

**De relatie tussen vertrouwen, emotionele intelligentie en adaptieve- en proactieve  
wendbaarheid onder zorgmedewerkers**

Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie

32 EC

Annerien (A.G.H.) Peters

Erasmus Universiteit Rotterdam

Studentnummer: 457130

457130ap@student.eur.nl

13 juli 2023

Begeleidster: Prof. dr. M. Ph. Born

Tweede lezer: Dr. S.B. Doeze Jager-van Vliet

Aantal woorden: 12.456

## Samenvatting

De snel veranderende en dynamische aard van de hedendaagse samenleving zorgt ervoor dat organisaties steeds meer behoefte hebben aan werknemers die succesvol met veranderingen om kunnen gaan, ook wel wendbare werknemers genoemd. Dit cross-sectioneel onderzoek richtte zich op de relatie tussen het vertrouwen, de emotionele intelligentie en de adaptieve- en proactieve wendbaarheid onder 135 zorgmedewerkers in verschillende functies en diverse zorginstellingen, waaronder ziekenhuizen, huisartsenpraktijken en thuiszorginstellingen. Er werd onderscheid gemaakt tussen drie verschillende aspecten van vertrouwen, namelijk de neiging van medewerkers om vertrouwen te geven, de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en het vertrouwengevende gedrag van de medewerker richting de leidinggevende. De resultaten, op basis van een online vragenlijst toonden aan, dat zowel de neiging tot het geven van vertrouwen als het vertrouwengevende gedrag van de werknemer significant positief samenhangen met adaptieve wendbaarheid. Daarnaast werd er een zeer sterk verband gevonden tussen de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en vertrouwengevend gedrag van de medewerker richting de leidinggevende. Verder toonden de resultaten aan dat het indirecte effect van waargenomen betrouwbaarheid op adaptieve wendbaarheid via vertrouwengevend gedrag significant was. Tot slot vertoonde elk facet van emotionele intelligentie een significant verband met adaptieve- en proactieve wendbaarheid. Echter, niet alle subfacetten van emotionele intelligentie waren even sterke voorspellers wanneer ze gezamenlijk werden geanalyseerd. Dit onderzoek biedt waardevolle inzichten voor het werven van personeel. Neiging tot het geven van vertrouwen, vertrouwengevend gedrag richting de leidinggevende en emotionele intelligentie kunnen hierbij belangrijke selectiecriteria zijn.

## **De relatie tussen vertrouwen, emotionele intelligentie en adaptieve- en proactieve wendbaarheid onder zorgmedewerkers**

In een snel veranderende wereld is het belangrijk voor organisaties om zich voortdurend aan te passen aan veranderingen in hun omgeving. De technologische ontwikkelingen en steeds hogere verwachtingen van klanten zorgen voor snelle ontwikkelingen en veranderingen in de markt (Ben-Menahem et al., 2013; Braun et al., 2017; Grass et al., 2020). Daarnaast heeft de Covid-19 pandemie wereldwijd bijgedragen aan de onvoorspelbaarheid van de markt (Jena & Goyal, 2022; Pinzaru et al., 2020). Voor organisaties wordt het daarom steeds belangrijker om medewerkers aan te trekken die succesvol kunnen omgaan met deze veranderingen, om te kunnen overleven in onvoorspelbare en snel bewegende omgevingen (Braun et al., 2017).

Volgens Harvey et al. (1999) reageert elke medewerker verschillend op een verandering in een organisatie. Zij stellen dat het maximale prestatieniveau van een organisatie dan ook met name afhangt van de prestaties van de medewerkers. De mate waarin de kennis en vaardigheden van de medewerkers aansluiten bij de dynamische veranderingen op het werk zijn daarmee van belang. Met name voor bedrijven waar veel budget wordt vrijgemaakt voor personeel, zijn de prestaties van deze medewerkers sterk afhankelijk van hun kennis en vaardigheden (Harvey et al., 1999). In de arbeids- en organisatiepsychologie wordt de mate waarin organisaties het vermogen hebben om zich aan te passen aan veranderingen aangeduid met het begrip *agility*, ofwel wendbaarheid (Alavi et al., 2014; Harvey et al., 1999; Hosein & Yousefi, 2012; Mooghali et al., 2016). In dit onderzoek wordt wendbaarheid gedefinieerd als het gedrag dat werknemers in staat stelt te anticiperen en effectief het initiatief te nemen in veranderende situaties (Doeze Jager-van Vliet et al., 2022).

Dit onderzoek richt zich specifiek op zorgmedewerkers omdat de zorgsector, door politieke besluitvorming om het uitgavenpatroon te beheersen, voortdurend onderhevig is aan veranderingen (Boersma, 2022). Bovendien zal de gezondheidszorg moeten transformeren door verdere toekomstige technologische innovaties en door kostenbeheersing. Hoewel technologieën zoals nieuwe medicijnen, behandelingen en apparaten innovatie stimuleren, zal het menselijke aspect één van de remmende factoren blijven voor doorbraken. Verandering vraagt namelijk een andere *'mindset'* (Thimbleby, 2013). In een snel veranderende markt hebben zorgorganisaties daarom behoefte aan wendbare medewerkers.

Het omgaan met onvoorspelbare, dynamische en voortdurend veranderende omgevingen is al tientallen jaren een belangrijk onderwerp voor zowel het de praktijk van het bedrijfsleven als wetenschappelijk onderzoek (Eby et al., 2000; Sherehiy et al., 2007). Om hier meer kennis en inzicht in te krijgen, is het van belang dat onderzoek zich richt op kenmerken van individuele werknemers en hoe zij reageren op veranderingen. Op deze manier kan worden nagegaan hoe en in welke mate

## VERTROUWEN, EMOTIONELE INTELLIGENTIE, EN WENDBAARHEID ONDER MEDEWERKERS

individuen die in deze omgevingen werken, in staat zijn om dergelijke uitdagingen te overwinnen en erop te reageren (Tarba et al., 2016).

Dit onderzoek heeft als doel verschillende individuele kenmerken te onderzoeken die verband houden met het wendbare gedrag van medewerkers. Eerdere studies toonden aan dat veranderingen in de werkomgeving leiden tot een groter belang van onderling vertrouwen. Vertrouwen fungeert als een mechanisme om activiteiten waarbij sprake is van onderlinge afhankelijkheid, te coördineren en te controleren. Dit is vooral van belang in een snel veranderende omgeving waarin het onmogelijk is om alles via contracten vast te leggen (Gambetta, 2008; Sydow, 2008; Tichy & Bennis, 2007). Onderzoek heeft aangetoond dat het vertrouwen van medewerkers in de organisatie een belangrijke voorspeller is van hun houding en acties ten aanzien van veranderingen (Doeze Jager-van Vliet et al., 2022). Desondanks is er momenteel een schaarste aan onderzoek dat evalueert of dergelijke verbanden bestaan. Dit onderzoek richt zich daarom op vertrouwen volgens het model van Heyns en Rothmann (2015). Zij onderscheiden drie verschillende aspecten van vertrouwen: de neiging van medewerkers om vertrouwen te geven, de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en het vertrouwengevend gedrag van de medewerker richting de leidinggevende. Vertrouwengevend gedrag kan op twee manieren worden uitgedrukt: door bereid te zijn om te vertrouwen op en afhankelijk te zijn van de leidinggevende of door informatie te delen met de leidinggevende (Cao & Le, 2022; Heyns & Rothmann, 2015). Dit onderzoek draagt bij aan de onderzoekslijn naar de rol van vertrouwen in organisaties door te onderzoeken of vertrouwengevend gedrag van medewerkers richting de leidinggevende samenhangt met hun wendbaarheid.

Ten tweede zal de relatie tussen emotionele intelligentie (EI) en adaptieve- en proactieve wendbaarheid worden nagegaan. EI is het vermogen om emoties waar te nemen, te begrijpen en te reguleren bij zichzelf en bij anderen (Côté & Miners, 2006; Pekaar et al., 2018). Onderzoek heeft aangetoond dat werknemers met een hoge emotionele intelligentie effectiever presteren op het werk (Côté & Miners, 2006; Sackett et al., 2022). De huidige studie is gericht op de vraag wat de relatie is tussen het vertrouwen van werknemers richting de leidinggevende en de emotionele intelligentie van werknemers enerzijds, en hun wendbaarheid anderzijds. Er wordt nagegaan in hoeverre dit relevante factoren zijn waarmee organisaties rekening moeten houden bij het verbeteren van de proactieve en adaptieve wendbaarheid van werknemers.

In de volgende sectie wordt er eerst gekeken naar de veranderingen in de zorg. Daarna zal het begrip wendbaarheid uitgewerkt worden, specifiek gericht op de wendbaarheid van zorgmedewerkers. Vervolgens wordt het onderzoek van Heyns en Rothmann (2015) beschreven, waarin de relatie werd onderzocht tussen de neiging van medewerkers om te vertrouwen en de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende (beoordeeld door de medewerkers), wat kan

leiden tot vertrouwengevend gedrag van de medewerker richting de leidinggevende. De studie van Heyns en Rothmann (2015) is relevant voor het huidige onderzoek, omdat vertrouwengevend gedrag mogelijk verband houdt met de wendbaarheid van medewerkers. Daarna wordt beschreven waarom er mogelijk een verband bestaat tussen emotionele intelligentie en wendbaarheid van medewerkers. Ten slotte worden deze concepten geïntegreerd in een model.

### **Veranderingen in de zorg**

De wendbaarheid van werknemers wordt al geruime tijd gezien als een essentiële bouwsteen voor de wendbaarheid van organisaties. Dit geldt onder andere in de zorgsector, waar flexibiliteit bij het omgaan met veranderingen van groot belang is. Zorgorganisaties worden namelijk geconfronteerd met talrijke innovaties, voortdurende groei van behandelwijzen, nieuwe medicijnen, apparaten en voortschrijdende zorgtechnologieën, waardoor de zorg voortdurend in beweging is (Thimbleby, 2013). Bovendien wordt de zorgvraag steeds complexer en daardoor de kosten steeds hoger. Een meerderheid van de zorgverleners ervaart een toename in cliënten met zorgvragen die zich uitstrekken over verschillende domeinen (bijvoorbeeld lichamelijk, psychisch en sociaal; Van Dongen et al., 2019). Veranderingen in wet- en regelgeving, financiering en organisatie van de zorgsector leiden ook tot veranderingen in de werkwijze van zorgmedewerkers. Zo kan bijvoorbeeld een nieuwe wet- of regelgeving vereisen dat zorginstellingen hun werkwijze aanpassen, wat directe invloed heeft op de zorgverlening en dus op de werkzaamheden van zorgmedewerkers (Boersma, 2022). Een concreet voorbeeld hiervan is de 1,5 meter maatregel tijdens de Covid-19 pandemie. Om de 1,5 meter maatregel te kunnen handhaven, moesten wachtkamers, behandelkamers en andere verblijfplekken anders worden ingericht. Dit heeft in die periode geleid tot een afname van de capaciteit van de zorginstellingen en vereiste een flexibele houding van medewerkers (Supply Value, z.d.). Deze toenemende complexiteit dwingt zorgmedewerkers om voortdurend nieuwe vaardigheden en kennis op te doen om hun werk effectief uit te kunnen voeren (Isidori et al., 2022). De Covid-19 pandemie heeft deze trend versterkt en zorgmedewerkers hebben hun digitale vaardigheden moeten verbeteren om te kunnen werken met nieuwe technologieën zoals telezorg (bijv. videoconsulten). Onderzoek wijst in dit verband bijvoorbeeld uit dat verpleegkundigen die meer bekwaam zijn in digitale technologieën beter in staat zijn om patiëntenzorg te verlenen en beter kunnen communiceren met andere zorgverleners (Isidori et al., 2022). Daarom benadrukken Isidori et al. (2022) het belang van continue training en ontwikkeling van digitale vaardigheden voor zorgmedewerkers.

## **Wendbaarheid**

Organisaties, waaronder zorgorganisaties, zijn geneigd om grotendeels geconcentreerd te zijn op de financiële- of materiële aspecten van veranderingen. Deze aandacht kan echter ten koste gaan van het menselijke aspect van de verandering (Beer & Nohria, 2000). Onderzoeksbevindingen laten daarentegen zien dat de juiste aanpassing van personeel de sleutel kan zijn tot succesvolle organisatorische veranderingen (Braun et al., 2017; Zayim & Kondakci, 2014). Het negeren van het menselijke element blijkt de meest voorkomende reden waarom veranderingsinitiatieven vaak mislukken (Bouckennooghe et al., 2009).

