, C. (z.d.)

2.5 Conceptueel model

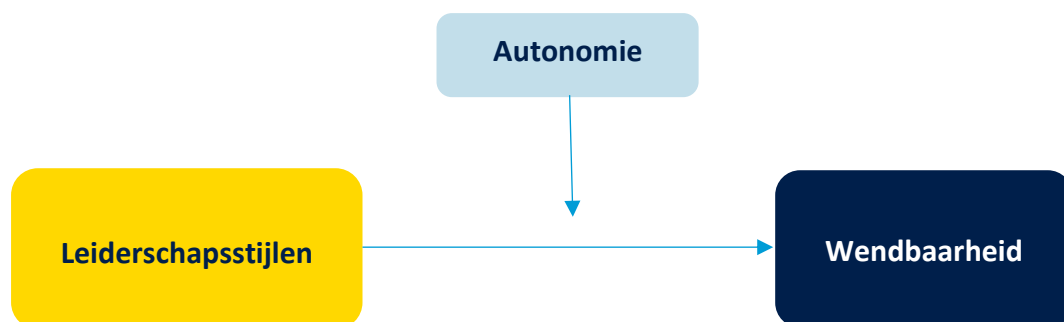
De onafhankelijke variabele in dit conceptueel model wordt gevormd door de drie leiderschapsstijlen: transactioneel, transformatieel en laissez-faire leiderschap (zie figuur

3). De verwachting is dat transactioneel leiderschap, vanwege zijn focus op een stabiele gestructureerde organisatie, een negatieve invloed zal hebben op de wendbaarheid van het Rotterdamse havenbedrijf. Wendbaarheid vraagt namelijk om adaptiviteit, responsiviteit en daarvoor kan het nodig zijn om stabiele structuren te doorbreken. Om dezelfde reden bestaat het vermoeden dat transformationeel leiderschap een positief effect zal hebben op wendbaarheid, daar deze vorm van leiderschap veel meer gericht is op het faciliteren van verandering. Omdat laissez-faire leiderschap zou leiden tot een gebrek aan besluitvaardigheid en daarmee de organisatie waarschijnlijk minder responsief wordt, is de verwachting dat ook deze leiderschapsstijl een negatieve invloed zal hebben op de wendbaarheid van het havenbedrijf.

Voor autonomie geldt dat er verwacht wordt dat dit een positief modererend effect zal hebben op de relatie tussen transformationeel leiderschap en wendbaarheid, omdat de kenmerken waar deze leiderschapsstijl op gebaseerd is goed tot hun recht komen in een omgeving met veel autonomie. Wanneer iemand geïnspireerd en gemotiveerd wordt door een leidinggevende om bijvoorbeeld proactief te werken, en hierbij zelf de ruimte krijgt om zich door te ontwikkelen en bezig te zijn met de te verrichten taak, zal de wendbaarheid van de organisatie naar alle waarschijnlijkheid stijgen. De onafhankelijke variabele, de leiderschapsstijl heeft op zijn beurt echter ook invloed op de mate van autonomie op de werkvloer. Het modererende effect van autonomie op de relatie tussen zowel transactioneel als laissez-faire leiderschap, zal naar verwachting negatief zijn, omdat dit mogelijk leidt tot mitigatie van de verwachte negatieve effecten van deze leiderschapsstijlen op de wendbaarheid van de organisatie. Men krijgt meer de ruimte om beslissingen te maken en het werk in te delen, wat onder andere de responsiviteit en de flexibiliteit binnen de organisatie zou kunnen vergroten.

Figuur 3

Conceptueel model



Hoofdstuk 3. Methodologie

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksmethoden uiteen worden gezet. Daarnaast zullen de verschillende variabelen uit het conceptueel model worden geoperationaliseerd. Er volgt een verantwoording van de keuze voor de specifieke onderzoeksmethode, alsmede een overzicht van de overwegingen die hierbij gemaakt zijn.

Dit onderzoek betreft een kwantitatief, descriptief onderzoek, waarbij data is verzameld met behulp van een digitale survey die is verspreid onder medewerkers van het Rotterdamse havenbedrijf. Voor deze methode is gekozen omdat veel werknemers van het havenbedrijf, vanwege maatregelen de coronapandemie, al enige tijd hoofdzakelijk vanuit huis werken. Een digitale survey leek daarom een geschikte methode om op een veilige manier, zoveel mogelijk medewerkers van verschillende afdelingen te bereiken. Het totale personeelsbestand van het havenbedrijf bestaat uit 1263 personeelsleden, waarvan er ongeveer 700 medewerkers een functie op kantoor hebben. De survey is in eerste instantie via de interne webpagina (Sharepoint) verspreid onder de kantoormedewerkers van het havenbedrijf. De respons bleef echter lange tijd beperkt, waarna gekozen is om de verschillende afdelingen een persoonlijke uitnodiging per mail toe te sturen. Hierop werd opvallend meer gereageerd, wat uiteindelijk tot 128 volledig ingevulde enquêtes heeft geleid.

3.1 Survey

De survey die in dit onderzoek gebruikt is, is opgebouwd uit reeds gevalideerde schalen uit verschillende onderzoeken (zie bijlage A). Wendbaarheid is gedefinieerd als “het vermogen van een organisatie om tijdig relevante ontwikkelingen te signaleren, hierop passende maatregelen te bedenken en deze snel te implementeren”. Voor de meting van wendbaarheid is een schaal gebruikt uit het onderzoek van Nijssen et al. (2018). Deze schaal bestaat uit vier items, namelijk: (1) in ons organisatieonderdeel signaleren we tijdig relevante ontwikkelingen buiten de organisatie, (2) in ons organisatieonderdeel bedenken we snel passende maatregelen zodra veranderingen zich voordoen, (3) in ons organisatieonderdeel nemen we snel besluiten over te nemen maatregelen en (4) in ons organisatieonderdeel implementeren we snel de genomen besluiten. De Cronbach's Alpha van deze schaal is volgens de auteurs 0.79, wat zou betekenen dat deze schaal bruikbaar is voor wetenschappelijk onderzoek, omdat er voldoende interne consistentie bestaat tussen de

vragen. De schaal werkt op basis van een 5-punts Likert schaal, variërend van ‘volledig mee oneens’ (1) tot ‘volledig mee eens’ (5). Om een duidelijk beeld te geven van mogelijke verschillen op afdelingsniveau en op organisatieniveau is deze schaal tweemaal opgenomen in de vragenlijst. Eenmalig is dus gevraagd naar de ervaren mate van wendbaarheid op de eigen afdeling en daarnaast is gevraagd naar de perceptie op hoe het er binnen de gehele organisatie aan toe is.

