

2 maart, 2018



Scholle IPN



‘SERVICEGERICHTHEID’, DE SLEUTEL TOT MAATWERK

EEN PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK NAAR LEIDERSCHAP

STRIJBOS, THOM | 2323389

SCHOLLE IPN
Heideinde 15



Scholle IPN

‘Servicegerichtheid’, de sleutel tot maatwerk

Een praktijkgericht onderzoek naar leiderschap

Auteur | Strijbos, Thom

PCN | 299242

Studentnummer | 2323389

Datum | 19/01/2018

Studiejaar | A-fase/jaar 4

Onderwijsinstelling | Fontys Hogeschool

Faculteit | Fontys Hogeschool HRMenP

Opleiding | Human Resource Management (HRM)

Locatie opleiding | Eindhoven

Voltijd/deeltijd | Voltijdsopleiding

Praktijk organisatie | Scholle IPN Europe B.V.

Adres praktijkorganisatie | Heieinde 15, 5047 SX Tilburg, NL

Afstudeer begeleider | Bos, Peter

Praktijkbegeleider | Noordermeer, Sanne

Samenvatting

In dit onderzoek is het onderwerp 'leiderschap' binnen de organisatie Scholle IPN onderzocht. De aanleiding voor dit onderzoek is de wens vanuit de HR Manager van Scholle IPN EMEA om meer inzicht te krijgen in de huidige en gewenste situatie met betrekking tot leiderschap. Hoe medewerkers leiderschap momenteel ervaren en waar medewerkers momenteel behoefte aan hebben met betrekking tot leiderschap staan centraal.

Ook is onderzocht welke persoonlijke eigenschappen effectief leiderschap binnen Scholle IPN positief of negatief beïnvloeden.

Het doel van het onderzoek is om organisatiebreed in kaart te brengen wat de behoeften en ervaringen van medewerkers zijn ten aanzien van de rol van een leidinggevende en waar eventuele verschillen liggen. Dit onderzoek heeft ook als doel om inzicht te bieden in eigenschappen die leiderschap helpen versterken binnen de organisatie zodat hierop kan worden geworven, geselecteerd en ontwikkeld.

Gebleken is dat er over het algemeen binnen Scholle IPN een goede verhouding is tussen de behoeften en ervaringen ten aanzien van leiderschap. Wel is het zo dat er veel verschillen zijn tussen locaties en organisatorische lagen van Scholle IPN. Om tegemoet te komen aan deze verschillen moet er maatwerk worden geleverd op het gebied van leiderschap. Dit maatwerk kan worden bevorderd wanneer een leidinggevende de persoonlijke eigenschappen 'servicegerichtheid' en 'progressiviteit' in sterke mate bezit. Deze twee persoonlijke kenmerken blijken namelijk een positief effect te hebben op de verhouding tussen behoeften en ervaringen van medewerkers ten aanzien van leiderschap.

Voorwoord

Dit onderzoek is verricht door Thom Strijbos, vierdejaars (afstudeer) student Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven. Het onderzoek is gedaan in het kader van een stage bij Scholle IPN Europe B.V. gevestigd te Tilburg. Het onderzoek dient ertoe de opvattingen en verwachtingen van het personeel van Scholle IPN ten aanzien van de rol van hun leidinggevende in kaart te brengen. Zo kan hierop in de toekomst zo goed mogelijk worden ingespeeld en wordt het mogelijk voor Scholle IPN om de resultaten ook via deze weg te optimaliseren.

Ik wil dit voorwoord gebruiken om een woord van dank uit te spreken aan een aantal mensen zonder wie dit onderzoek en dit rapport niet mogelijk zouden zijn geweest. De personen die ik wil bedanken zijn: Peter Bos, Beatriz Roman Garcia, Gerco Coumou, Sanne Noordermeer, Nienke Klandermans, Tanja Kalkowski, Teddy Haen en Yvonne van den Berg. Verder wil ik alle medewerkers van Scholle IPN bedanken die de tijd hebben genomen om de vragenlijst waarmee dit onderzoek is verricht in te vullen en die daarmee een bijdrage hebben geleverd aan de inzichten die uit dit onderzoek voortvloeien.

Ik hoop dat dit rapport u veel nieuwe inzichten zal bieden en dat u het goed kunt gebruiken.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
1. Introductie	7
1.1 Invloed van een leidinggevende en diens rol	7
1.2 Scholle IPN als context voor de leiderschapsrol	9
1.3 Doelen, hoofd- en deelvragen	10
1.4 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Leiderschap	13
2.2 Benaderingen	14
2.3 Trekbenadering	15
2.3.1 Effectief leiderschap voorspellen	15
2.3.2 Big Five	15
2.4 Stijl- en contingentiebenaderingen	16
2.4.1 Democratisch vs autocratisch	16
2.4.2 X- en Y-theorie	17
2.4.3 Managerial Grid	17
2.4.4 Situationeel leiderschap	18
2.4.5 Fiedler	20
2.4.6 Transactioneel en transformatieel leiderschap	21
2.5 Taak- en relationeelgericht leiderschap	22
2.5.1 Herkennen van taak- en relationeelgericht leiderschap	22
2.6 Taakvolwassenheid als situationele factor	24
2.6.1 Motivatie	24
2.6.2 Taakbekwaamheid	24
2.6.3 (Zelf)vertrouwen	25
2.7 Conclusie theoretisch kader	25
2.8 Visuele weergave theoretisch kader	27
3. Conceptueel model	29
3.1 Uitleg conceptueel model	30
3.2 Gap	30
3.3 Persoonlijkheid	30
3.4 Situatie	31
4. Methodische verantwoording	32
4.1 Type onderzoek	32
4.2 Procedure en respondenten	32
4.3 Meetinstrumenten	35
4.4 Analyses	36
5. Resultaten	38
5.1 Univariate analyse	39
5.2 Bivariate analyse	46

6. Conclusie	50
6.1 Beantwoording hoofdvraag	50
6.2 Beantwoording deelvragen	50
6.3 Vergelijking conclusies met conceptueel model	53
7. Discussie	54
7.1 Validiteit	54
7.2 Betrouwbaarheid	54
7.3 Generaliseerbaarheid	55
7.4 Vervolgonderzoek	55
7.5 Theoretische afwijkingen	56
7.6 Innovativiteit	56
8. Literatuurlijst	57
9. Bijlagen	59
Bijlage 1: Poster	59
Bijlage 2: Vragenlijst	60
Bijlage 3: Uitleg per vraag	65
Bijlage 4: Codeboek	69
Bijlage 5: Resultaten, univariate analyse achtergrondvariabelen	71
Bijlage 6: Frequentieverdeling vragen taak- en relatiegericht leiderschap	77

1. Introductie

Steeds meer bedrijven verplaatsen hun productie naar lagelonenlanden. Dit gebeurt volgens Gorter, Tang en Toet (2005) om het bedrijf goedkoper te kunnen laten produceren. Dit is nodig omdat door trends van globalisatie, individualisering en informatisering de wereld om ons heen steeds dynamischer en concurrerender wordt. Vooral op het gebied van productie wordt de term hyperconcurrentie soms gebruikt. Hyperconcurrentie gaat volgens D'Aveni (1998) over het steeds hoger wordende tempo waarop de markt en het aanbod van bepaalde producten verandert. Om concurrerend te blijven in deze snel veranderende omstandigheden is het vooral voor grote, gevestigde bedrijven van belang om hierop in te kunnen spelen. Slagkracht en innovativiteit spelen hierin een doorslaggevende rol.

Gorter et al. (2005) beschrijven dat vooral productiebedrijven last hebben van concurrentie uit lagelonenlanden. Immers, een machine die in Nederland draait, kan ook in China draaien. Enkel de kosten voor de persoon die de machine bedient, verschillen en laten deze nu lager zijn in lagelonenlanden zoals China. Voor kennisintensieve organisaties is de hyperconcurrentie ook al te voelen. Echter, voor productiebedrijven is het probleem nog urgenter. Het is, zoals D'Aveni (1998) stelt, daarom voor productiebedrijven belangrijk om de juiste doelen te stellen op het terrein van innovatie, kosten(reductie) en productie. Om deze doelen vervolgens te halen moet er in de praktijk een juiste invulling kunnen worden gegeven aan deze doelen. De Vries, Roe, Taillieu en Nelissen (2004) verwijzen naar een onderzoek van Lowe, Kroeck en Sivasubramaniam uit 1996 waaruit blijkt dat het adequaat invullen van de rol als leidinggevende hierbij een grote rol speelt.

1.1 Invloed van een leidinggevende en diens rol

De toegevoegde waarde van het adequaat en passend uitvoeren van de rol van een leidinggevende is cruciaal voor het behalen van de organisatiedoelstellingen en daarmee voor het organisatiesucces. Onderzoek heeft volgens Lowe, Kroeck en Sivasubramaniam, zoals beschreven in De Vries et al. (2004) aangetoond dat het succes van organisatieresultaten als ook het succes van persoonlijke resultaten voor een groot deel afhangen van de manier waarop een leidinggevende zijn rol invult.

Een van de gebieden waarop leidinggevend een belangrijke rol spelen, is de hoogte van het ziekteverzuim en het wel of niet effectief in kunnen zetten van een re-integratietraject. Zo stellen Mol en de Vries (2009) dat wanneer een leidinggevende meer sociale steun geeft aan werknemers, dit ook een positieve invloed heeft op de frequentie van het ziekteverzuim in zijn of haar team.

De recente overgang van het 'medisch model' naar het 'gedragsmodel' legt meer verantwoordelijkheid bij de medewerker en zijn leidinggevende ten aanzien van ziekteverzuim. Het medisch model legt de nadruk op de klacht en op het medisch gedeelte van het ziekteverzuim terwijl het gedragsmodel de nadruk juist legt op ziekteverzuim als gedrag. De rol van de leidinggevende verandert en groeit volgens De Koning, Gelderblom, Zandvliet en Van den Boom (2005) dan ook in dat opzicht omdat organisatiegedrag iets is waarop de leidinggevende een grote invloed heeft.

Ook medewerkerstevredenheid hangt veelal samen met de manier waarop een leidinggevende zijn rol invult. Het blijkt dat de leidinggevende invloed heeft op de vraag of medewerkers de organisatie waar zij

werken wel of niet zouden aanbevelen bij potentiële kandidaat werknemers aldus Trotter, Van Wart en Wang (2008).

Om werknemers te binden aan de organisatie is het gedegen invullen van de rol van leidinggevende volgens Martin (2010) ook van belang. Wanneer een leidinggevende niet weet om te gaan met zijn team kan dit voor medewerkers binnen zijn team reden zijn om weg te gaan bij de betreffende organisatie.

Zoals op de vorige pagina al aan bod kwam, is innovativiteit zeer belangrijk voor een organisatie om voldoende concurrerend te zijn. Het blijkt dat innovatief gedrag bij medewerkers voor een groot deel samenhangt van de interactie die een medewerker met zijn of haar leidinggevende heeft, zo stellen Jung, Chow en Wu (2003).

De hiervoor genoemde redenen hebben er mede voor gezorgd dat leiderschap een veel onderzocht onderwerp is. Leiderschap en de rol die een leidinggevende heeft, zijn vanuit meerdere perspectieven benaderd. Zo is er de trekbenadering, die het verband tussen de persoonlijkheid van een leidinggevende en het succesvol invullen van diens rol centraal stelt. Een andere benadering die in veel onderzoeken terugkomt, is de stijlbenadering. Deze benadering bestudeert de stijl van een leidinggevende en het succes van deze stijl. De meeste onderzoeken die uitgaan van de stijlbenadering, gaan uit van twee leiderschapsdomeinen waarop een leidinggevende zijn stijl richt. Deze twee domeinen zijn aan de ene kant taakgericht leiderschap en aan de andere kant relatiegericht leiderschap. Verder is er ook nog de contingentiebenadering die, zoals Boonstra, Van Muijen en Tours (2011) beschrijven, zegt dat de effectiviteit van de stijl van leidinggeven afhangt van de situatie waarin deze stijl wordt toegepast.

Er zijn binnen deze verschillende benaderingen van leiderschap vele modellen te vinden over leiderschap, waarin op basis van verschillende factoren onderscheid wordt gemaakt in rollen die leidinggevers kunnen innemen. Denk bijvoorbeeld aan de vier leiderschapsstijlen van Paul Hersey (Hersey, 2014) of aan leiderschap op basis van de mensbeelden X en Y van McGregor, zoals beschreven in Ten Berge en Oteman (2013).

Samenvattend kan gesteld worden dat het succes van een organisatie voor een groot deel afhankelijk is van het wel of niet adequaat invullen van de leiderschapsrollen binnen de organisatie. Omdat er veel verschillende mogelijkheden zijn voor het invullen van deze rol, is het belangrijk dat de organisatie goed weet wat voor behoeften er zijn ten aanzien van de rol van een leidinggevende en daarmee ook welke leiderschapsrol het beste past of welke rollen het beste passen binnen de organisatie zodat de rol van leidinggevende zo goed mogelijk kan worden ingevuld.

1.2 Scholle IPN als context voor de leiderschapsrol

De informatie in deze paragraaf 1.2 is afkomstig van de website van Scholle IPN: (www.scholleipn.com) tenzij anders aangegeven in de tekst.

