Leiderschap bij verandering

Een onderzoek naar de relatie tussen verschillende stijlen van leiderschap en de veranderingsbereidheid van medewerkers bij een Nederlandse verzekeringsmaatschappij ten tijde van een organisatieverandering.

Universiteit van Amsterdam
Toine Raasveld
September 2007

Leiderschap bij verandering

Een onderzoek naar de relatie tussen verschillende stijlen van leiderschap en de veranderingsbereidheid van medewerkers bij een Nederlandse verzekeringsmaatschappij ten tijde van een organisatieverandering.

Doctoraal scriptie
Opleiding Business Studies
Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Universiteit van Amsterdam

Datum: 24 september 2007

Auteur: Toine Raasveld
Studentnr.: 0445282

Eerste begeleider: dr. F.D. Belschak
Tweede begeleider: prof. dr. D.N. den Hartog

Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord eindigt, in ieder geval voorlopig, mijn studiecarrière. Deze scriptie is het laatste onderdeel van de opleiding. Normaal gesproken vind ik het prettig om projecten, opdrachten en onderzoeken in samenwerking met anderen uit te voeren. Dus van te voren dacht ik dat zo'n scriptie een eenzame bedoeling zou worden. Echter gaandeweg heb ik ontdekt en mogen ervaren dat er genoeg mensen bij betrokken zijn en dat er veel mensen zijn die je graag willen voort helpen en ondersteunen. Daarvoor wil graag een aantal mensen in het bijzonder bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn begeleider vanuit de universiteit, Frank D. Belschak. Ik dank je met name voor je flexibele opstelling en de bereidheid om mij te helpen wanneer ik hulp nodig had. Daarnaast wil ik Deanne N. den Hartog en haar collega onderzoekers bedanken voor het publiceren en daarmee vrijstellen van jullie ontworpen vragenlijst CLIO. Ook Erwin Metselaar wil ik bedanken voor zijn toestemming om zijn DINAMO vragenlijst te mogen gebruiken voor dit onderzoek. Niet alleen met behulp van deze vragenlijsten heb ik het onderzoek kunnen uitvoeren, ook de medewerking van de mensen die de vragenlijst hebben ingevuld, is cruciaal geweest voor het uiteindelijke resultaat. Naast de respondenten, die ik zelf nooit ontmoet heb, wil ik de personen die mij ondersteunt hebben en bereid zijn geweest medewerking te verlenen bedanken. Mijn dank gaat met uit naar de welwillendheid om jullie medewerkers te vragen deel te nemen aan dit onderzoek. Zonder deze welwillendheid zouden er geen resultaten zijn. Tot slot gaat mijn dank uit naar de mensen uit mijn omgeving die mij vooral moreel ondersteunt hebben in tijden dat ik het moeilijk had. Rest mij nog u veel leesplezier te wensen bij het lezen van deze scriptie.

Toine Raasveld
September 2007

Inhoudsopgave

Voorwoord ... 3

Inhoudsopgave ... 4

1. Inleiding ... 5
1.1 Aanleiding voor het onderzoek ... 5
1.2 Relevantie van het onderzoek ... 6
1.3 Probleemstelling ... 8
1.3.1 Doelstelling ... 8
1.3.2 Vraagstellingen ... 8
1.4 Onderzoeksopzet en leeswijzer ... 9

2. Theoretisch kader ... 11
2.1 Verandering, weerstand en veranderingsbereidheid ... 11
2.2 Leiderschap ... 18
2.2.1 Traits ... 18
2.2.2 Style ... 19
2.2.3 Contingency Theorieën ... 19
2.2.4 Transformationeel of charismatisch leiderschap ... 19
2.3 Conceptueel model ... 22
2.4 Hypothesen ... 23

3. Onderzoeksmethode ... 28
3.1 Constructie vragenlijst ... 28
3.1.1 CLIO ... 28
3.1.2 DINAMO ... 31
3.2 Het object van onderzoek ... 33
3.3 Analyse respondenten ... 34
3.4 Analysemethoden ... 35

4. Resultaten ... 36
4.1 Factoranalyse en betrouwbaarheid ... 36
4.1.1 Leiderschap ... 36
4.1.2 Veranderingsbereidheid ... 37
4.2 Centrum- en spreidingsmaten ... 41
4.3 Correlatie- en regressieanalyse ... 42

5. Conclusie en discussie ... 50
5.1 Beantwoording vraagstellingen ... 50
5.2 Terugkoppeling theorie ... 53
5.3 Discussie ... 54

Bibliografie ... 56

Bijlagen ... 60
Bijlage 1 Vragen met betrekking tot leiderschap ... 60
Bijlage 2 Demografische kenmerken van de respondenten ... 62

1. Inleiding

Deze scriptie dient ter afronding van de opleiding Business Studies, een opleiding binnen de Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB) van Universiteit van Amsterdam. In de scriptie is onderzocht wat de invloed is van leiderschap op veranderingsbereidheid van medewerkers. In dit eerste hoofdstuk wordt achtereenvolgens toegelicht wat de aanleiding is voor het onderwerp van deze scriptie en wat de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie is van het onderzoek. Tevens wordt duidelijk wat de centrale vraagstellingen zijn en op welke wijze hierop een antwoord wordt getracht te vinden. Dit wordt toegelicht door de onderzoeksopzet. Het hoofdstuk sluit met een leeswijzer waarin kort wordt aangeven hoe de opbouw van dit verslag is.

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

De twee concepten, leiderschap en (organisatie)verandering, die centraal staan in dit onderzoek, zijn beide geliefde onderwerpen in de literatuur. Er wordt veel geschreven over het succesvol verlopen van een verandering. Uit onderzoek blijkt echter dat veel veranderingen niet het gewenste resultaat op leveren en een lastige aangelegenheid zijn (Boonstra, 2000). Glavimans en Reijnders (1994) schrijven bijvoorbeeld:

> *Het invoeren van veranderingen in een organisatie is meestal een lastige zaak. "Hoe krijg je de mensen mee?", is een veel gestelde vraag. Het denkwerk daarover mondt meestal uit in een fraaie nieuwsbrief of een peptalk van de directeur op de zeepkist. Het is te hopen dat de medewerkers dan inderdaad 'meegaan'. In de praktijk zullen de meeste mensen na zo'n praatje hun schouders ophalen en gewoon weer aan het werk gaan. De nieuwsbrief wordt slecht gelezen of bevat niet de informatie waarop de medewerkers zitten te wachten.*

Glavimans en Reijnders (1994) stellen dat veranderingen wel noodzakelijk zijn als de huidige situatie in het bedrijf niet langer overeen komt met de gewenste situatie. Wat echter vaak voorkomt is dat de nieuwe situatie onzeker is voor de medewerker. De leidinggevende dient deze onzekerheid te managen. Wanneer dit niet voldoende gebeurt leidt dat tot weerstandsreacties die het veranderingsproces vertragen of zelfs belemmeren. Een oorzaak

van het niet optimaal verlopen van een veranderingsproces kan dus liggen aan de weerstand die medewerkers bieden. Weerstand wordt vaak genoemd als een van de grootste problemen bij het implementeren van veranderingen. Metselaar en Cozijnsen (2005) spreken in plaats van weerstand liever over veranderingsbereidheid. Zij presenteren veranderingsbereidheid als de positieve omdraaiing van weerstand tegen verandering. Veranderingsbereidheid is de bereidheid van mensen om zich in te zetten om de gewenste verandering te realiseren. Metselaar en Cozijnsen (2005) stellen dat veranderingsbereidheid een van de factoren is die het veranderingsproces kunnen bevorderen of bespoedigen.

Leiderschap wordt daarnaast ook gezien als een van de factoren die essentieel zijn voor het slagen van een veranderingsproces. De vraag is echter in hoeverre de leidinggevende de veranderingsbereidheid kan beïnvloeden. En door welke leiderschapstijl dat het best gedaan kan worden. De meeste theorieën over leiderschap hebben tegenwoordig betrekking op transformationeel, charismatisch of inspirerend leiderschap. Deze trend wordt ook wel samengevat onder de term 'New Leadership' benadering. De begrippen charismatisch, transformationeel en inspirerend beschrijven in feite hetzelfde fenomeen, namelijk een leider die visie heeft, inspireert en de status quo in een organisatie ter discussie stelt (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1994). Dit leiderschapsmodel is populair vanwege de nadruk op visie, ontwikkeling van het individu, empowerment en het in twijfel trekken van traditionele assumpties (Lim & Ployhart, 2004).

Naast het feit dat de beide concepten, leiderschap en (organisatie)verandering, mijn afzonderlijke interesse hebben, blijkt uit veel literatuur dat ze met elkaar verband houden. Dit heeft geresulteerd in een aanleiding om de twee concepten nader te bekijken en op een afgebakend gedeelte te onderzoeken naar verbanden. In dit onderzoek wordt getracht aan te tonen doormiddel van empirisch bewijs of er een verband bestaat tussen de stijl van leidinggeven en de veranderingsbereidheid van medewerkers.

1.2 Relevantie van het onderzoek

Alvorens toe te lichten waarom het onderzoek *wetenschappelijk* relevant is, wordt eerst de *maatschappelijke* relevatie van het onderzoek kort weer gegeven.

De managers van bedrijven hebben al jaren veel te maken met de centrale begrippen van dit onderzoek, te weten: organisatieverandering, 'weerstand tegen verandering' en leiderschap. Toch lijkt het of er de laatste jaren steeds meer over wordt gepubliceerd. Conner (1993) stelt dat de regelmaat waarmee veranderingen in organisaties zich aandienen sinds 1970 met zeventig procent is toegenomen. Het telkens willen en moeten veranderen lijkt dus

niet meer weg te denken uit onze tijd. Factoren die hieraan kunnen bijdragen liggen wellicht in het feit dat de maatschappij aan het veranderen is. Mogelijke invloeden zijn de door het Sociaal Cultureel Planbureau opgestelde vijf I's (individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering). Echter niet alle organisaties zijn goed in veranderen. Het komt helaas vaak voor dat een verandering niet succesvol verloopt (Kotter, 1996). Volgens Boonstra (2000) loopt ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vast of men realiseert niet het beoogde resultaat. Dit kost het Nederlandse bedrijfsleven tijd en energie. Daarnaast heeft een mislukt veranderingsproces zijn weerslag op het primaire proces van de organisatie. Metselaar en Cozijnsen (2005) stellen dat de weerstand van medewerkers tegen veranderingen, of hun bereidheid om eraan mee te werken cruciaal is voor het slagen van veranderingen. Daarnaast beargumenteerd Kotter (1996) dat de stijl van leidinggeven een belangrijke factor is voor het verloop van een veranderingsproces. Beter inzicht in de factoren 'veranderingsbereidheid' en 'leiderschap' en de wederzijdse relatie, kan leiden tot minder mislukte veranderingstrajecten.

Maar ook wetenschappelijk is er een relevantie. Het onderzoek naar leiderschap is uiteraard al vele jaren aan de gang. De eerste denkstromingen over dit onderwerp ontstonden rond 1920 (Bryman, 1992). Vanaf die tijd tot nu heeft het denken over leiderschap zich steeds ontwikkeld vanuit een ander perspectief. Momenteel zijn charismatisch en inspirerend leiderschap de belangrijkste vormen van leiderschap geworden. Belangrijk bij deze stromingen is het stimuleren en motiveren van de ondergeschikten (Bass, 1985). Over de invloed van leiderschap op veranderingen is echter nog weinig bekend in het huidige onderzoek naar transformationeel leiderschap (Beyer, 1999). Beyer (1999) vraagt zich allereerst af of het nieuwe paradigma wel daadwerkelijk 'nieuw' is. Ze stelt dat de leiderschapsmodellen veel lijken op die van eerdere benaderingen. Ze vindt dat bij transformationeel leiderschap veel nadruk wordt gelegd op de 'traits' en 'behavior' van de leider. Daarnaast stelt ze dat er erg weinig onderzoek is dat aantoont dat deze leiderschapsvormen daadwerkelijk tot veranderingen binnen organisaties leiden (Beyer, 1999). Ook Conger (1989) geeft aan dat in het verdere onderzoek naar leiderschapsstijlen, veranderen toegevoegd dient te worden.

Er schijnt hiermee een gat in de literatuur te zijn en de behoefte bestaat om meer wetenschappelijk onderzoek op dit gebied te krijgen. Door in dit onderzoek het verband tussen leiderschap en veranderingsbereidheid te onderzoeken ontstaat een wetenschappelijke relevantie in de zin van een bijdrage te leveren aan de literatuur.

1.3 Probleemstelling

Hieronder wordt het doel van het onderzoek en de daarbij behorende vraagstellingen beschreven. Vervolgens wordt toegelicht hoe het onderzoek is op gebouwd en hoe het onderzoek wordt beschreven in deze scriptie.

1.3.1 Doelstelling

Nagaan of er een verband bestaat tussen 'leiderschapstijlen' - gebaseerd op de theorie van Bass (1985) - en 'veranderingsbereidheid van medewerkers' - gebaseerd op het DINAMO-model van Metselaar (1997).

1.3.2 Vraagstellingen

Centrale vraag

In welke mate is er een verband tussen de leiderschapstijl van een leidinggevende en de veranderingsbereidheid van een medewerker?

In hoofdstuk twee, het theoretisch kader, worden vier verschillende leiderschapsstijlen gedefinieerd en uit welke literatuur deze stijlen voort vloeien. Veranderingsbereidheid, zoals uit het theoretisch kader zal blijken, is gestoeld op drie variabelen. Veranderingsbereidheid wordt verklaard aan de hand van de attitude van een medewerker, de ervaren subjectieve norm en de gedragscontrole van een medewerker. Op basis van deze variabelen worden er drie subvraagstellingen geformuleerd.

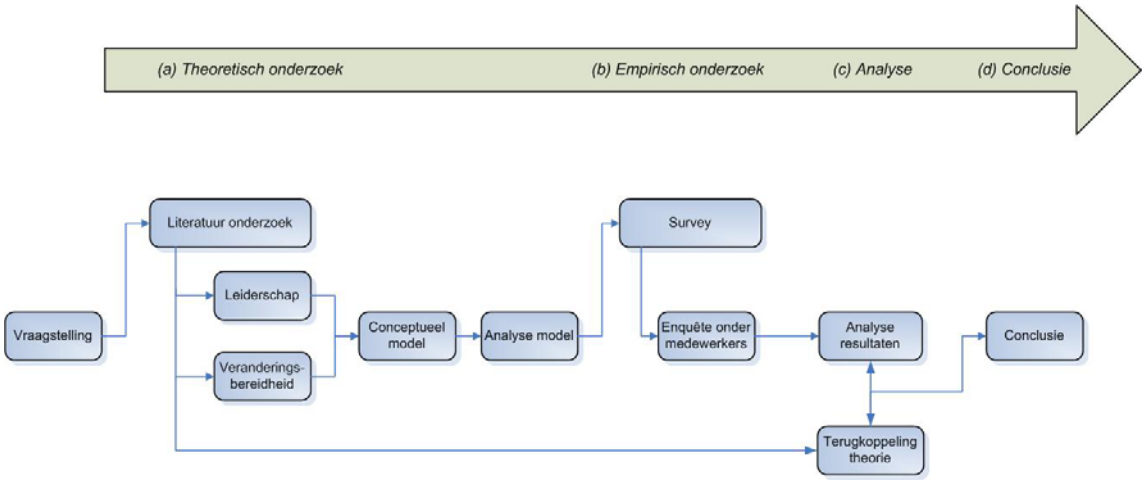
Subvraagstellingen:

1. Welke samenhang is er tussen de vier te onderscheiden leiderschapsstijlen van een leidinggevende en de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering?
2. Welke samenhang is er tussen de vier te onderscheiden leiderschapsstijlen van een leidinggevende en de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering?
3. Welke samenhang is er tussen de vier te onderscheiden leiderschapsstijlen van een leidinggevende en de ervaren gedragscontrole van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering?