Voor de meting van de drie verschillende leiderschapsstijlen: transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap, is gekozen voor een vertaalde versie van de *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), op basis van het *full range of leadership* model zoals te zien in figuur 2 (Den Hartog et al., 1997; Bass & Riggio, 2006; Van Knippenberg & Sitkin, 2013; Jensen et al., 2016). Voor deze variant is gekozen omdat deze, in tegenstelling tot de originele MLQ, gratis beschikbaar is (Den Hartog et al., 1997). Bovendien zijn de vragen reeds naar het Nederlands vertaald, wat betekent dat de betrouwbaarheid van deze schaal hoger is dan wanneer dit door de onderzoeker zelf nog vertaald zou moeten worden. Voor transactioneel leiderschap worden de onderdelen *contingent reward*, *active management-by-exception* en *passive management-by-exception* gemeten. Voor het meten van transformationeel leiderschap worden de 4 I's (*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*) gemeten. Tot slot zal voor de meting van laissez-faire leiderschap gekeken worden naar de mate waarin een leider betrokken is bij zijn medewerkers en de getoonde besluitvaardigheid. Alle drie de schalen werken evenals de schaal van wendbaarheid, gemeten op basis van een 5-punts Likert schaal, variërend van ‘volledig mee oneens’ (1) tot ‘volledig mee eens’ (5). Een 5-punts Likert schaal krijgt de voorkeur boven een 7-punts Likert schaal, omdat deze voor respondenten vaak makkelijker te begrijpen is en de verschillen tussen meetniveaus zijn bij een 7-punts schaal soms onduidelijk. Het risico dat gelopen wordt is wel dat er nuance kan missen in de meting, omdat de niveaus verder uit elkaar liggen.

Om de ervaren mate van autonomie te kunnen bepalen is een Nederlandse vertaling van de Work Design Questionnaire van Morgeson & Humphrey (2006) gebruikt (Gorgievski et al., 2016). Net als de voorgaande begrippen is dit gemeten met behulp van een 5-punts Likert schaal, zodat de metingen makkelijk met elkaar vergeleken kunnen worden. Bovendien was dit ook de wijze waarop het oorspronkelijke meetinstrument gebruikt werd. Om de interpretatie van de uitkomsten op de verschillende schalen die gebruikt zijn om de leiderschapsstijlen in kaart te brengen, zijn de dimensies waaruit deze zijn opgemaakt buiten

beschouwing gelaten. De scores op de individuele items zijn vervolgens bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal items, wat leidde tot een gemiddelde score per leiderschapsstijl.

Tabel 2

Operationalisering

Concept	Definitie	Indicatoren	Sample item
Wendbaarheid	Het vermogen van een organisatie om tijdig relevante ontwikkelingen te signaleren, hierop passende maatregelen te bedenken en deze snel te implementeren	Signaleren van externe ontwikkeling Informatieverwerking Formuleren passend respons Tijdige implementatie	Binnen de organisatie wordt besluitvorming snel geïmplementeerd
Transactioneel leiderschap	Leiderschapsstijl waarin de uitwisseling tussen leider en volger centraal staat, waarbij de leider de doelstellingen en condities aan zijn/haar volgers voorlegt en hierbij specificeert wat zij kunnen verwachten wanneer deze doelstellingen behaald worden (Bass & Riggio, 2006)	Contingent reward Active management by exception Passive management by exception	Mijn direct leidinggevende is alert wat betreft het niet behalen van de normen
Transformationeel leiderschap	Leiderschapsstijl die gericht is op het inspireren van volgers en daarnaast het creëren van zowel een gedeelde visie als een uniforme kijk op de doelstellingen binnen een organisatie (Bass & Riggio, 2006)	Idealized influence Inspirational motivation Intellectual stimulation Individualized consideration	Mijn direct leidinggevende vertrouw ik volledig
Laissez-faire leiderschap	(Non-)leiderschapsstijl, waarin de leider zich grotendeels onthoudt van deelname aan de processen en besluitvorming binnen de organisatie (Bass & Riggio, 2006)	Gebrek aan autoriteit Vermijden verantwoordelijkheid	Mijn leidinggevende vermijdt het maken van beslissingen
Autonomie	De mate waarin een werknemer zich vrij voelt in het plannen zijn/haar werk, het vormgeven van een eigen werkwijze en het nemen van besluiten	Work scheduling autonomy Work methods autonomy Decision-making autonomy	Ik kan zelf de volgorde van mijn werkzaamheden bepalen Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk doe Ik heb veel ruimte om zelf beslissingen te kunnen maken

3.2 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen is enkel gebruik gemaakt van reeds gevalideerde schalen, waarvan de Cronbach's Alpha binnen het acceptabele bereik lag. Zo is een aangepaste versie van de MLQ gebruikt om de leiderschapsstijlen binnen de organisatie te bevragen (Den Hartog et al., 1997). Uit een factoranalyse blijkt dat deze aanpassingen de validiteit van de vragenlijst verhoogd hebben en dat de drie leiderschapsstijlen inderdaad kunnen worden aangetoond met behulp van de data uit de vragenlijst.

De vragenlijst werd niet met open armen ontvangen, vanwege de gepercipieerde gevoeligheid van een aantal vragen rondom leiderschapsstijlen. Om dit obstakel te overwinnen zijn de items die de laissez-faire leiderschapsstijl meten gespiegeld. Waar een van de items bijvoorbeeld bestond uit de stelling: "Mijn leidinggevende vermijdt het maken van beslissingen", is besloten de stelling te herformuleren naar "Mijn leidinggevende durft beslissingen te maken". Bovendien zijn, om de lengte van de survey te beperken, een aantal items uit de lijst verwijderd.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de aangepaste schalen te kunnen vaststellen, is voor elke meetschaal een Cronbach's Alpha berekend (zie tabel 3). Hiermee wordt de interne consistentie tussen de items in een schaal gemeten en kan bepaald worden of de schaal bruikbaar is voor het onderzoek (Salkind, 2016). Zoals reeds aangegeven in het methodehoofdstuk, zijn voor een aantal schalen vragen in twee richtingen gesteld, of vragen in hun geheel gespiegeld. Voor de schaal die transactioneel leiderschap moet meten, is de eerste vraag daarom gespiegeld in SPSS. Voor de schaal die laissez-faire leiderschap meet, zijn alle items in tegengestelde richting gevraagd, omdat deze vragen als erg gevoelig ervaren werden. Dat betekent dat voor deze schaal alle waarden in SPSS zijn gespiegeld.

Bij het meten van transactioneel leiderschap is gebleken dat er van de zes items, drie items zorgden voor een betrekkelijk lage score op de Cronbach's Alpha. Na het verwijderen van deze drie items kwam de score uit op 0.752. Hoewel er dus maar drie items gebruikt zijn in de meetschaal voor transactioneel leiderschap, is dit de enige manier waarop deze schaal te gebruiken is voor wetenschappelijk onderzoek. De score valt hiermee namelijk binnen het acceptabele bereik. Ook de rest van de meetschalen bleek een acceptabele, tot zelfs goede score op de schaal van Cronbach's Alpha te hebben (zie tabel 3). Deze meetschalen beschikken dus eveneens over voldoende interne consistentie om te gebruiken voor dit onderzoek.