Sinds de jaren 90 wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar de wendbaarheid van medewerkers vanuit verschillende invalshoeken. De meeste van deze onderzoeken zijn tot nu toe gericht op het identificeren van gedragskenmerken, zoals proactiviteit (Dyer & Shafer, 2003; Petermann & Zacher, 2020), aanpassingsvermogen (Dyer & Shafer, 2003) en veerkracht (Fiksel et al., 2015). Doeze Jager-van Vliet et al. (2022) deden onderzoek naar de kenmerken van een wendbaar personeelsbestand, waarbij onderscheid werd gemaakt tussen adaptief en proactief gedrag. Adaptief wendbare medewerkers zijn mensen die hun gedrag aanpassen om verder te groeien en om meer in overeenstemming te zijn met de omgeving. Dit aspect van wendbaarheid omvat componenten als veerkracht, teamwork, omgaan met veranderingen en besluitvaardigheid (Mooghali et al., 2016). Veerkracht is het vermogen van medewerkers om met tegenslagen om te kunnen gaan. Teamwork is het vermogen om samen te werken met collega's, informatie te delen en groepsprocessen te stimuleren. Omgaan met verandering betreft een open benadering van veranderingen, nieuwe ideeën en technologieën. Besluitvaardigheid refereert aan medewerkers die tijdens een verandering daadkrachtige besluiten kunnen nemen en die zich tijdens de verandering proberen aan te passen door mogelijkheden binnen de verandering te zoeken (Mooghali et al., 2016). Het aspect van proactieve wendbaarheid wordt gekenmerkt door het anticiperen op problemen met betrekking tot een verandering, deze te exploiteren en door het identificeren van nieuwe kansen. Proactieve wendbaarheid omvat leergierigheid, onafhankelijkheid en moed (Mooghali et al., 2016). Leergierigheid is de actieve benadering door medewerkers ten aanzien van hun persoonlijke ontwikkeling. Onafhankelijkheid betreft het vermogen van medewerkers om taken uit te voeren met minimale begeleiding en een voorkeur te hebben voor verantwoordelijkheid. Moed is een proactieve benadering door medewerkers om mogelijkheden en veranderingen te creëren in plaats van te wachten tot er dingen gebeuren (Mooghali et al., 2016). Kortom de twee belangrijke aspecten die samen de gehele wendbaarheid van medewerkers vormen zijn (1) adaptieve wendbaarheid, dat wil zeggen het vermogen van een werknemer om te reageren op voortdurende veranderingen; en (2) proactieve wendbaarheid, dat is het vermogen van een medewerker om nieuwe kansen te creëren.

Een van de factoren die hieraan bijdraagt is het vertrouwen van medewerkers in de organisatie (Doeze Jager-van Vliet, 2017). Bovendien is uit verschillende studies gebleken dat vertrouwen een essentiële rol speelt in de relatie tussen werknemers en leidinggevenden en dat dit kan leiden tot adaptie- en proactieve wendbaarheid (Coyle-Shapiro & Morrow, 2003; Doeze Jager-van Vliet et al., 2022). De volgende sectie bespreekt deze gedachte nader.

### **Vertrouwen van medewerkers in de leidinggevende**

Organisatieverandering veroorzaakt onzekerheid, waarbij het vertrouwen van medewerkers in hun leiders en organisatie een belangrijke rol speelt (Cao & Le, 2022; Doeze Jager-van Vliet et al., 2022; Heyns & Rothmann, 2015). Vertrouwen fungeert als een mechanisme om activiteiten te coördineren en te controleren. Vooral in een dynamische omgeving zijn, zoals eerder aangegeven, niet alle afspraken via contracten vast te leggen (Gambetta, 2008; Sydow, 2008; Tichy & Bennis, 2007). Eerder onderzoek richtte zich voornamelijk op de rol van vertrouwen in alledaagse sociale interacties en het behoud van organisatiesystemen, maar vertrouwen wordt steeds vaker gezien als een tool voor concurrentievoordeel bij globalisering, deregulering en toenemende consumentenverwachtingen. Dit gezichtspunt heeft geleid tot organisaties die minder formele procedures gebruiken om flexibeler te zijn en beter om te kunnen gaan met veranderingen (Morgan & Zeffane, 2003).

Onderzoek heeft laten zien dat vertrouwen van medewerkers in hun organisatie en leidinggevenden positieve effecten heeft op werkprestaties, het welzijn van medewerkers, onderlinge betrokkenheid en samenwerking, en acceptatie van werknemers bij besluitvorming (De Pater et al., 2009; Doeze Jager-van Vliet et al., 2022; Tyler, 2003). Vertrouwen is vooral belangrijk in tijden van verandering, waarin werknemers vertrouwen moeten hebben dat er rekening wordt gehouden met hun belangen (Tyler, 2003). Eerdere studies naar vertrouwen werden beperkt door een gebrek aan duidelijk onderscheid tussen factoren die bijdragen aan vertrouwen, het vertrouwen zelf en de uitkomsten van vertrouwen (Cook & Wall, 1980; Heyns & Rothmann, 2015; Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007). Heyns en Rothmann (2015) hebben in een cross-sectioneel onderzoek voortgebouwd op het theoretische model van Mayer et al. (1995) en Schoorman et al. (2007), waarin onderscheid werd gemaakt tussen de neiging om vertrouwen te geven en waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende als antecedenten van vertrouwengevend gedrag. Het is daarbij belangrijk om te benadrukken dat waargenomen betrouwbaarheid en vertrouwengevend gedrag afzonderlijke constructen zijn (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007).

Vertrouwen kan op verschillende manieren tot uiting komen, bijvoorbeeld de bereidheid om te vertrouwen op anderen en afhankelijk van hen te zijn, of door informatie te delen met leidinggevenden (Cao & Le, 2022; Gillespie, 2003). In het model van Heyns en Rothmann (2015) staat

vertrouwen centraal, wat betekent dat vertrouwen wordt gegeven op basis van gedrag. Meer specifiek verwijst dit naar de intentie om kwetsbaarheid ten opzichte van een ander te accepteren die wordt weerspiegeld in de feitelijke beslissing om iemand te vertrouwen (Schoorman et al., 2007).

Heyns en Rothmann (2015) hebben onderzocht hoe de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevenden van invloed kan zijn op het vertrouwengevende gedrag van werknemers. Uit hun onderzoek blijkt dat de waargenomen integriteit, bekwaamheid en welwillendheid van leidinggevenden naar hun werknemers toe cruciale factoren zijn bij de beslissingen door werknemers om vertrouwen te geven door middel van hun gedrag. Integriteit verwijst naar de perceptie van de *trustor* (volger) dat de *trustee* (leider) zich houdt aan een reeks principes die de *trustor* acceptabel vindt (Mayer et al., 1995). Bekwaamheid omvat een groep van vaardigheden, competenties en kenmerken die de *trustee* in staat stelt om invloed uit te oefenen op een bepaald domein (Mayer et al., 1995). Welwillendheid verwijst naar de intentie van de leidinggevende om goed te handelen richting anderen zonder een egocentrisch motief te hebben (Mayer et al., 1995). Ook het Kenexa High Performance Institute Work-Trends rapport (2011-2012), concludeerde dat het belang van integriteit, welwillendheid en bekwaamheid ongeveer 80% van de beslissing om iemand vertrouwen te geven verklaart (Kenexa, 2012). Dit suggereert dat deze elementen belangrijke antecedenten zijn voor het tonen van vertrouwengevend gedrag en daarmee voor de wendbaarheid van medewerkers.

Leidinggevenden dienen te beseffen dat hun houding en gedrag een beslissende invloed hebben op vertrouwensprocessen: alleen als deze mensen als betrouwbaar worden ervaren, zullen volgers reageren door vertrouwengevend gedrag te tonen (Gillespie, 2003). Aangezien vertrouwengevend gedrag door de werknemer aan de leidinggevende mogelijk belangrijk is voor de wendbaarheid van medewerkers, zal in dit onderzoek onderzocht worden of de bevindingen van Kenexa gerepliceerd kunnen worden (Heyns & Rothmann, 2015). Dit leidt tot de volgende replicatiehypothese:

*Hypothese 1: De waargenomen betrouwbaarheid van een leidinggevende, bestaand uit de waargenomen integriteit, bekwaamheid en welwillendheid, heeft een positief verband met vertrouwengevend gedrag van de werknemer richting de leidinggevende*

Werknemers met een sterkere neiging tot het geven van vertrouwen zullen over het algemeen een positievere perceptie hebben over de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende (Heyns & Rothmann, 2015). Dit kan resulteren in het ontwikkelen van vertrouwen, wat leidt tot vertrouwengevend gedrag van de medewerker richting de leidinggevende. In het cross-sectioneel onderzoek van Heyns en Rothmann, dat uitgevoerd werd in drie internationale bedrijven die handelen in aandelen, werd een relatie aangetoond tussen de neiging tot het geven van

## VERTROUWEN, EMOTIONELE INTELLIGENTIE, EN WENDBAARHEID ONDER MEDEWERKERS

vertrouwen en het tonen van vertrouwengevend gedrag richting de leidinggevende. Ondanks het feit dat dit onderzoek niet heeft plaatsgevonden onder zorgpersoneel, wordt verwacht dat dezelfde resultaten in de huidige studie zullen worden aangetroffen. In deze verwachte relatie medieert de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende de relatie tussen de neiging om vertrouwen te geven aan anderen en vertrouwengevend gedrag van de medewerker richting de leidinggevende. Deze verwachting leidt dan ook tot de volgende replicatiehypothese:

*Hypothese 2: De waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende medieert de relatie tussen de neiging van iemand om vertrouwen te geven aan anderen en het vertrouwengevend gedrag van de medewerker richting de leidinggevende*

Aan de hand van hypothesen 1 en 2 wordt onderzocht of de neiging van werknemers om vertrouwen te geven en de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende gerelateerd is aan vertrouwengevend gedrag van de werknemer aan de leidinggevende. Vervolgens wordt onderzocht of dit vertrouwengevend gedrag van de werknemer richting de leidinggevende samenhangt met wendbaarheid van werknemers. De relatie tussen vertrouwengevend gedrag en wendbaarheid heeft niet veel aandacht gekregen in de literatuur; niettemin hebben sommige auteurs deze relatie wel onderzocht. Zo heeft Soparnot (2011) op basis van een combinatie van theorieën, in een casestudie van Renault, een *framework* ontworpen over het verandervermogen van een organisatie. Soparnot (2011) stelde dat wendbaarheid vereist dat werknemers vertrouwen hebben in hun organisatie en leidinggevende. Echter verklaart dit niet de relatie tussen vertrouwengevend gedrag en wendbaarheid. Een meta-analyse van Dirks en Ferrin (2002) stelde dat vertrouwen in de leidinggevende positief gerelateerd is aan informatie-uitwisseling, dus het vrijgeven van informatie. Volgens Lei et al. (2019) is de mate van wendbaarheid van een organisatie nauw verbonden met aan vertrouwen van werknemers in hun collega's en de leidinggevende binnen een organisatie. Op deze manier zullen werknemers met een hoog vertrouwen in hun leidinggevende meer toewijding en inspanningen hebben om de verandering voor organisatieontwikkeling te volgen en succesvol te implementeren (Judge, 2011; Lei et al., 2019). Ook deden Cao en Le (2022) onderzoek naar vertrouwen in de leidinggevende en verandervermogen van de organisatie. In dit onderzoek werd vertrouwen gerelateerd aan de bereidheid afhankelijk te zijn van de leidinggevende en door informatie te delen met de leidinggevende. Volgens Cao en Le bevordert vertrouwen, op basis van openheid, de bereidheid van werknemers om gevoelige en belangrijke kwesties/informatie met de leidinggevende te delen. Vertrouwen, op basis van afhankelijkheid, moedigt werknemers aan om op de bekwaamheid en competentie van de leiders te vertrouwen door hun acties. Uit hun onderzoek bleek dat bereid te zijn om gevoelige en belangrijke kwesties met de leiders te delen de

leidinggevende in staat stelt om de juiste beslissingen te nemen die nuttig zijn voor het verandervermogen van de organisatie. Daarnaast bleek dat de bereidheid om te vertrouwen op de bekwaamheid van de leidinggevende, de leidinggevende in staat stelt veranderingen effectief uit te voeren. Cao en Le (2022) hadden overigens meer aandacht voor het verandervermogen van organisaties dan voor de adaptieve- en proactieve wendbaarheid van medewerkers. Samengenomen bieden bovenstaande studies ondersteuning voor de positieve effecten van vertrouwengevend gedrag van werknemers richting hun leidinggevende op de wendbaarheid van medewerkers. Dit mondt uit in de volgende hypothese:

*Hypothese 3: Het vertrouwengevend gedrag van een medewerker richting een leidinggevende heeft een positief verband met a) de adaptieve wendbaarheid en b) de proactieve wendbaarheid van een medewerker*

Vertrouwengevend gedrag van een medewerker kan een belangrijke rol spelen bij het verband tussen de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en de wendbaarheid van de medewerker. De resultaten van onderzoek door Lei et al. (2019) en Soparnot (2011) geven aan dat wendbaarheid vereist dat werknemers vertrouwen hebben in hun organisatie en leidinggevende. Maar organisatorische verandering kan ook leiden tot weerstand bij werknemers als het proces en de gevolgen ervan niet goed worden gemanaged, wat kan betekenen dat er ambiguïteit en onzekerheid ontstaat en wantrouwen in de leidinggevende (Lei et al., 2019), wat vervolgens kan zorgen voor meer weerstand tegen de verandering (Coyle-Shapiro & Morrow, 2003), en tot minder adaptieve- en proactieve wendbaarheid (Doeze Jager-van Vliet et al., 2022). Een van de factoren die de wendbaarheid van medewerkers kan bevorderen, is het vertrouwen van medewerkers in de organisatie (Doeze Jager-van Vliet, 2017). Dit vertrouwen in de organisatie kan bevorderd worden door vertrouwen van medewerkers in leidinggevend (Zayim & Kondakci, 2014). Alhoewel Zayim en Kondakci (2014) zich richtten op de bereidheid tot verandering in plaats van op weerstand tegen de verandering, onderzochten zij wat werknemers hun vertrouwen in de organisatie voor invloed heeft op iemands bereidheid tot verandering. Onder een steekproef van Turkse leraren in het basis- en middelbaar onderwijs werd aangetoond dat de bereidheid tot verandering kon worden voorspeld door vertrouwen van leraren in collega's en in de directeur. De resultaten van dit onderzoek boden empirische ondersteuning voor het idee dat vertrouwen in een organisatie - in dit geval in de collega's en de directeur - kan worden beschouwd als een belangrijke factor in tijden van organisatieverandering, omdat het de bereidheid tot verandering vergroot. Bereidheid tot verandering of verminderde weerstand tegen de verandering heeft op zijn beurt een verband met iemands adaptieve- en proactieve wendbaarheid (Doeze Jager-van Vliet et al., 2022).