1.4 Onderzoeksopzet en leeswijzer

Het onderzoek zal beginnen met een theoretisch onderzoek. Hiermee worden de concepten leiderschap en veranderingsbereidheid onderzocht. Vanuit dit theoretische gedeelte van het onderzoek kan een theoretisch kader gevormd worden. Tevens kan aan de hand van de onderzochte literatuur het conceptueel model worden opgesteld. Vanuit het conceptueel model kunnen vervolgens hypothesen worden opgesteld die uiteindelijk middels een vragenlijst getoetst zullen worden. Aan de hand van deze dataverzameling kan er geanalyseerd worden of, en in hoeverre, er een verband bestaat tussen de onderzochte variabelen.

Figuur 1.4: Onderzoeksmodel



In de navolgende hoofdstukken zal bovenstaand schema gestalte krijgen. In het volgende hoofdstuk zal de literatuur met betrekking tot veranderingsbereidheid en leiderschap behandeld worden. Met betrekking tot veranderingsbereidheid wordt gekeken naar de literatuur over organisatieverandering, weerstand tegen verandering en naar de literatuur over veranderingsbereidheid zelf. Met betrekking tot leiderschap wordt een overzicht gegeven van de verschillende stromingen zoals die vanaf de eerste denkstromingen zijn ontstaan. Daarnaast wordt er dieper ingezoomd op transformationeel/charismatisch leiderschap. Nadat het theoretisch kader geschapen is, wordt het conceptueel model en de daaruit voortvloeiende hypothesen gepresenteerd.

Hoofdstuk drie gaat in op de gebruikte onderzoeksmethode. Dit hoofdstuk laat zien op welke manier de vragenlijst tot stand is gekomen en welke beslissingen daaraan ten grondslag

hebben gelegen. Er wordt kort stil gestaan bij het onderzochte object oftewel de organisatie waarbinnen de respondenten van dit onderzoek werkzaam zijn. Vervolgens worden enkele kenmerken van de respondenten gepresenteerd en het hoofdstuk besluit met een toelichting op de gebruikte analysemethoden.

In hoofdstuk vier worden de resultaten gepresenteerd. Achtereenvolgens zullen de factoranalyse en betrouwbaarheid, de centrum- en spreidingsmaten en de correlatie- en regressieanalyses wordt getoond. Aan de hand van deze analyses kunnen de opgestelde hypothese aanvaard of verworpen worden.

In het laatste hoofdstuk wordt beschreven wat de resultaten impliceren. Hiermee wordt dan antwoord gegeven op de subvraagstellingen en daarmee dus ook op de centrale vraag. Tevens zal in dit afsluitende hoofdstuk worden teruggekeken op dit onderzoek en getracht ideeën voor vervolgonderzoek te formuleren.

2. Theoretisch kader

Eerst worden in dit hoofdstuk de begrippen organisatieverandering, weerstand en veranderingsbereidheid besproken om vervolgens een kader te scheppen voor het begrip leiderschap.

2.1 Verandering, weerstand en veranderingsbereidheid

Om uiteindelijk iets te zeggen over leiderschap bij verandering lijkt het goed te beginnen met het begrip organisatieverandering (organizational change). Organisatieverandering is een breed begrip en wordt voor vele soorten organisatieveranderingen gebruikt. Een nieuwe structuur implementeren of medewerkers klantgerichter maken zijn beide organisatieveranderingen, maar ook het in gebruik nemen van een nieuwe productiemachine is een verandering. Daarnaast zijn er tal van termen die gebruikt worden voor hetzelfde of iets soortgelijks. Stoker (2005) somt een aantal begrippen op: reorganisatie, koerswijziging, herorganisatie, organisatieontwikkeling en in het Engels noemt ze Business Process Redesign, Downsizing, Rightsizing, Performance Management, Organization Development, Total Quality Mangement en Lean Production. Het is voor te stellen dat leiderschap niet even belangrijk is bij elk type organisatieverandering. Er zit een verschil tussen het klantgerichter maken van medewerkers en een nieuwe machine implementeren. Kotter en Cohen (2002) stellen dat leiderschap bij een organisatieverandering met name betrekking heeft op het veranderen van gedrag van medewerkers. Vanuit deze stelling zou een organisatieverandering om gedragsverandering dienen te vragen, wil er een relatie kunnen worden gelegd met leiderschap.

In de literatuur van Organization Development (OD) worden veel thema's en theorieën beschreven. Om het veld enigszins te categoriseren worden er in de literatuur van OD enkele indelingen gebruikt. Een organisatieverandering kan bewust of onbewust zijn. Met andere woorden een organisatie kan een verandering overkomen of er bewust toe besluiten. Deze laatste wordt in de OD ook vaak aangeduid als een *geplande* verandering. Lang is men er vanuit gegaan dat een organisatieverandering een geplande verandering was. De theorieën beschreven vaak de, op Lewin's change model (1951) gebaseerde, fasen en interventies die het veranderproces kunnen beïnvloeden (Cozijnsen en Vrakking, 2003). Pas later is er in de literatuur de ongeplande verandering aan toegevoegd. Weick en Quinn (1999) onderscheiden bijvoorbeeld een episodische en continue verandering. Episodische veranderingen zijn intentioneel terwijl continue veranderingen constant zijn (Weick en Quinn, 1999). Anderen

noemen het onderscheid tussen bewust en onbewust weer gepland tegenover transformationeel (Cummings en Worley, 2001).

Veel van deze indelingen zijn gebaseerd op theorieën die ontstaan zijn vanuit het 'proces-perspectief' betreffende organisatieverandering. Daarnaast zijn er ook theorieën die zich meer richten op de content en context van een organisatieverandering. Armenakis en Bedeian (1999) categoriseren de literatuur van organization development (OD) in 'content issues', 'context issues' en 'process issues'. De variabelen die in deze scriptie gebruikt worden, zijn met name gebaseerd op theorie vanuit het proces-perspectief. Echter alvorens dieper op dit perspectief in te gaan zal volledigheidshalve worden stilgestaan bij de theorieën die betrekking hebben op de content en context van een organisatieverandering.

Onderzoek dat betrekking heeft op content issues zoomt in op de factoren die het doel van de organisatieverandering bepalen en of het doel leidt tot een geslaagde verandering (Armenakis en Bedeian, 1999). Factoren die onderzocht worden, zijn *strategic orientations, organization structures* en *performance-incentive systems*. Het gaat dan met name om de onderliggende factoren die verklaren welke relatie organisaties op de lange termijn hebben met hun omgeving (Armenakis en Bedeian, 1999). Voorbeelden van modellen die dit in beeld brengen zijn: het 'content model of organization performance and change' van Burke en Litwin (1992) en het zogenoemde 'transformation imperative model' van Vollman (1996). Het model van Burke en Litwin (1992) voorspelt organisatieprestaties in relatie tot organisatieverandering. Vollman's model (1996) verklaart de relatie tussen organisatiesucces en organisatieverandering.

Literatuur over organisatieverandering dat valt te categoriseren onder contextuele issues gaat over het succesvol reageren op verandering vanuit de omgeving van de organisatie (Armenakis en Bedeian, 1999). De literatuur (Meyer, Brooks en Goes, 1990; Kelly en Amburgey, 1991; Haveman, 1992; Fox-Wolfgramm, Boal en Hunt, 1998; Damanpour, 1991; Gresov, Haveman en Oliva, 1993; Huf en Thomas, 1992; Sastry, 1997) tracht hier inzicht te geven in de impact van veranderingen uit de omgeving op de organisatie en laat zien hoe een organisatie effectief op veranderingen vanuit de omgeving kan reageren.

De derde invalshoek is het proces-perspectief. Literatuur over het veranderingsproces kent de langste geschiedenis. Veel theorieën zijn gebaseerd of borduren voort op het 'unfreezing, moving en refreezing' model van Lewin (1947, 1951). Lewin introduceert een drie-fasen model van het geplande veranderingsproces. Later bouwen anderen (Lippitt, Watson en Westley, 1958; Huse en Cummings, 1985) hierop voort door er fasen aan toe te voegen. Of beter gezegd de fasen van Lewin specifieker te maken. Cozijnsen en Vrakking

(1990) hebben gebaseerd op onder andere de zojuist genoemde onderzoekers een viertal primaire fasen onderscheiden. Deze fasen zullen kort toegelicht worden.

De eerste fase is *Idea development*. In deze fase scant de organisatie de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving (Vrakking en Cozijnsen, 1990). Als de organisatie wil inspelen op de kansen en bedreigingen formuleert ze een plan voor de verandering. Deze fase komt overeen met de 'unfreezing stage' van Lewin (1947). Ook vertoont hij zowel overeenkomsten met Hage en Aiken's (1970) 'evaluation stage' als met het model van Huse en Cummings (1985).

De tweede fase, genaamd *Initiation*, houdt in dat het topmanagement de organisatieverandering initieert (Vrakking en Cozijnsen, 1990). Binnen deze fase zorgt het topmanagement ervoor dat de geplande activiteiten in de organisatie komen en dat ze door andere onderdelen van de organisatie worden geadopteerd (Metselaar, 1997). Overeenkomstige aanpakken betreffende dit adoptieproces is terug te vinden in werk van Meyer en Goes (1988) en Barton (1988).

Als derde fase wordt door Vrakking en Cozijnsen (1990) onderscheiden de *Implementation* fase. De focus verschuift nu van de bredere, visionaire scope van het topmanagement naar de feitelijke en concrete acties die er genomen dienen te worden om de organisatieverandering gestalte te geven. Beatty en Lee (1992) stellen dat hoewel het topmanagement de strategie voor de verandering bedenkt, de implementatie ervan valt of staat met de leiderschapskwaliteiten van de managers die de organisatieverandering uitvoeren. Deze managers uit het middenkader staan in feite tussen het topmanagement en de operationele kern van de organisatie in en geven leiding aan de projecten die de organisatieverandering gestalte geven.

De vierde en laatste fase die wordt onderscheiden is *Incorporation*. Deze fase is te vergelijken met de 'refreezing stage' van Lewin's model (1947). In deze fase dienen de nieuwe regels en werkwijzen geautomatiseerd te worden tot dagelijkse routine (Metselaar, 1997). Ook in deze fasen dient er geëvalueerd te worden en zonodig dienen er aanpassingen gedaan te worden.

Gebaseerd op de hierboven beschreven fasen van het veranderingsproces, die op hun beurt weer gebaseerd zijn op talrijke verschillende theorieën uit de literatuur van Organization Development komt Metselaar (1997) tot de volgende definitie van organisatieverandering die ook in dit onderzoek gehanteerd wordt:

'Organizational change is the planned modification of an organization's structure or work and administrative processes, initiated by the organization's top management, and which is aimed at improving the organization's functioning.'

Voortbordurend op de theorieën omtrent het veranderings*proces* verschuift de focus binnen de literatuur naar menselijke issues. Voorbeelden zijn het omgaan met weerstand, communicatie en conflicthantering en het creëren van draagvlak. Ook de term veranderingsbereidheid doet zijn intrede en wordt gebruikt voor de term 'weerstand tegen verandering' (Metselaar, 1997). Binnen de literatuur van organisatieverandering wordt veel geschreven over factoren die weerstand tegen organisatieverandering veroorzaken (Cocijnsen en Vrakking, 1995; Lewin, 1951; Coch en French, 1948; Gray & Stark, 1984; Lippitt, Watson en Westley, 1958; Zaltman en Duncan, 1977; Kotter en Schlesinger, 1979; Kiesler, 1979; Watson, 1973; Bryant, 1979). Gebaseerd op deze literatuur geven Metselaar en Cozijnsen (2005) een overzicht van oorzaken, gevolgen, symtonen en vormen van weerstand. Dit overzicht is in tabel 2.1 te vinden.

Tabel 2.1: Oorzaken, gevolgen, symptomen en vormen van weerstand (Metselaar en Cozijnsen, 2005)

Facetten van weerstand	**Omschrijving**	**Voorbeelden**
Oorzaken	Factoren gerelateerd aan de verandering, het veranderingsproces of de betrokkenen, die ten grondslag liggen aan het ontstaan van weerstand.	Het bedreigende karakter van een verandering, gebrek aan medezeggenschap in het voortraject, slechte ervaringen in het verleden.
Symptomen	Uitingen van weerstand die niet direct zijn terug te leiden tot de organisatieverandering.	Stijging van het aantal ziekmeldingen, te laat komen op vergaderingen, toename van het aantal conflicten in de organisatie.
Vormen	Uitingen van weerstand die wél direct zijn terug te leiden tot de organisatieverandering.	Protestbrieven aan het management, stakingen, kletspraat en roddels over de organisatieverandering
Gevolgen	De invloed die weerstand uitoefent op de organisatie, het veranderingsproces en de betrokkenen.	Vertraging van het veranderingsproces, slechte bedrijfsresultaten, afname van de betrokkenheid bij het werk en de organisatie.

Merron (1993) stelt dat het gebruik van de term weerstand door managers en adviseurs voeding geeft aan tegenkrachten die de voortgang van veranderingen belemmeren. Een

negatief model van weerstand leidt volgens Goldstein (1988) tot het steeds op moeten voeren van de druk door het management. Dit wordt gezien als een onwenselijke ontwikkeling. Immers een negatief model van weerstand past bij de zienswijze dat organisaties systemen zijn met ingebouwde mechanismen om veranderingen te weerstaan (Metselaar en Cozijnsen, 2005). Terwijl een positief model van weerstand uitgaat van de visie dat organisaties systemen zijn met ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan (Metselaar en Cozijnsen, 2005). Die ingebouwde mechanismen zijn altijd gebaseerd op menselijk gedrag.
Een organisatieverandering kan gezien worden als een collectieve gedragsverandering (Metselaar en Cozijnsen, 2005). In tabel 2.2 worden de zowel het negatieve model als het positieve model samengevat.

Tabel 2.2: De kenmerken van het negatief en positief model van weerstand (Metselaar,1997)

	Negatief model van weerstand	**Positief model van weerstand**
Kijk op weerstand:	- onvermijdelijke, ongewenste reactie op organisatie veranderingen - ongezonde en schadelijk voor de organisatie - laat geen ruimte voor een kritische beschouwing van verandering - uiting van afkeuring	- vermijdbare, gewenste reactie op organisatieveranderingen - gezond en onschadelijk voor de organisatie - biedt ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen - uiting van betrokkenheid
De focus op:	- het verleden - bestrijden van en vechten tegen weerstand	- de toekomst - begrijpen van en omgaan met weerstand
Strategieën om weerstand te verminderen	- onderhandelen - manipuleren - afdwingen - werken tegen weerstand	- communiceren - participeren - faciliteren - werken met weerstand
Kijk op organisaties	- organisaties zijn ontworpen met het oog op stabiliteit en controle	- organisaties beschikken over ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan
Kijk op organisatie veranderingen	- organisatieverandering is het wijzigen van collectieve systemen - structuren veranderen	- organisatieverandering is een collectieve gedragsverandering - mensen veranderen

Kijkend naar de verschillen tussen de beide modellen kan er geconcludeerd worden dat het begrip weerstand vanuit verschillende perspectieven benaderd kan worden. Vanuit het negatieve model kan weerstand gezien worden als een van de factoren die een veranderingsproces belemmeren. Vanuit het positieve perspectief kan weerstand gezien worden als veranderingsbereidheid. Metselaar (1997) hanteert de volgende definitie voor veranderingsbereid:

Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen.