Een productiebedrijf/organisatie waar het thema leiderschap ook veelvuldig aan bod komt, is de organisatie Scholle IPN. Scholle IPN houdt zich bezig met de ontwikkeling en productie van doseersystemen en verpakkingen. Innovatie en gebruik van hoogstaande technische kennis staan daarbij voorop. Daarmee heeft Scholle IPN zich tot wereldleider op het gebied van verpakkingen weten te ontwikkelen. Producten voor de Europese markt worden op locaties in Nederland (locaties in Kampen, Houten en twee in Tilburg), Frankrijk (Schalbach) en Engeland (Gateshead) gefabriceerd. Daarnaast ontwikkelt en produceert Scholle IPN machines voor de flexibele verpakkingindustrie, zoals spout seal machines, en vul- en sluitmachines. Door een innovatieve aanpak heeft Scholle IPN in Europa, Midden-Oosten en Afrika de afgelopen jaren een enorme groei doorgemaakt. Scholle IPN is niet alleen actief in Europa maar heeft ook vestigingen in de Verenigde Staten van Amerika, Brazilië, Mexico, Canada, Chili, Australië, India, China en Nieuw-Zeeland.

Scholle IPN is een fusie tussen Scholle en IPN. IPN staat voor '*Innovative Packing Network*' dat vertaald kan worden als innovatieve verpakkingso oplossingen. IPN in de naam Scholle IPN betekent hetzelfde als voorheen. Scholle was een Amerikaans bedrijf terwijl IPN een Nederlands bedrijf was. Beide bedrijven waren al actief in Nederland voor de fusie. In 2015 hebben deze bedrijven besloten om met elkaar verder te gaan. Het hoofdkwartier werd de vestiging in Northlake, Illinois (VS). De fusie kwam voort uit het gegeven dat veel producten die de twee bedrijven produceerden, in elkaars verlengde lagen. Een voorbeeld is een bag-in-box product. Dit is een product waarbij er een speciale zak in een doos zit. De zak is dan aangepast op het product dat erin moet. Denk bijvoorbeeld aan een doos (tap)wijn. De wijn gaat in een zak, de zak gaat vervolgens in een doos. De zak werd gemaakt door Scholle terwijl de doos met tap werd gemaakt door IPN. In combinatie met de wens bij beide bedrijven om door te groeien heeft dit ertoe geleid dat zij hun krachten hebben gebundeld in een nieuw bedrijf, Scholle IPN.

Tijdens de fusie is gebleken dat er een groot cultuurverschil is tussen oud-Scholle en oud-IPN. Scholle was een Amerikaans familiebedrijf waar op het gebied van systemen, procedures en regels al veel bestond. Echter waren deze systemen, procedures en regels verouderd. De systemen en procedures waren niet meer actueel. Scholle was een bedrijf dat voornamelijk steunde op zijn succesproduct (de bag-in-box) en maar weinig innoveerde. Dit is een groot contrast vergeleken met IPN. IPN was een Nederlands bedrijf en had een platte structuur met weinig regels en procedures, dit vanuit het low/no-cost principe. Er werd bij IPN veel geïnvesteerd in innovatie hetgeen ook leidde tot veel nieuwe kennis en producten.

Een van de gevolgen van de fusie is een verschil in opvatting en uitvoering ten aanzien van de rol van leidinggevende. Dit blijkt uit een gesprek met de HR Manager EMEA (Europe, Middle East and Africa) van Scholle IPN. Een van de redenen voor de fusie was onder andere om als één bedrijf verder te kunnen groeien en innoveren. Zoals in paragraaf 1.1 al uiteen wordt gezet, speelt de manier waarop de leidinggevende zijn rol invult een belangrijke factor om dit doel te kunnen bereiken.

Omdat er binnen Scholle IPN geen consistente manier is waarop over leiderschap wordt gedacht, is het ook lastig om een leidinggevende daarop te werven, selecteren, beoordelen of te ontwikkelen. Dit terwijl het bij innovatie juist gaat over ontwikkelen. De behoefte aan een duidelijk beeld over de rol die

een leidinggevende zou moeten innemen binnen Scholle IPN en de manier waarop dit nu gebeurt, is de aanleiding voor dit onderzoek. In de volgende paragraaf zijn de doelen en onderzoeksvragen te vinden die hierbij centraal staan.

1.3 Doelen, hoofd- en deelvragen

Het doel van dit onderzoek is opgesplitst in een praktijkdoel en een kennisdoel. Hierbij geeft het praktijkdoel het doel weer dat men in de praktijk wil bereiken aan de hand van het onderzoek. Echter, voordat aan dit doel gewerkt kan worden, moet er eerst kennis worden gegenereerd. Vandaar dat er een kennisdoel is. Hierin wordt de kennis centraal gesteld die met dit onderzoek beoogd wordt om te genereren.

- Praktijkdoel:

Het bijdragen aan de vorming van een duidelijk en consistent beeld van wat de rol(len) van een leidinggevende is/zijn of zou(den) moeten zijn binnen Scholle IPN zodat er doelgerichter kan worden geworven, geselecteerd, beoordeeld en ontwikkeld ten aanzien van deze leidinggevende rol.

- Kennisdoel:

Het in beeld brengen van de verschillende opvattingen en verwachtingen van de medewerkers van Scholle IPN ten aanzien van de rol van een leidinggevende en de mate waarin aan die opvattingen en verwachtingen wordt voldaan.

Subkennisdoel 1: Het in beeld brengen van opvattingen en verwachtingen ten aanzien van de leidinggevende bekeken vanuit verschillende organisatorische lagen. Vertaald: is er een verschil in opvattingen en verwachtingen ten aanzien van de leidinggevende tussen medewerkers lager in de organisatie (productiemedewerkers) en medewerkers hoger in de organisatie (kantoorpersoneel)? Is er een verschil in opvattingen en verwachtingen ten aanzien van de leidinggevende tussen medewerkers van verschillende locaties van Scholle IPN?

Subkennisdoel 2: Het in beeld brengen in hoeverre er wordt voldaan aan de opvattingen en verwachtingen die medewerkers van Scholle IPN hebben ten aanzien van de rol van hun leidinggevende.

Subkennisdoel 3: Het in kaart brengen van wat een leidinggevende succesvol maakt in het voldoen aan de opvattingen en verwachtingen die de medewerkers van Scholle IPN hebben ten aanzien van de rol van hun leidinggevende.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat, is de hoofdvraag. Deze komt voort uit de hiervoor beschreven doelen van dit onderzoek. De hoofdvraag luidt als volgt:

- Hoofdvraag:

‘Welke behoeften en ervaringen hebben medewerkers ten aanzien van de rol van een leidinggevende binnen Scholle IPN?’

In de bovengenoemde hoofdvraag staat te lezen dat dit onderzoek beoogt de behoeften en ervaringen ten aanzien van de rol van een leidinggevende in beeld te brengen. Hierbij gaat het erom dat wordt bekeken in hoeverre deze behoeften ook daadwerkelijk met de ervaringen ten aanzien van de rol van leidinggevende overeenkomen. Er wordt dan als het ware een eventueel verschil zichtbaar tussen de behoeften en de daadwerkelijke uitvoering van de leiderschapsrol. Dit verschil tussen ervaring en behoeften wordt in dit onderzoek ook wel aangeduid als ‘gap’-analyse. Het onderzoek ziet hierbij op de

ervaringen en behoeften van alle medewerkers van Scholle IPN. De medewerkers zullen ook op verschillende niveaus worden bekeken. Deze niveaus worden bij deelvraag 3 verder uiteengezet. Ook is er te lezen dat het onderzoek zich richt op de context binnen Scholle IPN. Deze context wordt in dit onderzoek teruggebracht naar de vestigingen in Tilburg (Heiende), Tilburg (Jellinghaus) en Kampen. Meer over de afbakening van de onderzoekspopulatie is te vinden in hoofdstuk 4, Methodische verantwoording.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn vier deelvragen onderzocht. Deze deelvragen vormen als het ware onderdelen van de hoofdvraag. Wanneer de deelvragen zijn beantwoord, kan de hoofdvraag worden beantwoord. De deelvragen zijn een verdere specificatie van dit onderzoek en bieden daarmee bepaalde kaders en onderwerpen die in dit onderzoek aan bod komen. De deelvragen zijn daarmee ook de onderwerpen die bevraagd zijn in het praktijkonderzoek binnen Scholle IPN. De deelvragen zijn de input voor de vragen die daadwerkelijk binnen Scholle IPN zijn gesteld. Hoe de onderzoeksmethode van dit onderzoek verder in zijn werk gaat, is te lezen in hoofdstuk 4, Methodische verantwoording. Hieronder staan de deelvragen te lezen die centraal staan in dit onderzoek:

- Deelvraag 1:

‘Hoe wordt de huidige rol die een leidinggevende inneemt binnen Scholle IPN ervaren door de medewerkers van Scholle IPN?’

Deelvraag 1 gaat over de vraag hoe de huidige leiderschapsrol wordt ingevuld en hoe deze door de medewerkers van Scholle IPN wordt ervaren.

- Deelvraag 2:

‘Welke behoeften hebben medewerkers binnen Scholle IPN ten aanzien van de rol van een leidinggevende?’

Met deelvraag 2 is beoogd om de behoeften en wensen die de medewerkers van Scholle IPN hebben ten aanzien van de leidinggevende in beeld te brengen.

- Deelvraag 3:

‘Waar liggen de verschillen in de antwoorden die de medewerkers van Scholle IPN geven, en zijn er ook verschillen in antwoorden waar te nemen tussen medewerkers van verschillende locaties en medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie waarop leiding wordt gegeven binnen Scholle IPN?’

Deelvraag 3 is een verschilvraag. Hier worden de antwoorden die volgen uit deelvraag 1 en 2 geanalyseerd op verschillende niveaus. Er is in deelvraag 3 onderscheid gemaakt op basis van niveau van leidinggeven en er is verschil gemaakt op basis van de locatie waar medewerkers van Scholle IPN werkzaam zijn. Hoe deze subgroepen er precies uitzien en hoe deze zijn afgekaderd staat in hoofdstuk 4, Methodische Verantwoording te lezen.

- Deelvraag 4:

‘Welke eigenschappen helpen een leidinggevende om te voldoen aan de opvattingen en verwachtingen die er zijn ten aanzien van diens leidinggevende rol.’

Met deelvraag 4 wordt beoogd om te achterhalen welke eigenschappen van een leidinggevende een cruciale rol spelen om de gap tussen de behoeften en ervaringen ten aanzien van de rol van een

leidinggevende zo klein mogelijk te maken zodat de wensen en ervaringen van medewerkers bij Scholle IPN goed op elkaar aansluiten. Wanneer bekend is wat de positieve en negatieve eigenschappen van een leidinggevende zijn met betrekking tot het verkleinen van de gap is het mogelijk om op deze eigenschappen te werven, te beoordelen en te ontwikkelen.

De deelvragen dienen er onderanderen voor om de subdoelen te behalen.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit verschillende hoofdstukken. De introductie leidt het onderzoek in. Allereerst wordt de relevantie van het onderwerp dat wordt onderzocht, geschetst waarna deze wordt gekoppeld aan de context waarin deze wordt onderzocht, in andere woorden het bedrijf waarin het betreffende onderwerp wordt onderzocht. Samengevat, de rol van een leidinggevende (onderwerp) binnen Scholle IPN (context). Verder staan zowel het praktijk- als het kennisdoel in de introductie. Als laatste volgen de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek en deze leeswijzer.

Hoofdstuk 2 is het Theoretisch kader. In het Theoretisch kader is verschillende relevante theorie uiteengezet en onderzocht die dient als theoretische onderbouwing waarop dit onderzoek is gebaseerd. De inzichten uit het Theoretisch kader leiden vervolgens tot verschillende relevante variabelen (factoren die het onderzoeksonderwerp beïnvloeden). De invloed van deze variabelen wordt in dit onderzoek onderzocht in relatie tot de betreffende hoofd- en deelvragen. Een schematische weergave van de verbanden/relaties die in dit onderzoek worden onderzocht, is te vinden in hoofdstuk 3, Conceptueel Model.

In hoofdstuk 4, Methodische Verantwoording, staat uitvoerig en gedetailleerd beschreven hoe dit onderzoek precies is uitgevoerd, zo danig dat het in principe mogelijk is om het praktijkonderzoek te herhalen.

Hoofdstuk 1, 2, 3 en 4 dienen als opzet voor dit praktijkonderzoek. Aan de hand van deze hoofdstukken is het onderzoek uitgevoerd. De resultaten die vervolgens uit dit onderzoek voortvloeien, zijn te vinden in hoofdstuk 5, Resultaten. Op basis van deze resultaten zijn in hoofdstuk 6, Conclusie, conclusies getrokken.

Na de conclusies van het onderzoek wordt er in hoofdstuk 7, Discussie, nog aandacht besteed aan eventuele valkuilen die in acht moeten worden genomen bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten en conclusies die volgen uit dit onderzoek.

Als laatste is er een literatuurlijst, en zijn er verschillende bijlagen, aan dit onderzoek toegevoegd.

2. Theoretisch kader

Aan de hand van het theoretisch kader is relevante literatuur voor dit onderzoek in beeld gebracht. Deze literatuur vormt het fundament waarop dit onderzoek is gedaan.