Hoewel vertrouwen een centrale rol speelt in de relatie tussen de leidinggevende en de werknemers bij het nastreven van veranderingen en innovatie, is er een gebrek aan onderzoek naar de manier waarop de betrouwbaarheid van de leidinggevende samenhangt met aspecten van vertrouwen van werknemers in de leidinggevende om hun wendbaarheid te verbeteren (Yasir et al., 2016; Lei et al., 2019). Vertrouwensgevend gedrag van de medewerker kan fungeren als een mediator tussen de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en de wendbaarheid van de medewerker. Als de medewerker de leidinggevende vertrouwt en bereid is om afhankelijk te zijn of informatie te delen, kan dit leiden tot meer adaptieve- en proactieve wendbaarheid van de medewerker. Deze gedachtegang leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 4: Het vertrouwensgevend gedrag van een medewerker richting de leidinggevende medieert de relatie tussen de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en a) de adaptieve wendbaarheid en b) de proactieve wendbaarheid van een medewerker*

Wanneer bovenstaande hypothesen worden geïntegreerd, dan wordt er verwacht dat een sterkere neiging tot het geven van vertrouwen samenhangt met een positievere perceptie van de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende. De waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende zou zorgen voor het ontwikkelen van vertrouwen, of wel vertrouwensgevend gedrag, van de werknemer richting de leidinggevende (Heyns & Rothmann, 2015). Dit zal vervolgens leiden tot meer adaptieve- en proactieve wendbaarheid (Cao & Le, 2022; Doeze Jager-van Vliet et al., 2022). Op basis hiervan wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 5: De waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en het vertrouwensgevend gedrag van de medewerker aan de leidinggevende mediëren successievelijk de relatie tussen enerzijds de neiging tot het geven van vertrouwen en anderzijds a) de adaptieve wendbaarheid en b) de proactieve wendbaarheid van een medewerker*

### **Emotionele Intelligentie**

Recent onderzoek heeft aangetoond dat naast vertrouwen, emotionele intelligentie een belangrijke factor is die verband houdt met de wendbaarheid van werknemers (Hosein & Yousefi, 2012; Varshney & Varshney, 2020). Het onderzoek naar emotionele intelligentie is de afgelopen 20 jaar sterk toegenomen (Crummenerl, 2019; Christie et al., 2007; Jena & Goyal, 2022; Salovey & Mayer, 1990). Deze onderzoeken hebben emotionele intelligentie gebruikt om onder andere positieve werkattitudes (Crummenerl, 2019; Carmeli, 2003), houding ten opzichte van organisatieverandering (Vakola et al., 2004), werkprestaties (Keefer et al., 2018), stress en

bevlogenheid (Keefer et al., 2018; Pekaar et al., 2018) en de kwaliteit van interpersoonlijke relaties (Crummenerl, 2019; Schutte et al., 2001) te voorspellen. Bovendien toonden George en Jones (2001) aan dat de juiste emotionele reacties en een goed begrip van de emoties van anderen het proces van organisatieverandering kunnen vergemakkelijken. Daarbij kan emotionele intelligentie onder het personeel een grotere wendbaarheid van zowel het personeel als de organisatie mogelijk maken (Jena & Goyal, 2022; Vakola et al., 2004). De resultaten van deze onderzoeken laten zien dat emotionele intelligentie een belangrijke rol speelt als voorspeller van verschillende positieve uitkomsten binnen een organisatie.

Emotionele intelligentie bestaat uit vier componenten, namelijk zelfgerichte emotieherkenning, op andere gerichte emotieherkenning, zelfgerichte emotieregulatie en tot slot op een andere gerichte emotieregulatie (Pekaar et al., 2018). Zelfgerichte emotieherkenning verwijst naar de mate waarin individuen hun eigen emoties waarnemen en begrijpen. Op anderen gerichte emotieherkenning is de mate waarin individuen de emoties van andere individuen waarnemen en begrijpen. Zelfgerichte emotieregulatie refereert aan de mate waarin individuen hun eigen emoties reguleren om een doel te bereiken. Tot slot betreft op anderen gerichte emotieregulatie de mate waarin individuen de emoties van andere individuen reguleren om een doel te bereiken (Pekaar et al., 2018).

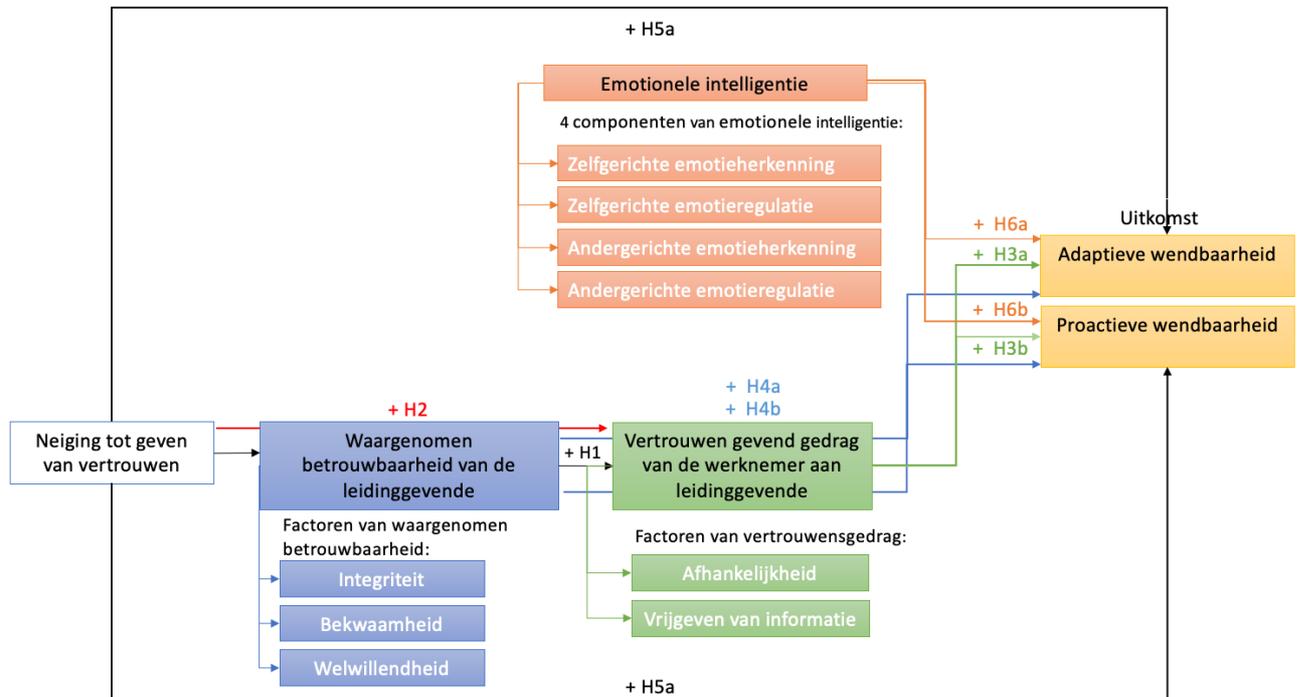
Fiol en O'Connor (2002) geven aan dat emotionele intelligentie de basis vormt voor het gevoel van veerkracht, waardoor individuen in staat zijn om met verandering om te gaan en zich aan te passen. Eerder is al beschreven dat veerkracht bijdraagt aan adaptieve wendbaarheid van een werknemer (Mooghali et al., 2016), wat betekent dat een hogere emotionele intelligentie een positieve relatie zal hebben met de adaptieve wendbaarheid van een werknemer. Ook Jena en Goyal (2022) stellen dat emotioneel intelligente werknemers niet alleen zelfbewust, coöperatief, empathisch, mondig, ruimdenkend en gemotiveerd zijn, maar ook een groot aanpassingsvermogen hebben waardoor ze mogelijk wendbaarder zijn. Daarnaast vonden Varshney en Varshney (2020) significante relaties tussen emotionele intelligentie, wendbaarheid van medewerkers en adaptieve prestaties. Bij wendbaarheid van medewerkers werd door deze onderzoekers gelet op veerkracht, adaptief- en proactief gedrag. Wendbaarheid van medewerkers medieerde in dit onderzoek gedeeltelijk de relatie tussen emotionele intelligentie en adaptieve prestaties. Het onderzoek vond plaats in zes kleine ondernemingen in India.

Er zijn al met al meerdere aanwijzingen dat emotionele intelligentie van medewerkers een relatie kan hebben met hun wendbaarheid. Daarom wordt in dit onderzoek de volgende hypothesen getoetst:

*Hypothese 6: Emotionele intelligentie heeft een positief verband met a) de adaptieve wendbaarheid en b) de proactieve wendbaarheid van een werknemer.*

**Figuur 1**

*Model op basis van hypothesen*



## Methodie

### Deelnemers en procedure

De dataverzameling van deze studie vond plaats in januari 2023 en februari 2023. Aangezien dit onderzoek gericht was op zorgmedewerkers, is het onderzoek landelijk opgezet en werden alleen mensen werkzaam in de zorg uitgenodigd om deel te nemen. Alleen het hebben van een beroep in de zorgsector werd gebruikt als inclusiecriteria voor de selectie van deelnemers; verder waren er geen specifieke criteria voor in- of uitsluiting van respondenten. Er werd gebruik gemaakt van een elektronisch verspreide vragenlijst via Whatsapp. Respondenten werden geworven via persoonlijke netwerken en ook werd de uitnodiging om mee te doen geplaatst op een Facebookpagina van zorgpersoneel. In het bericht werd gevraagd of deelnemers de vragenlijst zoveel mogelijk wilden delen. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig en het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 10 minuten. De vragenlijst werd afgenomen in Qualtrics. Om deel te kunnen nemen aan het onderzoek, hadden de deelnemers een mobiel, vaste computer of laptop nodig om de vragenlijst online in te kunnen vullen. De deelnemers konden de vragenlijst op elk gewenst moment invullen.

## VERTROUWEN, EMOTIONELE INTELLIGENTIE, EN WENDBAARHEID ONDER MEDEWERKERS

In eerste instantie startten 202 zorgmedewerkers met het invullen van de vragenlijst. Van deze 202 respondenten bleken er 60 de vragenlijst niet volledig te hebben ingevuld en zij werden daarom uit de dataset verwijderd. Dit resulteerde in een dataset van 142 zorgmedewerkers die de vragenlijst volledig hadden ingevuld. Vervolgens werden alle zorgmedewerkers die de vragenlijst sneller dan 400 seconden hadden ingevuld verwijderd ( $N=7$ ). De veronderstelling daarbij was dat deze mensen de vragen niet serieus hadden gemaakt. De uiteindelijke steekproef bestond in totaal uit 135 deelnemers. De minimale steekproefgrootte die nodig was voor voldoende power (.80), werd bepaald met behulp van de SPSS-applicatie Gpower, op basis van Cohens  $f^2$ . Hiertoe werd gebruik gemaakt van een verwachte effectgrootte van 0.15, wat een middelgroot effect aangeeft (bij  $\alpha = 0.05$ ; Cohen, 1988). Het resultaat toonde aan dat de steekproefgrootte minimaal 118 respondenten moest bevatten. Aangezien de steekproef uit 135 respondenten bestond, werd aan het criterium van minimaal 118 personen voldaan.