Metselaar (1997) operationaliseert het begrip 'veranderingsbereidheid' aan de hand van het, op pagina 18 geïllustreerde, 'DINAMO-model'. Het DINAMO-model is gebaseerd op Ajzen's model of Planned Behavior (Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1991). Ajzen's model is een psychologisch model waarin de attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole centraal staan als elementen die de intentie tot gedrag van een persoon bepalen (Metselaar, 1997). De theorie gaat ervan uit dat het gedrag het beste te voorspellen is door de intentie van het gedrag te bepalen. De attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag verwijst dan naar de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag (Metselaar, 1997). De subjectieve norm ten aanzien van het gedrag houdt verband met de druk vanuit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen (Metselaar, 1997). Het derde element, de gedragscontrole, gaat over de controle die de persoon ervaart over het gedrag en wordt bepaald door de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag (Metselaar, 1997). Metselaar (1997) gebruikt de theorie van Planned Behavior om veranderingsbereidheid te verklaren en omdat de theorie Planned Behavior handvatten biedt voor de ontwikkeling van interventies om veranderingsbereidheid te vergroten. Metselaar en Cozijnsen (2005) zien de vorming van veranderingsbereidheid als een proces waarin de factoren van Ajzen model een rol spelen. Deze factoren zijn de verwachte uitkomsten van de verandering (meer en beter werk, gezondere organisatie), het veranderklimaat en de mogelijkheden van medewerkers om te kunnen veranderen (Metselaar en cozijnsen, 2005). Het veranderklimaat wordt voornamelijk bepaald door de houding van collega's en leidinggevenden tegenover de organisatieverandering (Metselaar en cozijnsen, 2005). Metselaar (1997) geeft het model de naam DINAMO, wat staat voor *Diagnostic INventory for*

the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations. Door het model van de theorie Planned Behavior te volgen kan dus de veranderingsbereidheid van *een medewerker* bepaald worden. De eerder genoemde elementen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole kunnen gebruikt worden in een organisatiecontext. De attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag wordt nu bepaald door de uitkomsten die de medewerker verwacht van het veranderingsproces. De variabelen die hierbij horen zijn:

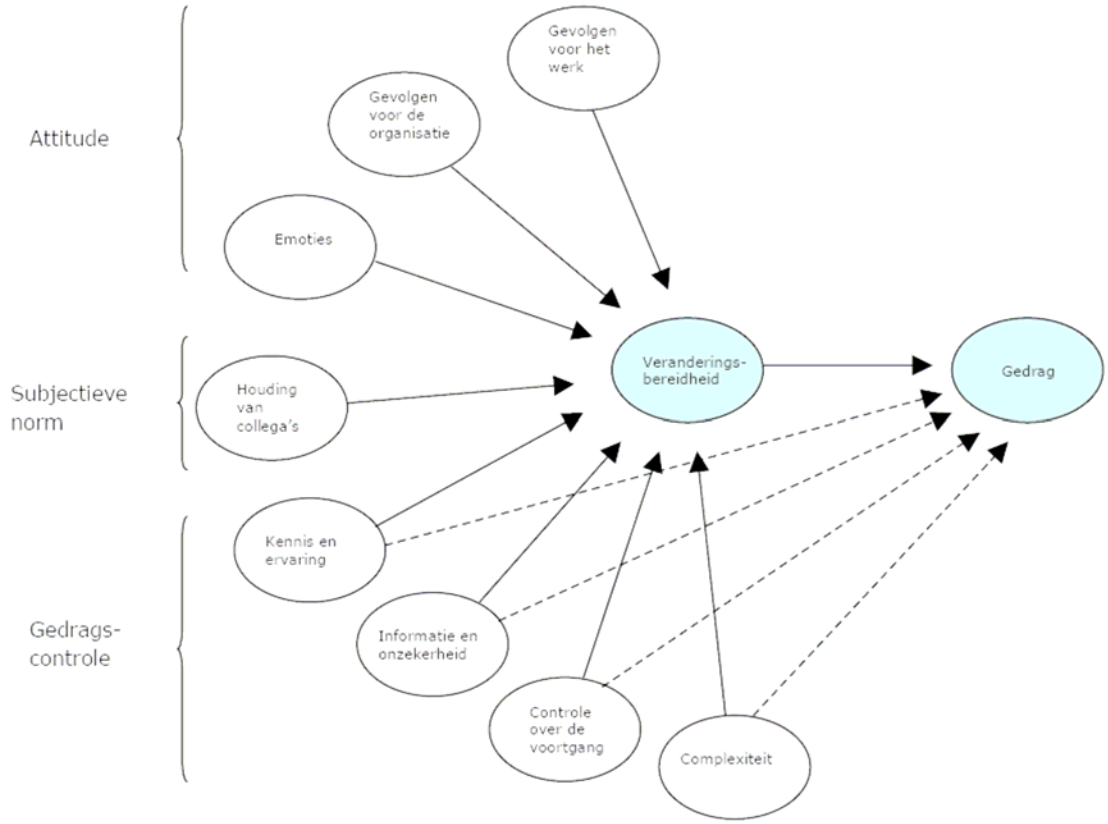
1. de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker;
2. de verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie;
3. en de emoties die de verandering oproept bij de medewerker.

Het tweede element, de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag, wordt vervolgens door Metselaar en Cozijnsen (2005) vertaald in de houding van collega's en leidinggevenden tegenover het veranderingsproces. Het derde element, de gedragscontrole, wordt dan verklaard door de hoeveelheid controle die de medewerker over het veranderingsproces ervaart. Metselaar en Cozijnsen (2005) onderscheiden bij dit element vier variabelen, te weten:

1. de kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen;
2. de middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren;
3. de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd;
4. en de complexiteit van de verandering.

De keuze om het DINAMO-model in dit onderzoek te gebruiken, hangt samen met de gebleken betrouwbaarheid van Ajzen's model wat als basis dient en de praktische bruikbaarheid van het model om gedragsintenties te meten. Metselaar heeft zijn instrument gebruikt voor: onderzoek naar veranderingsbereidheid bij reorganisaties van de Nederlands Politiekorpsen, invoering van kwaliteitszorg in de voedingsindustrie, efficiencyverbeteringen van de Nederlandse gemeenten en doelmatigheidsprojecten in de zorgsector (Metselaar, 1997). Aan deze onderzoeken namen alleen al meer dan 600 managers deel (Metselaar en Cozijnsen, 2005).

Figuur 2.3: DINAMO-model van Metselaar (1997)



2.2 Leiderschap

Er bestaan verschillende theorieën over wat nou eigenlijk goed leiderschap is en wat voor eigenschappen of gedragingen een goede leider moet vertonen. De theorieën die tot nu toe zijn ontwikkeld zijn te verdelen in vier categorieën, namelijk 'trait' theorieën, 'style' theorieën, 'contingency' theorieën en 'transformationele' theorieën (Den Hartog en Koopman, 2001). Hieronder worden de eerste drie stromingen kort toegelicht om vervolgens uitgebreider stil te staan bij het transformationeel of charismatisch leiderschap.

2.2.1 Traits

Tot het eind van de jaren veertig kende men de 'trait'-benadering, oftewel de karaktertrekbenadering. Binnen de traits-stroming zijn de persoonlijke karaktertrekken van de leider belangrijk. Men gaat er vanuit dat leiders geboren en niet gemaakt worden. Elke leider heeft een bepaalde set stabiele eigenschappen die van hen een leider maken (Den Hartog en Koopman, 2001). De kenmerken zijn te verdelen in 'physical' kenmerken, zoals lengte, leeftijd en voorkomen, 'ability' kenmerken zoals intelligentie, kennis en taalgebruik en

‘personal’ kenmerken zoals dominantie, emotionele controle en introvert-extravert (Den Hartog en Koopman, 2001).

2.2.2 Style

Na trait-benadering kwam tot eind jaren zestig de stijlbenadering naar voren. Binnen deze stroming is de manier waarop leiders zich gedragen belangrijk. Deze stroming verschilt ten opzichte van de trait-benadering in het opzicht dat men niet onderzoekt wie leiders zijn, maar hoe zij zich gedragen. Deze benadering gaat er vanuit dat leiderschap een bepaald gedragspatroon is en dus aangeleerd kan worden (Den Hartog en Koopman, 2001). In de verschillende theorieën binnen deze stroming wordt vooral onderscheid gemaakt tussen taak- en relatiegericht leidinggeven.

2.2.3 Contingency Theorieën

Op het contingentiedenken werd tot begin van de jaren tachtig de nadruk gelegd. De contingency theorieën zijn de eerste theorieën die rekening houden met situationele factoren. Het belangrijkste uitgangspunt is dat de effectiviteit van de leiderschapsstijl afhankelijk is van de situatie. Het kan dus zijn dat een bepaalde stijl in een bepaalde situatie effectief is en in de andere niet (Den Hartog en Koopman, 2001).

2.2.4 Transformationeel of charismatisch leiderschap

De huidige trend op het gebied van leiderschap is transformationeel leiderschap. De literatuur binnen deze stroming is rond 1985 ontstaan. Dit was het jaar waarin een veel geciteerd auteur binnen de stroming, Bass, voor het eerst over transformationeel leiderschap schreef. De transformationele leider motiveert de volgers om bepaalde doelen te halen door attitudes, normen en waarden om te vormen (Rafferty en Griffin, 2004). Naast het transformeren van volgers is met transformationeel leiderschap ook meer de nadruk komen te liggen op visie en missie in plaats van concrete planning. Daarnaast zijn ook vernieuwing, commitment en pro-activiteit belangrijke begrippen binnen deze stroming.

Zoals gezegd is Bass een van de belangrijkste auteurs binnen deze stroming. In 1985 heeft hij vier dimensies van transformationeel leiderschap geïdentificeerd. De eerste dimensie is ‘idealezed influence’ oftewel charisma. Deze dimensie beschrijft leiders die een rolmodel zijn voor hun volgers. Leiders met charisma worden vertrouwd en gerespecteerd bij hun beslissingen, omdat men er vanuit gaat dat deze goed zijn. De tweede dimensie is ‘inspirational motivation’. Hier gaat het om leiders die volgers motiveren zich te committeren

aan de visie van de organisatie. Deze leiders moedigen teamspirit aan om doelen, bijvoorbeeld waarde creëren of marktaandeel verhogen, te halen. Een dergelijke leider draagt met andere woorden een visie uit naar zijn volgers. De derde is 'intellectual stimulation'. Het gaat hier om leiders die innovatie en creativiteit aanmoedigen door de normen en waarden van een groep uit te dragen. Deze leiders zijn voor kritisch denken en voor oplossingen die de organisatie beter maken. De laatste is 'individualized consideration'. Het gaat hier om leiders die fungeren als coach en adviseur van de volgers. Deze leiders moedigen ondergeschikten aan om doelen te halen die goed zijn voor henzelf en de organisatie. (Rafferty en Griffin, 2004 en Hall e.a. 2002)

Bass (1985) geeft aan dat van de vier dimensies idealized influence (charisma) de meest algemene en belangrijkste dimensie van transformationeel leiderschap is (Rafferty en Griffin, 2004). Charisma wordt vaak gezien als iets dat iemand heeft of niet heeft, ofwel een trait standpunt. Door de jaren heen hebben verschillende auteurs persoonlijke factoren geprobeerd te scheiden van charisma in plaats van het te behandelen als persoonlijkheidskenmerk. Uit verschillende onderzoeken kwam naar voren dat bepaalde persoonsfactoren belangrijk zijn voor het hebben en behouden van charisma. Het gaat hier vooral om fysieke en psychologische kenmerken en kunde (Den Hartog en Koopman, 2001).

Wat bij charisma een van de belangrijkste punten is, is dat transformationele leiders charismatisch zijn in de ogen van volgers. Het is dus niet te zien als een bepaalde leiderschapsstijl, maar meer als een attributie van volgers. Het charisma is hierbij afhankelijk van het succes in het bereiken van bepaalde doelen en bepaalde prestaties van de leider (Den Hartog en Koopman, 2001).

Bij charismatisch leiderschap is er veel aandacht voor de persoon van de leider, maar ook voor het gedrag en de situatie (Van Muijen 2003). Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de omschrijving van charismatisch leiderschap die House (1977) geeft. In zijn theorie combineert hij traits-, leiderschapsstijl- en contingencytheorieën bij het beschrijven van charismatische leiders (Den Hartog en Koopman, 2001). Daarnaast zijn er ook auteurs die een bepaalde stroming combineren met charisma. Een goed voorbeeld is de theorie van Shamir en Howell (1999). Hierin komt naar voren dat charisma en de achterliggende processen op vele verschillende situaties van toepassing kunnen zijn. Er zijn echter situaties waarin charisma beter tot zijn recht komt. Er kan met andere woorden gezegd worden dat het ontstaan en het effect van charisma bevorderd of afgeremd kan worden door situationele factoren (Shamir en Howell, 1999).

Naast deze situationele factoren is er door De Hoogh (et al, 2005) onderzoek gedaan naar de link tussen leiderschap en persoonlijkheidskenmerken en de mate waarin een dynamische omgeving de relatie tussen leiderschap en persoonlijkheidskenmerken beïnvloedt. Ook hier bleken in verschillende gevallen dat verschillende persoonlijkheidskenmerken gerelateerd waren aan charismatisch leiderschap (De Hoogh et al, 2004).

Zoals eerder aangegeven heeft ook House (1977) een aantal kenmerken van charismatische leiders genoemd. Deze beschrijving is minder gefocust op een sociale crisis, hoewel crisis het ontstaan van charisma volgens House wel kan bevorderen. Volgens House heeft een charismatisch leider vier kenmerken, namelijk: dominantie, zelfvertrouwen, behoefte aan invloed en een sterke overtuiging van de integriteit van de eigen waarden (Den Hartog en Koopman, 2001).

De nadelen van de theorieën omtrent zowel transformationeel leiderschap als charisma zijn dat zij de onderliggende invloedrijke processen niet beschrijven en dat zij niet verklaren hoe leidergedrag gerelateerd is aan deze processen. Daarnaast is er ook verwarring over bepaalde gedragingen die essentieel zijn voor transformationeel leiderschap en charisma. Vaak worden dezelfde soort gedragingen relevant geacht voor beide benaderingen, terwijl beide juist uitgaan van verschillende gedragingen. Deze onverenigbare aspecten van belangrijke gedragingen zorgen ervoor dat beide typen leiderschap niet tegelijkertijd kunnen bestaan. Mede dankzij de onduidelijkheden die in beide stromingen bestaan, is het nu gebruikelijk om beide benamingen door elkaar heen te gebruiken en als equivalent te beschouwen (Yukl, 1999).

Het meeste onderzoek naar transformationeel of charismatisch leiderschap is uitgevoerd met gebruikmaking van de *'Multifactor Leadership Questionnaire'* (MLQ), ontwikkeld door Bass (De Hoogh, Den Hartog en Koopman, 2004). Deze vragenlijst is gebaseerd op het leiderschapsmodel genaamd Full Range Leadership Theory. In de MLQ worden drie stijlen van leidinggeven gedefinieerd, namelijk laissez-faire, transactioneel en transformationeel. Deze drie stijlen staan op een actief-passief continuüm. Transformationeel is hierbij het actieve uiterste, gevolgd door transactioneel. Laissez-faire is de meest passieve vorm van leiderschap in dit model.