Om de validiteit van dit onderzoek te kunnen waarborgen is allereerst gezocht naar een representatieve steekproef van de onderzoekspopulatie. Omdat dit onderzoek zich

voornamelijk richt op kantoormedewerkers van het Rotterdamse havenbedrijf, is rekening gehouden met een totale populatie van ongeveer 700 medewerkers. Met 128 participanten komt dit neer op een response rate van iets meer dan 18 procent. Dit betekent dat de steekproef ten opzichte van de totale onderzoekspopulatie enigszins beperkt is, wat van invloed kan zijn op de representativiteit en generaliseerbaarheid van dit onderzoek en daarmee de externe validiteit. In dit onderzoek worden naast de onafhankelijke variabelen, de leiderschapsstijlen, ook nog enkele controlevariabelen meegenomen, zoals bijvoorbeeld leeftijd, werkervaring en vooropleiding. Dit zou de interne validiteit van het onderzoek ten goede moeten komen, omdat op deze manier bepaalde externe factoren, die van invloed zouden kunnen zijn op de relaties tussen leiderschapsstijlen en wendbaarheid, kunnen worden uitgesloten (Babbie, 2015)

3.3 Data analyse

Voor het analyseren van de verzamelde data zijn een aantal verschillende methoden gebruikt. Allereerst is de samenhang tussen de verschillende variabelen geanalyseerd met het berekenen van de correlatie. Vervolgens is een multiële regressieanalyse uitgevoerd om de precieze relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen te kunnen duiden. Voor een regressie is gekozen omdat hiermee daadwerkelijke verandering van de mate van wendbaarheid, als gevolg van een verandering in leiderschapsstijl gemeten kan worden, wat helpt bij het doen van gerichte aanbevelingen aan de interne organisatie van het havenbedrijf. De moderator analyse is apart uitgevoerd, zowel in SPSS zelf als met behulp van de PROCESS plugin van Andrew Hayes

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de vragenlijst uiteengezet worden. Allereerst zal met behulp van enige beschrijvende statistiek de steekproef van de onderzoekspopulatie worden toegelicht, daarna zullen de belangrijkste resultaten van de survey worden toegelicht. De statistische analyses zijn allen uitgevoerd met behulp van SPSS 26.

4.1 Descriptieve statistiek

In totaal hebben 152 medewerkers van het havenbedrijf de vragenlijst ingevuld. Van deze 152 medewerkers hebben er 128 de survey afgemaakt, wat betekent dat de data van 24 personen niet gebruikt zal kunnen worden in dit onderzoek (zie tabel 3). Van deze 128 respondenten zijn er 40 vrouwen (31.3%) en 88 mannen (68.8%). Dit is volgens het jaarverslag van 2021 redelijk in lijn met de man-vrouw verhouding binnen het havenbedrijf, dus kan gesteld worden dat er op het gebied van geslacht sprake is van een representatieve verdeling.

Opvallend is de gelijkwaardige verdeling als het gaat om de leeftijdscategorie waar de respondenten in vallen. Van de vijf gebruikte leeftijdscategorieën (18-25 jaar; 26-35 jaar; 36-45 jaar; 46-55 jaar; 56-65 jaar) zijn de middelste drie categorieën elk goed voor grofweg 25 procent van het sample. De laatste categorie omvat zo'n 20 procent en de jongste categorie (18-25 jaar) slechts drie procent. Een groot deel van deze medewerkers, meer dan 41 procent geeft aan meer dan tien jaar werkervaring te hebben. Meer dan de helft van de deelnemers aan de vragenlijst heeft een wo-opleiding afgerond en nog eens bijna 30 procent heeft een hbo-opleiding voltooid. Slechts iets minder dan tien procent van hen is van het mbo afkomstig, wat betekent dat een groot deel van de medewerkers die op kantoor werken relatief hoogopgeleid zijn. Dit is te verklaren omdat veel van de meer praktisch opgeleide mbo'ers binnen het havenbedrijf geen kantoorfunctie bekleden, maar bijvoorbeeld voor de divisie Havenmeester werken. Deze heeft de survey wel kunnen invullen via de SharePoint pagina, maar is niet opgenomen in de daaropvolgende mailinglijst.

Uit onderstaande tabel is tevens op te maken dat, volgens de medewerkers, de transformationele leiderschapsstijl de meest voorkomende leiderschapsstijl binnen het havenbedrijf is ($M = 3.39$, $SD = 0.55$). Hierna volgt transactioneel leiderschap ($M = 2.91$, $SD = 0.78$), terwijl laissez-faire leiderschap relatief gezien het minst vaak voorkomt ($M = 2.68$, $SD = 0.57$). Met een gemiddelde score van 2.68 betekent dit dus niet dat deze leiderschapsstijl ontbreekt binnen het havenbedrijf. Het is natuurlijk zo dat niet elke afdeling hetzelfde functioneert en de ene medewerker heeft wellicht meer baat bij een bepaalde vorm van leiderschap dan de ander (Dulewicz & Higgs, 2005). De vondst van een mix aan verschillende leiderschapsstijlen komt dus ook niet geheel onverwacht.

Op het gebied van wendbaarheid kan de organisatie, vanuit het perspectief van de medewerkers, nog stappen zetten. Het gemiddelde ligt ongeveer rond het midden, wat betekent dat de het havenbedrijf niet zeer wendbaar is, maar ook niet erg rigide ($M = 3.10$, $SD = 0.69$). Met een specifieke organisatiedoelstelling op het gebied van wendbaarheid werkt de

organisatie hier al wel aan, maar de vraag kan gesteld worden of dit voldoende is. Anderzijds zou misschien eerst de vraag gesteld moeten worden in hoeverre het havenbedrijf wendbaar moet zijn en waaruit deze behoefte is ontstaan. Kortom, wat voegt wendbaarheid toe aan het functioneren van het Rotterdamse havenbedrijf en hoe zou dit er concreet uit moeten zien? Wel kan deze meting gezien worden als een startpunt, waarmee de verdere ontwikkeling van de wendbaarheid in het oog gehouden kan worden.

Tot slot kan gesteld worden dat er binnen de organisatie veel autonomie wordt geboden aan de individuele medewerkers, met een gemiddelde score die ruim boven het neutrale punt ligt ($M = 3.97$, $SD = 0.61$).

Tabel 3

Variabele	Min.	Max.	Gem.	SD	N	Missing	CA	Items
Transactioneel leiderschap	1.00	4.33	2.91	0.78	128	0	0.752	3
Transformationeel leiderschap	1.93	4.93	3.39	0.55	128	0	0.882	14
Laissez-faire leiderschap	1.43	4.29	2.68	0.57	128	0	0.780	7
Wendbaarheid	1.25	4.50	3.10	0.69	128	0	0.796	4
Autonomie	1.00	5.00	3.97	0.61	128	0	0.888	9
Variabele							N	Procent
Geslacht						<i>Man</i>	88	68.8
						<i>Vrouw</i>	40	31.3
							128	100
Leeftijdscategorie (in jaren)						<i>18-25</i>	4	3.1
						<i>26-35</i>	31	24.2
						<i>36-45</i>	33	25.8
						<i>46-55</i>	34	26.6
						<i>56-65</i>	26	20.3
							128	100
Opleidingsniveau						<i>MBO</i>	11	8.6
						<i>HBO</i>	38	29.7
						<i>WO</i>	79	61.7
							128	100
Werkervaring (in jaren)						<i>0-3</i>	32	25.0
						<i>4-6</i>	28	21.9
						<i>7-10</i>	15	11.7
						<i>> 10</i>	53	41.4
							128	100

4.2 Correlatie

De data over leiderschapsstijlen, wendbaarheid en autonomie is verzameld met behulp van Likert-schalen, variërend van “volledig mee oneens” tot “volledig mee eens”. In beginsel is er dus sprake van ordinale data (Babbie, 2015). Desondanks is besloten om Pearson’s correlatiecoëfficiënt te gebruiken voor de correlatieanalyse. De verschillende items waaruit de schalen zijn geconstrueerd, zijn gecombineerd in een *mean scale*, waarin de totale score van de items bij elkaar opgeteld zijn en vervolgens gedeeld door het aantal items. In dit onderzoek wordt de assumptie gedaan dat de afstanden tussen de antwoorden gelijk zijn, waardoor de data verkregen met de schalen gezien kan worden als intervaldata.