De leeftijd van de respondenten varieerde tussen 18 en 64 jaar ( $M = 40.38$  jaar,  $SD = 13.33$ ). De meerderheid van de steekproef was vrouwelijk ( $N = 122$ ; 90.4%), 8.1% was mannelijk ( $N = 11$ ) en 1.5% non-binair ( $N = 2$ ). De meeste respondenten waren in het bezit van een mbo-niveau 4 diploma ( $N = 53$ ; 39.3%), 31.1% was in het bezit van een hbo-diploma ( $N = 42$ ), 16.3% in het bezit van een mbo-niveau 3 diploma ( $N = 22$ ), 9.6% in het bezit van een universitair diploma ( $N = 13$ ) en tot slot was 3.7% in het bezit van een mbo-niveau 2 diploma ( $N = 5$ ). De meerderheid van de deelnemers had meer dan 3 jaar werkervaring ( $N = 122$ ; 90.4%), 6.7% had tussen de 1 en 3 jaar werkervaring ( $N = 9$ ) en 3% had minder dan 1 jaar werkervaring ( $N = 4$ ). De meeste respondenten werkten tussen de 17 en 32 uur per week, waarvan 31.9% tussen de 17 en 24 uur werkte en 34.8% tussen de 25 en 32 uur. Verder werkte 9.6% tussen de 8 en 16 uur per week en 23.7% meer dan 32 uur per week. Voor dit onderzoek is een steekproef genomen onder verschillende professionals in de zorg, waaronder medisch specialisten (bijv. KNO-arts; 2.2%), huisartsen (5.9%), verpleegkundig specialisten (0.7%), VIOS (0.7%), praktijkondersteuners (0.7%), verpleegkundigen (45.2%), verpleeghulpen (2.2%), helpenden (6.7%), verzorgenden (8.1%), doktersassistenten (5.9%), apothekersassistenten (0.7%), klinisch verloskundigen (1.5%), verloskundigen (0.7%), kraamverzorgende (0.7%), ambulante begeleiders (7.4%), activiteitenbegeleiders ouderenzorg (0.7%), wijkteammanagers (0.7%), zorgcoördinatoren (1.5%), praktijkmanagers (1.5%), beleidsmedewerkers (0.7%), psychologen (0.7%) en huidtherapeuten (0.7%). De respondenten waren werkzaam in verschillende zorginstellingen, waaronder ziekenhuizen, verpleeghuizen, apotheken, huisartsenpraktijken, thuiszorginstellingen en geestelijke gezondheidszorginstellingen.

## Meetinstrumenten

Een overzicht van de gebruikte items per schaal kan teruggevonden worden in Appendix A. De metingen waren in de vorm van zelfrapportages. Alle meetinstrumenten, behalve de Rotterdam Emotionele Intelligentie Schaal (Pekaar et al., 2018) en de Rotterdamse Werknemers Wendbaarheidsschaal (Doeze Jager–van Vliet, 2017), waren oorspronkelijk opgesteld in het Engels. Om de vragenlijst geschikt te maken voor een Nederlandse steekproef, vertaalde de eerste auteur Arnaud van den Berg, die reeds een aantal jaar internationaal werkzaam is, de schalen naar het Nederlands. Dit werd gedaan om taalbarrières te voorkomen, aangezien alle deelnemers een Nederlandse nationaliteit hebben. Om te controleren of de vragenlijst correct was vertaald, is de Nederlandse vragenlijst terugvertaald naar het Engels door een onafhankelijke tweetalige onderzoeker, Emiel ter Harmsel. De tweetalige professionals, Arnaud van den Berg en Emiel ter Harmsel, hebben de eerst vertaalde vragenlijst daarna nogmaals gecontroleerd op consistentie en juistheid, waarbij ze rekening hielden met nuances in de taal. Ook hebben zij enkele fouten en onduidelijkheden in de vertaling opgemerkt en waar nodig aangepast. Tijdens de vertaling is gebruik gemaakt van de meeste betrouwbare online vertaalmachine, DeepL Pro, en een online woordenboek.

**Demografische gegevens.** Bij aanvang van de vragenlijst werden demografische gegevens verzameld, waaronder informatie over geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, functie, werkervaring en gemiddeld aantal werkuren per week. Geslacht werd gecategoriseerd als man, non-binair of vrouw. Vervolgens is de leeftijd in jaren gemeten van de respondenten. Het opleidingsniveau werd gemeten in vijf categorieën: mbo-niveau 2, mbo-niveau 3, mbo-niveau 4, HBO en Universitair. Lager beroepsonderwijs verwijst naar het Nederlandse postsecundair lager beroepsonderwijs, ofwel ‘MBO’, en het hoger beroepsonderwijs verwijst naar het ‘HBO’. Werkervaring werd gemeten in 3 categorieën: minder dan 1 jaar, 1 t/m 3 jaar, en meer dan 3 jaar. Ten slotte werd het gemiddeld aantal werkuren per week gemeten in vijf categorieën: van minder dan 8 uur tot meer dan 32 uur.

**De neiging tot het geven van vertrouwen.** De neiging tot het geven van vertrouwen werd gemeten met behulp van de OTI (Organisational Trust Instrument), die was ontwikkeld door Mayer en Davis (1999). De OTI bestaat uit twee schalen, A en B, waarbij schaal A wordt gebruikt om de neiging tot het geven van vertrouwen te meten en schaal B voor de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende. In voorgaand onderzoek werden intercorrelaties gevonden tussen de subschalen van waargenomen betrouwbaarheid en neiging tot het geven van vertrouwen, variërend van .29 tot .34 (Heyns & Rothmann, 2015).

De neiging tot het geven van vertrouwen bestaat in totaal uit 8 items. De items worden gescoord op een Likertschaal van 5 punten (1 = ‘helemaal oneens’; 5 = ‘helemaal mee eens’). Een voorbeelditem is: ‘Men moet heel voorzichtig zijn met vreemden’ (Mayer & Davis, 1999). Voordat de 8 items werden samengevoegd, moesten eerst de items 1 en 4 worden omgepoold, omdat deze

items niet in dezelfde richting waren gesteld (Item 1: 'Men moet heel voorzichtig zijn met vreemden'; item 4: 'Tegenwoordig moet je alert zijn, anders zal iemand waarschijnlijk misbruik van je maken'). Een hogere score op deze twee items betekende namelijk niet dat iemand meer vertrouwen heeft, maar dat de persoon juist wantrouwend is. Voorgaand onderzoek toonde een alfa-coëfficiënt van .70 aan (Heyns & Rothmann, 2015). Uit een recenter uitgevoerde betrouwbaarheidsanalyse is echter gebleken dat de alfa-coëfficiënt lager was dan de gangbare opvatting dat de betrouwbaarheid hoger moet zijn dan .70 (Adadan & Savasci, 2011), namelijk een  $\alpha$ -waarde van .62. De betrouwbaarheidsanalyse in de huidige steekproef wees uit dat de alfa-coëfficiënt niet hoger zou worden door item één te verwijderen (Item 1: 'Men moet heel voorzichtig zijn met vreemden'). Echter, het item scoorde erg laag op de *corrected item-total correlation* (<.20) en daarom is besloten item één toch te verwijderen. Desondanks blijft de alfa-coëfficiënt in het huidige onderzoek na verwijdering van dit item .62, wat aangeeft dat de interne consistentie van de schaal aan de lage kant is.

**Waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende.** De waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende werd gemeten met behulp van schaal B van de OTI (Organisational Trust Instrument). De items worden gescoord op een Likertschaal van 5 punten (1 = 'helemaal oneens'; 5 = 'helemaal mee eens'). De schaal bestaat in totaal uit 17 items en is onderverdeeld in 3 subschalen, namelijk bekwaamheid, welwillendheid en integriteit. Bekwaamheid ( $\alpha = .89$ ; Heyns & Rothmann, 2015) bestaat uit zes items. Een voorbeelditem dat de bekwaamheid van de leidinggevende door de ogen van de werknemer meet, is: 'Mijn leidinggevende is zeer bekwaam om zijn/haar werk uit te voeren' (Mayer & Davis, 1999). Welwillendheid ( $\alpha = .91$ ; Heyns & Rothmann, 2015) bestaat uit vijf items. Een voorbeelditem dat de welwillendheid van de leidinggevende door de ogen van de werknemer meet, is: 'Mijn leidinggevende maakt zich grote zorgen over mijn welzijn' (Mayer & Davis, 1999). De subschaal integriteit ( $\alpha = .79$ ; Heyns & Rothmann, 2015) bestaat uit zes items. Een voorbeelditem dat de integriteit van de leidinggevende meet door de ogen van de werknemer, is: 'Mijn leidinggevende heeft een sterk rechtvaardigheidsgevoel' (Mayer & Davis, 1999). Voordat de items per facet werden samengevoegd, is item 15 omgepoold, omdat dit item niet in dezelfde richting was gesteld als de andere items (Item 15: 'De acties en het gedrag van mijn leidinggevende zijn niet erg consistent'). Een hogere score op dit item betekent namelijk niet dat de waargenomen integriteit/betrouwbaarheid van de leidinggevende groter wordt, maar dat de leidinggevende minder integer/betrouwbaar overkomt. De schalen vertoonden een acceptabele betrouwbaarheid in de studie van Heyns en Rothmann (2015). De alfa-coëfficiënten voor de subschalen variëren van .79 tot .91 (Heyns en Rothmann, 2015). De intercorrelaties tussen de schalen is erg hoog: de correlatie tussen bekwaamheid en welwillendheid bedroeg .78, tussen bekwaamheid en integriteit .83 en tussen welwillendheid en integriteit .91

(Heyns & Rothmann, 2015). De interne consistentie van de schaal is goed, dus is de schaal intact gelaten.

**Vertrouwengevend gedrag van de werknemer richting de leidinggevende.** De BTI (Behavioural Trust Inventory) werd ontwikkeld door Gillespie (2003) en wordt gebruikt om het vertrouwen ofwel het vertrouwengevende gedrag van werknemers richting de leidinggevende te meten (items 1-10). Vertrouwen kan op twee mogelijke manieren worden getoond, namelijk door bereid te zijn om de leidinggevende te vertrouwen en afhankelijk te zijn van de leidinggevende, en door informatie vrij te geven aan de leidinggevende. De BTI bestaat dan ook uit twee subfacetten: op afhankelijkheid gebaseerd vertrouwen (items 1-5) en op het vrijgeven van informatie gebaseerd vertrouwen (items 6-10). De items worden gescoord op een Likertschaal van 7 punten (1 = 'Nooit bereid tot'; 7 = 'Altijd bereid tot'). Een voorbeelditem dat op afhankelijkheid gebaseerd vertrouwen meet, is: 'Hoe bereid bent u erop te vertrouwen dat uw leider u ondersteunt in moeilijke situaties?'. Een voorbeelditem dat het op vrijgeven van informatie gebaseerd vertrouwen meet, is: 'Hoe bereid bent u om uw persoonlijke gevoelens te delen met uw leidinggevende?'. De alfa-coëfficiënten voor de subschalen variëren van .86 tot .89 (Heyns en Rothmann, 2015). De intercorrelatie tussen de twee schalen is hoog, namelijk  $r = .67$  (Heyns & Rothmann, 2015). De interne consistentie van de schaal is goed, dus is de schaal intact gelaten.

**Emotionele intelligentie.** De Rotterdam Emotionele Intelligentie Schaal (REIS; Pekaar et al., 2018) is een vragenlijst die de emotionele intelligentie in kaart brengt aan de hand van 28 items. De items worden gescoord op een Likertschaal van 5 punten (1 = 'helemaal oneens'; 5 = 'helemaal mee eens'). De 28 items zijn onderverdeeld in vier subfacetten, namelijk zelfgerichte emotieherkenning, andergerichte emotieherkenning, zelfgerichte emotieregulatie en andergerichte emotieregulatie. Zelfgerichte emotieherkenning verwijst naar de mate waarin individuen hun eigen emoties waarnemen en begrijpen ( $\alpha = .82$ ; items 1-7). Een item hiervan is bijvoorbeeld: 'Ik heb altijd door hoe ik me voel' (Pekaar et al., 2018). Op andere gerichte emotieherkenning is de mate waarin individuen de emoties van andere individuen waarnemen en begrijpen ( $\alpha = .85$ ; items 8-14). Een item is bijvoorbeeld: 'Ik weet welke gevoelens anderen ervaren' (Pekaar et al., 2018). Zelfgerichte emotieregulatie refereert aan de mate waarin individuen hun eigen emoties reguleren om een doel te bereiken ( $\alpha = .80$ ; items 15-21). Een voorbeelditem is: 'Als ik het wil, zet ik een pokerface op' (Pekaar et al., 2018). Op andergerichte emotieregulatie betreft de mate waarin individuen de emoties van andere individuen reguleren om een doel te bereiken ( $\alpha = .82$ ; items 22-28). Een voorbeelditem is: 'Ik ben in staat om anderen te kalmeren' (Pekaar et al., 2018). De intercorrelaties tussen de vier schalen zijn als volgt: zelfgerichte emotieherkenning en zelfgerichte emotieregulatie,  $r = .19$ ; zelfgerichte emotieherkenning en andergerichte emotieherkenning,  $r = .45$ ; zelfgerichte emotieherkenning en andergerichte emotieregulatie,  $r = .23$ ; andergerichte emotieherkenning en

zelfgerichte emotieregulatie,  $r = .21$ ; andergerichte emotieherkenning en andergerichte emotieregulatie,  $r = .37$ ; zelfgerichte emotieregulatie en andergerichte emotieregulatie,  $r = .20$  (Pekaar et al., 2018). Ook hier is de interne consistentie van de schaal goed, dus is de schaal intact gelaten.