Er is echter verschillende kritiek gekomen op de MLQ. Yukl (1999), bijvoorbeeld, stelde aan de kaak dat dit instrument te weinig aandacht besteedt aan de positieve aspecten van transactioneel leiderschap. Daardoor loopt men het risico alle in het onderzoek gevonden positieve effecten toe te schrijven aan transformationeel leiderschap, terwijl een deel van die effecten in feite te herleiden valt tot niet-gemeten positieve aspecten van transactioneel

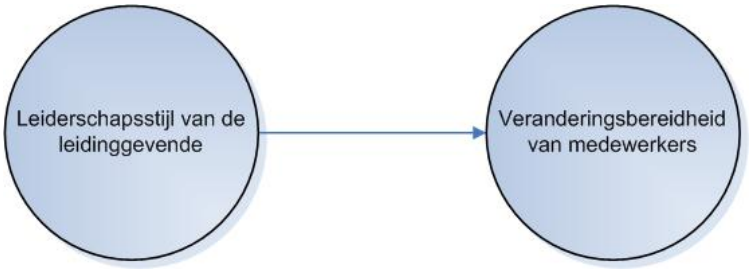
leiderschap (Yukl, 1999 in: De Hoogh, Den Hartog en Koopman, 2004). De Hoogh (et al, 2004) hebben mede hierdoor een alternatief instrument ontwikkeld. Deze vragenlijst, genaamd *'Charismatisch Leiderschap In Organisaties'* (CLIO), is op charismatisch leiderschap gericht. Daarnaast meet de vragenlijst tevens autocratisch, transactioneel en passief leiderschap. Autocratisch leiderschap wordt door De Hoogh (et al, 2004) omschreven als autocratisch gedrag dat erop gericht is de machtpositie van de leider te vergroten en de afhankelijkheid van de medewerkers te bevestigen. Bij transactioneel leiderschap gaat het om ruilrelatie tussen leider en medewerkers. Passief leiderschap houdt in dat er geen leiderschap aanwezig is bij de leider. De CLIO tracht zowel charismatisch als niet-charismatisch gedrag te meten, zonder de pretentie te voeren een uitputtende reeks van leiderschapsgedragingen in kaart te brengen (De Hoogh, Den Hartog en Koopman, 2004).

2.3 Conceptueel model

Door bovenstaand uitgewerkt theoretisch kader kan gekomen worden tot het conceptueel model, waarin een aantal relaties getoetst zullen worden aan de hand van hypotheses.

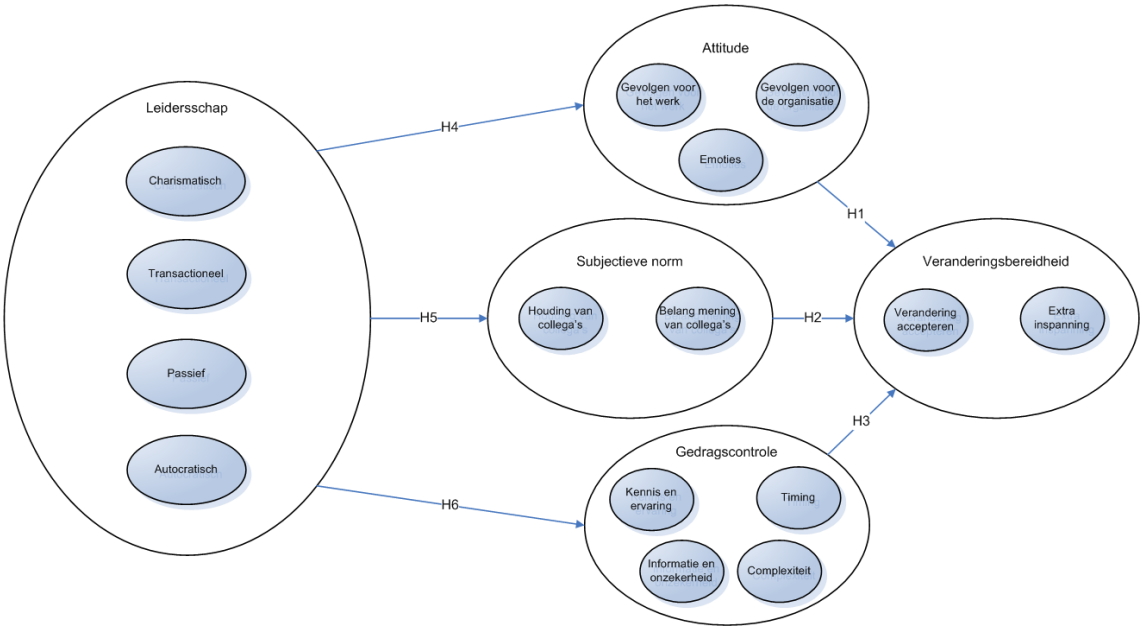
Zoals reeds genoemd in het theoretisch kader stellen Kotter en Cohen (2002) dat leiderschap bij een organisatieverandering met name betrekking heeft op het veranderen van gedrag van medewerkers. Daarnaast is ook gesteld dat het positief model van weerstand uitgaat van de visie dat organisaties systemen zijn met ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan, waarbij die ingebouwde mechanismen gebaseerd zijn op menselijk gedrag (Metselaar en Cozijnsen, 2005). Een organisatieverandering kan dus gezien worden als een collectieve gedragsverandering (Metselaar en Cozijnsen, 2005). Op basis van deze stellingen wordt er gekomen tot een te onderzoeken relatie tussen de onafhankelijke variabele (leiderschap) en de afhankelijke variabele (veranderingsbereidheid).

Figuur 2.4: De onafhankelijke en afhankelijke variabele



De afhankelijke variabele veranderingsbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen. Deze variabele wordt geoperationaliseerd aan de hand van drie te onderscheiden dimensies. Deze dimensies, attitude, subjectieve norm en gedragscontrole, zijn de onafhankelijke variabelen ten op zichten van veranderingsbereidheid. Leiderschap daarentegen is de onafhankelijke variabele ten opzichten van de drie dimensies die veranderingsbereidheid verklaren. Leiderschap wordt opgesplitst in vier stijlen, te weten: charismatisch, transactioneel, passief en autocratisch leiderschap. Al deze variabelen leiden tot onderstaand conceptueel model.

Figuur 2.5: Conceptueel model



2.4 Hypothesen

Vanuit het conceptueel model blijkt welke variabelen gerelateerd zijn. Hieronder zal per relatie aan gegeven worden welk verband er verwacht wordt te vinden. De variabelen, attitude, subjectieve norm en gedragscontrole, verklaren in het model de variabele veranderingsbereidheid. Dit leidt tot de eerste drie hypothesen.

Hypothese 1,2 en 3

1. De mate waarin een medewerker een positieve **attitude** heeft ten opzichte van een voorgestelde verandering, hangt positief samen met de **bereidheid** om mee te werken aan deze verandering.
2. Hoe positiever een medewerker de **subjectieve norm** ten gunste van de voorgestelde verandering ervaart, des te groter de **bereidheid** om mee te werken aan deze verandering.
3. De mate waarin een medewerker een positieve **gedragscontrole** heeft ten opzichte van een voorgestelde verandering, hangt positief samen met de **bereidheid** om mee te werken aan deze verandering.

Bovenstaande drie hypothesen dienen ter toetsing van het DINAMO model van Metselaar (1997). De attitude van een persoon ten aanzien van het gedrag verwijst naar de mate waarin een persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag (Ajzen, 1991). Dus wanneer een medewerker verwacht dat de verandering een positief effect voor hem heeft, zal zijn attitude positief zijn. Dus wanneer zijn attitude positief is, is hij meer bereid om mee te werken aan een verandering.

De subjectieve norm ten aanzien van het gedrag houdt verband met de druk vanuit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen (Metselaar, 1997). De tweede hypothese veronderstelt dat wanneer de omgeving positiever is over de organisatieverandering dat de intentie van het gedrag van een medewerker ten gunste van de organisatieverandering is.

De derde afhankelijke variabele, de gedragscontrole, betreft de eigen inschatting van de mate waarin de persoon in staat is het beoogde gedrag succesvol uit te voeren (Ajzen, 1991). Het gaat dus over de controle die de persoon ervaart over het gedrag en wordt bepaald door de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag (Metselaar, 1997). De hypothese veronderstelt hoe meer een medewerker denkt dat zijn gedrag een positieve invloed heeft op de organisatieverandering, hoe groter zijn intentie is om daadwerkelijk een positieve bijdrage te leveren aan de organisatieverandering.

De volgende drie hypothesen toetsen de relaties tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de antecedenten van veranderingsbereidheid. Er is een a tot en met d verdeling gemaakt die de verschillende leiderschapsstijlen weerspiegelt.

Hypothese 4

De stijl van leidinggeven hangt samen met de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.

Deze hypothese leidt tot de volgende vier deelhypothesen:

a. Aanwezigheid van **charismatisch leiderschap** hangt positief samen met de **attitude** van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.
b. Aanwezigheid van **transactioneel leiderschap** hangt positief samen met de **attitude** ten opzichte van een voorgestelde verandering.
c. Aanwezigheid van **passief leiderschap** hangt negatief samen met de **attitude** van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.
d. Aanwezigheid van **autocratisch leiderschap** hangt negatief samen met de **attitude** van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.

Hypothese 4a is gebaseerd op het feit dat binnen de theorie over charismatisch leiderschap gesteld wordt dat de leider de volgers motiveert om bepaalde doelen te halen door attitudes, normen en waarden om te vormen (Rafferty en Griffin, 2004). De charismatische leiderschapstheorieën maken aannemelijk dat een leider een directe, positieve invloed heeft op de drie subdimensies van atitude: ‘gevolgen voor het werk’, ‘emoties’ en ‘gevolgen voor de organisatie‘. Bij de transactionele leider zal de invloed ook positief zijn, maar waarschijnlijk minder sterk dan bij de charismatische leider. Zeker bij de dimensie ‘gevolgen voor het werk’ is een positieve invloed te verwachten daar het bij de transactionele leider gaat om de ruilrelatie werk versus loon. Hypothese 4c voorspelt dat passief leiderschap afbreuk doet aan de attitude van een medewerker. Dit is gebaseerd op het feit dat leidinggevenden bij passief leiderschap het nemen van beslissingen mijden (Bass, 1990).

Hypothese 5

De stijl van leidinggeven hangt samen met de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering.

Deze hypothese leidt tot de volgende vier deelhypothesen:

a. Aanwezigheid van charismatisch leiderschap hangt positief samen met de ervaren subjectieve norm, ten opzichte van een voorgestelde verandering.
b. Aanwezigheid van transactioneel leiderschap hangt positief samen met de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering.
c. Aanwezigheid van passief leiderschap hangt negatief samen met de ervaren subjectieve norm, ten opzichte van een voorgestelde verandering.
d. Aanwezigheid van autocratisch leiderschap hangt negatief samen met de ervaren subjectieve norm, ten opzichte van een voorgestelde verandering.

Bij de veronderstelde relatie tussen leiderschap en de ervaren subjectieve norm kan de invloed van leiderschap direct en indirect zijn. De medewerker ervaart een bepaalde opvatting van zijn of haar leidinggevende. Maar hij of zij ervaart ook een bepaalde opvatting van zijn of haar collega's. Deze laatste zou ook beïnvloed kunnen worden door de leider en daarmee heeft de leider indirect invloed op de ervaren subjectieve norm. Deze hypothese is gebaseerd op het feit dat de literatuur over charismatisch leiderschap beschrijft dat leiders een rolmodel zijn voor hun volgers. Leiders met charisma worden vertrouwd en gerespecteerd bij hun beslissingen, omdat men er vanuit gaat dat deze goed zijn. De opvattingen van een leider spelen een rol bij de beïnvloeding van medewerkers.

Hypothese 6

De stijl van leidinggeven hangt samen met de ervaren gedragscontrole ten opzichte van een voorgestelde verandering.

Deze hypothese leidt tot de volgende vier deelhypothesen:

a. Aanwezigheid van charismatisch leiderschap hangt positief samen met de ervaren gedragscontrole van een medewerker, ten opzichte van een voorgestelde verandering.
b. Aanwezigheid van transactioneel leiderschap hangt positief samen met de ervaren gedragscontrole ten opzichte van een voorgestelde verandering.
c. Aanwezigheid van passief leiderschap hangt negatief samen met de ervaren gedragscontrole van een medewerker, ten opzichte van een voorgestelde verandering.
d. Aanwezigheid van autocratisch leiderschap hangt negatief samen met de ervaren gedragscontrole van een medewerker, ten opzichte van een voorgestelde verandering.

De hier veronderstelde relatie tussen leiderschap en gedragscontrole betekent dat medewerkers meer controle zouden ervaren over het veranderingsproces wanneer zij op een bepaalde manier gestuurd zouden worden door een leider. De hypothese is gebaseerd op hetgeen gesteld wordt bij enkele dimensie van charismatisch leiderschap. Bij de dimensie 'idealezed influence' bijvoorbeeld is voor te stellen dat de ervaren controle over het veranderingsproces beïnvloed wordt doordat de leider een visie heeft en trots, vertrouwen en respect opwekt bij zijn of haar medewerkers. Maar ook de dimensie 'inspirational motivation', waar de leider de medewerkers motiveert zich te committeren aan de visie van de organisatie, levert een vermoeden dat de ervaren gedragscontrole groter is.

In het volgende hoofdstuk worden de concepten geoperationaliseerd en toegelicht hoe tot de uiteindelijke vragenlijst is gekomen.

3. Onderzoeksmethode

Er zijn verschillende strategieën bij een onderzoek te hanteren. Voorbeelden zijn het experiment, de gevalsstudie en het survey. In een experiment wordt het onderzochte verschijnsel uit zijn natuurlijke context gelicht (Hutjes en Van Buuren, 1996). Bij een gevalsstudie wordt daarentegen geprobeerd de natuurlijke verwevenheid van belangrijke factoren voor de beschrijving of verklaring van een bepaald verschijnsel te handhaven (Hutjes en Van Buuren, 1996). In een survey wordt volgens Hutjes en Van Buuren (1996) uitgegaan van een nauwkeurig omschreven vraagstelling en een uitgewerkt conceptueel model. Vanuit dat model wordt een beperkt aantal te onderzoeken variabelen vastgelegd die het uitgangspunt vormen voor een ondervraging van een groot aantal onderzoekseenheden (Hutjes, Van Buuren, 1996). De onderzoeksstrategie in dit onderzoek is een survey. De relaties tussen variabelen die vanuit het conceptueel model opgemaakt kunnen worden, zullen in dit onderzoek onderzocht worden door middel van het ondervragen van een groot aantal medewerkers.

3.1 Constructie vragenlijst

Om de variabelen te meten is er een vragenlijst opgesteld. Om te komen tot een vragenlijst dienen de begrippen ‘leiderschap’ en ‘veranderingsbereidheid’ eerst in dimensies te worden geoperationaliseerd. Aan de hand van die dimensies kunnen vragen worden afgeleid die uiteindelijk voor de empirische data zorgen waardoor de hypotheses getoetst kunnen worden. De vragen vormen het meetinstrument. Voor de stijl van leidinggeven wordt de ‘CLIO’ als instrument gebruikt. Voor veranderingsbereidheid wordt de ‘DINAMO’ gebruikt. Beide instrumenten alsmede de operationalisatie van de variabelen worden hieronder toegelicht.