2.1 Leiderschap

Het begrip leiderschap is een begrip dat al lange tijd centraal staat in vele onderzoeken. Omdat er zoveel verschillende onderzoeken naar zijn gedaan, lijkt er geen eenduidige definitie van het begrip leiderschap te bestaan. Volgens Bass (in Boonstra, Van Muijen en Tours, 2011), bestaan er zelfs bijna net zoveel definities van leiderschap als dat er onderzoekers zijn die het begrip hebben geprobeerd te definiëren.

Boonstra et al. (2011, pp. 14-15) halen Yukl (2010) aan die een overzicht geeft van een aantal definities van verschillende auteurs die de veelzijdigheid van het begrip leiderschap proberen te representeren:

- “Een interactie tussen twee of meer leden van een groep die vaak een structurering of herstel van de situatie en de percepties en verwachtingen van de leden inhoudt. Leiders zijn agenten van verandering - personen wiens daden meer invloed op andere mensen hebben dan de daden van anderen op hen. Leiderschap treedt op wanneer een groepslid de motivatie of competenties van anderen in de groep wijzigt.” (Bass, 1990).
- “Het gedrag van een persoon (...) die de activiteiten van een groep richt op een gedeeld doel.” (Hemphill en Coons, 1957).
- “De invloedrijke opslag op de mechanische naleving van de routinematige richtlijnen van de organisatie.” (Katz & Kahn, 1978).
- “Uitgevoerd wanneer personen (...) Institutionele, politieke, psychologische en andere middelen mobiliseren om de motieven van volgers op te wekken, aan te trekken en te bevredigen.” (Burns, 1978).
- “Het proces van het beïnvloeden van de activiteiten van een georganiseerde groep in de richting van het bereiken van doelen.” (Rauch & Behling, 1984).
- “Over het formuleren van visies, het belichamen van waarden en het creëren van de omgeving waarin dingen kunnen worden bereikt.” (Richards & Engle, 1986).
- “Een proces van het geven van een doel (zinvolle richting) aan collectieve inspanning, en het veroorzaken van bereidwillige inspanningen om dat doel te bereiken.” (Jacobs & Jaques, 1990).
- “Is het vermogen om buiten de cultuur te treden (...) om evolutionaire veranderingsprocessen te starten die meer adaptief zijn.” (Schein, 1992).
- “Het proces om te begrijpen wat mensen samen doen, zodat mensen het begrijpen en zich inzetten.” (Drath & Palus, 1994).

Volgens Boonstra et al. (2011) zijn er drie overeenkomsten tussen al deze definities. (1) Leiderschap is een proces tussen leider en een groep individuen. (2) Het proces vindt plaats in een bepaalde context en (3) het proces is er op gericht doelen te realiseren.

Yukl (in Boonstra et al., 2011) ziet leiderschap als een proces van het beïnvloeden van anderen om te begrijpen en overeenstemming te bewerkstelligen over wat er gedaan moet worden en hoe dat gedaan moet worden. Het proces van het faciliteren van de individuele en collectieve inspanningen om de gestelde doelstelling(en) te behalen staat hierin voor de leidinggevende centraal.

2.2 Benaderingen

In deze paragraaf wordt alvast een bondig overzicht gegeven van de verschillende theorieën die in dit onderzoek centraal staan. In de komende paragrafen worden deze theorieën en benaderingen steeds verder ontleed.

Om leiderschap in beeld te brengen, zijn er gedurende de jaren verschillende benaderingen gehanteerd. In de jaren veertig werd er, zo schrijven Boonstra et al (2011), vooral gekeken naar de trekbenadering. Hierbij kijkt men naar de persoonlijke eigenschappen van een leider. Ondanks dat de trekbenadering een gedateerde benadering is, beleeft deze in de jaren tachtig en negentig en de jaren 2000 een heropleving. Zo werd er volgens Boonstra et al. in verschillende onderzoeken een verband gevonden tussen effectief leiderschap en de karakter/persoonskenmerken van een leider.

Boonstra et al. (2011) maken melding van onderzoek van Bouchard die stelt dat de genetische invloed op persoonskenmerken ligt tussen de 42% en 57%. De genetische invloed op effectief leiderschap ligt volgens Avrey, Rotundo, Johnson, Zhang en McGue (in Boonstra et al., 2011) tussen de 30% en 60%.

Een andere manier om leiderschap te benaderen is de stijlbenadering. Deze benadering kijkt naar het gedrag van de leider/leidinggevende. De meeste onderzoeken naar de stijlbenadering richten zich op de twee soorten gedragingen van een leider (Boonstra et al. 2011). Allereerst is er taakgericht leiderschap. Hierbij gaat het volgens Bass, zoals beschreven in Boonstra et al. (2011), om het instrueren, doelen stellen, belonen en straffen van medewerkers. De andere gedraging waarop onderscheid wordt gemaakt, is de relationeelgerichte vorm van leiderschap. Deze gedraging gaat over de menselijke relaties en de ondersteuning die een leidinggevende wel of niet geeft, aldus Bass. Ook de Ohio State Leadership-studies, zo beschrijven Boonstra et al. (2011), bevestigen op basis van empirisch onderzoek dat bij het gedrag van een leidinggevende naar twee soorten gedrag kan worden gekeken. (1) Consideration en (2) Initiating structure. Hierbij gaat consideration in op de kenmerken van relatiegericht leiderschap en gaat initiating structure in op de kenmerken van taakgericht leiderschap. Aan deze kenmerken wordt in paragraaf 2.5 uitgebreid aandacht besteed. Misumi en Peterson en Yukl stellen volgens Boonstra et al. (2011) echter dat de stijl of het gedrag dat een leidinggevende vertoont context-afhankelijk moet worden gezien. Zij geven aan dat er niet een consistente effectiviteit is gevonden tussen een enkele stijl van leidinggeven en het effectief zijn van leiderschap. De effectiviteit van een stijl van leidinggeven zou afhankelijk zijn van de context of situatie waarin deze wordt bedreven. Ook onderzoek van Gibb uit 1947, beschreven in Boonstra et al. (2011) liet een verband zien tussen de effectiviteit van leiderschap en de situatie waarin leiding wordt gegeven. Deze veronderstelling brengt de contingentiebenadering van leiderschap met zich mee die zich richt op de stijl van leidinggeven met als toevoeging dat deze ook de situatie onderzoekt waarin een stijl wordt bedreven.

De contingentiebenadering van leiderschap stelt dat de effectiviteit van leiderschap wordt bepaald door de context en omstandigheden waarin deze plaats vindt, aldus Ten Berge en Oteman (2013). Er zou geen beste manier van leidinggeven zijn. Welke stijl gehanteerd dient te worden, is afhankelijk van verschillende factoren, bijvoorbeeld: bedrijfscultuur, het karakter en het opleidingsniveau van de werknemer en diens taakeisen. Hierin stuurt de situatie als het ware de behoeften die er zijn ten aanzien van de stijl van leidinggeven.

2.3 Trekbenadering

Zoals in paragraaf 2.2 reeds behandeld, is de trekbenadering een benadering die uitgaat van de invloed die de persoonlijke/karaktereigenschappen van een leidinggevende hebben ten aanzien van het effectief beoefenen van een leidinggevende rol. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan deze benadering.

2.3.1 Effectief leiderschap voorspellen

Volgens Yukl (in Boonstra et al., 2011), is effectief leiderschap te voorspellen aan de hand van acht persoonskenmerken.

- 1. Hoog energieniveau van de leidinggevende en goed tegen stress kunnen (onderdeel van extraversie en neuroticisme);
- 2. Hoge mate van zelfvertrouwen;
- 3. Interne 'locus of control' (jezelf zien als regisseur van je eigen handelen);
- 4. Emotioneel volwassen (stabiele persoonlijkheid);
- 5. Integer handelen (betrouwbaarheid);
- 6. Socialized power motivation (bevoegdheden en macht aanwenden ten behoeve van de organisatie en het team in plaats van eigen belangen);
- 7. Redelijk hoge prestatiemotivatie;
- 8. Redelijk lage affiliatiemotivatie (verbondenheid voelen met de organisatie).

Boonstra et al. (2011) schrijven dat onderzoek van Lord, Devader en Allinger na meta-analyses uitwees dat intelligentie, masculiniteit en dominantie belangrijk zijn bij het effectief invullen van de rol van leidinggeven. Volgens dit onderzoek dragen persoonlijke kenmerken als intelligentie, masculiniteit en dominantie op een positieve manier bij aan het effectief invullen van de leiderschapsrol.

Kirkpatrick en Locke hebben het volgens Boonstra et al. (2011) over zes persoonskenmerken die leiders onderscheiden van niet-leiders: (1) ambitie, (2) de wens om te leiden, (3) eerlijkheid en integriteit, (4) zelfvertrouwen, (5) cognitieve bekwaamheid aangaande analytische intelligentie en (6) kennis van de taken die moeten worden verricht.

Boonstra et al. (2011) maken melding van onderzoeken van Arvey et al. en Ilies, Gerhardt en Le naar de samenhang tussen de zogeheten Big Five van Goldberg en effectief leiderschap. Deze onderzoeken laten een voorspellende waarde zien die tussen de 30% en 60% ligt. Omdat de Big Five relevant lijkt te zijn voor het voorspellen van effectief leiderschap staat in paragraaf 2.3.2 de Big Five verder toegelicht.

2.3.2 Big Five

Eén van de meest gangbare en bekendste manieren om persoonlijkheid vast te stellen ten behoeve van personeelsselectie is aan de hand van de Big Five Theory van Goldberg uit 1990. De Big Five zijn, zo beschrijven Boomkamp en Schreuder Peters (2009) vijf persoonlijkheidsdimensies waarop mensen zichzelf en anderen over het algemeen beschrijven. Deze dimensies worden gemeten door twee uitersten binnen de dimensie als tegenpolen te nemen. Bij extraversie bijvoorbeeld open versus geslotenheid.

De vijf dimensies kunnen aan de hand van de beschrijving door Boomkamp en Schreuder (2009) als volgt worden toegelicht:

1. De mate van extraversie: Hierbij gaat het om de mate waarin iemand extravert of introvert gedrag vertoont. Ofwel: enthousiast, spontaan, en uitbundig reageren tegenover bescheiden en stil zijn gang gaan. Ook kan deze dimensie gezien worden als opener tegenover gesloten gedrag. Het gaat over iemands expressieve stijl.
2. De mate van servicegerichtheid (ook wel vriendelijkheid): Deze dimensie omvat: verdraagzaam zijn en onzelfzuchtigheid tegenover bazigheid en twistziek. Ben je warm, belangstellend voor anderen en hulpvaardig of in jezelf gekeerd? Het gaat over iemands interpersoonlijke stijl.
3. De mate van zorgvuldigheid: Aan de ene kant gaat het bij zorgvuldigheid over ijverig werken en stipt op tijd zijn tegenover gemakzuchtig en nonchalant zijn aan de andere kant. In iemands werkstijl wordt dit vertaald naar de mate waarin iemand taakgericht werkt, de hoeveelheid verantwoordelijkheid die iemand heeft en het nastreven van perfectie.
4. De mate van stabiliteit: Bij deze dimensie kijkt men naar de mate waarin iemand neurotisch of emotioneel stabiel is. Neuroticisme kenmerkt zich door paniekerig- en overgevoeligheid. Ook stress en piekeren horen bij deze dimensie. Iemand die emotioneel stabiel gedrag vertoont, is nuchter, onverstoorbaar en gerust. Het gaat over iemands emotionele stijl.
5. De mate van 'intellect': Hierbij staan conservativiteit en progressiviteit tegenover elkaar. Het gaat over iemands intellectuele stijl. Staat iemand open voor nieuwe ideeën en verandering of is iemand beter begaan met traditionele waarden en de situatie zoals die is. Deze dimensie gaat ook over creativiteit; creativiteit hoort bij een progressieve stijl.

2.4 Stijl- en contingentiebenadering

Er is in de loop der jaren veel gepubliceerd over leiderschap en de stijl die hierbij wordt gehanteerd. Hieruit vloeien verschillende theorieën voort. In deze paragraaf wordt een aantal van deze theorieën behandeld.

2.4.1 Democratisch vs autocratisch

De stijl van leidinggeven bepaalt in hoge mate de organisatiestijl. Volgens Ten Berge en Oteman (2013) kan een leidinggevende plat gezegd een autocratische of een democratische manier van leidinggeven hebben met een tussenvorm van participatief leiderschap. Zij beschrijven deze stijlen als volgt.

Autocratisch leiderschap kan worden gezien als een vorm van leiderschap waarbij de medewerkers niets in te brengen hebben en waarbij de leidinggevende zelf alle beslissingen neemt. Bij deze vorm van leidinggeven is het belonen en straffen van medewerkers op basis van hun gedrag of prestaties de manier waarop wordt leiding gegeven.

De tegenhanger van autocratisch leiderschap is democratisch leiderschap. Hierbij is er geen leidinggevende die de beslissingen neemt maar worden beslissingen door de groep genomen. Kenmerkend voor deze vorm van leiderschap is dat iedereen binnen de groep gelijkwaardig is.