**Wendbaarheid.** De REAS (Rotterdam Employee Agility Scale) is opgesteld door Doeze Jager-van Vliet in samenwerking met Cubiks (2014). De schaal was ontworpen na het zorgvuldig doornemen van de beschikbare literatuur over wendbaarheid (bijv. Alavi et al., 2014; Pulakos et al., 2000) en bestaat uit twee subfacetten: adaptieve wendbaarheid (items 1-13) en proactieve wendbaarheid (items 14-31). Een voorbeelditem van adaptieve wendbaarheid is: 'Ik weet negatieve situaties een positieve wending te geven'. Een voorbeelditem van proactieve wendbaarheid is: 'Ik pas toe wat is geleerd in nieuwe situaties'. Alle items worden gescoord op een Likertschaal van 5 punten (1 = 'Helemaal oneens'; 5 = 'Helemaal mee eens'; zie ook Doeze Jager-van Vliet, 2017). De alfa-coëfficiënten voor zowel adaptieve- als proactieve wendbaarheid zijn .87 (Cubiks, 2014). De intercorrelatie tussen de twee schalen is  $r = .36$  (Cubiks, 2014; Doeze Jager-van Vliet, 2017). De interne consistentie van de schaal is goed, dus is de schaal intact gelaten.

### Statistische Analyses

Voor alle analyses, inclusief het opsporen van uitschieters en het controleren van de assumpties, is SPSS 29 gebruikt. Voor het toetsen van hypothesen één, drie en zes zijn correlaties berekend. Voor hypothese zes is er daarnaast nog een meervoudige lineaire regressie met de ENTER methode uitgevoerd. Deze hypothese bestaat namelijk uit meerdere continue voorspellers die naar verwachting invloed uitoefenen op één continue uitkomst. Voordat de regressieanalyse uitgevoerd werd, werden de data gecontroleerd op onmogelijke scores. De regressieanalyse moest daarnaast aan verschillende assumpties voldoen namelijk, de assumptie van lineariteit, onafhankelijke *errors*, homoscedasticiteit, normaal verdeelde *errors* en multicollineariteit. De data voldeden aan alle assumpties. Een  $p$ -waarde van .05 werd gebruikt voor het toetsen van de hypothesen.

Wat betreft de tweede, vierde en vijfde hypothese werd een andere statistische analyse gebruikt. Hier gaat het namelijk om een mediatie en bij hypothese vijf om een dubbele mediatie. Voor een mediatieanalyse gelden dezelfde assumpties als voor een regressieanalyse. Ook voor hypothesen twee, vier en vijf werd er aan de assumpties voldaan. Daarnaast is er gecontroleerd op uitschieters en onmogelijke scores. Hiervan was geen sprake. De mediatiehypotesen zijn getoetst aan de hand van PROCESS Macro van Hayes en Preacher (2014). Hypothesen twee en vier zijn getoetst met een eenvoudig mediatiemodel (Model 4) in PROCESS en hypothese vijf werd getoetst met een serieel multipel mediatiemodel (Model 6; Hayes, 2012) in PROCESS. Ook hier werd een  $p$ -waarde van .05 gebruikt. PROCESS schat de coëfficiënten van een model met gebruik van OLS-

regressie en genereert directe en indirecte effecten in mediatie, en conditionele effecten in moderatie (Hayes, 2012). Deze mediatiebenadering test het indirecte effect tussen de predictor en het criterium aan de hand van een *bootstrapping* procedure (Shrout & Bolger, 2002).

### Resultaten

#### Beschrijvende resultaten

In Tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties, betrouwbaarheden en Pearson correlaties van alle variabelen weergegeven. Uit Tabel 1 blijkt dat de REIS-facetten onderling niet sterk samenhangen. Om deze reden zal de EI per facet afzonderlijk worden geanalyseerd. Daarentegen vertonen de facetten van waargenomen betrouwbaarheid (bekwaamheid, welwillendheid en integriteit) een sterke onderlinge samenhang, waardoor besloten is om deze facetten als een totaalscore te nemen. Hetzelfde geldt voor de facetten van vertoond vertrouwengevend gedrag (afhankelijkheid en vrijgeven van informatie), die ook sterk onderling correleren en dus als één score worden meegenomen in de analyses. Verder zijn er in Tabel 1 veel significantie resultaten te zien. Wat opvalt is een sterke correlatie tussen waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en vertrouwengevend gedrag van de werknemer. Daarnaast correleert emotionele intelligentie positief met waargenomen betrouwbaarheid en vertrouwengevend gedrag, wat suggereert dat emotionele intelligentie belangrijk kan zijn voor het opbouwen van vertrouwengevend gedrag. De subfacetten van vertrouwengevend gedrag correleren significant met adaptieve wendbaarheid maar niet significant met proactieve wendbaarheid.

VERTROUWEN, EMOTIONELE INTELLIGENTIE, EN WENDBAARHEID ONDER MEDEWERKERS

Tabel 1

Gemiddelden, Standaarddeviaties, Betrouwbaarheden (Cronbach's Alfa tussen haakjes) en Pearson-correlaties (N = 135)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. Geslacht	2.82	.56	n.v.t.																			
2. Leeftijd in jaren	40.38	13.33	.02	n.v.t.																		
3. Opleidingsniveau	3.27	.97	-.22*	-.08	n.v.t.																	
4. Aantal jaar werkervaring	2.87	.41	.10	.29**	.01	n.v.t.																
5. Neiging tot geven van vertrouwen	3.22	.52	.01	.07	-.03	.10	(.62)															
6. Waargenomen betrouwbaarheid	3.76	.81	-.13	-.00	.18*	-.06	.16	(.95)														
o 7. Bekwaamheid	3.86	.90	-.12	-.02	.11	-.09	.15	.94**	(.93)													
o 8. Welwillendheid	3.61	.86	-.09	.02	.17*	-.02	.14	.93**	.82**	(.84)												
o 9. Integriteit	3.79	.84	-.16	.00	.21*	-.06	.15	.93**	.79**	.79**	(.90)											
10. Vertrouwengevend gedrag	4.89	1.13	-.01	.07	.16	-.06	.14	.82**	.77**	.79**	.74**	(.94)										
o 11. Afhankelijkheid	5.13	1.09	-.08	.03	.18*	-.10	.20*	.84**	.81**	.76**	.78**	.91**	(.92)									
o 12. Vrijgeven informatie	4.64	1.36	-.10	.09	.13	-.02	.08	.70**	.64**	.71**	.61**	.94**	.72**	(.92)								
13. Emotionele Intelligentie	3.90	.39	.13	-.01	-.11	.10	.23**	.07	.07	.08	.04	.02	.03	.01	(.88)							
o 14. ZG emotieherkenning	4.10	.54	-.11	.19*	-.07	.09	.23**	.17*	.17*	.15	.16	.13	.17	.08	.67**	(.83)						
o 15. AG emotieherkenning	3.97	.51	.22*	-.01	-.04	-.08	.09	-.00	.00	.01	-.02	-.06	-.06	-.05	.66**	.24**	(.85)					
o 16. ZG emotieregulatie	3.82	.70	.13	-.08	-.04	.12	.22*	.01	.01	.02	-.00	-.02	-.01	-.02	.78**	.45**	.27**	(.84)				
o 17. AG emotieregulatie	3.72	.49	.12	-.02	-.16	.13	.08	.02	.03	.05	-.02	.01	.02	.03	.61**	.13	.40**	.26**	(.83)			
18. Adaptieve wendbaarheid	4.11	.46	.17	.17*	-.22*	.13	.20*	.16	.14	.18*	.14	.25**	.20**	.25**	.46**	.25**	.27**	.42**	.30**	(.86)		
19. Proactieve wendbaarheid	3.96	.57	.07	-.07	-.08	.00	-.01	.11	.10	.13	.07	.09	.05	.11	.46**	.24**	.33**	.32**	.37**	.59**	(.93)	

Noot. N = 135. Geslacht: 1 = man, 2 = non-binair, 3 = vrouw. Opleidingsniveau: 1 = mbo-niveau 2, 2 = mbo-niveau 3, 3 = mbo-niveau 4, 4 = HBO, 5 = Universitair. Aantal jaar werkervaring: 1 = minder dan 1 jaar, 2 = 1 t/m 3 jaar, 3 = 3 jaar of meer. Scores voor Neiging tot het geven van vertrouwen, Waargenomen betrouwbaarheid (incl. subfacetten), Emotionele intelligentie (incl. subfacetten), Adaptieve- en Proactieve wendbaarheid variëren van 1 (= helemaal niet mee eens) tot 5 (= helemaal mee eens). Scores voor Vertrouwen gevend gedrag (incl. subfacetten) variëren van 1 (= nooit bereid om) tot 7 (= altijd bereid om). n.v.t. = niet van toepassing; ZG = zelfgerichte (emotieherkenning of emotieregulatie); AG = andergerichte (emotieherkenning of emotieregulatie). \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (2-zijdig).

**Hypothesetoetsing**

De eerste hypothese veronderstelde dat de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende, bestaande uit bekwaamheid, welwillendheid en integriteit, positief samenhangt met het vertrouwengevende gedrag van de werknemer richting de leidinggevende (H1). De resultaten ondersteunden deze hypothese ( $r = .82; p < .01$ ; zie Tabel 1). Het verband is zelfs zeer sterk. Dit impliceert dat leidinggevendenden die hoog scoren op deze facetten, meer vertrouwengevend gedrag zullen ontvangen van hun werknemers.

Hypothese twee verwachtte dat de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende de relatie tussen de neiging om vertrouwen te geven aan anderen en het vertrouwengevende gedrag van de medewerker medieerde. Hypothese twee is getoetst met een eenvoudig mediatiemodel (Model 4; Hayes & Preacher, 2014) in PROCESS. De resultaten van deze mediatie staan samengevat in Tabel 2. Er is sprake van een significant effect wanneer de nul zich niet bevindt in het 95% betrouwbaarheidsinterval. Het indirecte effect was statistisch significant ( $\beta = .13, LLCI = .01, ULCI = .25$ ). Er bleek sprake van een volledige mediatie aangezien er geen statistisch significant direct effect was van neiging tot het geven van vertrouwen op vertrouwengevend gedrag van de medewerker. De resultaten verleenden dan ook steun voor hypothese 2.

**Tabel 2**

*Bootstrap puntschattingen en betrouwbaarheidsintervallen (ci) voor waargenomen betrouwbaarheid als mediator in de relatie tussen de neiging om te vertrouwen en vertrouwen gevend gedrag van de medewerker (1000 bootstrap resamples; 95% betrouwbaarheidsinterval;  $\beta$  = gestandaardiseerde bèta coëfficiënt)*

	$\beta$	Boot SE	LLCI	ULCI
Direct effect (NV – VM)	.0129	.1099	-.1889	.2458
Indirect effect (NV – WB – VM)	.1284	.0631	.0051	.2509

*Noot.* LL = lower limit; UL = upper limit, NV = neiging om te vertrouwen; VM = vertrouwen gevend gedrag van de medewerker, WB = waargenomen betrouwbaarheid.

Bij de derde hypothese werd verwacht dat het vertrouwengevende gedrag van medewerkers richting hun leidinggevende, bestaande uit afhankelijkheid en het vrijgeven van informatie, positief samenhangt met zowel adaptieve wendbaarheid (H3a) als proactieve wendbaarheid (H3b). De resultaten ondersteunden alleen hypothese 3a. Het vertrouwengevende gedrag van werknemers was significant positief gerelateerd aan hun adaptieve wendbaarheid ( $r = .25, p < .01$ ; zie Tabel 1). Er werd echter geen significante relatie gevonden tussen vertrouwengevend gedrag en proactieve wendbaarheid ( $r = .09$ ; zie Tabel 1). Vertrouwengevend gedrag van de werknemer richting de leidinggevende was dus niet gerelateerd aan proactieve wendbaarheid van de werknemer.

Vervolgens werd hypothese vier getoetst. Deze voorspelde dat het verband tussen de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en adaptieve en proactieve wendbaarheid van een medewerker gemedieerd werd door vertrouwengevend gedrag van een medewerker. Een samenvatting van de resultaten voor deze hypothese staan in Tabel 3. In lijn met hypothese 4a toonden de resultaten aan dat het indirecte effect van waargenomen betrouwbaarheid op adaptieve wendbaarheid via vertrouwengevend gedrag significant was ( $\beta = .29$ ,  $LLCI = .08$ ,  $ULCI = .54$ ). Er was sprake van volledige mediatie omdat er geen direct statistisch significant effect aanwezig was van waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende op adaptieve wendbaarheid.

In tegenstelling tot hypothese 4a toonden de resultaten bij hypothese 4b aan dat vertrouwengevend gedrag de relatie tussen waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en proactieve wendbaarheid niet significant medieerde. Het indirecte effect van waargenomen betrouwbaarheid op proactieve wendbaarheid van de medewerker was statistisch niet significant ( $\beta = -.00$ ,  $LLCI = -.14$ ,  $ULCI = .29$ ). Ook werd er geen significant direct effect gevonden ( $\beta = .11$ ,  $LLCI = -.14$ ,  $ULCI = .29$ ). De resultaten ondersteunden dan ook alleen hypothese 4a maar niet hypothese 4b.