Omdat de controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkervaring allen (non-dichotome) nominale variabelen betreffen, is er voor de associatie tussen de controlevariabelen en de onderzoeksvariabelen gerekend met eta waarden (Richardson, 2011; Moore et al., 2017). Voor de associatie tussen de controlevariabelen onderling, is Goodman and Kruskal’s Lambda gebruikt (Khamis, 2008).

In tabel 4 zijn de verschillende correlaties en associatie coëfficiënten tussen de onderzoeksvariabelen en controlevariabelen te vinden. Uit deze tabel blijkt dat zowel transactioneel als transformationeel leiderschap positief correleren met wendbaarheid. Het sterkste verband bestaat tussen transformationeel leiderschap en wendbaarheid en hier is sprake van een statistisch significante correlatie ($r = .48, p < .05$). Dat wil dus zeggen dat het waarschijnlijk is dat de gevonden correlatie niet enkel op toeval berust (Moore et al., 2017). Het verschil met transactioneel leiderschap is klein en ook dit verband is significant ($r = .41, p < .05$). De laissez-faire leiderschapsstijl daarentegen heeft een significante negatieve samenhang met de wendbaarheid van de organisatie.

Een opvallende correlatie is gevonden tussen de mate van autonomie en wendbaarheid. Hoewel de verwachting was dat een hoge mate van autonomie de wendbaarheid van een organisatie ten goede zou kunnen komen, was de correlatie tussen deze twee variabelen laag en bovendien niet statistisch significant ($r = .12, p > .05$)

Tabel 4 laat tevens zien dat de relatie tussen de controlevariabelen en de onderzoeksvariabelen erg beperkt is. Zowel de eta waarden voor de relatie tussen controle- en onderzoeksvariabelen, als de Lambda waarden voor de relatie tussen de controlevariabelen onderling waren niet noemenswaardig en lijken daarmee weinig tot geen invloed te hebben op de wendbaarheid of leiderschapsstijlen dan wel de relatie hiertussen.

Tabel 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Transactioneel leiderschap	-								
2. Transformationeel leiderschap	.57**	-							
3. Laissez-faire leiderschap	-.53**	-.79**	-						
4. Wendbaarheid	.41**	.48**	-.49**	-					
5. Autonomie	.22*	.35**	-.32**	.12	-				
6. Geslacht	.09	.05	.02	.04	.04	-			
7. Leeftijd	.16	.18	.09	.12	.15	.05	-		
8. Opleidingsniveau	.10	.06	.11	.11	.08	.00	.00	-	
9. Werkervaring	.26	.12	.19	.22	.26	.00	.24	.00	-

** correlatie is significant bij $p \leq 0,01$ (2-tailed)

* correlatie is significant bij $p \leq 0,05$ (2-tailed)

4.3 Regressie

Om een duidelijker beeld te krijgen van de precieze relatie tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de wendbaarheid van de organisatie, is een multi-pele regressieanalyse gedaan. Allereerst zijn de controlevariabelen gemodelleerd. Hierna zijn ook nog de verklarende variabelen, de verschillende leiderschapsstijlen, toegevoegd aan het model. Omdat de controlevariabelen allemaal categorische variabelen betroffen, zijn in SPSS voor elke categorie dummy variabelen gemaakt, wat ervoor zorgt dat ook deze data als intervaldata beschouwd kan worden en zodoende te gebruiken is in het regressiemodel (Draper & Smith, 1998). De eerste categorie is steeds gebruikt als basisgetal, wat betekent dat deze dus niet opgenomen is in het model.

Voordat de regressieanalyse heeft plaatsgevonden zijn de modelassumpties getoetst. Om een lineaire regressieanalyse te kunnen doen moet de relatie tussen de verklarende variabelen en de afhankelijke variabele lineair zijn, de afhankelijke variabele dient ongeveer normaal verdeeld te zijn, er moet sprake zijn van homoscedasticiteit en er mag juist geen sprake zijn van multicollineariteit. Daarnaast is de steekproef in dit onderzoek willekeurig, elke kantoormedewerker heeft immers de kans gekregen om de enquête in te vullen. Met behulp van een scatterplot is geprobeerd een uitspraak te kunnen doen over de aanwezigheid van een lineair verband tussen de verklarende variabelen en de afhankelijke variabele (zie bijlage B). Hieruit bleek na inspectie dat er inderdaad sprake lijkt te zijn van een lineaire relatie. Bovendien lijkt het scatterplot ook te wijzen op homoscedasticiteit van de data. Hierna is bekeken of de data van de afhankelijke variabele bij benadering normaal

verdeeld is. Hoewel de Shapiro-Wilk test significant bleek te zijn, lijken het Q-Q plot en histogram wel te wijzen op normaal verdeelde data (zie bijlage B). Bovendien toonde het P-P plot enkel punten op, of zeer dicht tegen de lijn. Tot slot is de data getest op multicollineariteit. Uit de correlatietabel blijkt dat de correlatie tussen transformationeel leiderschap en laissez-faire leiderschap relatief hoog is ($r = -.79, p < .05$). Ondanks het gegeven dat dit een indicatie zou kunnen zijn van multicollineariteit, vallen de VIF-waardes en de tolerantie-scores ruim binnen de grenswaardes.

Voor de regressieanalyse zijn twee verschillende modellen gebruikt. Model 1 bevat enkel de controlevariabelen, model 2 bevat ook nog de verklarende variabelen (zie tabel 5). Uit het eerste model blijkt dat met enkel de controlevariabelen geen significant model kan worden geschat ($F(10,117)=.969, p > .05$). Dit betekent dus dat zowel leeftijd als geslacht, opleidingsniveau en werkervaring geen significant aandeel hebben in de variantie van de wendbaarheid van de organisatie. Wanneer in model 2 de verschillende leiderschapsstijlen aan het model worden toegevoegd, blijkt echter dat er wel sprake is van een statistisch significant model ($F(13,114)=4.026, p < .05$). Met een R^2 waarde van .315 betekent dit dat het tweede model 31,5 procent van de variantie van wendbaarheid verklaart. De controlevariabelen hebben in dit model nog steeds geen significante invloed op wendbaarheid en daarnaast is te zien dat transactioneel leiderschap een positieve, maar geen significante invloed heeft op de wendbaarheid ($B = .15, p > .05$). Hypothese 1a – die stelt dat transactioneel leiderschap een negatieve invloed heeft op de wendbaarheid van de organisatie - kan dus niet worden aangenomen. Dit geldt eveneens voor hypothese 2a, waarin de verwachting werd uitgesproken dat transformationeel leiderschap een positieve invloed zal hebben op wendbaarheid. De invloed van transformationeel leiderschap is weliswaar positief, maar niet significant ($B = .15, p > .05$). Laissez-faire leiderschap heeft als enige van de drie leiderschapsstijlen een negatief verband met de wendbaarheid van de organisatie en dit verband is bovendien significant ($B = -.27, p < .05$). Er kan dus gesteld worden dat laissez-faire leiderschap inderdaad een negatief effect heeft op de wendbaarheid van de organisatie en hiermee kan hypothese 3a worden aangenomen.