Democratisch leiderschap is een vorm van leiderschap die niet of nauwelijks wordt toegepast binnen profit organisaties. Dit omdat democratisch leiderschap kan leiden tot besluiteloosheid en tot beslissingen die conflicteren met het organisatiebelang (Ten Berge en Oteman, 2013).

De tussenweg tussen autocratisch en democratisch leiderschap is 'participatief leiderschap'. Hierbij neemt de leidinggevende nog wel de beslissingen. Echter, de leidinggevende stelt zich wel open op en laat de groep meedenken bij het nemen van beslissingen.

2.4.2 X- en Y- theorie

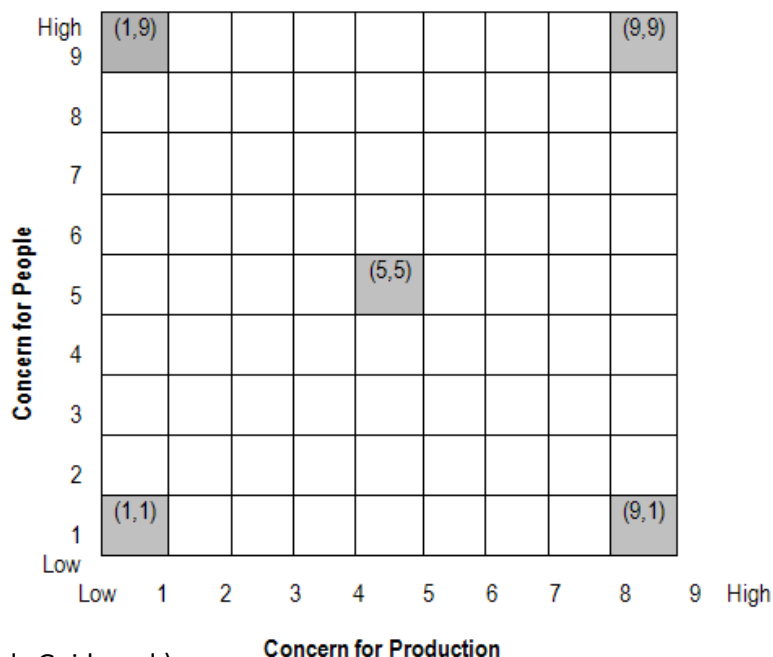
Een andere theorie die de stijl van leidinggeven mede doet bepalen is de X- en Y- theorie van McGregor uit 1960. Deze theorie gaat volgens de beschrijving van Ten Berge en Oteman (2013) uit van twee type mensbeelden. Bij de X- theorie gaat men uit van een negatief mensbeeld. De mens is lui en komt enkel in actie als deze daarvoor beloond wordt of wanneer deze gestraft wordt als deze iets niet doet. De leiderschapsstijl die hierbij gehanteerd wordt, is autocratisch van aard want de mens is lui en heeft veel sturing en conditionering op basis van straffen en belonen nodig.

De Y- theorie daarentegen is positief van karakter. Het mensbeeld hierbij is dat de mens zich wil ontwikkelen en graag verantwoordelijkheid neemt. De beloning die mensen aanzet tot handelen is hier veel meer intrinsiek van aard. Mensen willen bij deze vorm van leiderschap daarom ook zelf sturing kunnen geven. Volgens Ten Berge en Oteman (2013) is daarom participatief en democratisch leiderschap een passende vorm van leiderschap omdat deze vorm van leiderschap mensen in staat stelt om zelf meer sturing te geven.

2.4.3 Managerial Grid

De Managerial Grid theorie van Blake en Mouton uit 1962 gaat uit van medewerkergeoriënteerd leiderschap en productiegeoriënteerd leiderschap. Deze zijn volgens Ten Berge en Oteman (2013) te vertalen naar taakgericht (productiegeoriënteerd) en relatiegericht (medewerkergeoriënteerd) leiderschap. Blake en Mouton hebben deze twee leiderschapsvormen tegen elkaar afgezet in de zogenoemde Managerial Grid waarbij op de onderdelen productiegeoriënteerd en medewerkergeoriënteerd een score wordt gegeven. Deze ziet er als volgt uit:

Figure 1: Managerial Grid



(Management Study Guide, z.d.)

De hoofdtypen in leiderschapsstijlen worden door Blake en Mouton, (beschreven in Ten Berge en Oteman, 2013) als volgt genoemd:

- Countryclub (cel 1.9): hier staat de mens centraal en is de taak of productiviteit minder van belang.
- Laissez-faire (cel 1.1): weinig aandacht voor mens en taak.
- Autocratisch (cel 9.1): hier wordt autoritair leiderschap gegeven en is productiviteit het belangrijkste.
- Democratisch (cel 9.9): wordt gezien als de meest effectieve vorm van leiderschap. Dit is de teamgerichte vorm van leiderschap waarin er veel aandacht is voor de persoon en voor de taak.
*Note: Dit is de beschrijving van democratisch leiderschap volgens Blake en Mouton (1962). In paragraaf 2.4.1 wordt ook over democratisch leiderschap gesproken. Echter betreft de beschrijving in paragraaf 2.4.1 de beschrijving van democratisch leiderschap volgens ten Berge en Oteman (2013).
- 'Middle of the road' (cel 5.5): wordt gezien als een goede middenweg waarbij er een goede balans is tussen taak- en relatiegericht leiderschap.

Ten Berge en Oteman (2013) schrijven dat volgens William Reddin cel 9.9 niet altijd het meest effectief hoeft te zijn. Dit hangt volgens hem af van de situatie. Volgens Reddin kan een goede leider zich aanpassen aan wat de situatie van hem of haar vraagt. Deze flexibiliteit in de stijl van leidinggeven is door Hersey en Blanchard situationeel leiderschap genoemd (Ten Berge en Oteman, 2013).

2.4.4 Situationeel leiderschap

Een theorie of leiderschapsmodel dat is gebaseerd op de contingentiebenadering is het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard (Hersey, 2014).

Hersey en Blanchard maken onderscheid tussen vier verschillende stijlen van leiderschap. Bij deze leiderschapsstijlen wordt onderscheid gemaakt op basis van weinig of veel taaksturing en de mate waarin veel of weinig relatiegerichte ondersteuning wordt geboden.

Sturing wordt hierin gedefinieerd als: "De mate waarin de leider zich bezighoudt met het specificeren van de plichten en verantwoordelijkheden van een individu of groep. Tot deze gedragingen behoren handelingen als mensen instrueren wat hen te doen staat, hoe zij iets moeten doen, wanneer zij iets moeten doen, waar zij iets moeten doen en wie het moet doen." (Hersey, 2014, p.38).

(Relatiegerichte) Ondersteuning wordt gedefinieerd als: "De mate waarin een leider de tweerichtingscommunicatie (of verschillende richtingen als er meer mensen bij betrokken zijn) onderhoudt. Dit gedrag omvat luisteren, aanmoedigen, voorwaarden scheppen, toelichten, begrip tonen en op de ander ingaan." (Hersey, 2014, p. 39).

Welke stijl het beste past, is volgens Hersey en Blanchard afhankelijk van de context of situatie waarin leiding gegeven moet worden. De vier leiderschapsstijlen:

- **Instruerende stijl (S1):** de instruerende stijl kenmerkt zich door het zeer gedetailleerd geven van instructies en het controleren van de uitvoering van deze instructies. De leidinggevende bepaalt het doel, de manier waarop het doel bereikt moet worden en wat daarin de rol van de medewerker is.

- **Overtuigende stijl (S2):** bij de overtuigende stijl wordt eveneens gedetailleerd en strak geïnstrueerd. Wel luistert de leidinggevende hierbij naar de werknemer en licht hij of zij instructies toe.
- **Overleggende stijl (S3):** de overleggende stijl biedt ruimte voor overleg tussen de leidinggevende en de medewerker. Beslissingen worden genomen in overleg. De leidinggevende heeft hier een veel meer faciliterende rol. Hij of zij moedigt de medewerker aan.
- **Delegerende stijl (S4):** de laatste vorm van leidinggeven is de delegerende stijl. Hierbij wordt er veel verantwoordelijkheid bij de medewerker gelegd en neemt de medewerker (bijna) geheel de beslissing. Hoe de medewerker een taak uitvoert is aan de hem/haar.

Een aantal trefwoorden die volgens Hersey (2014) van toepassing zijn op de verschillende leiderschapstijlen:

- **(S1):** Instrueren, loodsen, dirigeren positioneren
- **(S2):** Overtuigen, uitleggen, verhelderen, overreden
- **(S3):** Overleggen, aanmoedigen, meewerken, overeenkomen
- **(S4):** Delegeren, observeren, bewaken, verzorgen

(Hersey, 2014, p. 74)

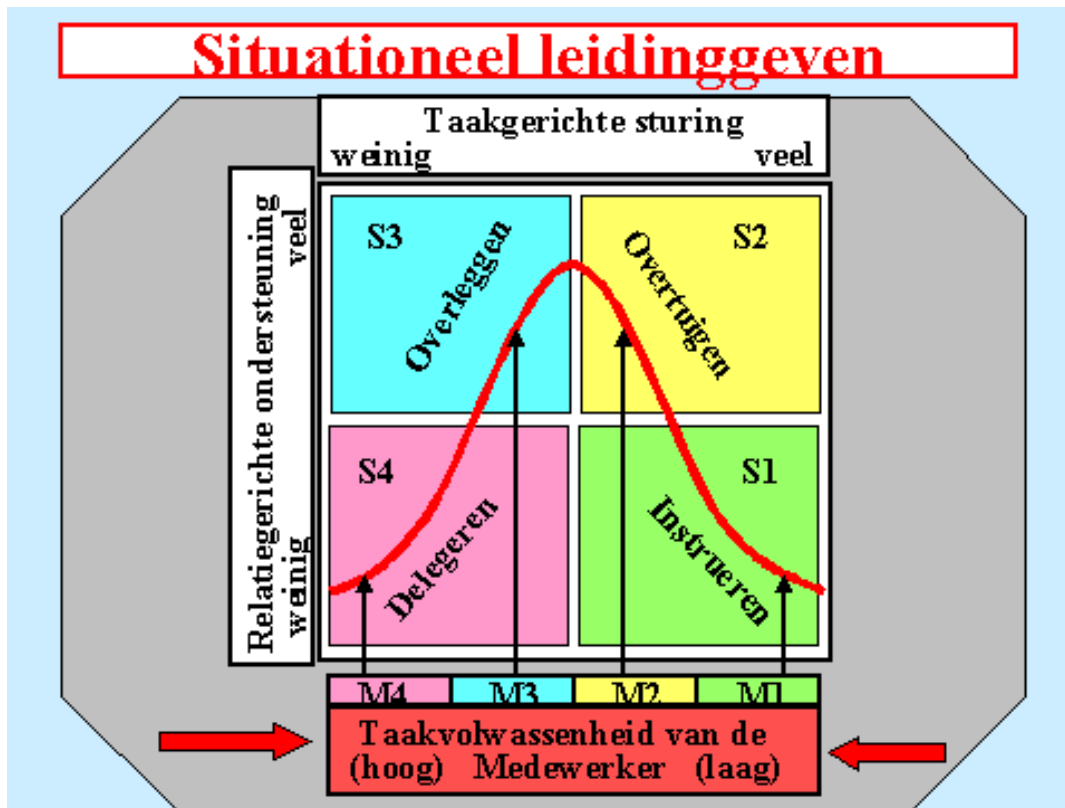
Bepalend voor het toepassen van een bepaalde stijl van leidinggeven is de situatie. Hersey en Blanchard bepalen de situatie aan de hand van de zogenaamde 'taakvolwassenheid' die is afgeleid van het Engelse woord *Maturity* (Hersey, 2014). De taakvolwassenheid wordt bepaald door twee factoren:

(A) De mate van bekwaamheid; denk hierbij aan kennis, ervaring en taakeisen. (B) De mate van bereidwilligheid; bereidheid heeft te maken met het zelfvertrouwen, de toewijding en de motivatie waarvan iemand blijk geeft wanneer hij of zij een specifieke taak of activiteit uitvoert. Dit wordt ook wel de mate van zelfverzekerdheid genoemd. In het model van Hersey en Blanchard leidt dit tot vier situaties:

- **M1:** Een lage taakbekwaamheid in combinatie met een lage bereidwilligheid of weinig zelfvertrouwen.
- **M2:** Een lage taakbekwaamheid in combinatie met een hoge bereidwilligheid of veel zelfvertrouwen.
- **M3:** Een hoge taakbekwaamheid in combinatie met een lage bereidwilligheid of weinig zelfvertrouwen.
- **M4:** Een hoge taakbekwaamheid in combinatie met een hoge bereidwilligheid of veel zelfvertrouwen.

Bij de uitleg van de verschillende leiderschapstijlen (S) en de verschillende situaties/mate van taakvolwassenheid (M), zoals hiervoor genoemd, zijn nummers toegekend aan de stijl van leidinggeven (S1 t/m 4) en aan de mate van taakvolwassenheid (M 1 t/m 4). De cijfers hierin laten zien welke situatie om welke vorm van leidinggeven vraagt. Zo hoort S1 bij M1, S2 bij M2, S3 bij M3 en S4 bij M4. Dit is ook schematisch weergegeven op de volgende pagina.

Hieronder volgt een schematische weergave van het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard:



(Fractal.org, z.d.)