**Tabel 3**

*Bootstrap puntschattingen en betrouwbaarheidsintervallen (ci) voor vertrouwengevend gedrag van de medewerker als mediator in de relatie tussen de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en adaptieve- en proactieve wendbaarheid (1000 bootstrap resamples; 95% betrouwbaarheidsinterval;  $\beta$  = gestandaardiseerde bèta coëfficiënt)*

	$\beta$	Boot SE	LLCI	ULCI
Direct effect (WB – AW)	-.1330	.0841	-.2419	.0909
Indirect effect (WB – VM – AW)	.2923	.1154	.0832	.5396
Direct effect (WB – PW)	.1069	.1073	-.1370	.2875
Indirect effect (WB – VM - PW)	-.0016	.1574	-.2952	.3234

*Noot.* LL = lower limit; UL = upper limit, VM = vertrouwengevend gedrag van de medewerker, WB = waargenomen betrouwbaarheid; AW = adaptieve wendbaarheid; PW = proactieve wendbaarheid.

Tot slot werd hypothese vijf getoetst met een serieel multi-pele mediatiemodel, waarbij de twee mediators waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en het vertrouwengevend gedrag van de werknemer richting de leidinggevende de relatie tussen neiging tot het geven van vertrouwen en adaptieve- en proactieve wendbaarheid van werknemers medieerden (Model 6 in PROCESS) (Hayes, 2012). Deze dubbele mediatie werd zowel voor adaptieve wendbaarheid als proactieve wendbaarheid getoetst. Dit leverde twee mediatiel analyses op vanwege de twee afhankelijke variabelen. Tabel 4 toont de resultaten van deze analyses voor adaptieve- en proactieve wendbaarheid. Er werd een significant direct effect gevonden tussen neiging tot het geven van vertrouwen en adaptieve wendbaarheid ( $\beta = .18$ ,  $LLCI = .01$ ,  $ULCI = .31$ ). Verdere toetsing van de

verschillende indirecte relaties toonde geen significante indirecte paden tussen neiging tot het geven van vertrouwen en adaptieve wendbaarheid. De resultaten verleenden daarom geen steun voor hypothese 5a.

Vervolgens is de relatie tussen neiging tot het geven van vertrouwen en proactieve wendbaarheid van de werknemer nagegaan. Er werd geen significant direct effect gevonden ( $\beta = -.03$ ,  $LLCI = -.22$ ;  $ULCI = .16$ ). Daarnaast werden er evenmin significant indirecte paden gevonden (zie Tabel 4). De resultaten verleenden daarom geen steun voor hypothese 5b.

**Tabel 4**

*Bootstrap puntschattingen en betrouwbaarheidsintervallen (ci) voor de totale en indirecte effecten van de neiging tot het geven van vertrouwen op adaptieve- en proactieve wendbaarheid, met de mediators waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en vertrouwengevend gedrag van de werknemer (1000 bootstrap resamples; 95% betrouwbaarheidsinterval;  $\beta$  = gestandaardiseerde bèta coëfficiënt)*

	<i>Adaptieve wendbaarheid</i>				<i>Proactieve wendbaarheid</i>			
	$\beta$	Boot SE	LLCI	ULCI	$\beta$	Boot SE	LLCI	ULCI
<i>Direct effect</i>	.1793	.0748	.0115	.3075	-.0307	.0970	-.2226	.1612
<i>Totaal indirect effect</i>	.0249	.0273	-.0321	.0798	.0189	.0220	-.0306	.0619
NV – WG - WE	-.0243	.0341	-.1098	.0125	.0190	.0381	-.0659	.0926
NV – VM - WE	.0045	.0203	-.0399	.0449	.0000	.0121	-.0352	.0144
NV – WG – VM - WE	.0447	.0355	-.0017	.1333	-.0001	.0307	-.0540	.0772

*Noot.* LL = lower limit; UL = upper limit, NV = neiging om te vertrouwen; VM = vertrouwengevend gedrag van de medewerker, WB = waargenomen betrouwbaarheid; WE = adaptieve wendbaarheid of proactieve wendbaarheid (afhankelijk van de kolomkop).

Bij de zesde hypothese werd verwacht dat er een positieve samenhang bestaat tussen emotionele intelligentie, adaptieve wendbaarheid (H6a) en proactieve wendbaarheid (H6b). Tabel 1 laat echter zien dat de REIS-facetten onderling niet sterk samenhangen. Om deze reden is zijn de verwachtingen getoetst voor de afzonderlijke facetten van emotionele intelligentie. De facetten van emotionele intelligentie blijken afzonderlijk een significant verband te hebben met zowel adaptieve- als proactieve wendbaarheid, met correlaties variërend van  $r = .24$  tot  $r = .42$  ( $p < .01$ ; zie Tabel 1). De resultaten ondersteunden zowel hypothese 6a als hypothese 6b: er is een zwak tot gematigd correlatieel verband aanwezig tussen de facetten van emotionele intelligentie en adaptieve- en proactieve wendbaarheid. De facetten van emotionele intelligentie zijn met behulp van meervoudige lineaire regressie met de ENTER-methode in hun gezamenlijkheid onderzocht om na te gaan welke facetten vooral verklarende kracht bezitten in het voorspellen van wendbaarheid. Uit deze resultaten blijkt, zie Tabel 5, dat de vier subfacetten van emotionele intelligentie gezamenlijk significant

voorspellend zijn voor adaptieve wendbaarheid ( $R^2 = .228$ ;  $F(4, 130) = 9.62$ ,  $p < .001$ ). Er werd alleen een significante relatie gevonden tussen zelfgerichte emotieregulatie en adaptieve wendbaarheid ( $b = .212$ ;  $t(130) = 3.61$ ,  $p < .001$ ). Dit betekent dat met betrekking tot emotionele intelligentie, vooral het facet zelfgerichte emotieregulatie adaptieve wendbaarheid weet te voorspellen.

Daarnaast bleek uit de resultaten, zie Tabel 5, dat de vier subfacetten van emotionele intelligentie gezamenlijk significant voorspellend zijn voor proactieve wendbaarheid ( $R^2 = .223$ ;  $F(4, 130) = 9.32$ ,  $p < .001$ ). Er werd alleen een significante relatie gevonden tussen andergerichte emotieregulatie en proactieve wendbaarheid ( $b = .297$ ;  $t(130) = 2.96$ ,  $p = .004$ ). Dit betekent dat met betrekking tot emotionele intelligentie, vooral het facet andergerichte emotieregulatie proactieve wendbaarheid weet te voorspellen.

**Tabel 5**

*Resultaten meervoudige regressieanalyse tussen subfacetten van emotionele intelligentie en adaptieve- en proactieve wendbaarheid*

Model	Adaptieve wendbaarheid				Proactieve wendbaarheid			
	B	SE (B)	$\beta$	p	B	SE (B)	$\beta$	p
Constante	2.13	.39		<.001	1.22	.48		.012
ZG emotieherkenning	.05	.07	.06	.507	.10	.09	.09	.281
AG emotieherkenning	.09	.08	.11	.228	.18	.10	.16	.073
ZG emotieregulatie	.21	.06	.32	<.001	.14	.07	.17	.059
AG emotieregulatie	.16	.08	.17	.051	.30	.10	.25	.004
<b>Modeloverzicht</b>								
		$R^2$	Adjusted $R^2$	F change	Df1	Df2	Sig. F Change	
Adaptieve wendbaarheid		.228	.205	9.619	4	130	<.001	
Proactieve wendbaarheid		.223	.199	9.322	4	130	<.001	

*Noot.* N = 135. ZG = zelfgerichte, AG = andergerichte.

### Discussie

Het doel van deze studie was om de relatie tussen vertrouwen, emotionele intelligentie en adaptieve- en proactieve wendbaarheid na te gaan onder zorgmedewerkers. Zorgorganisaties worden namelijk geconfronteerd met talrijke innovaties, voortdurende groei van behandelwijzen, nieuwe medicijnen, apparaten en voortschrijdende zorgtechnologieën, waardoor de zorg voortdurend in beweging is (Thimbleby, 2013). Vertrouwen werd opgedeeld in drie componenten (Heyns & Rothmann, 2015; Mayer et al., 1995), namelijk de neiging tot het geven van vertrouwen, waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en vertrouwengevend gedrag van de

werknemer aan de leidinggevende. Waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en vertrouwengevend gedrag werden getoetst als verklarende mechanismes voor de relatie tussen de neiging tot het geven van vertrouwen en adaptieve- en proactieve wendbaarheid. Tot slot werd de relatie tussen emotionele intelligentie en adaptieve- en proactieve wendbaarheid nagegaan. De neiging tot het geven van vertrouwen en vertrouwengevend gedrag blijken een direct verband te hebben met het adaptieve aspect van wendbaarheid. Daarnaast werd er eens indirect verband gevonden tussen waargenomen betrouwbaarheid en adaptieve wendbaarheid via vertrouwengevend gedrag. Tot slot heeft emotionele intelligentie een significant relatie met adaptieve- en proactieve wendbaarheid.

Als eerste werd nagegaan of de resultaten uit het onderzoek van Heyns en Rothmann (2015) gerepliceerd konden worden. De eerste hypothese veronderstelde dat de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende, bestaande uit bekwaamheid, welwillendheid en integriteit, positief samenhangt met het vertrouwengevende gedrag van de werknemer richting de leidinggevende. De resultaten toonden aan dat waargenomen betrouwbaarheid sterk positief correleert met vertrouwengevend gedrag. Deze bevinding komt overeen met de studie van Mayer et al. (1995) en daaropvolgend onderzoek (Heyns & Rothmann, 2015; Schoorman et al., 2007). Dit impliceert dat leidinggevend die hoog scoren op deze facetten, meer vertrouwengevend gedrag zullen ontvangen van hun werknemers. Vervolgens is met behulp van de tweede hypothese nagegaan of de relatie tussen de neiging tot het geven van vertrouwen en vertrouwengevend gedrag gemedieerd wordt door waargenomen betrouwbaarheid. De resultaten wezen uit dat waargenomen betrouwbaarheid dit verband significant medieert. In lijn met voorgaand onderzoek van Heyns en Rothmann (2015) bevestigt dit dat werknemers met een natuurlijke aanleg om anderen te vertrouwen eerder geneigd zijn om leidinggevend als bekwaam, welwillend en integer te beschouwen, wat op zijn beurt vertrouwengevend gedrag bevordert.

Bij de derde hypothese werd verwacht dat het vertrouwengevende gedrag van medewerkers richting hun leidinggevende, bestaande uit afhankelijkheid en het vrijgeven van informatie, positief samenhangt met zowel adaptieve wendbaarheid als proactieve wendbaarheid. Uit de resultaten blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen het vertrouwengevend gedrag van werknemers richting hun leidinggevende en hun adaptieve wendbaarheid. Met andere woorden, werknemers die meer vertrouwen geven aan hun leidinggevende, door meer afhankelijk te zijn van hen en informatie vrij te geven, vertonen een hogere mate van adaptieve wendbaarheid. Echter, er werd geen significante relatie gevonden tussen het vertrouwengevende gedrag van werknemers en hun proactieve wendbaarheid. Dit betekent dat het vertrouwengevende gedrag van werknemers richting hun leidinggevende niet direct verband houdt met een hogere mate van proactieve wendbaarheid. Kortom, het resultaat suggereert dat het opbouwen van vertrouwen en het vrijgeven van informatie

door werknemers aan hun leidinggevende belangrijk zijn voor het stimuleren van adaptieve wendbaarheid, maar niet noodzakelijk voor het bevorderen van proactieve wendbaarheid. Hoewel er overeenkomsten zijn met de bevindingen van Cao en Le (2022), hebben deze auteurs zich meer gericht op het veranderingsvermogen van organisaties in plaats van op de individuele adaptieve- en proactieve wendbaarheid van medewerkers. De bevindingen vullen elkaar aan en benadrukken het belang van vertrouwengevend gedrag in het faciliteren van verandering, zowel op organisatorisch als op individueel niveau.

Vervolgens werd hypothese vier getoetst. Er werd verwacht dat het verband tussen de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en adaptieve- en proactieve wendbaarheid van een medewerker gemedieerd werd door vertrouwengevend gedrag van een medewerker. Werknemers met een hoog vertrouwen in hun leidinggevende hebben namelijk meer toewijding en inspanningen om de verandering voor organisatieontwikkeling te volgen en succesvol te implementeren (Judge, 2011). In lijn met de hypothese toonden de resultaten aan dat het indirecte effect van waargenomen betrouwbaarheid op adaptieve wendbaarheid via vertrouwengevend gedrag significant was. Er was sprake van een volledige mediatie. In tegenstelling tot deze resultaten, en niet in lijn met de hypothese, blijkt uit de resultaten dat het vertrouwengevende gedrag van de medewerker niet significant medieert in de relatie tussen de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en de proactieve wendbaarheid van de medewerker. Er werd geen significant directe of indirecte relatie gevonden. Een mogelijke verklaring waarom vertrouwengevend gedrag wel de relatie medieert tussen waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en adaptieve wendbaarheid, maar niet de relatie tussen waargenomen betrouwbaarheid en proactieve wendbaarheid, kan te maken hebben met de verschillende aard van deze twee vormen van wendbaarheid. Adaptieve wendbaarheid verwijst naar het vermogen van een werknemer om te reageren op voortdurende veranderingen (Mooghali et al., 2016), dus het flexibel reageren op nieuwe situaties. In dit geval kan vertrouwengevend gedrag van de medewerker, zoals afhankelijkheid tonen en informatie delen met de leidinggevende, de adaptieve wendbaarheid van de medewerker bevorderen. Dit versterkt het vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende, wat op zijn beurt de adaptieve wendbaarheid bevordert. Daarentegen kan proactieve wendbaarheid, dat is het vermogen van een medewerker om nieuwe kansen te creëren (Mooghali et al., 2016), meer te maken hebben met individuele eigenschappen en motivatie, waarbij vertrouwengevend gedrag mogelijk minder relevant is. Deze verklaring is echter speculatief en verder onderzoek is nodig om de precieze redenen te begrijpen.