Tabel 5

	Model 1		Model 2	
	<i>B (SE)</i>	<i>p</i>	<i>B (SE)</i>	<i>p</i>
Constant	3.21 (.42)	< .05	3.04 (.99)	< .05
Transactioneel leiderschap	-		.15 (.09)	.16
Transformationeel leiderschap	-		.15 (.18)	.27
Laissez-faire leiderschap	-		-.27 (.16)	< .05
Geslacht ¹ : vrouw	.04 (.14)	.66	.03 (.12)	.75
Leeftijd ² : 26 – 35	.25 (.37)	.28	.13 (.33)	.53
Leeftijd ² : 36 - 45	.19 (.38)	.44	.12 (.33)	.58
Leeftijd ² : 46 - 55	.23 (.39)	.35	.15 (.34)	.50
Leeftijd ² : 56 - 65	.27 (.41)	.25	.19 (.36)	.36
Opleidingsniveau ³ : HBO	-.19 (.24)	.25	-.13 (.21)	.37
Opleidingsniveau ³ : WO	-.20 (.23)	.23	-.13 (.21)	.38
Werkervaring ⁴ : 4 – 6	-.18 (.18)	.10	-.11 (.17)	.27
Werkervaring ⁴ : 7 - 10	-.01 (.23)	.93	-.02 (.20)	.83
Werkervaring ⁴ : > 10	-.28 (.19)	.05	-.22 (.17)	.09
R ² (<i>adjusted</i>)	.08 (-.00)		.32 (.24)	
F	.97		4.03	

¹ basis: geslacht – man

² basis: leeftijd: 18-25 jaar

³ basis: opleidingsniveau – mbo

⁴ basis: werkervaring – 0-3 jaar

Om hypothesen 1b, 2b en 3b te kunnen toetsen, zijn in SPSS de onafhankelijke variabelen en de moderator gecentreerd. Vervolgens zijn er voorspellende variabelen berekend, door de verschillende (gecentreerde) variabelen te vermenigvuldigen met de gecentreerde moderatorvariabele. Hiervoor zijn in totaal drie afzonderlijke modellen opgesteld. Omdat uit

de eerdere analyse reeds gebleken is dat de controlevariabelen niet significant samenhangen met de wendbaarheid van de organisatie, zijn deze niet meegenomen in de moderator-analyse.

Zoals te zien in tabel 6 wordt de relatie tussen transactioneel leiderschap licht negatief beïnvloed door autonomie ($B = -.07, p > .05$). Dat zou dus betekenen dat autonomie de wendbaarheid juist kan verminderen, wanneer het management binnen een organisatie een transactionele leiderschapsstijl hanteert. Dit verband is echter niet significant, wat ertoe leidt dat hypothese 1b niet kan worden aangenomen. Uit tabel 7 blijkt dat autonomie, tegen de verwachtingen in, een beperkte negatieve invloed heeft op de relatie tussen transformationeel leiderschap en wendbaarheid ($B = -.19, p < .05$). Dit verband is eveneens significant, wat betekent dat hypothese 2b niet kan worden aanvaard. Er is weliswaar sprake van een modererend effect van autonomie op de relatie tussen wendbaarheid en transformationeel leiderschap, maar het gaat hier om een negatief verband en dus niet om een positieve relatie.

De laatste hypothese, de verwachting dat autonomie een negatief modererend effect heeft op de relatie tussen laissez-faire leiderschap en wendbaarheid, kan net als voorgaande twee hypothesen niet worden aangenomen. Uit tabel 8 blijkt wel dat er sprake is van een negatieve impact op de relatie tussen deze variabelen en dat autonomie dus inderdaad zou kunnen functioneren als mitigerende factor voor de negatieve invloeden van de laissez-faire leiderschapsstijl op wendbaarheid, maar ook dat dit verband niet statistisch significant is ($B = -.13, p > .05$).

Tabel 6

Model 1 - TRA	B	SE	t	p
Constant	3.11	.06	54.15	< .05
Transactioneel leiderschap (gecentreerd)	.41	.06	4.88	< .05
Autonomie (gecentreerd)	.01	.06	.11	.91
Autonomie*Transactioneel leiderschap	-.07	.05	-.78	.44

Noot. $R^2 = .18$

Tabel 7

Model 2 - TFL	B	SE	t	p
Constant	3.13	.06	56.64	< .05
Transformationeel leiderschap (gecentreerd)	.48	.06	5.79	< .05
Autonomie (gecentreerd)	-.13	.06	-1.42	.16
Autonomie*Transformationeel leiderschap	-.19	.04	-2.22	< .05

Noot. R² = .26

Tabel 8

Model 2 - LFA	B	SE	t	p
Constant	3.13	.06	55.93	< .05
Laissez-faire leiderschap (gecentreerd)	-.50	.06	-6.04	< .05
Autonomie (gecentreerd)	-.10	.06	-1.06	.29
Autonomie*Laissez-faire leiderschap	-.13	.05	1.49	< .14

Noot. R² = .26

Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Dit onderzoek is opgezet met het doel om te onderzoeken hoe verschillende leiderschapsstijlen, specifiek transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap, de wendbaarheid van het Rotterdamse havenbedrijf beïnvloeden en of de mate van autonomie binnen de organisatie een effect uitoefent op deze relatie. De doelstelling voor het havenbedrijf was allereerst het doen van een nulmeting, door in kaart te brengen hoe het er op dit moment voor staat met de (gepercipieerde) mate van wendbaarheid van de organisatie. Hierbij was het interessant welke vormen van leiderschap er binnen het havenbedrijf te vinden waren en hoe deze leiderschapsstijlen binnen het havenbedrijf samenhangen met de wendbaarheid. Met deze informatie kunnen gerichte aanbevelingen worden gedaan, over wat de meest passende vorm van leiderschap zou kunnen zijn voor een organisatie die

wendbaar(der) wil worden. De vraag vanuit de organisatie, gecombineerd met de leemtes in de wetenschappelijke literatuur hebben geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

“Hoe beïnvloeden transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap de wendbaarheid van het Rotterdamse havenbedrijf en heeft de ervaren mate van autonomie een modererend effect op deze relatie?”.

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is het van essentieel belang om te begrijpen wat wendbaarheid precies betekent voor een organisatie. Hierover ging dan ook de eerste deelvraag. Uit de bestaande literatuur is gebleken dat wendbaarheid een ambigu begrip is, waarvoor vele verschillende interpretaties te bedenken zijn, maar er lijkt inmiddels enige consensus te bestaan dat het vooral te maken heeft met het vroegtijdig kunnen inspelen op externe veranderingen in de organisatorische context (Zitkiene & Deksnys, 2018). Dit wordt gelinkt aan de theorie rondom dynamische vermogens (Teece et al., 1997). Wendbaarheid is een vermogen van de organisatie om een antwoord te hebben op die externe veranderingen in de context. De ontwikkeling van dit dynamische vermogen moet ervoor zorgen dat organisaties veranderingen altijd bijtijds signaleren, maar ook de juiste mensen en kapitaal bij elkaar brengen om hierop een passende respons te bedenken (Sharifi & Zhang, 2000; Nijssen et al., 2018; Zitkiene & Deksnys, 2018).

De verwachting voorafgaand aan het onderzoek was dat om tot een wendbare organisatie te kunnen komen, er een bepaalde vorm van leiderschap nodig is. Voor dit onderzoek is ingezoomd op drie traditionele leiderschapsstijlen, namelijk transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap. Transactioneel leiderschap is een procesgerichte leiderschapsstijl, waarin de band tussen leider en volger hoofdzakelijk is gebaseerd op *social exchange* (Cook et al., 2013).. Het behalen van de gewenste resultaten staat centraal binnen deze leiderschapsstijl en het creëren van structuur (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Odumeru & Ogbonna, 2013). Omdat wendbaarheid wordt gekenmerkt door snel kunnen ingrijpen wanneer er verandering ontstaat, was de verwachting dat deze leiderschapsstijl een negatief effect zou hebben op de wendbaarheid van de organisatie.