2.4.5 Fiedler

Waar Hersey en Blanchard pleiten voor het aanpassen van de leiderschapsstijl aan de situatie, pleit Fiedler er juist voor dat de leidinggevende op basis van zijn of haar persoonlijkheid wordt ingezet bij een situatie waarin de stijl van de betreffende leidinggevende het beste past (Ten Berge en Oteman, 2013).

Volgens Ten Berge en Oteman geeft Fiedler aan dat de persoonlijkheid en de stijl van leidinggeven moeilijk te veranderen zijn. Daarom zou het beter zijn als de leidinggevende op een voor hem of haar passende situatie wordt ingezet. De theorie waarin men de situatie centraal stelt waarin leiding wordt gegeven heet de Contingentietheorie.

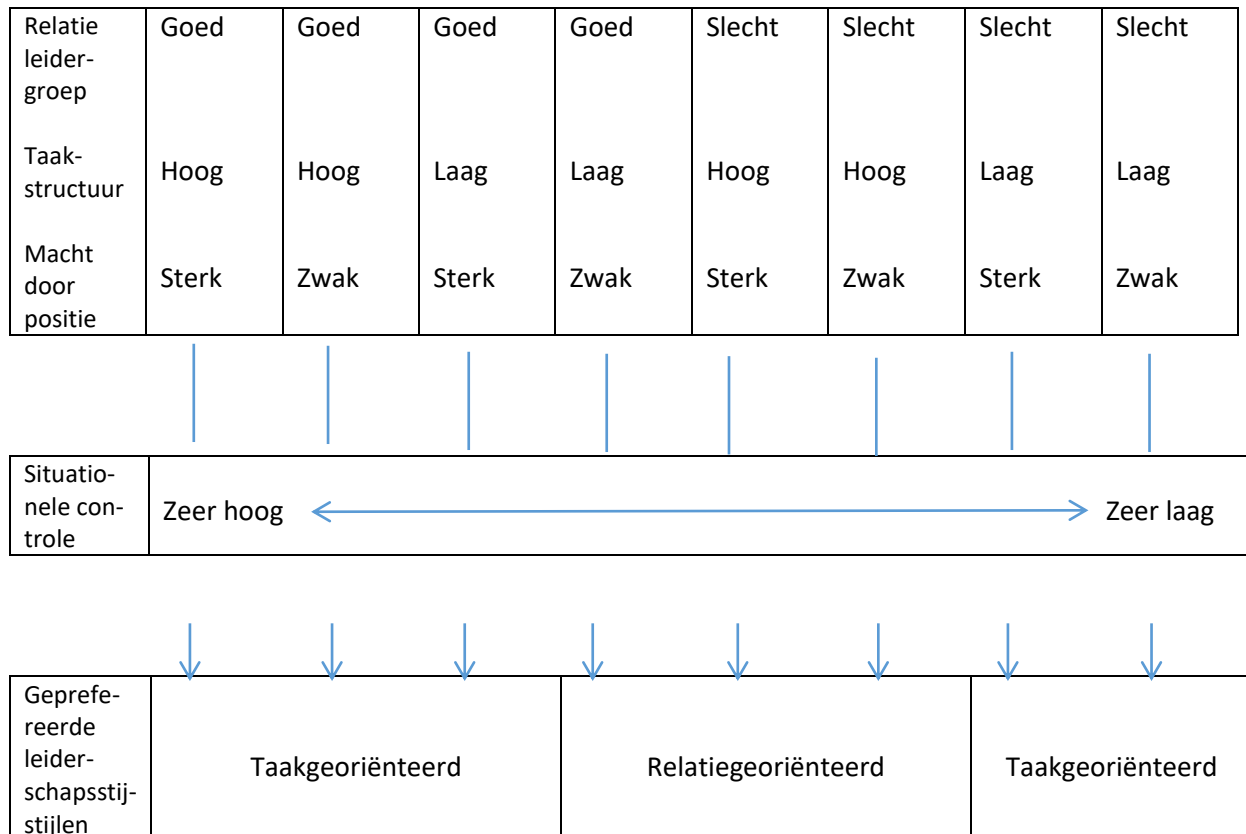
Ten Berge en Oteman (2013) schrijven dat de situatie volgens Fiedler wordt bepaald door:

- De relatie tussen de leider en de medewerkers: bij een goede relatie geeft men elkaar over en weer ondersteuning. Ook is er sprake van relatief veel vertrouwen in elkaar.
- De aard van het werk: hierbij gaat het om de gestructureerdheid ofwel ongestructureerdheid van de taak die de medewerker heeft. Een hoge taakstructuur gaat uit van veel routinewerk.

- De machtspositie van de leidinggevende: hierbij gaat het om functionele macht. Functionele macht gaat over de macht en bevoegdheden die horen bij de betreffende functie van een leidinggevende. Heeft de leidinggevende veel mogelijkheden om de medewerker te straffen of te belonen?

Fiedler maakt op basis van deze drie situationele factoren acht situaties die vervolgens aangeven of er vraag is naar een stijl van leidinggeven die taakgeoriënteerd is of een stijl die relatiegeoriënteerd is.

Onderstaand een schematische weergave hiervan.



(Ten Berge en Oteman, 2013, p. 182)

2.4.6 Transactioneel en transformatieel leiderschap

Er zijn vele leiderschapsmodellen, maar volgens onderzoek van Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1997) wordt in de wetenschapsliteratuur het meest gebruik gemaakt van de tweedeling 'transactioneel en transformatieel leiderschap'. Deze twee vormen van leiderschap worden volgens Boonstra et al. (2011) voor het eerst aangehaald door Burns. Hiermee borduurde Burns voort op het bestaande relationeel- en taakgerichte leiderschapsmodel.

- Transactioneel leiderschap: Bij transactioneel leiderschap is er volgens De Hoogh, beschreven in Boonstra et al. (2011) sprake van een afgesproken transactie: de leider vertelt de medewerkers wat ze moeten doen en wat ze daarvoor terugkrijgen. Deze vorm van leiderschap borduurt voort op het al bestaande taakgericht leiderschap waarbij de leider concrete doelen stelt en daarbij scherp controleert en stuurt op de taken. Dit doet hij door te belonen en door te straffen
- Transformationeel leiderschap: Bij transformationeel leiderschap richt men zich meer op het verbeteren en het ontwikkelen van de medewerker tot diens volledige potentieel aldus Avolio en Northouse (in Boonstra et al., 2011). Transactioneel leiderschap bouwt voort op het bestaande relatiegericht leiderschap waarbij de leider vertrouwen heeft in zichzelf en in zijn team. De leider is betrokken bij zijn team en heeft een creatief, open en innovatief karakter. Bovenal is de transformationeel leidinggevende enthousiasmerend. (Den Hartog et al. 1997)

2.5 Taak- en relationeelgericht leiderschap

Zoals in het theoretisch kader te lezen is, zijn er vele modellen en manieren om leiderschap te benaderen. Wat opvalt, is de tweedeling van relationeelgericht leiderschap en taakgericht leiderschap. Deze tweedeling komt in bijna alle modellen terug. Vandaar dat in deze paragraaf meer wordt ingezoomd op deze twee begrippen. Er wordt aandacht besteed aan de vraag wat het precies is, wat de kenmerken van deze leiderschapsvormen zijn en hoe de bedreven vormen van leiderschap herkend kunnen worden. Deze paragraaf dient als een opsomming en samenvatting van deze twee begrippen. Dit is gedaan omdat deze twee begrippen de kern van dit onderzoek vormen.

2.5.1 Herkennen van taak- en relationeelgericht leiderschap

Zoals reeds in paragraaf 2.4.4 staat te lezen, worden de twee vormen van leiderschap door Hersey (2014) als volgt gedefinieerd:

(Taakgerichte) Sturing wordt hierin gedefinieerd als: “De mate waarin de leider zich bezighoudt met het specificeren van de plichten en verantwoordelijkheden van een individu of groep. Tot deze gedragingen behoren handelingen als mensen instrueren wat hen te doen staat, hoe zij iets moeten doen, wanneer zij iets moeten doen, waar zij iets moeten doen en wie het moet doen.” (Hersey, 2014, p.38).

(Relatiegerichte) Ondersteuning wordt gedefinieerd als: “De mate waarin een leider de tweerichtingscommunicatie (of verschillende richtingen als er meer mensen bij betrokken zijn) onderhoudt. Dit gedrag omvat luisteren, aanmoedigen, voorwaarden scheppen, toelichten, begrip tonen en op de ander ingaan.” (Hersey, 2014, p. 39).

Volgens Bass (in Boonstra et al., 2011), gaat taakgericht leiderschap over het instrumenteel bijdragen aan de groepseffectiviteit door bijvoorbeeld doelen te stellen en sancties aan werknemers op te leggen. Relationeelgericht leiderschap ziet Bass als leiders die vriendelijke, ondersteunende relaties met hun medewerkers willen onderhouden.

Zoals in paragraaf 2.2 staat beschreven, wordt door de Ohio State Leadership-studies onderscheid gemaakt tussen consideration en initiating structure (in Boonstra et al. 2011). Zoals eerder beschreven zijn deze termen vervangbaar door taakgericht en relationeelgericht leiderschap. Taakgericht leiderschap houdt volgens hen in: de mate waarin de leider het werk organiseert, structuur geeft en bepaalt hoe het werk gedaan moet worden en rolverantwoordelijkheden definieert.

Consideration ofwel relationeelgericht leiderschap gaat over het bouwen aan vriendschap, respect, vertrouwen en een goede verstandhouding tussen leiders en medewerkers. De leider heeft aandacht voor de medewerkers en toont betrokkenheid bij het welzijn van de leden van de groep.

Taakgericht leiderschap kenmerkt zich volgens Madlock (in Tji, 2011) door aansturing en monitoring van de voortgang van de werkzaamheden. Het omvat de regels en standaarden binnen welke taken uitgevoerd dienen te worden. Northouse (in Tji, 2011) zegt dat taakgericht leiderschap medewerkers helpt om rollen helder te definiëren. Rolduidelijkheid geeft de mate aan waarin er sprake is van procedures, heldere afspraken en verwachtingen.

Relatiegericht leiderschap beoogt volgens Northouse (in Tji, 2011) medewerkers binnen het team zich op hun gemak te laten voelen en omvat vriendelijk gedrag, benaderbaar gedrag en het begaan zijn met de medewerkers in het team. Relatiegericht leiderschap houdt in dat een leidinggevende sociale en emotionele steun biedt aan de medewerkers binnen zijn team. Dit is bijvoorbeeld het delen van informatie over zichzelf en luisteren naar de medewerkers.

Kenmerken van taakgericht leiderschap volgens Hersey (2014) zijn:

- Doelstellingen bepalen
- Organiseren
- Tijdslimieten vaststellen
- Richting geven
- Controleren van werk

Voor relationeelgerichte leiding onderscheidt Hersey (2014) de volgende kenmerken:

- Steunverlening
- Open communicatie
- Samenwerking bevorderen
- Actief luisteren
- Relationeel feedback geven

Relatie- of transformationeel gericht leiderschap is volgens Gardner en Avolio (in Luttikhuis, 2006) meer gericht op inspireren en motiveren dan op simpelweg instrueren; de transformationeel leider beschrijven zij als iemand met een sterke betrokkenheid en overtuiging, die zijn visie kan overdragen op zijn medewerkers en ze op die manier enthousiasmeert voor hun taken.

Ook Fiedler maakt onderscheid op basis van taak- en relatiegericht leiderschap. Relatiegericht leiderschap is hierbij volgens Fiedler het meest effectief, zo schrijven Ten Berge en Oteman (2013). Echter stellen andere onderzoekers juist dat het onduidelijk is of relatie- of taakgericht leiderschap de belangrijkste bijdrage levert aan de effectiviteit van het leidinggeven. Zo beschrijven Rijnbergen en Demerouti (2007) in hun onderzoek dat de mate waarin relatie- en taakgericht leiderschap succesvol zijn afhankelijk is van een goede afstemming met de situatie waarin leiderschap moet worden gegeven. De toepassing van de twee vormen van leiderschap moet volgens Rijnbergen en Demerouti (2007) worden afgestemd op situatie waarin leiding moet worden gegeven.

2.6 Taakvolwassenheid als situationele factor

Zoals in paragraaf 2.4.4, Situationeel leiderschap, al wordt besproken, is de taakvolwassenheid een manier om de situatie in te schatten waarbinnen het geven van leiderschap plaatsvindt. Ook al behandeld in paragraaf 2.4.4 is het begrip 'taakvolwassenheid' en waaruit deze is opgebouwd. In deze paragraaf wordt er wat dieper ingezoomd op het begrip 'taakvolwassenheid'.

Taakvolwassenheid bestaat volgens Hersey en Blanchard (Hersey, 2014, pp. 49-61) uit de mate van taakbekwaamheid en de mate van motivatie en zelfverzekerdheid. De mate van bekwaamheid hangt veel samen met de specifieke taakeisen die iemand in een bepaalde functie heeft. Voorbeeld: Een piloot met veel vliegervaring die zeer taakbekwaam is in het besturen van een vliegtuig kan tegelijkertijd taakonbekwaam zijn in het in- en uitladen van bagage. Dit voorbeeld illustreert dat de taakbekwaamheid afhankelijk is van wat de taakeisen voor een medewerker zijn.