Hypothese vijf had tot doel om de samenhang tussen neiging tot het geven van vertrouwen van medewerkers en hun adaptieve en proactieve wendbaarheid te onderzoeken. Uit eerder onderzoek werd verwacht dat een sterkere neiging tot het geven van vertrouwen samenhangt met

een positievere perceptie van de waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende. Op zijn beurt zou waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende zou zorgen voor het ontwikkelen van vertrouwen, of wel vertrouwengevend gedrag, van de werknemer richting de leidinggevende (Heyns & Rothmann, 2015). Dit zal vervolgens leiden tot meer adaptieve- en proactieve wendbaarheid (Cao & Le, 2022; Doeze Jager-van Vliet et al., 2022). Er werd echter alleen een direct verband gevonden tussen neiging tot het geven van vertrouwen en adaptieve wendbaarheid. Waargenomen betrouwbaarheid en vertrouwengevend gedrag waren dus geen verklarende mechanismes voor de relatie tussen neiging tot het geven van vertrouwen en adaptieve- en proactieve wendbaarheid.

Bij de zesde hypothese werd verwacht dat er een positieve samenhang bestaat tussen emotionele intelligentie, adaptieve wendbaarheid en proactieve wendbaarheid. De resultaten van de correlatieanalyse bevestigen deze hypothese, aangezien alle facetten van emotionele intelligentie afzonderlijk een significant verband vertoonden met zowel adaptieve- als proactieve wendbaarheid. Uit de resultaten bleek echter dat als de facetten samen worden genomen in een regressieanalyse, niet elk subfacet van emotionele intelligentie een even sterke voorspeller is. Zelfgerichte emotieregulatie bleek een significante voorspeller van adaptieve wendbaarheid, terwijl juist andergerichte emotieregulatie een significante voorspeller bleek van proactieve wendbaarheid. De voorspellende kracht van de ander facetten was niet meer significant. Deze bevindingen zijn in zijn algemeenheid in lijn met veel eerder onderzoek, waaruit bleek hoe belangrijk de relatie is tussen emotionele intelligentie en diverse organisatievariabelen (Crummenerl, 2019; Carmeli, 2003; Christie et al., 2007; Jena & Goyal, 2022; Keefer et al., 2018; Pekaar et al., 2018; Salovey & Mayer, 1990; Schutte et al., 2001; Vakola et al., 2004), waaronder organisatorische wendbaarheid (Jena & Goyal, 2022; Varshney & Varshney, 2020). De toegevoegde waarde van de resultaten uit de huidige studie is dat het voor adaptieve wendbaarheid van belang is om je eigen emoties te reguleren, en dat het voor proactieve wendbaarheid relevant is om je te richten op het reguleren van de emoties van anderen.

### **Praktische implicaties**

De bevindingen van de huidige studie hebben belangrijke implicaties voor organisaties die de wendbaarheid van hun personeelbestand willen vergroten. Wendbaarheid van personeel kan een antwoord zijn op complexe en veranderende organisatieomgevingen. De organisatie dient zich bij voorbaat wel af te vragen (bij personeelselectie) of proactieve wendbaarheid, adaptieve wendbaarheid of beide worden verwacht van de medewerkers om te bepalen op welk type wendbaarheid de medewerkers beoordeeld worden. Op basis daarvan kan er gekeken worden of

neiging tot het geven van vertrouwen, vertrouwengevend gedrag en/of emotionele intelligentie van medewerkers een belangrijk kenmerk is om werknemers op te selecteren.

De bevindingen suggereren dat het ontwikkelen van emotionele intelligentie kan bijdragen aan het verbeteren van de organisatorische adaptieve- en proactieve wendbaarheid in de gezondheidszorg. Het wordt leidinggevend en aanbevolen aandacht besteden aan de emotionele intelligentie van werknemers om de organisatorische wendbaarheid te bevorderen.

Daarnaast dienen leidinggevend en te beseffen dat hun houding en gedrag een beslissende impact kan hebben op het vertrouwensproces van de werknemer: alleen als ze worden waargenomen als betrouwbaar, zullen volgers waarschijnlijk reageren door vertrouwengevend gedrag te tonen, wat kan leiden tot adaptieve wendbaarheid. Het gebruik van instrumenten, zoals enquêtes, om de perceptie van werknemers over de betrouwbaarheid van de leidinggevende te beoordelen, kan waardevolle feedback vormen die leidinggevend en kan helpen bij hun persoonlijke ontwikkeling.

### **Beperkingen en richtingen voor vervolgonderzoek**

Deze studie kent enkele beperkingen die de resultaten mogelijk beïnvloeden. Ten eerste heeft deze studie gebruikgemaakt van een cross-sectioneel design. Hierdoor zijn causale attributies over de gevonden relaties niet mogelijk. Longitudinale data zijn nodig om de richting van de verbanden te onderzoeken. Een tweede beperking van deze studie is dat alle data zijn verzameld via dezelfde onderzoeksmethode, namelijk zelfrapportage en vragenlijsten. Dit kan *common method variance* veroorzaken. Er is echter getracht om de risico's op *common method variance* te beperken door respondenten te verzekeren dat deelname aan de studie vrijwillig en anoniem was (Podsakoff et al., 2003). Een derde beperking van dit onderzoek is het gebruik van zelfrapportage als methode om prestaties zoals wendbaarheid of emotionele intelligentie te meten, wat kan leiden tot een positieve *bias*. Zelfrapportage van prestaties kan zorgen voor een bias waarbij werknemers hun prestatie te positief inschatten (Heidemeier & Moser, 2009). Toekomstig onderzoek kan deze bias verminderen door gegevens uit verschillende bronnen te verzamelen, zoals beoordelingen van leidinggevend en collega's. Daarnaast was er weinig toezicht op hoe de deelnemers met de vragenlijst zijn omgegaan: Hebben ze de vragen wel goed gelezen en serieus ingevuld. Daarnaast kan het zijn dat de deelnemers sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven, bijvoorbeeld over de vragen of werknemers hun leidinggevende vertrouwen. Tot slot bleek dat de interne consistentie, van de schaal die de neiging tot het geven van vertrouwen meet, relatief laag was in deze studie. Een lage interne consistentie kan duiden op een gebrek aan betrouwbaarheid van de meetinstrumenten en kan de validiteit van de resultaten beïnvloeden. Het is belangrijk om bij het analyseren en

interpreteren van de resultaten rekening te houden met de beperking in de interne consistentie van de desbetreffende schaal.

Vervolgonderzoeken kunnen zich richten op de relatie tussen emotionele intelligentie en vertrouwen wat mogelijk leidt tot wendbaar gedrag. Uit Tabel 1 blijkt onder andere dat emotionele intelligentie positief correleert met waargenomen betrouwbaarheid en vertrouwengevend gedrag, wat suggereert dat emotionele intelligentie belangrijk kan zijn voor het opbouwen van vertrouwengevend gedrag. Hierbij kan er ook gekeken worden naar de emotionele intelligentie van de leidinggevende, naast dat van de werknemer, en het vertrouwengevende gedrag van de werknemer richting de leidinggevende, wat mogelijk resulteert in wendbaarheid van werknemers.

### Conclusie

Dit onderzoek richt de aandacht op de relatie tussen vertrouwen, emotionele intelligentie en adaptieve- en proactieve wendbaarheid. Vertrouwen werd opgedeeld in drie constructen: neiging tot het geven van vertrouwen, waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende en vertrouwengevend gedrag van de werknemer richting de leidinggevende. Neiging tot het geven van vertrouwen en vertrouwengevend gedrag bleken een direct verband te hebben met het adaptieve aspect van wendbaarheid van medewerkers. Daarnaast werd er een indirect verband gevonden tussen waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende op de adaptieve wendbaarheid van medewerkers via hun vertrouwengevend gedrag tegenover de leidinggevende. Tot slot is de emotionele intelligentie van medewerkers gerelateerd aan hun adaptieve- en proactieve wendbaarheid.

### Referenties

- Adadan, E., & Savasci, F. (2011). An analysis of 16-17-year-old students' understanding of solution chemistry concepts using a two-tier diagnostic instrument. *International Journal of Science Education, 34*(4), 513–544. <https://doi.org/10.1080/09500693.2011.636084>
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science, 52*(1), 35-63. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1177/0021886315617531>
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research, 52*(21), 6273–6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review, 78*(3), 133. Geraadpleegd op 30 september 2021, van <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>

- Ben-Menahem, S. M., Zenlin, K., Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. J. (2013). Strategic renewal over time: The enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, 46(3), 216– 235. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.012>
- Boersma, C. (2022). Investeren in ondernemerschap en innovatie. *Skipr*, 15(1), 72-80. <https://doi.org/10.1007/s12654-021-0812-5>
- Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(6), 559-599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703– 723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Christie, A., Jordan, P., Troth, A., & Lawrence, S. (2007). Testing the links between emotional intelligence and motivation. *Journal of Management & Organization*, 13(3), 212-226. <https://doi.org/10.5172/jmo.2007.13.3.212>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Côté, S., & Miners, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
- Coyle-Shapiro, J. A., & Morrow, P. C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 320-340. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00041-6)
- Crummenerl, C., Pendlebury-Green, A., Buvat, J., Khadikar, A., Sengupta, A., & Shah, H. (2019).

- Emotional intelligence—the essential skillset for the age of AI*. Capgemini Research Institute. <https://www.capgemini.com/gb-en/wp-content/uploads/sites/3/2019/10/Digital-Report-%E2%80%93-Emotional-Intelligence.pdf>
- Cubiks. (2014). *Agility*. Unpublished manuscript. Utrecht, Nederland.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., Bechtoldt, M. N., & Klehe, U. C. (2009). Employees' challenging job experiences and supervisors' evaluations of promotability. *Personnel Psychology, 62*, 297-325. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01139.x>
- Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002), Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-28. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Doeze Jager-van Vliet, S.B. (2017, December 14). *Proactive and Adaptive Agility among Employees: the relationship with personal and situational factors*. Erasmus University Rotterdam. Geraadpleegd op 23 september 2021, van <http://hdl.handle.net/1765/103260>
- Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M. P., & Van der Molen, H. T. (2022). The relationship between trust in the organization, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology: An International Review, 71*(2), 436-460. <https://doi.org/10.1111/apps.12327>
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*. Geraadpleegd op 23 september 2021, van <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/181/>
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations, 53*(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K. L., & Petit, T. J. (2015). From risk to resilience: Learning to deal with disruption. *MIT Sloan Management Review, 56*(2), 79-86. [https://doi.org/10.5822/978-1-61091-588-5\\_2](https://doi.org/10.5822/978-1-61091-588-5_2)
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2002). When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development. *Organization Science, 13*(5), 532– 546. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.532.7812>
- Gambetta, D. (2008). Can we trust trust? In D. Gambetta (Eds.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 213–237). University of Oxford. Geraadpleegd op 23 september 2021, van [https://www.researchgate.net/publication/255682316\\_Can\\_We\\_Trust\\_Trust\\_Diego\\_Gambetta](https://www.researchgate.net/publication/255682316_Can_We_Trust_Trust_Diego_Gambetta)
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations, 54*(4), 419-444. <https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Gillespie, N. (2003). Measuring trust in work relationships: The Behavioral Trust Inventory.