Transformationeel leiderschap onderscheidt zich van transactioneel leiderschap, door veel meer focus te leggen op het inspireren en motiveren van de medewerker. Dit gebeurt niet enkel en alleen door middel van beloningen, maar ook door medewerkers uit te dagen in hun werkzaamheden en een vertrouwensband met ze op te bouwen. Op deze manier werkt iemand niet enkel voor de verwachte beloning, maar ook omdat zij het beste in zichzelf naar boven

willen halen, zodat zij aan hun leidinggevende kunnen laten zien wat ze waard zijn. Omdat medewerkers binnen deze leiderschapsstijl over het algemeen meer vrijheid krijgen om persoonlijke doelen na te streven en meer worden geactiveerd en gestimuleerd, was er een hypothese opgesteld dat transformationeel leiderschap een positieve invloed zou hebben op wendbaarheid.

De laissez-faire leiderschapsstijl is juist een stijl waarin een leidinggevende zich onttrekt aan bepaalde verantwoordelijkheden en erg veel beslissingen over laat aan zijn of haar medewerkers. Zo lang er niets misloopt zal iemand die deze leiderschapsstijl hanteert niet ingrijpen. Dit wordt ook wel destructief leiderschap genoemd, omdat het zou kunnen leiden tot een verhoogde mate van stress en pestgedrag op de werkvloer. Om wendbaar te zijn is het belangrijk dat er beslissingen worden genomen wanneer dat nodig is en omdat een leidinggevende die de laissez-faire leiderschapsstijl hanteert zich hieraan onttrekt en geen autoriteit toont, was de verwachting dat dit negatief zou uitwerken op de wendbaarheid van de organisatie.

De derde deelvraag van dit onderzoek hield zich bezig met de invloed van voornoemde leiderschapsstijlen op de wendbaarheid van de organisatie. Uit de resultaten is gebleken dat zowel transactioneel als transformationeel leiderschap geen significante samenhang hebben met wendbaarheid. Laissez-faire leiderschap daarentegen bleek wel een significante negatieve invloed te hebben op wendbaarheid.

Tot slot is er voor de beantwoording van de laatste deelvraag gekeken naar de impact die autonomie zou kunnen hebben op de relatie tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de wendbaarheid van de organisatie. Omdat proactiviteit een kernbegrip is in de theorie rondom wendbaarheid, hoe eerder je inspeelt op veranderingen hoe beter, was de gedachte dat meer autonomie op de werkvloer een positieve invloed zou kunnen hebben op wendbaarheid. Dit zou naar verwachting de negatieve effecten van transactioneel en laissez-faire leiderschap moeten verminderen en de positieve effecten van transformationeel leiderschap juist moeten versterken. Alle hypothesen die hieromtrent zijn opgesteld zijn verworpen. Autonomie is geen significante moderator gebleken voor zowel transactioneel als laissez-faire leiderschap. Opmerkelijk was echter de significante negatieve moderatie van autonomie op de relatie tussen transformationeel leiderschap en wendbaarheid. Uit de data blijkt dat meer autonomie de positieve invloeden van transformationeel leiderschap op wendbaarheid juist kan beperken. Enkel autonomie lijkt dus geen belangrijke rol te spelen bij het wendbaar maken van een organisatie.

5.2 Discussie

Uit dit onderzoek is gebleken dat zowel transactioneel als transformationeel leiderschap niet per definitie gezien kunnen worden als een verklarende factor voor de wendbaarheid van een organisatie. Een van de mogelijke redenen dat deze vormen van leiderschap niet als invloedrijk zijn gebleken, kan zijn dat de gekozen leiderschapsstijlen te veel verouderd zijn. Het zijn enigszins klassieke theorieën over leiderschap en wellicht dat enkele meer moderne vormen van leiderschap een grotere, significantere invloed zouden kunnen hebben. Een totaal gebrek aan leiderschap, zoals volgt uit een laissez-faire leiderschapsstijl, zou namelijk wel in enige mate kunnen verklaren waarom een organisatie minder wendbaar is dan ze zouden willen zijn. Er is dus wel een relatie tussen leiderschap en wendbaarheid aangetoond. Dit strookt met de initiële verwachtingen, omdat een van de belangrijkste voorwaarden voor wendbaarheid gaat over de besluitvaardigheid binnen een organisatie. Om snel te kunnen reageren op veranderingen in de organisatorische context, moeten er snelle, passende besluiten worden geformuleerd en uitgevoerd. Dit vraagt om een actieve en betrokken vorm van leiderschap.

De rol van autonomie in de relatie tussen leiderschap en wendbaarheid is minder belangrijk dan van tevoren gedacht. Het idee dat meer autonomie de wendbaarheid zou kunnen verhogen lijkt niet overeen te komen met de resultaten uit het onderzoek. Dit is opvallend, omdat autonomie zou moeten leiden tot minder afhankelijkheid van besluitvorming van een leider en meer het initiatief bij de individuele medewerkers moet leggen. Dit zou ervoor moeten zorgen dat medewerkers meer de vrijheid krijgen om zelf bezig te zijn met contextuele veranderingen en doordat dit minder bureaucratisch zou kunnen worden afgehandeld zou dit de snelheid van besluitvorming moeten kunnen vergroten. Snelheid is immers een van de factoren die bijdragen aan wendbaarheid (Sharifi & Zhang, 2000). Wellicht bevindt wendbaarheid zich op een niveau waarop men absoluut afhankelijk is van besluitvorming door een leidinggevende en lopen zij ondanks eigen initiatieven toch stuk op een bepaalde hiërarchie. Misschien zijn de besluiten die genomen moeten worden om verandering teweeg te brengen niet te nemen zonder het bestuur of de leiding daarbij te betrekken.

5.3 Limitaties

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste is de steekproef aan de lage kant. Na gebruik van een steekproefcalculator bleek dat voor een populatie van zo'n 700

kantoormedewerkers een N van 249 gewenst zou zijn. Met meer respons had er wellicht een degelijkere conclusie kunnen worden getrokken op basis van de data, inclusief meer significante relaties. Het was echter niet eenvoudig om voldoende respondenten te werven binnen een enkele organisatie. De vragen rondom leiderschapsstijlen werden bovendien aan het begin van het onderzoek als gevoelig ervaren, waardoor deze in eerste instantie niet breed gedeeld werd binnen de organisatie. Daarnaast is er binnen dit onderzoek gekozen voor drie traditionele leiderschapsstijlen. Achteraf gezien had hier beter op ingespeeld kunnen worden, na gehoord te hebben dat er binnen het havenbedrijf een aantal leiderschapstrainingen gegeven zijn. Wellicht was het interessant geweest om de getrainde gedragingen ook mee te nemen in het onderzoeksmodel. Dit is helaas pas laat in het onderzoeksproces aan het licht gekomen, waardoor deze niet meer toegevoegd zijn.

Ook de meetinstrumenten behoeven enige mate van kritiek. Er is gekozen om de leiderschapsstijlen te meten aan de hand van de *multifactor leadership questionnaire* (Bass, 1985). Meerdere onderzoekers hebben aangegeven deze vragenlijst onvoldoende valide en betrouwbaar te vinden om bepaalde uitspraken te kunnen doen over leiderschapsstijlen. Hierop is ingespeeld door een aangepaste variant te gebruiken, die hoger scoorde op beide aandachtsgebieden (Den Hartog et al., 1997). Uiteindelijk is gebleken dat een kwalitatieve component misschien een goede aanvulling was geweest binnen dit onderzoek, omdat zo de gedachtegang achter de verschillende leiderschapsstijlen belicht kan worden.