3.1.1 CLIO

Zoals reeds uit het theoretisch kader bleek, wordt leiderschap bij *Charismatisch Leiderschap In Organisaties* (CLIO) geoperationaliseerd in vier stijlen. De stijlen zijn een combinatie van charismatisch en op empowerment gericht leiderschap, transactioneel leiderschap, autocratisch leiderschap en passief leiderschap.

Charismatisch leiderschap wordt in het instrument CLIO geoperationaliseerd door een aantal dimensies. De eerste twee componenten zijn ‘beïnvloeding door middel van idealen’ oftewel ‘idealized influence’ en ‘inspiratie’ oftewel ‘inspirational motivation’. Beïnvloeding door middel van idealen kan gezien worden als het gedrag van een leider die probeert zich zo

te gedragen dat zijn medewerkers bewondering voor hem hebben (Den Hartog et al., 2001). Bij motiveren door inspiratie probeert de leider de visie en zijn betekenis over te brengen (Den Hartog et al., 2001). Daarnaast kan een leider zijn medewerkers aansturen door middel van gedrag gericht op empowerment van zijn medewerkers (Den Hartog et al., 2001). Dit kan zijn door middel van het geven van ondersteuning, coaching en aanmoediging van medewerkers. Deze derde dimensie wordt 'individuele consideratie' genoemd, oftewel 'individualized consideration' (Den Hartog et al., 2001). De vierde dimensie is 'intellectuele stimulatie', oftewel 'intellectual stimulation'. Hier gaat het om dat de leider de medewerker stimuleert problemen vanuit een nieuw perspectief te benaderen (Den Hartog et al., 2001). Tot slot wordt er op empowerment gericht gedrag gedefinieerd waarbij de leider medewerkers helpt hun eigen competentie te ontwikkelen (Den Hartog et al., 2001). Het gaat hier dan om de ruimte die een medewerker heeft om zijn eigen beslissingen te nemen. Dit zijn aspecten van participatief leiderschap. Yukl (1999) meent dat dit deel van participatief leiderschap (dus ruimte laten voor de ontwikkeling van de medewerker) onderdeel hoort te zijn van charismatisch leiderschap. Den Hartog (et al., 2001) hebben dit onderdeel meegenomen in het ontwikkelen van de vragenlijst van CLIO. Dus in CLIO zijn items opgenomen voor de aspecten 'beïnvloeding door middel van idealen', 'motiveren door inspiratie' en gedrag gericht op empowerment van de medewerker. Deze laatste wordt dus geoperationaliseerd door zowel items gericht op 'individuele considerate' en 'intelectuele stimulatie' als items vanuit het participatief leiderschap.

De schaal charismatisch en op empowerment gericht leiderschap kent 11 items. Deze items staan voor een aantrekkelijke visie formuleren, zin en betekenis geven aan het werk van medewerkers, het goede voorbeeld geven, participatie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie.

De tweede schaal is transactioneel leiderschap. Transactioneel leiderschap wordt door Den Hartog (et al., 2001) geoperationaliseerd met de omschrijving dat het gedrag van een leider er op gericht dient te zijn een *billijke overeenkomst* te hebben met zijn medewerkers. Zoals verwoord in het theoretisch kader gaat het bij transactioneel leiderschap om een ruilactie tussen leider en medewerker. De leider maakt duidelijk wat de medewerker kan verwachten in ruil voor een goede prestatie (Den Hartog et al., 1994). Voor een goede prestatie van de medewerker dient de leider te zorgen voor de juiste condities. Tevens dient hij feedback te geven en barrières weg te nemen (Den Hartog et al., 1994). In de vragenlijst van CLIO is die billijke overeenkomst tussen leider en medewerker dus op twee aspecten gestoeld. Ten eerste gaat het om een duidelijke verwachting die gegeven wordt en als tweede

gaat het om een rechtvaardige beloning, ook wel contingente beloning genoemd. De schaal transactioneel leiderschap kent zes items. De items vertolken gedragsaspecten waarbij de leider de medewerker een billijke overeenkomst biedt (Den Hartog et al., 2004).

De derde schaal is autocratisch leiderschap. Autocratisch leiderschap is door de opstellers van CLIO meegenomen omdat er een relatie is met charisma. Den Hartog (et al., 2004) citeren uit werk van Yukl (1999) waaruit blijkt dat leiders met veel charisma kunnen doorslaan in autoritaire leiders. Het lijkt dan of de leider het beste voor heeft met zijn medewerker, maar eigenlijk gaat het om het verkrijgen macht of het vergroten van de machtpositie. Zij operationaliseren autocratisch leiderschap dan ook met het gedrag dat erop gericht is de machtpositie van de leider te vergroten en de afhankelijkheid van de medewerkers te bevestigen. Noemswaardig is nog dat Den Hartog (et al., 2004) in ander onderzoek vonden dat in Nederland de samenhang tussen autocratisch en charismatisch leiderschap gering is. Dit komt eerder voor in landen waar de 'machtsdimensie' en de machtsverhoudingen van een andere culturele aard zijn. In de vragenlijst van de CLIO zijn zes items over autocratisch leiderschap opgenomen en die weerspiegelen gedrag dat erop gericht is de eigen positie van de leider te handhaven en te beschermen.

De vierde en tevens laatste schaal binnen CLIO is passief leiderschap. In ander onderzoek werd er nog wel eens onderscheid gemaakt tussen leiders die totaal geen leiderschapsgedrag vertonen en leiders die heel reactief leidinggeven. Dit zijn leiders die alleen in actie komen wanneer er écht ingegrepen dient te worden. Beide leiders echter zijn zeer passieve leiders te noemen (Den Hartog et al., 1997). Vandaar dat de opstellers van de CLIO de items die naar passief gedrag wijzen combineren. Passief leiderschap wordt geoperationaliseerd als gedrag dat erop gericht is elke verantwoordelijkheid te vermijden.

In totaal hebben 27 items betrekking op de variabele 'leiderschap'. In tabel 3.1 is de verdeling van de items overzichtelijk gemaakt. Er is een 7-puntsschaal gebruikt met de antwoordmogelijkheden: helemaal mee eens tot helemaal niet mee eens. De vragen met betrekking tot leiderschap zijn opgenomen in bijlage 1.

Tabel 3.1: De variabelen behorend bij leiderschap

Variabele	**Code**	**Items**	**Bron**
Charismatisch	char	11	CLIO
Transactioneel	trans	6	CLIO
Autocratisch	aut	6	CLIO
Passief	pass	4	CLIO

3.1.2 DINAMO

Veranderingsbereidheid wordt geoperationaliseerd door middel van het model van Metselaar (1997), genaamd DINAMO. De DINAMO meet de inspanning die een medewerker bereid is te leveren om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen. Metselaar (1997) heeft bij de ontwikkeling van de DINAMO het Planned Behavior model van Ajzen gebruikt als uitgangspunt voor de invulling van het begrip 'veranderingsbereidheid'. De verschillende dimensies die onderscheiden worden zijn attitude, subjectieve norm en gedragscontrole.

Bij attitude gaat het om een positieve of negatieve houding die iemand heeft ten opzichte van een bepaald object, persoon, instelling of gebeurtenis (Ajzen, 1991). Attitude wordt door Metselaar (1997) geoperationaliseerd als de som van de verwachte gedragconsequenties, ieder gewogen met de waardering of evaluatie van die consequentie. De som heeft hier betrekking op de drie subdimensies van attitude. De eerste is 'verwachte gevolgen van de verandering voor het werk'. Deze schaal omvat 9 items die gemeten worden op een vijf-puntsschaal van zeer negatief tot zeer positief. De tweede subdimensie is 'verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie'. Deze schaal omvat 5 items. Hier wordt antwoord gegeven door middel van een vijf-puntsschaal van zeer klein tot zeer groot. De derde subdimensie is 'de emoties die de verandering oproept'. Deze schaal kent wederom vijf items, waarin elk item een emotie weerspiegelt.

De tweede dimensie is subjectieve norm. De subjectieve norm bestaat uit de verwachte opvattingen van anderen (Ajzen, 1991). De houding van collega's en leidinggevenden ten opzichte van het veranderingsproces oefent invloed uit op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Deze schaal kent 5 items waarbij elk item een andere groep vertolkt met een gezamenlijke opvatting. De schaal loopt in vijf punten van zeer negatief tot zeer positief. In het onderzoek van Metselaar (1997) zijn er dus een aantal groepen onderscheiden die een bepaalde opvatting hebben. De vraag is gerezen of al deze groepen wel evenredig veel invloed

hebben op de medewerker in kwestie. Iemand kan zich meer van de mening van zijn leidinggevende aantrekken dan van de mening van zijn collega. Vandaar dat in dit onderzoek er tevens vijf items zijn toegevoegd, waarin gemeten wordt hoe belangrijk de medewerker de mening van de betreffende groep vind.

De derde dimensie is de 'gedragscontrole'. De gedragscontrole wordt verklaard door de hoeveelheid controle die de medewerker over het veranderingsproces ervaart (Metselaar en Cozijnsen, 2005). De gedragscontrole vormt volgens de theorie van Planned Behavior een belangrijke voorspeller van gedragintenties. Immers als mensen ervan uitgaan dat zij op geen enkele wijze in staat zijn een bepaald gedrag uit te voeren, zullen zij geen sterke intentie vormen (Ajzen, 1991). Gedragscontrole wordt geoperationaliseerd als de som van de percepties van het individu in welke mate hij zich in staat acht om in verschillende situaties het gedrag uit te voeren (Metselaar, 1997). De som staat hier voor vier subdimensies. De eerste is de kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen. Deze schaal kent 6 items. De tweede weerspiegelt de middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren. Hier worden 7 items onderscheiden. De derde subdimensie gaat over de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd. Hier gaat het met name om de timing. Voorbeeld van een item is: "Ik kan het veranderingsproces goed bijhouden". Deze schaal was nog niet opgenomen in het eerste onderzoek van Metselaar (1997), maar is later toegevoegd. De schaal telt 6 items. De vierde en tevens laatste subdimensie van de gedragscontrole is de complexiteit van de verandering. Deze schaal kent 7 items.

Bovenstaande drie dimensies – attitude, subjectieve norm en gedragscontrole – zijn de afhankelijke variabelen ten opzichte van de onafhankelijke variabele veranderingsbereidheid, oftewel de inspanning die een medewerker bereid is te leveren om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen. Deze variabele wordt tevens gemeten. Hier zijn 7 items voor opgenomen. Echter deze 7 items zijn opgesplitst in 4 items die de extra inspanning weerspiegelen die een medewerker zou willen geven om het veranderingsproces te versnellen en 3 items die laten zien dat de medewerker het veranderingsproces in ieder geval accepteert.

In totaal zijn er 63 items opgenomen. In tabel 3.2 zijn de items overzichtelijk samengevat.

Tabel 3.2: De variabelen behorend bij veranderingsbereidheid

Variabele	**Code**	**Items**	**Bron**
Attitude	att		
Gevolgen voor het werk	gvwatt	9	DINAMO
Gevolgen voor de organisatie	gvoatt	5	DINAMO
Emotie	emoatt	5	DINAMO
Subjectieve norm	subj		
Houding van collega's		5	DINAMO
Belang mening van collega's		5	
Gedragscontrole	gedrc		
Kennis en ervaring	kengedrc	6	DINAMO
Informatie en onzekerheid	infogedrc	7	DINAMO
Timing	timgedrc	6	DINAMO
Complexiteit	complgedrc	7	DINAMO
Veranderingsbereidheid	vber	7	
Extra inspanning tbv verandering	extverb	4	DINAMO
Verandering accepteren	accverb	3	

3.2 Het object van onderzoek

Met het object van onderzoek wordt aangegeven waar het onderzoek plaatsvindt. Welke organisatie of groep organisaties staan in het onderzoek centraal? Of welke onderdelen van deze organisaties? Met het object van onderzoek wordt dus aangegeven waar de onderzoeker zijn of haar empirische materiaal verzamelt.

In het onderzoek is een organisatie onderzocht die een verandering ondergaat. Deze organisatieverandering dient daarbij wel te voldoen aan de in paragraaf 2.1 gegeven definitie van een verandering. De populatie voor het onderzoek zijn de medewerkers van de organisatie. Dus de onderzochte populatie wordt: de medewerkers van bedrijf X.

Bij een grote Nederlandse verzekeringsmaatschappij is het onderzoek in het voorjaar van 2007 uitgezet. Het onderzoek is een eigen wetenschappelijk onderzoek. Er is om medewerking gevraagd bij de directie van een divisie van de organisatie. Alleen de

medewerkers die behoren bij deze divisie zijn betrokken in het onderzoek. Via een e-mail zijn ongeveer 650 medewerkers aangeschreven. De respons en een analyse van de respondenten wordt toegelicht in paragraaf 3.3. Vanwege het feit dat de ondervraagde medewerkers nu in een veranderingsproces verkeren, zijn zij zeer geschikt voor het beantwoorden van de vragen behorend bij dit onderzoek. Doordat ze in een veranderingsproces verkeren kunnen zij zich beter inleven in de vragen dan medewerkers die niet te maken hebben met een veranderingsproces.

Het veranderingsproces is ingegeven door een fusie met een andere verzekeringsmaatschappij. Onderdeel van het veranderingproces is de invoering van een nieuwe organisatiestructuur. Uit het inrichtingsplan van de betreffende organisatie blijkt dat de structuur verandert van een op marktorganisaties gerichte structuur naar een op distributiekanaal gerichte segmentstructuur. De verandering houdt in dat enkele marktorganisaties worden omgevormd naar een structuur waarbij er een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is voor het bedienen van een distributiekanaal en daaraan gekoppeld een verdeling in segmenten, waarin een hele klantgroep wordt bediend. Met andere woorden het business model wordt afgestemd op de specifieke eisen in lijn met het distributiekanaal om de eindklant te kunnen bedienen. De verandering leidt tot nieuwe werkwijzen en rolverdelingen. De organisatie onderscheidt drie bewegingen die personele gevolgen hebben. De eerste stroming is de integratie van structuuronderdelen. Dit zal een besparende uitwerking hebben op het personeelbestand. De tweede stroming is de uitwisseling van activiteiten tussen de nieuwe divisies. Hierbij zullen overplaatsingen van medewerkers gemoeid zijn. Ten derde wil de organisatie haar groeiambitie realiseren. Dit resulteert in uitbereiding van nieuwe functies.

Tot slot is in het kader van dit onderzoek noemenswaardig dat de organisatie in haar inrichtingsplan onderkent dat volledige en tijdige communicatie cruciaal is voor succesvolle implementatie. Daarbij wordt genoemd dat leidinggevenden een sleutelrol vervullen ten aanzien van die communicatie en daarmee cruciaal zijn voor de daadwerkelijke implementatie van de veranderingen.

3.3 Analyse respondenten

Van de ongeveer 650 aangeschreven medewerkers zijn 278 enquêtes teruggekomen. Het responspercentage is dus 42,8%. Niet alle respondenten hebben alle vragen ingevuld. Dit komt doordat sommige respondenten tussentijds met het beantwoorden van de vragenlijst gestopt zijn. De eerste vragen zijn 275 keer beantwoord. Daarna loopt het aantal respondenten per vraag terug naar ongeveer 250 per vraag.