- In *Proceedings of the Academy of Management Conference*. Seattle, WA.
- Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324-351. <https://doi.org/10.1111/jpim.12525>
- Harvey, C. M., Koubek, R., & Chin, L. (1999). Toward a model of workforce agility. *International Journal of Agile Manufacturing*, 2(2), 203-218.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Geraadpleegd op 18 april 2023, van <http://claudiaflowers.net/rsch8140/Hayesprocess.pdf>
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470. <https://doi.org/10.1111/bmsp.12028>
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353-370. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.94.2.353>
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1263>
- Hosein, Z. Z., & Yousefi, A. (2012). The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4, 48–61. <https://doi.org/10.5539/ijps.v4n3p48>
- Isidori, V., Diamanti, F., Gios, L., Malfatti, G., Perini, F., Nicolini, A., Longhini, J., Forti, S., Fraschini, F., Bizzarri, G., Brancorsini, S., & Gaudino, A. (2022). Digital Technologies and the Role of Health Care Professionals: Scoping Review Exploring Nurses' Skills in the Digital Era and in the Light of the COVID-19 Pandemic. *JMIR Nursing*, 5(1), e37631. <https://doi.org/10.2196/37631>
- Jena, L. K., & Goyal, S. (2022). Emotional intelligence and employee innovation: Sequential mediating effect of person-group fit and adaptive performance. *European Review of Applied Psychology*, 72(1), 100729. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100729>
- Judge, W. Q. (2011). *Building organizational capacity for change: The leader's new mandate*. Business Expert Press.
- Keefer K., Parker J., & Saklofske D. (2018). *Emotional Intelligence in Education*. Springer International Publishing.
- Kenexa. (2012). *High Performance Institute WorkTrends report*. Geraadpleegd op 28 februari 2020, van <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/khpi-work-trends-report-trust-matters.pdf>
- Lei, H., Phoung, S., & Le, P.B. (2019). How to foster innovative culture and capable champions

- for Chinese firms: An empirical research. *Chinese Management Studies*, 13(1), 51-69.  
<https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0502>
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field Quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123–136.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734. <http://dx.doi.org/10.2307/258792>
- Mooghali, A., Ghorbani, E., & Emami, M. (2016). The impact of HRM practices on agility of Kosar hospital staff in Shiraz. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 16, 2442-2457. <http://doi.org/10.1719/IJHCS>
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.  
<https://doi.org/10.1080/09585190210158510>
- Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., & Born, M. P. (2018). Self-and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120, 222-233.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.045>
- Petermann, M. K., & Zacher, H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(4), 599-609.  
<https://doi.org/10.1017/iop.2020.106>
- Pinzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business. A preliminary overview. *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today*, 721-730.  
[https://www.researchgate.net/publication/345733364\\_The\\_Impact\\_of\\_The\\_COVID19\\_Pandemic\\_on\\_Business\\_A\\_Preliminary\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/345733364_The_Impact_of_The_COVID19_Pandemic_on_Business_A_Preliminary_Overview)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040-2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of social psychology*, 141(4), 523-536. <https://doi.org/10.1080/00224540109600569>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 725-747. <https://doi.org/10.1108/095348111111158903>
- Supply Value. (z.d.). *De impact van het coronavirus op de zorgsector*. Geraadpleegd op 20 september 2022, van <https://www.supplyvalue.nl/de-impact-van-het-coronavirus-op-de-zorgsector/>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sydow, J. (2008). Understanding the constitution of organizational trust. In R. Bachman, & A. Zaheer (Eds.), *Landmark papers on trust* (pp. 362–383). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781847202819>
- Tarba, S. Y., Cooper, C. L., Ahammad, M. F., Hallam, S., Khan, Z., & Rao-Nickolson, R. (2016). Guests editors' introduction: Resilience in Organizations. *Applied Psychology: an International Review*, 23–84. [https://doi.org/10.1111/\(ISSN\)1464-0597](https://doi.org/10.1111/(ISSN)1464-0597)
- Thimbleby, H. (2013). Technology and the future of healthcare. *Journal of Public Health Research*, 2(3), jphr2013.e28. <https://doi.org/10.4081/jphr.2013.e28>
- Tichy, N.M., & Bennis, W.G. (2007). *Judgement: How winning leaders make great calls*. Portfolio. Geraadpleegd op 28 september 2021, van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=ojtO2l0Xe2cC&oi=fnd&pg=PT12&ots=dRoUoqjs8p&sig=cXqX9RuoBLF4wzRwzI8erXFJZRg#v=onepage&q&f=false>
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organizations. *Personnel Review*, 32(5), 556-568. <https://doi.org/10.1108/00483480310488333>
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88– 110. <https://doi.org/10.1108/02683940410526082>
- Van Dongen, J., van Bokhoven, L., Goossens, W., Daniels, R., Van der Weijden, T., & Beurskens, A.

(2019). Steeds complexere zorg vraagt om teamwerk. *Huisarts Wet*, 62(11), 60–63.

<https://doi.org/10.1007/s12445-019-0305-6>

Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35-45. <https://doi.org/10.1002/joe.22012>

Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: Evidence from non-profit organizations. *Sage Open*, 6(4), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>

Zayim, M., & Kondakci, Y. (2014). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610. <https://doi.org/10.1177/1741143214523009>

## Appendix A

### Organizational Trust Instrument (OTI; Mayer and Davis, 1999)

#### **Sectie A: Neiging tot het geven van vertrouwen:**

1. Men moet heel voorzichtig zijn met vreemden
2. De meeste experts vertellen de waarheid over de grenzen van hun kennis
3. Op de meeste mensen kan worden gerekend dat ze doen wat ze zeggen dat ze zullen doen
4. Tegenwoordig moet je alert zijn, anders zal iemand waarschijnlijk misbruik van je maken
5. De meeste verkopers zijn eerlijk in het beschrijven van hun producten
6. De meeste reparateurs zullen mensen die hun specialiteit niet kennen niet te veel in rekening brengen
7. De meeste mensen beantwoorden de opiniepeilingen eerlijk
8. De meeste volwassenen zijn bekwaam in hun werk

**SECTIE B:** Dit onderdeel heeft betrekking op uw mening over uw leidinggevende. Dus, denk bij vragen over "management" specifiek aan uw directe leidinggevende. Geef bij elke stelling aan in hoeverre u het eens bent met de volgende schaal: 1 = Helemaal niet mee eens, 2 = Enigszins mee oneens, 3 = Niet mee eens, niet mee oneens, 4 = Enigszins mee eens, 5 = Helemaal mee eens

#### **De waargenomen betrouwbaarheid van de leidinggevende**

##### Bekwaamheid

1. Mijn leidinggevende is zeer bekwaam om zijn/haar werk uit te voeren.
2. Het is bekend dat mijn leidinggevende succesvol is in de dingen die hij/zij probeert te doen.
3. Mijn leidinggevende heeft veel kennis over het werk dat gedaan moet worden.
4. Ik heb veel vertrouwen in de vaardigheden van mijn leidinggevende.
5. Mijn leidinggevende heeft specifieke capaciteiten die onze prestaties kunnen verbeteren.
6. Mijn leidinggevende is goed gekwalificeerd.

##### Welwillendheid

7. Mijn leidinggevende maakt zich grote zorgen over mijn welzijn.
8. Mijn leidinggevende zou niet bewust iets doen om mij pijn te doen
9. Mijn behoeften en wensen zijn erg belangrijk voor mijn leidinggevende.
10. Mijn leidinggevende let echt op wat voor mij belangrijk is.
11. Mijn leidinggevende doet er alles aan om mij te helpen

##### Integriteit

12. Mijn leidinggevende heeft een sterk rechtvaardigheidsgevoel.

13. Ik hoef me nooit af te vragen of mijn leidinggevende zich aan zijn/haar woord houdt.
14. Mijn leidinggevende doet zijn best om eerlijk te zijn in de omgang met anderen.
15. De acties en het gedrag van mijn leidinggevende zijn niet erg consistent.
16. Ik hou van de waarden van mijn leidinggevende.
17. Goede principes lijken het gedrag van mijn leidinggevende te sturen.

**DEEL C:** Merk op dat deze sectie wordt beoordeeld op een 7 puntsschaal.

Instructies: Hoe bereid bent u om... Schaal: 1= nooit bereid tot 7= altijd bereid tot

### **Vertrouwend gedrag van de werknemer aan leidinggevende**

#### Afhankelijkheid

1. Te vertrouwen op het werk gerelateerde oordeel van uw leidinggevende
2. Te vertrouwen op de taak gerelateerde vaardigheden en capaciteiten van uw leidinggevende
3. Te vertrouwen op uw leidinggevende om een belangrijke kwestie namens u af te handelen
4. Te vertrouwen op uw leidinggevende om uw werk nauwkeurig weer te geven aan anderen
5. Te vertrouwen op uw leidinggevende om u bij te staan in moeilijke situaties

#### Vrijgeven van informatie

6. Uw persoonlijke gevoelens te delen met uw leidinggevende.
7. Uw leidinggevende in vertrouwen te nemen over persoonlijke problemen die uw werk beïnvloeden.
8. Eerlijk te bespreken hoe u zich voelt over uw werk, zelfs negatieve gevoelens en frustraties.
9. Werk gerelateerde problemen of moeilijkheden te bespreken die mogelijk gebruikt kunnen worden om u te benadelen.
10. Persoonlijke overtuigingen te delen met uw leidinggevende.

### **Rotterdam Emotionele Intelligentie Schaal (REIS)**

U beoordeelt de stellingen aan de hand van een 5 puntsschaal (1= *helemaal niet mee eens*, 2= *niet mee eens*, 3= *neutraal*, 4= *mee eens*, 5= *helemaal mee eens*).

#### Zelfgerichte emotieherkenning

1. Ik heb altijd door hoe ik me voel.
2. Ik kan mijn eigen emoties goed van elkaar onderscheiden.
3. Ik ben me bewust van mijn eigen emoties.
4. Ik begrijp waarom ik me voel zoals ik me voel.

5. Ik weet welke gevoelens ik ervaar.
6. In de meeste gevallen kan ik precies uitleggen wat ik voel.
7. Ik kan goed inschatten of gebeurtenissen mij emotioneel raken.

#### Andergerichte emotieherkenning

8. Ik ben me bewust van de emoties van de mensen om me heen.
9. Ik weet welke gevoelens anderen ervaren.
10. Ik kan aan anderen zien hoe zij zich voelen.
11. Ik kan me goed inleven in de mensen om me heen.
12. Ik begrijp waarom anderen zich voelen zoals ze zich voelen.
13. Ik kan de emoties van anderen goed van elkaar onderscheiden.
14. Ik kan goed inschatten of gebeurtenissen anderen emotioneel raken.

#### Zelfgerichte emotieregulatie

15. Ik heb mijn eigen emoties onder controle.
16. Ik kan mijn emoties gemakkelijk onderdrukken.
17. Ik laat mijn emoties niet de overhand nemen.
18. Ik laat mijn emoties alleen zien op momenten dat dit gepast is.
19. Ik kan zelfs als ik boos ben rustig blijven.
20. Als ik het wil, zet ik een pokerface op.
21. Ik pas mijn emoties aan wanneer dat nodig is.

#### Andergerichte emotieregulatie

22. Ik kan ervoor zorgen dat een ander zich anders gaat voelen.
23. Ik kan de emotionele staat van een ander veranderen.
24. Ik kan de emoties van anderen versterken of afzwakken.
25. Ik heb veel invloed op hoe anderen zich voelen.
26. Ik weet wat ik moet doen om de stemming van anderen te verbeteren.
27. Ik weet hoe ik mensen moet beïnvloeden.
28. Ik ben in staat om anderen te kalmeren.

### **THE ROTTERDAM EMPLOYEE AGILITY SCALE (REAS)**

#### *Instructie:*

Op de volgende bladzijden volgen 31 stellingen (in de derde persoon) over uw gedrag. Wij vragen u alle stellingen te beoordelen met daarbij in uw gedachten het gedrag wat u vertoont in de

veranderingscontext waarin u zich nu bevindt. U beoordeelt de stellingen aan de hand van een vijf-puntsschaal (1= *helemaal niet mee eens*, 2= *niet mee eens*, 3= *neutraal*, 4= *mee eens*, 5= *helemaal mee eens*).

*Adaptief*

1. Ik blijf positieve energie tonen na tegenvallers
2. Ik leg teleurstellingen naast me neer en ga door
3. Ik weet een positieve draai te geven aan negatieve situaties
4. Ik toon me na tegenslagen gemotiveerd tot verbetering
5. Ik accepteer negatieve gebeurtenissen en pas me erop aan
6. Ik doe actief mee en draag bij aan groepsprocessen
7. Ik waardeer en stimuleer bijdragen van andere teamleden
8. Ik bevorder een positieve en vriendelijke sfeer binnen het team
9. Ik werk op constructieve wijze samen met andere teamleden
10. Ik verander mijn gedrag in overeenstemming met de behoefte van de situatie
11. Ik stel me positief op ten opzichte van verandering
12. Ik toon een flexibele aanpak in de omgang met anderen
13. Ik werk op een enthousiaste en betrokken manier

*Proactief*

14. Ik bied oplossingen wanneer dingen verkeerd gaan
15. Ik zoek nieuwe mogelijkheden in de markt en ga erop af
16. Ik neem risico's om een mogelijkheid te benutten
17. Ik werk gedurende een langere tijd in een hoog tempo
18. Ik span en zet me in uitdagende situaties nog meer in
19. Ik herken mijn eigen ontwikkelbehoeften en ga na hoe deze aangepakt kunnen worden
20. Ik zoek actief naar mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren
21. Ik vraag anderen om feedback over mijn eigen prestaties en pas die toe waar mogelijk
22. Ik breng het geleerde over naar nieuwe situaties
23. Ik bedenk nieuwe manieren om naar hetzelfde probleem te kijken
24. Ik implementeer nieuwe manieren om kansen te benutten
25. Ik bedenk nieuwe manieren om kansen te benutten
26. Ik kom met creatieve oplossingen als de omgeving hier om vraagt.
27. Ik zoek actief naar kansen
28. Ik neem initiatief zonder door anderen aangezet te worden

29. Ik handel op een proactieve wijze in plaats van alleen te reageren op gebeurtenissen

30. Ik anticipeer op mogelijke problemen en handel voordat deze gebeuren

31. Ik zoek consequent naar meer verantwoordelijkheid