Tot slot is er rond de definiëring van het concept ‘wendbaarheid’ nog een hoop onbekend. In de literatuur zijn er velerlei verschillende perspectieven op wat wendbaarheid is en wat het zou moeten zijn. In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van een relatief eenvoudige conceptualisering, die zich vooral richt op de informatiepositie van de organisatie. Er bestaan echter ook meetinstrumenten op het gebied van wendbare organisaties die veel dieper ingaan op de individuele aspecten van het begrip, maar deze worden nog niet breed gedragen in de literatuur.

5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Omdat er een verband is aangetoond tussen de aanwezigheid van leiderschap en de wendbaarheid van de organisatie, zou het goed zijn om verschillende, meer moderne leiderschapsstijlen mee te nemen in een analyse. Wellicht zijn andere stijlen significanter gelinkt aan wendbaarheid en zijn er zelfs leiderschapsstijlen te ontdekken die specifiek ontworpen zijn om wendbaar te zijn. Het zou interessant kunnen zijn om hiervan de impact te

meten. Daarnaast is het goed om deze onderzoeken bij verschillende organisaties te herhalen. Niet elke organisatie heeft dezelfde leiderschapsstijl, sterker nog, binnen de meeste organisaties bestaat meer dan één leiderschapsstijl. Op deze manier kan toegewerkt worden naar een soort best-fit-benadering. Ook is het nuttig om dit niet alleen kwantitatief aan te pakken, maar tevens een kwalitatief onderdeel aan dit onderzoek te wijden. Zo kunnen medewerkers meer bevroegd worden over wat ze precies waarderen aan de vorm van leiderschap en waar ze juist tegenaan lopen of waarin ze zich beperkt voelen.

5.5 Aanbevelingen

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek betrof het duiden van de relatie tussen verschillende leiderschapsstijlen en wendbaarheid, om aan de hand hiervan aanbevelingen te formuleren voor het havenbedrijf, teneinde de wendbaarheid van de organisatie te verhogen.

- I. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een gebrek aan leiderschap, de wendbaarheid van de organisatie negatief kan beïnvloeden. Dit betekent dat er in het recruitment-traject reeds rekening gehouden zou kunnen worden met de benodigde eigenschappen voor een leidinggevende functie. Om de wendbaarheid van het havenbedrijf te waarborgen, dient ingezet te worden op de werving van managers met een actieve leiderschapsstijl. Hoewel de professionaliteit van de medewerkers niet uit het oog verloren zou moeten worden, blijkt uit dit onderzoek dat een gebrek aan sturing negatieve gevolgen kan hebben voor de wendbaarheid.
- II. Een tweede voorstel is gericht op de training en ontwikkeling van de huidige leidinggevendenden binnen het havenbedrijf. Uit het onderzoek blijkt dat het grootste gedeelte van de managers er al een actieve leiderschapsstijl op nahoudt, maar daarnaast blijken er op de werkvloer ook nog wel enkele gedragingen voor te komen die meer passen bij de laissez-faire leiderschapsstijl. Een leiderschapstraining die toeziet op het belang van een actieve vorm van leiderschap zou uitkomst kunnen bieden. Dit zou moeten benadrukken hoe belangrijk het voor de organisatie kan zijn om medewerkers de sturing te bieden die zij nodig hebben en hen niet teveel los te laten. Het is noodzakelijk dat dit dan niet enkel geïnterpreteerd wordt als extra controle, maar dat dit ook gaat over het opbouwen van een vertrouwensband tussen leidinggevendenden en individuele medewerkers. Hoewel autonomie volgens dit onderzoek geen significant effect heeft op de relatie tussen leiderschap en

wendbaarheid, kan dit nog steeds belangrijk zijn voor andere aspecten rondom het functioneren van het havenbedrijf. Het is dus van essentieel belang dat deze aanbeveling niet gezien wordt als een pleidooi voor extra strenge controle, maar als een oproep tot meer oog voor elkaars individuele behoeften. Een extra training kan leidinggevendenden helpen bij het identificeren van deze behoeften en aanknopingspunten bieden over hoe hiermee omgegaan zou kunnen worden. Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen welke vorm van leiderschap het beste zou passen bij een organisatie die ambieert wendbaar te zijn.

Literatuur

- Abdelilah, B., El Korchi, A., & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(7), 1138–1162.
<https://doi.org/10.1108/jmtm-03-2018-0090>
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Aurélio De Oliveira, M., Veriano Oliveira Dalla Valentina, L., & Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 653–671.
<https://doi.org/10.1108/17410401211249201>
- Babbie, E. R. (2015). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- 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., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.
- Breaugh, J. A. (1999). Further Investigation of the Work Autonomy Scales: Two Studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357–373. <https://doi.org/10.1023/a:1022926416628>
- Brown, J. L., & Agnew, N. M. (1982). Corporate agility. *Business Horizons*, 25(2), 29–33.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90101-x](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90101-x)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1ste editie). Harper & Row.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). *Hoogste ziekteverzuim werknemers in 17 jaar*. Geraadpleegd op 20 januari 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/21/hoogste-ziekteverzuim-werknemers-in-17-jaar>
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@ n@ gement*, 119-156.
- Chen, X., & Siau, K. (2012). Effect of business intelligence and IT infrastructure flexibility on organizational agility.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In *Handbook of social psychology* (pp. 61-88). Springer, Dordrecht.

- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99–112. <https://doi.org/10.1108/jgr-07-2014-0026>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. en Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Dickinson, L. (1995). Autonomy and motivation a literature review. *System*, 23(2), 165–174. [https://doi.org/10.1016/0346-251x\(95\)00005-5](https://doi.org/10.1016/0346-251x(95)00005-5)
- Draper, N. R., & Smith, H. (1998). “Dummy” Variables. *Applied Regression Analysis*, 299–325. <https://doi.org/10.1002/9781118625590.ch14>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Feng, S. C., & Zhang, C. (1998). A modular architecture for rapid development of CAPP systems for agile manufacturing. *IIE Transactions*, 30(10), 893–903. <https://doi.org/10.1080/07408179808966543>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Gorgievski, M.J., Peeters, P., Rietzschel, E.F., Bipp, T. (2016). Betrouwbaarheid en Validiteit van de Nederlandse vertaling van de Work Design Questionnaire. *Gedrag en Organisatie*, 29 (3), 273-301.
- Hackman, J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029. <https://doi.org/10.1017/s1368980009990395>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2016). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Khamis, H. (2008). Measures of Association: How to Choose? *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 24(3), 155–162. <https://doi.org/10.1177/8756479308317006>
- Kotter, J. P. (2008). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.