Aan het eind van de vragenlijst zijn enkele vragen opgenomen die betrekking hebben op demografische kenmerken van de respondenten. Allereerst is gevraagd naar de leeftijd. Daaruit blijkt dat er geen respondenten zijn geweest onder de 21 jaar. De grootste groep heeft een leeftijd van 35 tot en met 40 jaar. De verdeling tussen man en vrouw binnen de respondenten is respectievelijk 74% om 26%. Er is dus een overduidelijke manlijke meerderheid. De gemiddeld hoogst genoten opleiding is op Hbo-niveau. Er is dus een relatief hoog opleidingsniveau. 62% van de respondenten heeft een werkervaring van 16 jaar of meer. Tot slot is gevraagd of de respondent een leidinggevende positie bekleed. Van de respondenten is 14% leidinggevende. Genoemd moet worden dat van de gehele populatie wel de verwachting is dat bijna alle leidinggevende respondent zijn, daar een deel van de leidinggevende in de pilot van het onderzoek betrokken is geweest. Dus er valt niet direct te concluderen dat 14% van de divisie leidinggevende is. In bijlage 2 zijn alle demografische kenmerken van de respondenten weergegeven.

3.4 Analysemethoden

De vragenlijst is digitaal in te vullen geweest. De antwoorden van de respondenten zijn opgeslagen in een databestand dat geïmporteerd kon worden in het statistisch-analyseprogramma SPSS. Vanuit de dataset is eerst een factor- en betrouwbaarheidsanalyse gedaan. Dit om te beoordelen of de items tot een schaal samengevoegd kunnen worden. Daarna werden er regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen te onderzoeken. De resultaten van deze analyses zijn terug te vinden in het volgende hoofdstuk.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. In de eerste paragraaf worden de resultaten van de factor- en de betrouwbaarheidsanalyse getoond. Vervolgens worden de, vanuit de factor- en betrouwbaarheidsanalyse verkregen schalen, centrum- en spreidingsmaten geïllustreerd. In paragraaf drie van dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de correlatie- en regressieanalyse behandeld. In deze paragraaf wordt bekeken of de hypothesen aanvaard dan wel verworpen dienen te worden.

4.1 Factoranalyse en betrouwbaarheid

Met behulp van een factor- en betrouwbaarheidsanalyse wordt gekeken of de items behorend bij een variabele ook daadwerkelijk iets zeggen over die variabele. Met de factoranalyse wordt onderzocht of de veronderstelde schalen inderdaad als een of meerdere factoren te beschouwen zijn. Met de betrouwbaarheid wordt naar de interne consistentie van een variabele gekeken. Het gaat dan om de veronderstelde samenhang tussen de items behorend bij een variabele. De interne consistentie wordt weergegeven met het coëfficiënt Cronbach's alpha. Aan de hand van deze analyses worden items wel of niet meegenomen in een schaal. Hieronder worden allereerst de analyses weergegeven van de variabele 'leiderschap', vervolgens wordt 'veranderingsbereidheid' weergegeven.

4.1.1 Leiderschap

In tabel 4.2 worden de ladingen van de betreffende items weergegeven. Naar aanleiding van deze factoranalyse zijn de items v1, v2, v5, v6, v15, v20, v23, v24 en v25 verwijderd. Met de overgebleven items is per schaal de Cronbach's alpha berekend. De items die bij charismatisch leiderschap behoren zijn v4, v7, v8, v13, v16, v17, v19, v26 met een Cronbach's alpha van .940. Bij transactioneel leiderschap horen de items v9, v11, v14, v21 en v27 met een Cronbach's alpha van .908. Passief leiderschap houdt twee items over, namelijk v10 en v12 met een Cronbach's alpha van .626. Bij autocratisch leiderschap horen de items v3, v18, en v22 met een Cronbach's alpha van .676. Zie tabel 4.3 voor een overzicht van de Cronbach's alpha's.

Tabel 4.2: Factoranalyse leiderschap

	Component			
	char	aut	pass	trans
V1	,496			,428
V2	,360		,714	
V3		,688		
V4	,563			
V5	,450			,371
V6	,469			,485
V7	,658			
V8	,798			
V9	,367			,575
V10	-,356		,680	
V11				,730
V12			,684	
V13	,599			
V14				,618
V15			,462	-,417
V16	,800			
V17	,722			
V18		,652		
V19	,739			
V20	-,480	,586		
V21				,678
V22		,755		
V23	,475	,430		
V24		,462		-,496
V25		,445		
V26	,859			
V27				,699

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 23 iterations.

Tabel 4.3: Betrouwbaarheidscoëfficiënten leiderschap

CLIO	Cronbach's Alpha	N of Items
Charismatisch leiderschap	,940	8
Transactioneel leiderschap	,908	5
Passief leiderschap	,626	2
Autocratisch leiderschap	,676	3

4.1.2 Veranderingsbereidheid

Veranderingsbereidheid is geoperationaliseerd in vier variabelen. Hierin zijn drie onafhankelijke variabelen, te weten attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. De

afhankelijke variabele is veranderingsbereidheid. Deze vier zullen achtereenvolgens behandeld worden.

De variabele attitude wordt bepaald door drie factoren. Tabel 4.4 laadt de ladingen van de items behorend bij de factoren zien. Item v36 is uit de poel met vragen gehaald. De betrouwbaarheid van de schalen is terug te vinden in tabel 4.8.

De variabele subjectieve norm kent maar één schaal. De beste interne consistentie werd bereikt door alleen de items v44, v45 en v46 mee te nemen. De andere items zijn voor verdere analyses eruit gehaald. Met deze drie items werd een Cronbach's alpha gevonden van .733.

De variabele gedragscontrole kent vanuit de theorie vier factoren. Na een eerste factoranalyse kunnen echter deze vier factoren niet onderscheiden worden. Tabel 4.5 geeft dit weer. Er worden wel twee vanuit de theorie gedefinieerde factoren gevonden. Dit zijn informatie en onzekerheid (infogedrc) en complexiteit (complgedrc). Uit de tweede factoranalyse, waarin aangegeven is dat de variabele gedragscontrole te verklaren valt door drie factoren, blijkt wel een duidelijke verdeling (zie tabel 4.6). Ook hier komen de factoren informatie en onzekerheid én complexiteit naar voren. Daarnaast is er een derde te onderscheiden factor. Dit zal een combinatie zijn van de in de theorie verklaarde factoren van Metselaar (1997). Dit zijn de factoren kennis en ervaring én timing. Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen hoe deze derde factor exact te definiëren is. Er zijn drie items verwijderd bij gedragscontrole. Dit zijn de items v71, v77, v78 en v83. De Cronbach's alpha van de schaal gedragscontrole is .821. Van drie schalen die vanuit de tweede factoranalyse gebleken zijn, is ook de betrouwbaarheid berekend. De schalen informatie en onzekerheid (infogedrc) en complexiteit (complgedrc) laten respectievelijk een Cronbach's alpha zien van .851 en .792. De derde schaal, die gevormd is met de overgebleven items van gedragscontrole, laat een Cronbach's alpha zien van .852. In de regressieanalyse zal gedragscontrole in eerste instantie als één schaal worden meegenomen.

De items behorend bij veranderingsbereidheid zijn opgesplitst naar items die de extra inspanning meten die een medewerker zou willen geven om het veranderingsproces te versnellen en naar items die slechts meten of de verandering geaccepteerd wordt. Van deze laatste groep is item v70 geschrapt waardoor er een Cronbach's alpha ontstaat van .676. De andere schaal heeft met vier items een Cronbach's alpha van .860.

Slechts één schaal vertoond een interne consistentie van .676 wat nog acceptabel te noemen is. Alle andere schalen, met uitzondering van subjectieve norm met een Cronbach's alpha van .733, zitten boven de .75 wat goed te noemen is.

Tabel 4.4: Factoranalyse attitude

	Component		
	gvwatt	emoatt	gvoatt
V28	,550		
V29	,651		
V30	,523		
V31	,913		
V32	,790		
V33	,622		
V34	,476		
V35	,682		
V37			,798
V38			,775
V39			,535
V40			,813
V41			,830
V52		,754	
V53		,668	
V54		,601	
V55		,770	
V56		,799	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 8 iterations.

Tabel 4.5 Eerste factoranalyse gedragscontrole

	Component			
	1	2	3	4
V57		,540		
V58		,569		
V59		,704		
V60		,740		
V61		,528		
V62		,767		
V63		,581		
V72				-,435
V73	,474			
V74	,831			
V75	,517			
V76	,626			
V79			,840	
V80			,763	
V81			,846	
V82			,814	
V84	,408			
V85	,383			
V86				-,836
V87				-,816
V88				-,444
V89				-,401
V90	,723			,386

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 33 iterations.

Tabel 4.6: Tweede factoranalyse gedragscontrole

	Component		
	Kengedrc/ timgedrc	complgedrc	infogedrc
V57		,535	
V58		,566	
V59		,705	
V60		,744	
V61		,527	
V62		,769	
V63		,580	
V72	,600		
V73	,652		
V74	,697		
V75	,671		
V76	,689		
V79			,805
V80			,726
V81			,820
V82			,803
V84	,587		
V85	,603		
V86	,585		
V87	,528		
V88	,570		
V89	,510		
V90			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 6 iterations.

Tabel 4.7: Factoranalyse veranderingsbereidheid

	Component	
	extverb	accverb
V64	,878	
V65	,792	
V66	,897	
V67	,796	
V68		,878
V69		,849

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 3 iterations.

Tabel 4.8: Betrouwbaarheidscoëfficiënten Cronbach's alpha

Variabele	Item	Cronbach's Alpha	N of Items
Attitude	Gevolgen voor het werk	,860	8
Attitude	Emoties	,850	5
Attitude	Gevolgen voor de organisatie	,804	5
Subjectieve norm	Houding van collega's	,733	3
Gedragscontrole	Alle items	,821	23
Gedragscontrole	Kennis en ervaring / timing	,852	11
Gedragscontrole	Informatie en onzekerheid	,851	4
Gedragscontrole	Complexiteit	,792	7
Veranderingsbereidheid	Extra inspanning tbv verandering	,860	4
Veranderingsbereidheid	Verandering accepteren	,676	2

4.2 Centrum- en spreidingsmaten

Met de factor- en betrouwbaarheidsanalyses zijn de uiteindelijke schalen verkregen die gebruikt zijn bij de correlatie- en regressieanalyses. De uitkomsten hiervan zullen in de volgende paragraaf behandeld worden. In tabel 4.9 worden eerst de centrum- en spreidingsmaten getoond. Deze tabel geeft een overzicht van het resultaat van de gemeten variabelen. De eerste vier variabelen (de variabelen behorend bij leiderschap) zijn gemeten op een schaal lopend van 1 tot 7. De overige schalen lopen van 1 tot 5.

De neutrale score bij de leiderschapsschalen is 4. Charismatisch en transactioneel scoren gemiddeld boven de neutrale score. Autocratisch leiderschap (3,91) zit gemiddeld een fractie onder de vier en passief leiderschap (3,32) scoort duidelijk onder de neutrale score. Opvallend is dat transactioneel leiderschap (4,98) gemiddeld het hoogst scoort. Deze leiderschapsstijl wordt door de populatie het meest toegedicht aan de leidinggevende.

Opvallend bij de variabelen behorend bij veranderingsbereidheid is dat de subjectieve norm gemiddeld hoog scoort (4,04 op een schaal van 1-5). Men denkt dat zijn of haar collega's/leidinggevenden positief gestemd zijn over de verandering. Ook de gemiddelde bereidheid een inspanning te leveren ten gunste van de verandering scoort ruim boven het gemiddelde (3,64). De acceptatie van de verandering scoort nog hoger (4,01 op een schaal van 1-5). Dit lijkt ook logisch. Immers te verwachten valt dat men eerst een verandering zal accepteren alvorens een inspanning ten gunste van de verandering te leveren.

Tabel 4.9: Centrum- en spreidingsmaten

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
passleid	271	16	3,3155	3,0000	4,00	1,36731	1,8695	1,00	7,00
charleid	272	15	4,7605	5,0000	5,00	1,29559	1,6786	1,00	7,00
transleid	271	16	4,9790	5,2000	5,20	1,28256	1,6450	1,00	7,00
autleid	272	15	3,9118	3,8333	3,67	1,29606	1,6798	1,00	7,00
gvwatt	266	21	3,2006	3,2500	3,00	0,61404	0,3770	1,00	5,00
emoatt	263	24	3,3521	3,4000	3,00	0,60521	0,3663	1,60	4,80
gvoatt	259	28	3,4981	3,6000	4,00	0,72260	0,5221	1,00	5,00
subj	260	27	4,0404	4,0000	4,00	0,57937	0,3357	2,00	5,00
infogedrc	254	33	2,8448	3,0000	3,00	0,94025	0,8841	1,00	5,00
complgedrc	255	32	3,5115	3,5714	3,71	0,62008	0,3845	1,00	4,86
extverb	255	32	3,6395	3,7500	4,00	0,71552	0,5120	1,50	5,00
accverb	255	32	4,0078	4,0000	4,00	0,82644	0,6830	1,00	5,00

4.3 Correlatie- en regressieanalyse

Tabel 4.10 laat de correlaties tussen de hoofdvariabelen zien. Vanuit deze tabel valt af te leiden dat er in ieder geval een samenhang bestaat tussen de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole aan de ene kant en veranderingsbereidheid aan de andere kant. Attitude (,513) en gedragscontrole (,587) laten een redelijke samenhang met veranderingsbereidheid zien. De samenhang tussen de subjectieve norm en veranderingsbereidheid (,186) is matig te noemen. Ook komt naar voren dat de samenhang tussen de variabelen attitude, subjectieve norm en de acceptatie van de verandering zeer gering is. De samenhang tussen de variabele gedragscontrole en de acceptatie van de verandering is niet significant.

De samenhang tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de variabelen die veranderingsbereidheid verklaren (att, subj, gedrc) laten het volgende beeld zien. Passief leiderschap vertoond een negatieve samenhang. Echter alleen de samenhang met attitude is significant (op een 95% betrouwbaarheidsinterval). Charismatisch leiderschap vertoont wel bij alle drie variabelen een significante samenhang (< .01). De significante samenhang (< .01) met attitude, subjectieve norm en gedragscontrole is respectievelijk .409, .223 en .280. Transactioneel en autocratisch leiderschap vertonen een geringe samenhang.

Tabel 4.10: Correlaties (Pearson) tussen de variabelen

	passleid	charleid	transleid	autleid	att	subj	gedrc	extverb	accverb
passleid	1								
charleid	-,389(**)	1							
transleid	-,351(**)	,814(**)	1						
autleid	-,088	,325(**)	,288(**)	1					
att	-,113(*)	,409(**)	,340(**)	,225(**)	1				
subj	-,073	,223(**)	,111(*)	,109(*)	,194(**)	1			
gedrc	-,048	,280(**)	,239(**)	,285(**)	,478(**)	,072	1		
extverb	-,119	,297(**)	,221(**)	,207(**)	,513(**)	,186(**)	,587(**)	1	
accverb	,006	,198(**)	,192(**)	-,003	,152(**)	,180(**)	,050	,202(**)	1

* Correlation is significant at the 0.05 level.
** Correlation is significant at the 0.01 level.

Om te kijken of er een verband bestaat tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen, zoals die in de hypothesen zijn veronderstelt is een regressieanalyse uitgevoerd. Hiermee is tevens te zien in welke mate de onderliggende dimensie van de variabelen meewegen in de relatie. De resultaten hiervan worden per hypothese besproken.

Hypothese 1

De mate waarin een medewerker een positieve attitude heeft ten opzichte van een voorgestelde verandering, hangt positief samen met de bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

De correlatie tussen de variabele attitude en veranderingsbereidheid is .513 (< .01). De hypothese wordt hiermee aanvaard. De variantie in de veranderingsbereidheid wordt voor 28,2% verklaard door de onafhankelijke variabele attitude (R^2=.282; F=32,023). De relatieve invloed van de dimensies van attitude op de veranderingsbereidheid is te zien in tabel 4.11. De dimensie emotie laat de grootste relatieve invloed zien (β=.316; <.01).