2.6.1 Motivatie

Een van de elementen die bij taakvolwassenheid naar voren komen, is motivatie. Het begrip motivatie is een groot begrip waarnaar veel onderzoek is gedaan. In deze paragraaf wordt basaal uitgelegd wat motivatie is. Een aantal beschrijvingen van motivatie, verzameld door Hendriks (2014, p. 5):

- "Motivatie is een psychologisch kenmerk dat bijdraagt tot de mate waarin iemand zich inzet" (Stoner en Freeman, 1999).
- "Motivatie is het fysiologisch proces dat zorgt voor richting, kracht en voortduring van bepaald gedrag" (Murphy, 2000).
- "Gemotiveerd zijn betekent zich ertoe aangezet voelen om iets te doen." (Ryan en Deci, 2000).

Motivatie is in hoofdlijnen uiteen te zetten in extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie. Een korte toelichting op deze twee begrippen volgens Ryan en Deci, zoals beschreven in Hendriks (2014):

Extrinsieke motivatie: is de motivatie die buiten de situatie of handeling zelf gelegen is. Hierbij spelen elementen als straffen en belonen op basis van bijvoorbeeld geld een motiverende rol.

Intrinsieke motivatie: is de motivatie die in de handeling zelf gelegen is. Iemand vindt hierbij de handeling zelf al leuk om te doen.

2.6.2 Taakbekwaamheid

"Bekwaamheid is de kennis, de ervaring en de vaardigheid waarvan een individu of een groep blijk geeft wanneer zij met een specifieke taak of activiteit bezig is." (Hersey, 2014, p. 55). Volgens Hersey is competentie iets is dat waar te nemen is en dat afhankelijk is van een specifieke situatie.

Volgens de wetenschappelijke definitie verwijst competentie naar "het gevoel dat men effectief is in de continue interactie met de sociale omgeving en dat men kansen ervaart om capaciteiten te ontwikkelen en te tonen" (Nuijten, 2014, p. 59). In haar boek *Echte leiders dienen* schrijft Inge Nuijten (2014) dat competentie veel meer gaat over het competent voelen. Dit heeft volgens haar meer te maken met zelfvertrouwen en effectiviteit, en in mindere mate met verworven vaardigheden.

Wanneer medewerkers worden afgerekend of beoordeeld op hun competenties, worden ze eigenlijk beoordeeld op wat ze nog niet kunnen en aan de hand daarvan wordt er een ontwikkelingsplan opgesteld om vaardigheden te ontwikkelen die men nog niet heeft. Deze benadering kan de medewerkers demotiveren en minder zelfvertrouwen doen ervaren omdat het uitgaat van iets dat zij (nog) niet kunnen, aldus Nuijten (2014). Deze benadering gaat uit van de 'Self Fulfilling Prophecy'.

'Self Fulfilling Prophecy' (vertaald: Zelf vervullende voorspelling) wordt door Boomkamp en Schreuder Peters (2009) omschreven als een theorie die uitgaat van het principe dat wanneer iemand gelooft dat hij iets kan, dat hij dat dan ook kan. Bijvoorbeeld: een leerling gelooft dat hij een toets kan halen. Dit motiveert deze leerling om ook echt te gaan leren. Het resultaat is dat door het leren de leerling de toets ook echt haalt. Andersom geldt deze theorie ook: de leerling vindt een vak moeilijk en gelooft er niet in dat hij de toets kan halen. De leerling gaat daarom ook maar niet leren ('het heeft toch geen zin'). Omdat de leerling niet heeft geleerd, haalt hij de toets uiteindelijk niet.

2.6.3 (Zelf) vertrouwen

In het model van Hersey en Blanchard (Hersey, 2014) wordt (zelf)vertrouwen gekoppeld aan de motivatie die iemand heeft. Wanneer een werknemer erop vertrouwt dat hij of zij een bepaalde taak tot een goed einde zal kunnen brengen heeft dat een positief effect op de arbeidsmotivatie. Wanneer een werknemer geen vertrouwen heeft in het kunnen uitvoeren van een taak zal de arbeidsmotivatie afnemen, zo schrijven Ten Berge en Oteman (2013) over het model van Hersey en Blanchard.

Nuijten (2014) stelt dat het voor de medewerker belangrijk is dat deze zich gesteund voelt door de leidinggevende en dat de medewerker op een positieve/effectieve manier feedback ontvangt. Voor een leider betekent dit dat deze zich kwetsbaar ofwel open en zeker van zichzelf moet opstellen. Met kwetsbaar wordt bedoeld dat een leidinggevende niet doet alsof hij alwetend is tegenover de medewerker. Wanneer de leidinggevende zich kwetsbaar, open en zeker van zichzelf opstelt, heeft dit ook een positief effect op de houding van de medewerker. Dit omdat de leidinggevende een voorbeeldfunctie heeft en met zijn houding ook de houding van zijn medewerkers beïnvloedt (Nuijten, 2014). Wanneer een leidinggevende zich kwetsbaar, open en zeker van zichzelf opstelt zal volgens Nuijten (2014) het welbevinden en het vertrouwen ten aanzien van de leider en ten aanzien van het eigen handelen (de competentie) toenemen.

2.7 Conclusie theoretisch kader

Er kan met Bass (in Boonstra et al., 2011) geconcludeerd worden dat leiderschap een begrip is dat zeer divers is en waarvoor geen eenduidige definitie bestaat. De verschillende benaderingen van leiderschap zijn volgens Boonstra et al. (2011) echter wel gestructureerd en duidelijk in beeld te brengen. Deze benaderingen staan in dit onderzoek centraal.

De drie benaderingen in dit onderzoek zijn: (1) de trekbenadering, (2) de stijlbenadering en (3) de contingentiebenadering.

De trekbenadering benadert leiderschap, en de effectiviteit daarvan, door het analyseren van de wel of niet 'succesvolle' persoonlijke kenmerken van een leidinggevende (Boonstra et al. 2011). Iemands persoonlijkheid beïnvloedt daarmee dan ook de stijl van leidinggeven die iemand hanteert. De meest gebruikte en bekendste wetenschappelijke manier om persoonlijkheid bij jezelf of bij anderen te beoordelen is aan de hand van 'The Big Five' van Goldberg.

Deze benadering/theorie (zoals beschreven in Boomkamp en Schreuder Peters, 2009) geeft vijf domeinen waarbinnen telkens twee persoonlijke eigenschappen als uitersten tegen elkaar worden afgezet. Op basis hiervan kan iemand zijn of haar eigen persoonlijkheid of die van iemand anders beoordelen.

De stijlbenadering bekijkt leiderschap aan de hand van het gedrag dat de leider vertoont, ofwel de stijl die een leidinggevende hanteert (Boonstra et al. 2011). De meeste theorieën en modellen beoordelen de stijl van een leider of leidinggevende door te kijken naar de mate waarin deze relatiegericht en taakgericht leiderschap vertoont. Bij een hoge mate van taakgericht leiderschap wordt er duidelijk en stevig gestuurd op wie wat moet doen en hoe iemand iets moet doen. De mate van relatiegericht leiderschap wordt bepaald door de betrokkenheid van een leidinggevende bij zijn medewerkers. Wanneer een leider sterk relationeelgericht leiding geeft zal de leider, zijn team vertrouwen, zich open/kwetsbaar opstellen, input van zijn team weten te waarderen en wanneer nodig zijn teamleden (emotioneel) ondersteunen (Northouse, in Tji, 2011).

Als toevoeging op de stijlbenadering is er de contingentiebenadering, die inhoudt dat het succes van de stijl die bij de stijlbenadering wordt toegepast, afhangt van de situatie waarin deze wordt gehanteerd. Iedere situatie is anders en vraagt een andere leidinggevende. De situatie bepaalt hiermee als het ware de behoeften die er zijn ten aanzien van de stijl van leidinggeven (Boonstra et al, 2011).

Een manier om de situatie in beeld te brengen is aan de hand van de taakvolwassenheid van een medewerker binnen een team of de taakvolwassenheid van het team als geheel. Deze taakvolwassenheid bestaat uit de taakbekwaamheid en de motivatie die een medewerker heeft. (Hersey, 2014).

Motivatie is een zeer breed en veel onderzocht onderwerp. Grofweg is motivatie in te delen in intrinsieke en extrinsieke motivatie waarbij intrinsieke motivatie gaat over motivatie die in de activiteit zelf gelegen is en extrinsieke motivatie buiten de activiteit gelegen is (Ryan en Deci, beschreven in Hendriks, 2014).

Taakbekwaamheid kan ook wel gelinkt worden aan competentie of vaardigheid. De theorie laat zien dat de daadwerkelijke competentie voor een groot deel samen hangt met de mate waarin iemand zichzelf ook daadwerkelijk competent acht. Het vertrouwen in het eigen handelen, de leidinggevende en het team spelen hierbij een grote rol (Nuijten, 2014).

Daadwerkelijke competentie meten kan enkel door het observeren van de werkzaamheden die degene verricht van wie men de daadwerkelijke competentie wil vaststellen (Hersey 2014). De mate van vertrouwen in de eigen competentie is wel een belangrijke indicator bij het bepalen van de daadwerkelijke competentie die iemand heeft (Nuijten, 2014).

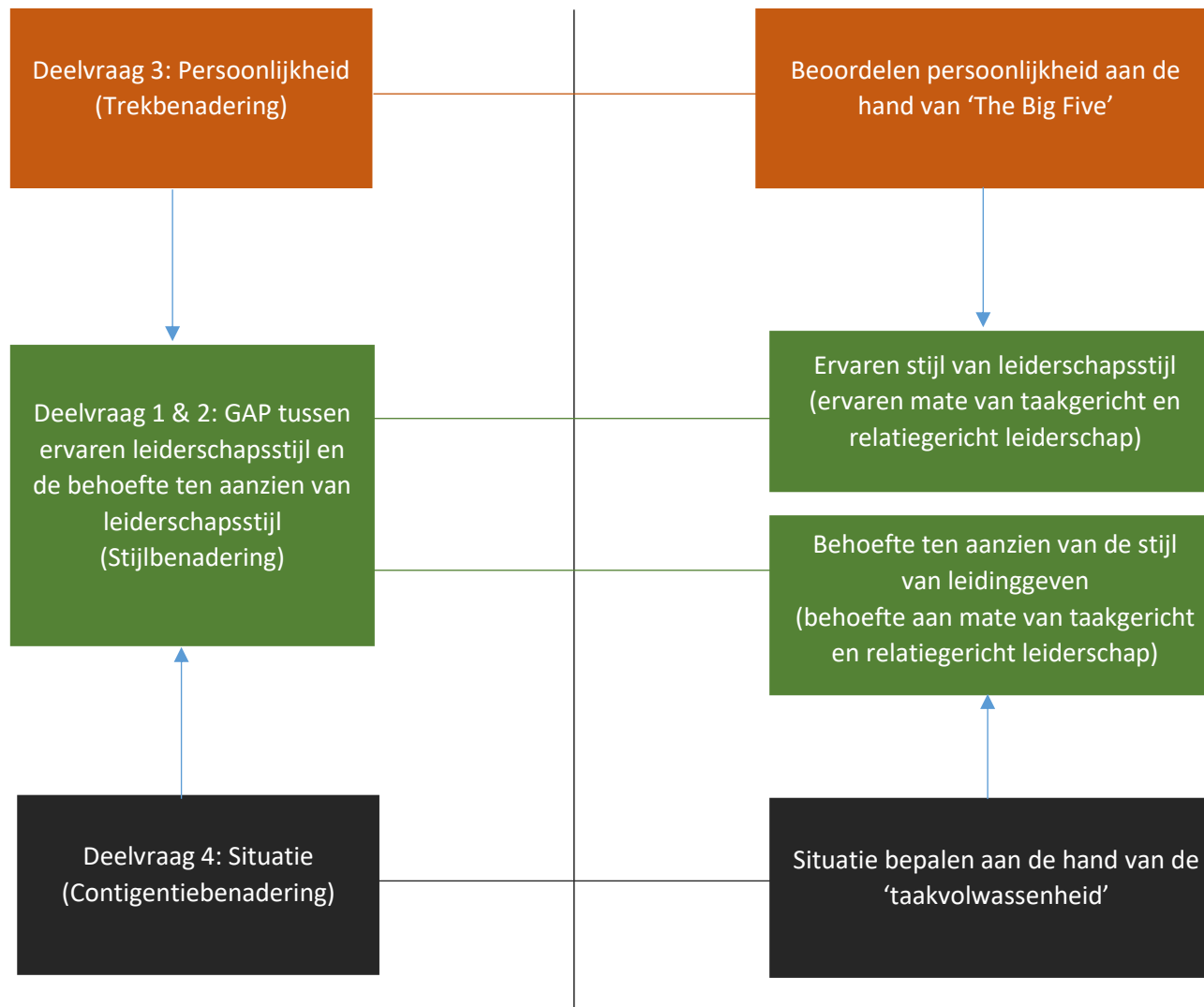
2.8 Visuele weergave theoretisch kader

Op de volgende pagina is een visuele weergave te vinden van het theoretisch kader. Ook zijn hierin de deelvragen meegenomen die in dit onderzoek centraal staan. Dit om aan te geven welke theoretische inzichten horen bij welke deelvragen. Het schema dient van links naar rechts te worden gelezen.