- Kuipers, B. (2018). *Het Rotterdam-effect: impact van mainport Rotterdam op de Nederlandse economie*. Erasmus Centre for Urban, Port and Transport Economics.
<https://www.eur.nl/upt/media/2018-12-rapportrotterdameffectpdf>
- Lin, C. T., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353–368. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>
- Lindberg, C. (z.d.). *Full Range Leadership Model* [Figuur]. Leadershipahoy. Geraadpleegd op 12 april 2022, van <https://www.leadershipahoy.com/full-range-leadership-model/>
- Moore, D. S., McCabe, G. P., & Craig, B. A. (2017). *Introduction to the Practice of Statistics* (9de editie). Macmillan Publishers.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>
- Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde*, 27(4), 79–93. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872018027004007>
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Port of Rotterdam. (2022a). *Jaarverslag 2021*. <https://reporting.portofrotterdam.com/jaarverslag-2021>
- Port of Rotterdam. (2022b). *Impact conflict Rusland-Oekraïne op Rotterdamse haven* [Persbericht].
<https://www.portofrotterdam.com/nl/nieuws-en-persberichten/impact-conflict-rusland-oekraïne-op-rotterdamse-haven>
- Richardson, J. T. (2011). Eta squared and partial eta squared as measures of effect size in educational research. *Educational Research Review*, 6(2), 135–147.
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.12.001>
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116–2129.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Salkind, N. J. (2016). *Statistics for People Who (Think They) Hate Statistics (International Student Edition)* (6th edition). SAGE Publications.

- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 7–22.
[https://doi.org/10.1016/s0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/s0925-5273(98)00217-5)
- Shields, C. M. (2011). Transformative Leadership: An Introduction. *Counterpoints*, 409, 1–17.
<http://www.jstor.org/stable/42981292>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Veisheh, S., Shiri, A., & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121–2128. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.8.006>
- Verdú, A. J., & Gómez-Gras, J. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668–690.
<https://doi.org/10.1108/09534810910997069>
- Wageeh, N. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296–309. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2015-0016>
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Zitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>

Bijlage A: Enquête



Toestemmingsverklaring

Bedankt voor jouw deelname aan mijn afstudeeronderzoek voor de master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In dit onderzoek zullen een aantal specifieke kenmerken van het havenbedrijf en hun mogelijke uitwerking op de wendbaarheid van de organisatie aan bod komen. Deelname aan dit onderzoek is op vrijwillige basis en anoniem. Dit betekent dat de verzamelde gegevens niet herleidbaar zullen zijn naar individuele respondenten. Voordat je start met deze enquête wil ik je vragen onderstaand formulier door te nemen. Wanneer je hiermee akkoord gaat kun je deelnemen aan het onderzoek.

Waarom dit onderzoek?	Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van vormen van leiderschap binnen het havenbedrijf en de uitwerking hiervan op de wendbaarheid van de organisatie. Hiermee willen we kijken waar mogelijk onbenut potentieel ligt om de wendbaarheid van het havenbedrijf verder te ontwikkelen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	Je neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">• een vragenlijst voor te leggen welke u schriftelijk (digitaal) kunt invullen.
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan om je privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stagebedrijf van de student toegang krijgen tot alle door jou verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over jou naar buiten gebracht, waardoor iemand je zal kunnen herkennen.
Vrijwilligheid	Je hoeft geen vragen te beantwoorden die je niet wil beantwoorden. Deelname is vrijwillig en je kunt stoppen wanneer je wilt. Als je tijdens het onderzoek besluit om de medewerking te staken, zullen de gegevens die je reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd.
Indienen van een vraag of klacht	Indien je specifieke vragen hebt over hoe er met jouw persoonsgegevens wordt omgegaan, dan kun je contact met mij opnemen via 484430rk@eur.nl

Ik heb het toestemmingsformulier gelezen en ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek

- Ja, ik ga akkoord
- Nee, ik ga niet akkoord en wil het onderzoek beëindigen.

Algemeen

Geslacht

- Vrouw
- Man
- Anders

Leeftijdscategorie

- 18-25 jaar
- 26-35 jaar
- 36-45 jaar
- 46-55 jaar
- 56-65 jaar
- > 65 jaar

Hoogst genoten opleiding

Hoe lang werkt u al voor HbR?

- 0-3 jaren
- 4-6 jaren
- 7-10 jaren
- 10+ jaren

Organisatie

De volgende stellingen hebben betrekking op een aantal eigenschappen van het Havenbedrijf. De vraag is opgedeeld in twee onderdelen, waarbij er eerst wordt gevraagd naar uw ervaringen binnen de eigen afdeling. Hierna volgen dezelfde vragen nogmaals, maar dan gaat het over uw ervaringen op organisatieniveau.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Binnen mijn afdeling:

	Volledig mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Volledig mee eens
Signaleren we tijdig relevante ontwikkelingen buiten de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedenken we snel passende maatregelen, zodra veranderingen zich voordoen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemen we snel besluiten over te nemen maatregelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op mijn afdeling implementeren we snel de genomen besluiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Binnen de organisatie

	Volledig mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Volledig mee eens
Signaleren we tijdig relevante ontwikkelingen buiten de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedenken we snel passende maatregelen, zodra veranderingen zich voordoen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemen we snel besluiten over te nemen maatregelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen het havenbedrijf implementeren we snel de genomen besluiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leiderschap

Met de volgende stellingen zal geprobeerd worden een uitspraak te kunnen doen over veelvoorkomende leiderschapsstijlen binnen het havenbedrijf. De verschillende items in de vragenlijst hebben allemaal betrekking op een specifieke vorm van leiderschap. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Het management van het havenbedrijf:

	Volledig mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Volledig mee eens
Focust zich niet op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van verwachtingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitort de prestatie van medewerkers en houdt gemaakte fouten nauwkeurig bij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertelt wat er gedaan moet worden voor beloning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is alert wat betreft het behalen van de normen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maakt duidelijke afspraken over wat medewerkers ontvangen wanneer zij doen wat gedaan moet worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstreert een sterke overtuiging in opvattingen en waarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrouw ik volledig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probeert actief mijn motivatie te vergroten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vervult mij met trots	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toont zich buitengewoon talentvol en competent in haar besluiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luistert naar zaken die mij bezighouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maakt me bewust van samen gedeelde sterk bestaande waarden, idealen en aspiraties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creëert het gevoel dat we met z'n allen aan een gedeelde missie werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Straalt kracht, dynamiek en aantrekkingskracht uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laat mij zien hoe ik op nieuwe manieren naar problemen kan kijken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertolkt een visie welke gericht is op toekomstige mogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geeft advies wanneer dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behandelt medewerkers meer als een individu dan alleen maar als een groepslid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praat optimistisch over de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zet zich te allen tijde in voor verbetering, zelfs als het werk aan de minimale eisen beantwoordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zorgt ervoor dat zij altijd betrokken zijn bij belangrijke kwesties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grijpt direct in wanneer er problemen ontstaan, niet enkel wanneer deze chronisch zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onderneemt actie voordat er dingen fout gaan, niet enkel achteraf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durft beslissingen te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is altijd benaderbaar wanneer ik tegen dingen aan loop of een probleem te melden heb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doet moeite om inzicht te krijgen in mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autonomie

Deze laatste set stellingen zal betrekking hebben op de door u ervaren mate van autonomie op de werkvloer

	Volledig mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Volledig mee eens
Mijn baan biedt mij de kans mijn eigen initiatief of oordeel te volgen in hoe ik mijn werk uitvoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan biedt mij een behoorlijke mate van onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik mijn werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen hoe ik mijn werk indeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan kan ik veel beslissingen zelf nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan biedt mij de mogelijkheid zelf te beslissen hoe ik te werk ga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan is het mogelijk zelf te beslissen in welke volgorde dingen gedaan worden op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn baan biedt mij in belangrijke mate zelfstandigheid om beslissingen te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan is het mogelijk om zelf te plannen hoe ik mijn werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn baan kan ik zelf beslissen welke methoden ik gebruik om mijn werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bijlage B: Modelassumpties regressie