Tabel 4.11: Regressieanalyse dimensies attitude op veranderingsbereidheid

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,207	,254		4,752	,000
	gvwatt	,183	,090	,156	2,034	,043
	emoatt	,372	,083	,316	4,480	,000
	gvoatt	,171	,065	,167	2,629	,009

a Dependent Variable: extverb

Hypothese 2

Hoe positiever een medewerker de subjectieve norm ten gunste van de voorgestelde verandering ervaart, des te groter de bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

Ook deze hypothese wordt aanvaard op basis van een verkregen correlatie van .186. Vanwege het feit dat er geen subdimensie zijn opgesteld voor deze variabele laat de regressieanalyse dezelfde score zien (β=.186; <.01).

Tabel 4.12: Regressieanalyse subjectieve norm op veranderingsbereidheid

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,718	,313		8,670	,000
	subj	,230	,077	,186	2,988	,003

a Dependent Variable: extverb

Hypothese 3

De mate waarin een medewerker een positieve gedragscontrole heeft ten opzichte van een voorgestelde verandering, hangt positief samen met de bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

De derde onafhankelijke variabele ten opzichte van de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid laat tevens een positief verband zien en bevestigd daarmee hypothese 3. De correlatie is .587 (<.01). 34,4% van de variantie in variabele veranderingsbereidheid wordt verklaard door de variabele gedragscontrole (R^2=.344; F=132,697). Ook de

regressieanalyse van gedragscontrole op veranderingsbereidheid laat deze invloed zien. Zie tabel 4.13.

Tabel 4.13: Regressieanalyse gedragscontrole op veranderingsbereidheid

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	,702	,258		2,724	,007
	gedrc	,912	,079	,587	11,519	,000

a Dependent Variable: extverb

Vanuit de factoranalyse bleken er niet vier te onderscheiden factoren te zijn, zoals dit vanuit de theorie verondersteld zou kunnen worden. Slechts twee van de vier factoren werden daadwerkelijk gevonden. De overige items behorend bij gedragscontrole lieten zien samen een factor te vormen. Volledigheidshalve wordt hier nog wel weergegeven wat de relatieve invloed van die drie gevonden factoren is. Deze relatieve invloed is terug te vinden in tabel 4.14. De dimensie informatie en onzekerheid (infogedrc) vertoont op zichzelf geen verband met veranderingsbereidheid, daar het significantieniveau groter dan 0,05 is. Complexiteit (complgedrc) heeft een geringe relatieve invloed op veranderingsbereidheid (β=.100; <.05). De overgebleven items van gedragscontrole laten dan ook de meeste relatieve invloed zien (β=.655; <.01).

Tabel 4.14: Regressieanalyse factoren van gedragscontrole op veranderingsbereidheid

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	,757	,273		2,772	,006
	gngedrc	,755	,059	,655	12,704	,000
	infogedrc	,016	,040	,020	,394	,694
	complgedrc	,123	,059	,100	2,073	,039

a Dependent Variable: extverb

De volgende hypothesen toetsen de relaties tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de factoren die veranderingsbereidheid verklaren. In tabel 4.15 wordt nogmaals de verschillende correlaties geïllustreerd. Aan de hand van de regressieanalyse zal per hypothese de uitkomst behandeld worden.

Tabel 4.15: Correlaties tussen de stijl van leidinggeven en de verklarende factoren van veranderingsbereidheid

	att	subj	gedrc
passleid	-,113(*)	-,073	-,048
charleid	,409(**)	,223(**)	,280(**)
transleid	,340(**)	,111(*)	,239(**)
autleid	,225(**)	,109(*)	,285(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Hypothese 4

De stijl van leidinggeven hangt samen met de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.

a. Aanwezigheid van charismatisch leiderschap hangt positief samen met de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.
b. Aanwezigheid van transactioneel leiderschap hangt positief samen met de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.
c. Aanwezigheid van passief leiderschap hangt negatief samen met de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.
d. Aanwezigheid van autocratisch leiderschap hangt negatief samen met de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering.

De vier subhypothese weerspiegelen de verschillende leiderschapsstijlen. De vier stijlen verklaren voor 18% de variantie in de attitude (R^2=.180). Alleen charismatisch leiderschap is significant (<.01) en heeft een relatieve invloed op de attitude van een medewerker (β=.385). Hierdoor wordt alleen hypothese 4a aanvaard. Ook hypothese 4d dient verworpen te worden daar er een negatieve samenhang verondersteld werd. Gebleken is dat autocratisch leiderschap een positief verband heeft met de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering. Echter deze is niet significant.

Tabel 4.16: Regressieanalyse leiderschap op attitude

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,300	,186		12,365	,000
	passleid	,023	,024	,060	,967	,334
	charleid	,157	,041	,385	3,830	,000
	transleid	,008	,040	,020	,203	,839
	autleid	,041	,025	,099	1,663	,098

a Dependent Variable: att

Hypothese 5

De stijl van leidinggeven hangt samen met de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering.

a. Aanwezigheid van charismatisch leiderschap hangt positief samen met de ervaren subjectieve norm, ten opzichte van een voorgestelde verandering.
b. Aanwezigheid van transactioneel leiderschap hangt positief samen met de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering.
c. Aanwezigheid van passief leiderschap hangt negatief samen met de ervaren subjectieve norm, ten opzichte van een voorgestelde verandering.
d. Aanwezigheid van autocratisch leiderschap hangt negatief samen met de ervaren subjectieve norm, ten opzichte van een voorgestelde verandering.

De vier stijlen verklaren voor 6,6% de variantie in de ervaren subjectieve norm (R^2=.066). Wederom is charismatisch leiderschap significant (<.01) met een relatieve invloed op de attitude van een medewerker (β=.385). Ook transactioneel leiderschap is significant (<.05), maar heeft een negatieve relatie (β=-.212). De andere twee stijlen zijn niet significant. Daarmee kan alleen hypothese 5a aanvaard worden. De andere drie worden verworpen.

Tabel 4.17: Regressieanalyse leiderschap op subjectieve norm

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,609	,216		16,679	,000
	passleid	,005	,028	,012	,174	,862
	charleid	,170	,048	,385	3,554	,000
	transleid	-,095	,047	-,212	-2,025	,044
	autleid	,019	,029	,043	,666	,506

a Dependent Variable: subj

Hypothese 6

De stijl van leidinggeven hangt samen met de ervaren gedragscontrole ten opzichte van een voorgestelde verandering.

a. Aanwezigheid van charismatisch leiderschap hangt positief samen met de ervaren gedragscontrole van een medewerker, ten opzichte van een voorgestelde verandering.
b. Aanwezigheid van transactioneel leiderschap hangt positief samen met de ervaren gedragscontrole ten opzichte van een voorgestelde verandering.
c. Aanwezigheid van passief leiderschap hangt negatief samen met de ervaren gedragscontrole van een medewerker, ten opzichte van een voorgestelde verandering.
d. Aanwezigheid van autocratisch leiderschap hangt negatief samen met de ervaren gedragscontrole van een medewerker, ten opzichte van een voorgestelde verandering.

De vier stijlen verklaren voor 12,4% de variantie in de ervaren gedragscontrole (R^2=.124). Wederom is charismatisch leiderschap significant (<.05) met een relatieve invloed op de ervaren gedragscontrole van een medewerker (β=.216). Nu is ook autocratisch leiderschap significant (.01), met een positieve relatie (β=.211). Echter in de hypothese is een negatieve relatie verondersteld. De andere twee stijlen zijn niet significant. Daarmee kan wederom alleen hypothese a aanvaard worden. De andere drie worden verworpen.

Tabel 4.18: Regressieanalyse leiderschap op gedragscontrole

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,410	,176		13,692	,000
	passleid	,025	,023	,071	1,086	,279
	charleid	,078	,039	,216	2,027	,044
	transleid	,010	,038	,027	,264	,792
	autleid	,079	,024	,211	3,343	,001

a Dependent Variable: gedrc

5. Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt aan de hand van de gevonden resultaten een antwoord geformuleerd op de deelvragen. Hiermee wordt dan de centrale vraag beantwoord. Tevens worden de conclusies teruggekoppeld naar de theorie. Tot slot wordt in dit hoofdstuk teruggekeken op het onderzoek.

5.1 Beantwoording vraagstellingen

Het doel van het onderzoek is nagaan of er een verband bestaat tussen 'leiderschapstijlen' - gebaseerd op de theorie van Bass (1985) - en 'veranderingsbereidheid van medewerkers' - gebaseerd op het DINAMO-model van Metselaar (1997). De centrale vraag die hieruit voortvloeit luidt: in welke mate is er een verband tussen de leiderschapstijl van een leidinggevende en de veranderingsbereidheid van een medewerker? Om hier een antwoord op te formuleren zijn er drie deelvragen onderscheiden. De drie deelvragen zijn:

1. Welke samenhang is er tussen de vier te onderscheiden leiderschapsstijlen van een leidinggevende en de attitude van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering?
2. Welke samenhang is er tussen de vier te onderscheiden leiderschapsstijlen van een leidinggevende en de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering?
3. Welke samenhang is er tussen de vier te onderscheiden leiderschapsstijlen van een leidinggevende en de ervaren gedragscontrole van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering?

Het onderscheid tussen de deelvragen volgt de operationalisatie van het concept veranderingsbereidheid. Omdat veranderingsbereidheid op zichzelf in feite een lege huls is, dient het begrip een meetbare betekenis te krijgen om uiteindelijk iets te kunnen zeggen over de relatie tussen leiderschap en veranderingsbereidheid. Metselaar (1997) heeft door middel van zijn model (DINAMO) een meetbare betekenis gegeven aan veranderingsbereidheid. Dus alvorens iets te concluderen over de invloed van leiderschap op veranderingsbereidheid, wordt eerst geconcludeerd in welke mate de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole een verklarende factor zijn van veranderingsbereidheid.

Uit de correlatie- en regressieanalyses blijkt dat alle drie verklarende variabelen (attitude, subjectieve norm en gedragscontrole) een samenhang vertonen met veranderingsbereidheid. Hiermee zijn de eerst drie hypothesen ook aanvaard. Echter wel moet

opgemerkt worden dat de variabele subjectieve norm een zeer matige samenhang vertoont. De variabelen attitude en gedragscontrole laten evenwel een redelijk grote samenhang zien.

Van de drie subdimensies van attitude heeft de emotie de relatief meeste invloed op veranderingsbereidheid. Geconcludeerd kan worden dat iemands affectieve reactie (emoties) dus meer invloed heeft dan iemands cognitieve reactie (gevolgen voor werk en organisatie). Belangrijk bij de attitude van een medewerker is dus de mate waarin iemand de verandering bedreigend, uitdagend, vreemd of vertrouwd vindt. Dit zijn slechts voorbeelden van emoties. Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen welke emoties de meeste invloed heeft op iemands attitude.

Van de subdimensies van de variabele gedragscontrole hebben de samengevoegde factoren timing én kennis en ervaring relatief de grootste invloed op veranderingsbereidheid. Timing zegt iets over de manier waarop de aansturing van het veranderingsproces geschied (Metselaar en Cozijnsen, 2005). Als een organisatieverandering doelgericht is opgezet en duidelijk verloopt voor de medewerkers, ervaart hij of zij meer controle over het proces. Daarnaast is iemands kennis en ervaring van belang. Dus wanneer iemand meer kennis en ervaring heeft met organisatieveranderingen, ervaart hij of zij meer controle.

De subjectieve norm laat dus een zeer geringe samenhang zien. Hieruit valt dus te concluderen dat de verwachte opvatting van anderen wel iets invloed heeft op iemands gedragintentie, maar dat medewerkers zich niet enorm laten leiden door de houding van hun collega's of leidinggevenden. Noemswaardig is nog dat de populatie van dit onderzoek wel inschat dat zijn of haar collega's positief is over de organisatieverandering. Echter er blijkt dus wel dat dit een zeer gering effect heeft op de eigen intenties.

Doordat er een samenhang is geconstateerd tussen de verklarende variabelen van veranderingsbereidheid, kan er iets gezegd worden over de mate van invloed van leiderschap op veranderingsbereidheid. In dit onderzoek is dat gedaan aan de hand van die verklarende variabelen, zoals ook blijkt uit de deelvragen. Er is per variabele (attitude, subjectieve norm en gedragscontrole) gekeken of een van de leiderschapstijlen een samenhang vertoont met die variabelen.

De eerste deelvraag betreft de variabele attitude. Van de vier leiderschapsstijlen blijkt dat alleen charismatisch leiderschap invloed heeft op de attitude van een medewerker. Voor 18% verklaren de vier stijlen de variantie van de attitude. Dus wanneer de leidinggevende van een medewerker beschouwt wordt als een charismatisch leider, dan heeft dit effect op de attitude die de medewerker heeft ten opzichte van de organisatieverandering. De

veranderingsbereidheid zal daarmee hoger zijn dan bij een medewerker die geen charismatische leidinggevende heeft.

De tweede deelvraag behandelt de samenhang tussen de vier te onderscheiden leiderschapsstijlen van een leidinggevende en de ervaren subjectieve norm ten opzichte van een voorgestelde verandering. De invloed van de subjectieve norm op de veranderingsbereidheid liet al een geringe invloed zien. Ook de invloed van leiderschap op de ervaren subjectieve norm is heel gering. De vier stijlen verklaren slechts voor 6,6% de variantie in de ervaren subjectieve norm. Net als bij de variabele attitude, blijkt ook hier charismatisch leiderschap relatief de grootste invloed te hebben op de ervaren subjectieve norm. Wel is, in tegenstelling tot de variabele attitude, hier ook gevonden dat transactioneel leiderschap invloed heeft. Echter dit betreft een negatieve invloed. Dit betekent dat transactioneel leiderschap op een dusdanig manier de ervaren subjectieve norm beïnvloedt dat de veranderingsbereidheid minder wordt. Met andere woorden een leider die alleen een ruilrelatie met zijn ondergeschikte aangaat, zorgt ervoor dat die medewerkers ervaren dat de organisatieverandering niet zo belangrijk is.

De derde deelvraag betreft de samenhang tussen de vier te onderscheiden leiderschapsstijlen van een leidinggevende en de ervaren gedragscontrole van een medewerker ten opzichte van een voorgestelde verandering. Hier verklaren de vier stijlen voor 12,4% de variantie in de ervaren gedragscontrole. Net als bij de andere twee variabelen heeft ook hier charismatisch leiderschap een relatieve invloed op de ervaren gedragscontrole. Dit betekent dus dat medewerkers meer controle ervaren over het veranderingsproces wanneer zij gestuurd worden door een charismatisch leider. Wanneer gekeken wordt naar enkele dimensie van charismatisch leiderschap lijkt dit ook logisch. Bij de dimensie ‘idealezed influence’ bijvoorbeeld is dat doordat de leider een visie heeft en trots, vertrouwen en respect opwekt bij zijn of haar medewerkers. Maar ook bij de dimensie ‘inspirational motivation’, waar de leider de medewerkers motiveert zich te committeren aan de visie van de organisatie, zou dat moeten kloppen.