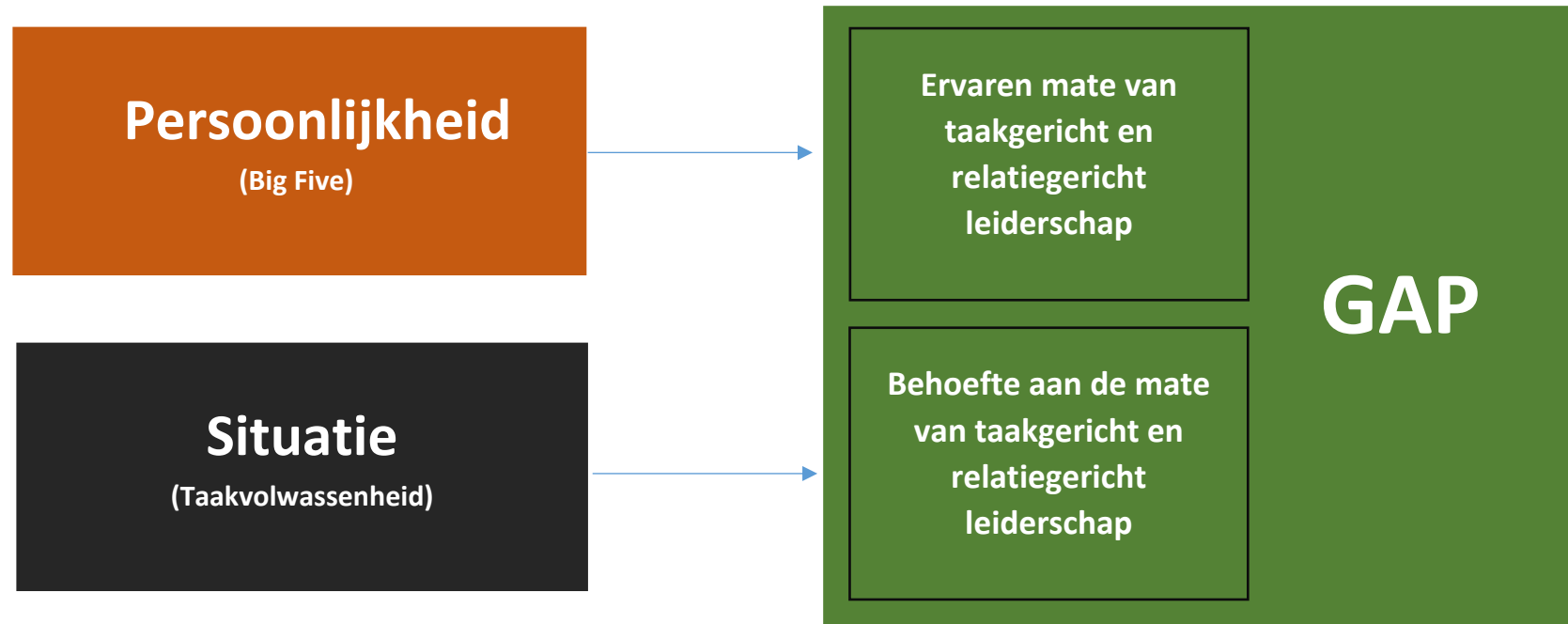
De drie blokken aan de linker kant van de zwarte streep vormen de deelvragen en de drie verschillende benaderingen ten aanzien van leiderschap. De middelste blokken vormen de theoretische inzichten die gelinkt worden aan de drie verschillende benaderingen. Deze link is te zien aan een lijn die getrokken is tussen de blokken links en rechts.

Op basis van de theorie zijn er verbanden toegevoegd in de visuele weergave op de volgende pagina. Deze zijn te zien in de vorm van pijlen tussen de verschillende blokken. Het verband tussen persoonlijkheid en de ervaren stijl van leidinggeven is terug te vinden in paragraaf 2.3, Trekbenadering. In het kort zegt dit verband dat de persoonlijkheid van een leidinggevende de manier beïnvloedt waarop de leidinggevende zijn of haar rol invult. Het verband tussen de situatie waarin leiding wordt gegeven en de behoefte ten aanzien van de leiderschapsstijl is terug te vinden in de laatste alinea van paragraaf 2.2, Benaderingen. In het kort zegt dit verband dat de behoeften die er zijn ten aanzien van leiderschap worden bepaald door de situatie waarin er leiding gegeven wordt.

Visuele weergave theoretisch kader:



3. Conceptueel model



3.1 Uitleg conceptueel model

In het conceptueel worden drie variabelen weer gegeven. (1) Persoonlijkheid, (2) Situatie en (3) GAP. 'GAP' is hierin de afhankelijke variabele en 'Persoonlijkheid' en 'Situatie' zijn hier de onafhankelijke variabelen.

Toelichting begrippen:

- Onafhankelijke variabele:

De onafhankelijke variabele is een variabele die wordt gezien als voorspellende/beïnvloedende factor voor de afhankelijke variabelen.

- Afhankelijke variabele:

De afhankelijke variabele vormt de kern van het onderzoek. Dit is de variabele die wordt gemeten en waarvoor onafhankelijke variabelen worden onderzocht die als voorspellende/beïnvloedende factor dienen.

3.2 GAP

Met GAP wordt de GAP tussen de ervaren vorm van leiderschap en de behoeften die er zijn ten aanzien van leiderschap binnen Scholle IPN bedoeld.

Leiderschap wordt hierin gezien als de stijl die een leidinggevende hanteert waardoor het eigenlijk gaat over de ervaren stijl van leidinggeven en de behoefte aan de stijl van leidinggeven.

Uit het theoretisch kader blijkt dat de stijl van leidinggeven kan worden gemeten door de mate van taakgericht en relatiegericht leidinggeven in kaart te brengen.

De GAP zal daarom in kaart worden gebracht door aan de ene kant te meten in welke mate er momenteel taakgericht en relatiegericht leiderschap wordt ervaren door de medewerkers van Scholle IPN. En aan de andere kant zal de behoefte ten aanzien van taakgericht en relatiegericht leiderschap in kaart worden gebracht.

Vervolgens worden deze ervaringen en behoeften naast elkaar gehouden waardoor er een GAP zichtbaar wordt. Deze GAP vormt de afhankelijke variabele in dit onderzoek.

3.3 Persoonlijkheid

De persoonlijkheid in het conceptueel model gaat over hoe medewerkers binnen Scholle IPN de persoonlijkheid van hun leidinggevende beoordelen. Uit het theoretisch kader blijkt dat de meest gangbare wetenschappelijke methode om de persoonlijkheid van een ander te beoordelen aan de hand van 'The Big Five' van Goldberg is. Vandaar dat er in dit onderzoek voor is gekozen om aan de hand van deze 'Big Five' medewerkers binnen Scholle IPN hun leidinggevende te laten beoordelen op het gebied van persoonlijkheid.

Er wordt in dit onderzoek vervolgens onderzocht of er een verband is tussen de manier waarop de persoonlijkheid van een leidinggevende wordt beoordeeld en de ervaring van medewerkers ten aanzien van de stijl van leidinggeven van zijn leidinggevende.



3.4 Situatie

Situatie in het conceptueel model gaat over de situatie waarin leiding gegeven wordt. Volgens het theoretisch kader zijn er verschillende manieren om de situatie in beeld te brengen. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om de situatie aan de hand van de 'taakvolwassenheid' van een medewerker in kaart te brengen.

De situatie vormt in dit onderzoek een onafhankelijke variabele. Er wordt onderzocht of er een verband is tussen de behoeften die er zijn aan de stijl van leidinggeven en de situatie waarin leidinggeven wordt. De situatie wordt dan bepaald aan de hand van de mate van taakvolwassenheid van een medewerker.

4. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek heeft plaatsgevonden. Hierdoor is het onder andere mogelijk om het onderzoek te herhalen en de resultaten te vergelijken. Dit onderzoek, met daarin dit hoofdstuk, is gebaseerd op beproefde onderzoeksmethoden, zoals beschreven door Verhoeven (2014).

4.1 Type onderzoek

Bij dit onderzoek is gekozen voor de kwantitatieve onderzoeksmethode. Om precies te zijn is er gekozen voor een schriftelijke enquête in combinatie met een internetenquête. Een schriftelijke enquête wil zeggen dat er een schriftelijke vragenlijst wordt verstrekt aan de deelnemers van het onderzoek. Een internetenquête wil zeggen dat deelnemers per email een link hebben gekregen waarmee zij een vragenlijst konden invullen. Er is in dit onderzoek gekozen voor een combinatie omdat grofweg de helft van het personeel wel een zakelijk emailadres heeft en de andere helft niet. Precieze aantallen met betrekking tot het aantal medewerkers met en zonder emailadres zijn opgenomen in paragraaf 4.2, Procedure en respondenten.

Er is gekozen voor de genoemde kwantitatieve methodes omdat dit onderzoek beoogt een organisatiebreed beeld te schetsen van het onderwerp 'leiderschap'. Omdat er binnen Scholle IPN meerdere afdelingen (20) en locaties (3) zijn, kan een kwalitatief onderzoek niet voldoende representatief of generaliseerbaar worden gedaan. Het is namelijk niet mogelijk om in de voor dit onderzoek gestelde tijd (een semester) voldoende medewerkers van alle afdelingen en locaties te interviewen. Met kwantitatief onderzoek is het wel mogelijk om alle afdelingen en locaties op dezelfde wijze te bereiken waardoor representativiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek wel mogelijk zijn.

Dit onderzoek is een deductief onderzoek. Dit wil zeggen dat er voorafgaand aan dit onderzoek theorie is geraadpleegd op basis waarvan bepaalde verwachtingen zijn geformuleerd. De theorie die centraal staat in dit onderzoek, is te vinden in hoofdstuk 2, Theoretisch kader. De verwachte verbanden die voortkomen uit de theorie, zijn te vinden in hoofdstuk 3, Conceptueel model. De verwachtingen in het conceptueel model vormen de basis voor het opstellen van de enquête/vragenlijst.

Dit onderzoek is een praktijkgericht onderzoek dat zich richt op alle werknemers van Scholle IPN. Alle vaste medewerkers van Scholle IPN hebben de mogelijkheid gekregen de vragenlijst in te vullen. Dit betekent dat dit onderzoek kan worden aangeduid als een gemakssteekproef. Dat wil zeggen dat de gehele onderzoekspopulatie in dit onderzoek is benaderd om een zo hoog mogelijke respons te krijgen.

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van een gestructureerde enquête. Dit wil zeggen dat er enkel gesloten vragen en meerkeuzevragen in de enquête/vragenlijst staan.

4.2 Procedure en respondenten

Procedure:

Zoals in de paragraaf hiervoor al werd beschreven, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een combinatie van een schriftelijke vragenlijst en van een internetvragenlijst. De internetvragenlijst en de

schriftelijke vragenlijst werden in dezelfde periode afgenomen. De dataverzameling vond plaats tussen 28 november 2017 en 21 december 2017.

Omdat er gebruik is gemaakt van twee soorten vragenlijsten, zijn er ook twee soorten aanpak geweest om de onderzoekspopulatie te stimuleren om de vragenlijst ook daadwerkelijk in te vullen.

De schriftelijke enquête is ter beschikking gesteld aan iedereen binnen Scholle IPN die geen zakelijk emailadres heeft. Dit betreft productiemedewerkers zonder leidinggevende functie, in totaal betreft dit 129 medewerkers. De schriftelijke vragenlijst is aan medewerkers ter beschikking gesteld door deze in de kantine van de verschillende locaties te leggen. De kantine is de enige plek waar medewerkers de vragenlijst konden bekijken. Het betreft namelijk medewerkers die in een steriele productieruimte werken waar het niet zonder meer is toegestaan voorwerpen van buiten naar binnen te brengen. Bij de vragenlijsten stond een brievenbus waarin ingevulde enquêtes konden worden ingeleverd. Ook lagen er pennen om het invullen van de vragenlijsten te vergemakkelijken.

Om meer aandacht te trekken voor het onderzoek en om de respons te verhogen zijn er verschillende acties ondernomen. Er is onder andere een poster gemaakt en opgehangen op de verschillende locaties. De poster is te vinden in bijlage 1. Deze poster is voor de locaties Heieinde en Kampen ook geprojecteerd op de kantine-televisie. Bij de locatie op de Jellinghausstraat is dit niet gebeurd omdat daar geen werkende kantine-televisie is. Verder is er op de locaties Jellinghausstraat en Kampen een ronde gemaakt bij de verschillende ploegen waarbij de medewerkers is verzocht om deel te nemen aan het onderzoek. Hierbij werden het belang van het onderzoek en het belang van de deelname onderstreept. Op de locatie Heieinde is deze ronde niet gemaakt vanwege tijdgebrek en het uitblijven van een reactie van de leidinggevende die een eventuele ronde zou moeten begeleiden (deze begeleiding is noodzakelijk omdat het niet is toegestaan om als 'leek' zonder begeleiding de productieruimte te betreden). Om toch de aandacht voor het onderzoek te trekken, is daarom besloten om regelmatig de kantine van de locatie Heieinde te bezoeken om daar medewerkers attent te maken op het onderzoek.

De brievenbussen zijn wekelijks geleegd en de voorraad blanco enquêtes is wekelijks gecheckt.