Een opvallende bevinding bij de derde deelvraag is dat autocratisch leiderschap eveneens een relatieve invloed op de gedragscontrole laat zien. Het blijkt dus dat leiderschap dat erop gericht is de machtpositie van de leider te vergroten en de afhankelijkheid van de medewerkers te bevestigen invloed heeft op de ervaren gedragscontrole van een medewerker. Wellicht ervaren medewerkers minder onzekerheid ten tijde van een organisatieverandering wanneer zij gestuurd worden door een sterke leider.

Charismatisch leiderschap vertoont dus bij alle drie verklarende variabelen van veranderingsbereidheid een positieve invloed. Dus van de in dit onderzoek onderscheiden leiderschapsstijlen blijkt charismatisch leiderschap het meest de veranderingsbereidheid positief te beïnvloeden.

5.2 Terugkoppeling theorie

Wanneer deze uitkomst wordt teruggekoppeld naar de theorie van organisatieverandering vallen er een aantal zaken op. Veel van deze theorieën onderscheiden fasen tijdens het veranderingsproces. Bij de verschillende te onderscheiden fasen lijken aspecten van charismatisch leiderschap een cruciale rol te spelen.

In de eerste fase, die door Cozijnsen en Vrakking (1990) 'idea development' wordt genoemd, scant de organisatie de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. Als de organisatie wil inspelen op de kansen en bedreigingen dient de strategische leiding een plan voor de verandering te formuleren. Hierbij gaat het om een strategisch plan wat stoelt op een visie. Juist de charismatisch leider heeft het kenmerk een visie uit te dragen.

In de tweede fase, door Cozijnsen en Vrakking (1990) genaamd 'initiation', zorgt het topmanagement ervoor dat de geplande activiteiten in de organisatie komen en dat ze door andere onderdelen van de organisatie worden geadopteerd (Metselaar, 1997). Met andere woorden door middel van leiderschap wordt de visie uitgedragen naar onderdelen van de organisatie. Dit komt sterk overeen met 'inspirational motivation'. Bij motiveren door inspiratie probeert de leider de visie en zijn betekenis over te brengen (Den Hartog et al., 2001).

Als derde fasen wordt door Cozijnsen en Vrakking (1990) onderscheiden de 'implementation' fase. Bij de implementatie gaat het om de concrete acties die er genomen dienen te worden om de organisatieverandering gestalte te geven. Beatty en Lee (1992) stellen dat hoewel het topmanagement de strategie voor de verandering bedenkt, de implementatie ervan valt of staat met de leiderschapskwaliteiten van de managers die de organisatieverandering uitvoeren. Deze managers uit het middenkader staan in feite tussen het topmanagement en de operationele kern van de organisatie in en geven leiding aan de projecten die de organisatieverandering gestalte geven. Dus juist ook bij de leiders van het middenkader is het van belang dat zij kenmerken hebben van charismatisch leiderschap.

In alle theorieën over fasen van het veranderingsproces gaat de laatste fase altijd over het eigen maken van de nieuwe regels en werkwijzen. Deze dienen geautomatiseerd te worden tot dagelijkse routine (Metselaar, 1997). Alhoewel het wellicht lijkt dat in deze fase

de leider wat naar de achtergrond verschuift, zijn er toch aspecten van charismatisch leiderschap die van toepassing zijn. Te denken valt aan de dimensie 'individualized consideration'. Individuele consideratie kan zijn door middel van het geven van ondersteuning, coaching en aanmoediging van medewerkers (Den Hartog et al., 2001). Dit soort leiderschapsgedragingen past bij de laatste fase van het veranderingsproces.

Als antwoord op de centrale vraag, in welke mate er een verband is tussen de leiderschapstijl van een leidinggevende en de veranderingsbereidheid van een medewerker, kan gesteld worden dat leiderschap invloed heeft op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Echter in de wetenschap dat zowel leiderschap als veranderingsbereidheid een veelomvattend begrip is, heeft het antwoord op de centrale vraag meer waarde als die specifieker geformuleerd wordt. Aan de hand van de van de deelvragen is dit zojuist gedaan. Samengevat kan als antwoord geformuleerd worden dat charismatisch leiderschap invloed heeft op de drie verklarende variabelen - attitude, subjectieve norm en gedragscontrole - van veranderingsbereidheid.

5.3 Discussie

Over het algemeen heeft het onderzoek interessante resultaten opgeleverd en voldoet het in grote lijnen aan de doelstelling zoals vastgesteld in het eerste hoofdstuk. Het is echter goed achteraf kritisch te kijken naar zaken die in de toekomst beter kunnen of om kanttekeningen te plaatsen waar rekening mee dient te worden gehouden bij het gebruik en beoordeling van dit onderzoek.

Allereerst dient vastgesteld te worden dat dataverzameling altijd op een tijdstip x gebeurt en daarmee een momentopname is. Interessant is het om onderzoek te herhalen en uitkomsten met elkaar te vergelijken. In dit onderzoek geldt bovendien dat het onderzoek heeft plaatsgevonden ten tijde van het veranderingsproces. Uitkomsten kunnen anders zijn in een ander stadium van het proces of als het veranderingsproces geheel voorbij is.

Bovendien is de data verzameld vanuit één organisatie. Beter zou het zijn wanneer de data wordt samengevoegd vanuit meerdere organisaties die in een veranderingsproces verkeren. Ook het type organisatie en het type divisie/afdeling heeft zijn weerslag op de verzamelde data. De respondenten van dit onderzoek kenmerken zich bijvoorbeeld door een hoog opleidingsniveau. Dit zou iets kunnen zeggen over de manier waarop zij tegen leiderschap kijken.

Een andere beperking van het onderzoek is dat het weinig handvatten biedt voor de in de praktijk te gebruiken toepassingen. Er wordt vastgesteld dat charismatisch leiderschap

invloed heeft op de veranderingsbereidheid. Maar op welke manier een organisatie charismatische leiders krijgt is bijvoorbeeld een geheel andere vraag. Op deze vraag zou vervolgonderzoek een antwoord kunnen bieden. Zeker voor de betrokken organisatie in dit onderzoek daar transactioneel leiderschap de meest toegedichte stijl van leidinggeven bleek te zijn.

Tevens zou aanbeveling voor vervolgonderzoek zijn om een evaluerend onderzoek te houden wanneer de organisatieverandering volledig achter de rug is. In dit onderzoek is gevraagd naar een gedragintentie. Achteraf kan gevraagd worden naar het feitelijke gedrag. Wanneer de gedragintentie naast het feitelijk gedrag wordt geplaatst zouden conclusies kunnen worden getrokken over de voorspellende waarde van het DINAMO model.

Tot slot zou het goed zijn om variabelen te volgen over een langere periode, omdat, zoals gezegd, onderzoek altijd een momentopname is. De wijze waarop medewerkers hun leidinggevenden zien en de manier waarop ze tegen een organisatieverandering kijken, kan veranderen. Inzicht hierin kan een beter beeld op leveren over de factoren die leiderschap en veranderingsbereidheid bepalen.

Bibliografie

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes: Open University Press.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Ajzen, I. & Madden, T.J. (1986). Prediction of goal directed behaviour: Attitudes, intentions and perceived behaviour control. *Journal of experimental social psychology*, vol 22, p. 453-474.

Alblas, G. & Wijsman, E. (2001). *Gedrag in organisatie.* Groningen: Wolters-Noordhoff.

Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G., (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the !990s. *Journal of Management,* vol. 25, no. 3, p. 293-315.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumba, F.O., Luthans, F. & D.R. May (2005). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

Barton, D. (1988). Implementation characteristics of organizational innovations. *Communication research,* 15, 5, p. 603-631.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The Implications of transactional and transformational leadership for individual, team and oganizational development. *Research in Organizational change and development*, 4, 231-272.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership - Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. (3rd ed ed.) New York, N.Y: The Free Press ; etc.

Beatty, C.A. & Lee, G.L. (1992). Leadership among middle managers. *Human relations*, 45, p. 957-989.

Bennis, W. G., Gibson, R., & Veldkamp, T. (1997). *Rethinking the future: Visies op leiderschap, organisaties, markten en de wereld*. Zaltbommel: Thema.

Beyer, J.M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2),307-330.

Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.

Boonstra, J.J., Steenmsa, H.O. & Demenint, M.I. (2003). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. ’s-Gravenhage: Reed Business Information bv

Burke, W. & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management,* 18, p. 523-545.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London etc.: Sage.

Caluwé de, L., Vermaak, H. (2002). *Leren veranderen, eenhandboek voor de veranderkundige.* Alphen aan den Rijn: Samson Mangement Selectie.

Carr, D. K., Hard, K. J., & Trahant, W. J. (1995). Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders and reengineering managers.

Coch, L. & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations,* 2, p. 512-532.

Conger, J. A. (1989). The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco, Calif., etc.: Jossey-Bass.

Cozijnsen, A.J. (2001). Anders veranderen de nieuwe balans tussen mens en technologie. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (1995). *Ontwerp en invoering: strategieen voor organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Samsom

Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2003). *Handboek verandermanagement. Theorieën en strategeien voor organisatieverandering.* Deventer: Kluwer.

Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2001). *Organization development & change.* Ohio: South-Western College Publishing.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal,* 34, p. 555-590.

De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 5, p. 354-382.

Den Hartog, D. N., en Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir-Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of industrial, work & organizational psychology ,2,* London: Sage.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1994). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Fox-Wolfgramm, S., Boal, K. & Hunt, J. (1998). Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of First-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43, p. 87-126.

Gray, J.L. & Stark, F.A. (1984). *Managing Change in Organizational Behavior;Concepts and Applications.* New York: Bell and Howell

Gresov, C., Haveman, H. & Olivia, T. (1993). Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response. *Organization Science*, 4, p. 181-208.

Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 16-26.

Hage, J. & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organisations.* Random house.

Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., Kepner, K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates, *University of Florida Extension*, p. 1-3.

Haveman, H. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37, p. 48-75.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Lawson (Eds.), *Leadership: The cuttingedge*, p. 189–207, Carbondale: Southern Illinois University Press.

Huff, J., Huff, A. & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13, p. 55-75.

Huse, E.F. & Cummings, T.G. (1985). *Organization development and change.* St. Paul: West.

Hutjes, J.M. & Buuren J.A. van (1996). *De gevalsstudie, strategie van kwalitaief onderzoek.* Heerlen: Open universiteit.

Kelly, P. & Amburgey, T. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Acadamy of Management Journal*, 34, p. 591-612.

Kiesler, C.A. (1977). *The psychology of commitment: Experiments linking behaviour to belief.* New York: Academic Press.

Korman, A. K. (1966). Consideration Initiating Structure and Organizational Criteria - Review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). *The heart of change.* Boston: Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.* New York: Harper & Row.

Lim, B.C., & Ployhart, R.E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 610-621.

Lippitt, R., J. Watson & B. Westley (1958). *Planned change: a comparative study of principles and techniques.* New York: Harcourt Brace & World Inc.

Merron, K. (1993). Let's bury the term resistance. *Organization Development Journal*, 11, 77-86.

Metselaar, E. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. Amsterdam: VU-huisdrukkerij.

Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (2005). Van weerstand naar veranderingsbereidheid over willen, moeten en kunnen veranderen. (4e dr ed.) Heemstede: Holland Business Publications.

Meyer, A.D., Brooks, G. & Goes, J.B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11, p. 93-110.

Meyer, A.D. & Goes, J.B. (1988). Organizational assimilation of innovations. A multilevel contextual analysis. *Academy of Management Journal*, 31, 4, p. 897-923.

Reijnders, E. & Glavimans, L.J.M. (1994). *Participatie en communicatie in veranderende organisaties.* In: Communicatief (7e jaargang, nr 5), augustus 1994

Rafferty, A.E., Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, *Leadership Quarterly, 15,* p. 329-354

Sastry, M. (1997). Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 42, p.237-275.

Shamir, B., Howell, J.M., (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *Leadership Quarterly, 10(2),* p. 257–283.

Stoker, J.I. (2005). *Leiderschap verandert* (oratie). Assen: Van Gorcum

Vollman, T. (1996). *The transformation imperative.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Vrakking, W.J. & Cozijnsen, A.J. (1990). *Management technieken bij effectief innoveren.* Kluwer bedrijfswetenschappen.

Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development: episodic and continuous change. *Annual Review of Psychology, 50,* p. 361-386.

Yukl, G., (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly, 10(2),* p. 285–305.

Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change.* New York: Wiley.

Bijlagen

Bijlage 1 Vragen met betrekking tot leiderschap

Instructie
Hieronder vind u een aantal uitspraken over leiderschap. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze het gedrag van de leidinggevende die u beoordeelt weergeeft. Daarvoor omcirkelt u één van de cijfers 1 t/m 7 die achter de uitspraken staan.

De betekenis van deze cijfers is als volgt:

1 Helemaal niet mee eens
2 Niet mee eens
3 Meer niet dan wel mee eens
4 Midden
5 Meer wel dan niet mee eens
6 Mee eens
7 Helemaal mee eens

	Stelling	**Waarde**
1	Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.	1 2 3 4 5 4 6 7
2	Toont zich aanhanger van het gezegde ‘grijp alleen in als het noodzakelijk is’.	1 2 3 4 5 4 6 7
3	Is de baas en geeft bevelen als het erop aankomt.	1 2 3 4 5 4 6 7
4	Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	1 2 3 4 5 4 6 7
5	Heeft visie en een beeld van de toekomst.	1 2 3 4 5 4 6 7
6	Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen.	1 2 3 4 5 4 6 7
7	Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	1 2 3 4 5 4 6 7
8	Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	1 2 3 4 5 4 6 7
9	Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning.	1 2 3 4 5 4 6 7
10	Onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen.	1 2 3 4 5 4 6 7
11	Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen.	1 2 3 4 5 4 6 7
12	Komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden.	1 2 3 4 5 4 6 7
13	Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	1 2 3 4 5 4 6 7

14	Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden.	1 2 3 4 5 4 6 7
15	Vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties.	1 2 3 4 5 4 6 7
16	Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.	1 2 3 4 5 4 6 7
17	Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen	1 2 3 4 5 4 6 7
18	Treedt hard op als het moet.	1 2 3 4 5 4 6 7
19	Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	1 2 3 4 5 4 6 7
20	Duldt geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing heeft genomen.	1 2 3 4 5 4 6 7
21	Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord.	1 2 3 4 5 4 6 7
22	Vindt dat er uiteindelijk één de baas moet zijn.	1 2 3 4 5 4 6 7
23	Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	1 2 3 4 5 4 6 7
24	Verliest zijn/haar eigenbelang nooit uit het oog.	1 2 3 4 5 4 6 7
25	Beoordeelt nieuwe ideeën heel kritisch.	1 2 3 4 5 4 6 7
26	Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.	1 2 3 4 5 4 6 7
27	Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen.	1 2 3 4 5 4 6 7

Bijlage 2 Demografische kenmerken van de respondenten

Wat is uw leeftijd?

15-20	#0,	0 %
21-25	#4	2 %
26-30	#23	9 %
31-35	#33	13 %
36-40	#58	23 %
41-45	#33	13 %
46-50	#38	15 %
51-55	#42	17 %
60>	#16	6 %
		n=247

Wat is uw geslacht?

Man	#185	74 %
Vrouw	#65	26 %
		n=250

Wat is uw opleidingsniveau?

MAVO/VMBO	#12	5 %
HAVO/VWO/MBO	#67	27 %
HBO	#121	48 %
Universiteit	#52	21 %
		n=252

Hoeveel jaren werkervaring heeft u in totaal?

0-5	#10	4 %
6-10	#51	20 %
11-15	#35	14 %
16>	#155	62 %
		n=251

Bent u leidinggevend?

ja	#35	14 %
nee	#215	86 %
		n=250