De schriftelijke vragenlijst is niet per post naar medewerkers gestuurd omwille van privacy.

De medewerkers in de groep die zijn bevraagd door middel van een internetvragenlijst, hebben allen individueel een emailbericht ontvangen op hun zakelijk emailadres waarin aandacht werd gevraagd voor het onderzoek.

Dit deel van de onderzoekspopulatie betreft voornamelijk medewerkers met een directe (bijvoorbeeld Technische dienst en planning) of indirecte (bijvoorbeeld Sales, HR en Finance) productie-ondersteunende functie. Ook leidinggevend in de productie zijn door middel van de internetvragenlijst bevraagd. Dit betreft de shiftsupervisors en weekendvoormannen (n=13). In totaal zijn er 147 medewerkers met een zakelijk emailadres binnen Scholle IPN.

Het hiervoor genoemde emailbericht werd verzonden door de HR-manager EMEA om het belang van het onderzoek te onderstrepen. Het emailbericht werd verstuurd op 28 november 2017. In het bericht was een link opgenomen die de deelnemer verwees naar de URL waarop deze de vragenlijst kon invullen. Ook deze medewerkers zijn door middel van dezelfde poster, en projectie daarvan, gestimuleerd de enquête in te vullen. Verder is er op alle locaties een ronde gemaakt waarin

medewerkers werden geattendeerd op het belang van het onderzoek en hun deelname daaraan. Dit was op alle locaties mogelijk omdat het hier geen productiepersoneel betrof waardoor deze zonder begeleiding konden worden benaderd. Als laatste is er op 18 december 2017 nog een reminder verstuurd naar alle medewerkers met een zakelijk emailadres met daarin nogmaals de oproep om deel te nemen. Ook in deze reminder stond een link naar de vragenlijst.

Onderzoekspopulatie:

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit alle vaste medewerkers die in dienst zijn van Scholle IPN op een locatie in Nederland, te weten de locaties Scholle IPN Kampen, Scholle IPN Tilburg Jellinghausstraat en Scholle IPN Tilburg Heieinde. De reden waarom specifiek deze groep de onderzoekspopulatie voor dit onderzoek vormt, is omdat een van de doelen van dit onderzoek is om een organisatiebreed beeld te verkrijgen bij de Nederlandse vestigingen van Scholle IPN.

In dit onderzoek is sprake van een gemakssteekproef omdat iedereen uit de onderzoekspopulatie de kans heeft gekregen om de vragenlijst in te vullen.

Het geslacht en de leeftijd van de respondenten en de onderzoekspopulatie worden vergeleken om iets te kunnen zeggen over of de onderzoeksresultaten representatief zijn voor de gehele onderzoekspopulatie.

De onderzoekspopulatie in het onderzoek is 276 (moment van meten: 19 december 2017). De gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie is 44,1 jaar. De verdeling man/vrouw bij de onderzoekspopulatie is 74,1% man tegenover 25,9% vrouw.

In totaal is de vragenlijst 145 keer ingevuld waarvan 85 respondenten de vragenlijst via internet hebben ingevuld en 60 de schriftelijke vragenlijst hebben ingevuld. De vragenlijst is 97 keer ingevuld door mannen en 48 keer door vrouwen (66,9% man en 33,1% vrouw).

De gemiddelde leeftijd van de respondenten in dit onderzoek is niet te bepalen omdat er in dit onderzoek voor is gekozen niet de exacte leeftijd te bevragen maar de leeftijdscategorie waar iemand in valt. De reden hiervoor is dat er tijdens dit onderzoek is gebleken dat er bij verschillende personen in de onderzoekspopulatie zorgen bestonden over de anonimiteit van het onderzoek. Om deze zorgen weg te nemen en de respons te verhogen is daarom besloten om leeftijdscategorieën te bevragen in plaats van de exacte leeftijd. Meer over de genoemde zorgen is te vinden in hoofdstuk 7, Discussie.

Hieronder volgt een overzicht waarin de frequentieverdeling van het aantal respondenten per leeftijdscategorie in dit onderzoek te vinden is:

Tabel 4.1. Frequentieverdeling respondenten naar leeftijdscategorie.

Categorieën	N (aantal deelnemers)	Procentueel	Cumulatief
15 t/m 20 jaar	0	0%	0
21 t/m 25 jaar	12	8,28%	12
26 t/m 35 jaar	47	32,41%	59
36 t/m 35 jaar	35	24,14%	94
46 t/m 55 jaar	33	22,76%	127
56+ jaar	18	12,41%	145
Totaal	145	100%	145

4.3 Meetinstrumenten

Meetinstrumenten

Dit onderzoek is verricht door middel van een vragenlijst, ook enquête genoemd. Deze vragenlijst is via het internet en door middel van een schriftelijke vragenlijst aan de medewerkers van Scholle IPN ter beschikking gesteld. De schriftelijke vragenlijst is te vinden in bijlage 2. De internetvragenlijst is inhoudelijk identiek aan de schriftelijke vragenlijst.

De internetvragenlijst was te bereiken door middel van een link/URL die de medewerkers met een zakelijk emailadres van Scholle IPN via hun mail hebben ontvangen. De tool die is gebruikt bij de internetvragenlijst betreft 'Google Forms'. Dit is een enquêtetool van Google bedoeld om online enquêtes af te kunnen nemen.

De vragen die in de vragenlijsten aan bod kwamen, zijn gesteld om de verschillende variabelen in dit onderzoek te meten. Deze variabelen zijn: de mate waarin relationeelgericht leiderschap wordt ervaren, de mate waarin taakgericht leiderschap wordt ervaren, de mate waarin er behoefte is aan relationeelgericht leiderschap, de mate waarin er behoefte is aan taakgericht leiderschap, de mate waarin de vijf persoonskenmerken van de Big Five van Goldberg worden ervaren en de mate van taakvolwassenheid die de medewerker bij zichzelf ervaart.

In bijlage 3 staan alle vragen uit de vragenlijst met verdere toelichting. Deze toelichting bestaat uit een uitleg waarom deze vragen zijn gesteld, welke variabele ze beogen te meten en hoe zij deze variabele meten. Alle vragen in de vragenlijst van dit onderzoek zijn samengesteld op basis van theorie die is behandeld in het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Er is geen gebruik gemaakt van al bestaande vragenlijsten.

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen zijn verschillende maatregelen genomen. Betrouwbaarheid gaat over de mate waarin toevallige fouten in het onderzoek worden voorkomen. Een onduidelijk antwoordveld op een vragenlijst kan bijvoorbeeld leiden tot een fout antwoord van de respondent. En wanneer een respondent 'even snel' iets moet invullen of niet goed kan lezen, kan dit leiden tot fouten in zijn antwoorden op de vragenlijst.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst. Deze vragenlijst is voorgelegd aan de stagebegeleider van Scholle IPN (HR manager Scholle IPN EMEA), de HR adviseur van locatie Heideinde en de HR adviseur van locatie Jellinghausstraat. Verder is de vragenlijst ook aan de afstudeercoördinator van Fontys Hogeschool voor HRMenP voorgelegd. Feedback van alle partijen is vervolgens verwerkt in de definitieve versie van de vragenlijst. Deze vragenlijst is vervolgens omgezet in een schriftelijke vragenlijst en een internetvragenlijst. De layout van de schriftelijke vragenlijst is driemaal herzien (voorafgaand aan het uitzetten van het onderzoek) om de lijst zo gebruiksvriendelijk en duidelijk mogelijk te maken. Dit is gedaan in overleg met de stagebegeleider vanuit Scholle IPN (HR manager Scholle IPN EMEA).

Een andere maatregel die is genomen om de betrouwbaarheid te waarborgen is de communicatie over de bedoeling van de vragenlijst door middel van posters. Op de poster staat het aanbod voor eventuele begeleiding wanneer hulp noodzakelijk is om de vragenlijst correct in te vullen. De reden hiervoor is dat

er mogelijk medewerkers zijn binnen Scholle IPN die de Nederlandse taal niet geheel beheersen in woord en schrift. Tijdens de bezoeken aan de kantines en tijdens het maken van de rondes op de locaties Kampen en Jellinghausstraat is ook nog eens onderstreept dat wanneer er onduidelijkheden zijn met betrekking tot de vragenlijst, begeleiding en correspondentie mogelijk zijn.

Tenslotte is de internetvragenlijst getest voor het van start gaan van het onderzoek door de HR adviseur van locatie Heieinde. Nadat deze de lijst succesvol kon invullen, is de vragenlijst organisatiebreed verspreid.

Validiteit

Om de validiteit van dit onderzoek te optimaliseren zijn er acties ondernomen om systematische fouten in het onderzoek te voorkomen. Validiteit gaat over de vraag of wel echt gemeten wordt wat men wil meten. Een verkeerde of vage vraagstelling kan leiden tot een andere interpretatie van de vraag door de respondent dan de onderzoeker voor ogen staat. De validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door de manier waarop de vragenlijst tot stand is gekomen. De manier waarop deze tot stand is gekomen, staat hiervoor beschreven onder het kopje 'betrouwbaarheid'. Echter, waar het bij betrouwbaarheid voornamelijk van belang is om te letten op de layout en de duidelijkheid van de vragenlijst, gaat het bij validiteit meer om de inhoud en de wijze waarop een vraag is gesteld. Door tijdens het maken en evalueren van de vragenlijst extra aandacht te besteden aan de vraag of de vraagstelling inhoudelijk wel juist is, is getracht de validiteit zo veel mogelijk te optimaliseren.

Zoals al eerder in dit hoofdstuk aangegeven, is de volledige schriftelijk vragenlijst te vinden in bijlage 2, het codeboek met daarin de meetniveau's is te vinden in bijlage 4.

4.4 Analyses

De analyse van de resultaten heeft op verschillende manieren plaatsgevonden. Zo is er een univariate analyse gemaakt en een bivariate analyse.

Univariate analyse

De univariate analyse laat zien hoe op verschillende vragen is geantwoord en geeft een overzicht hiervan. Er kunnen uit de univariate analyse geen verbanden worden waargenomen tussen verschillende variabelen. Er kunnen enkel overzichten geboden worden van de huidige situatie. De univariate analyse in dit onderzoek is gedaan door gebruik te maken van een frequentieverdeling, van grafieken (met één variabele), centrum maten (gemiddelde, modus, mediaan, standaard afwijking/deviatie) en spreidingsmaten.

Bivariate analyse

De bivariate analyse is uitgevoerd tussen verschillende (achtergrond)variabelen om mogelijke verbanden tussen verschillende (achtergrond)variabelen te onderzoeken. De twee bivariate analyses in dit onderzoek zijn verricht aan de hand van kruistabellen, grafieken met meerdere variabelen en de correlatiecoëfficiënt (Pearson).

Een kruistabel geeft een overzicht hoe bepaalde groepen binnen de onderzoekspopulatie zich tot elkaar verhouden in het geven van een antwoord. Denk hierbij aan verschillen in antwoorden tussen mannen en vrouwen.

De correlatiecoëfficiënt meet het verband tussen twee variabelen en wordt berekend aan de hand van de formule van Pearson.

De correlatiecoëfficiënt laat zien of er een positief of negatief verband is tussen twee variabelen. De uitkomst van deze formule varieert altijd tussen de 1 en de -1. Hieronder een overzicht van de betekenis/interpretatie van de verschillende uitkomsten van de correlatiecoëfficiënt (hierna cc).

Wanneer de cc tussen de 0.00 en de 0.30 ligt: nauwelijks of geen positieve correlatie

Wanneer de cc tussen de 0.30 en de 0.50 ligt: lage positieve correlatie

Wanneer de cc tussen de 0.50 en de 0.70 ligt: middelmatige positieve correlatie

Wanneer de cc tussen de 0.70 en de 0.90 ligt: hoge positieve correlatie

Wanneer de cc tussen de 0.90 en de 1.00 ligt: zeer hoge positieve correlatie

Wanneer de cc tussen de -0.00 en de -0.30 ligt: nauwelijks of geen negatieve correlatie

Wanneer de cc tussen de -0.30 en de -0.50 ligt: lage negatieve correlatie

Wanneer de cc tussen de -0.50 en de -0.70 ligt: middelmatige negatieve correlatie

Wanneer de cc tussen de -0.70 en de -0.90 ligt: hoge negatieve correlatie

Wanneer de cc tussen de -0.90 en de -1.00 ligt: zeer hoge negatieve correlatie

Het woord positief of negatief is in dit geval geen waardeoordeel maar geeft enkel aan of bepaalde variabelen elkaar positief (stimulerend) of negatief (de-stimulerend) beïnvloeden. Hoe verder de correlatiecoëfficiënt van de 0 af ligt, in negatief en positief opzicht, des te meer de variabelen elkaar beïnvloeden.

Grafieken met meerdere variabelen kunnen ook een gevisualiseerd overzicht bieden van hoe bepaalde groepen zich tot elkaar verhouden in de manier waarop deze bepaalde vragen hebben beantwoord.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek objectief weergegeven. Dat wil zeggen dat er in dit hoofdstuk nog geen conclusies worden getrokken. De conclusies volgen in hoofdstuk 6, Conclusie.

Dit hoofdstuk is opgebouwd uit de univariate analyse en een bivariate analyse (zoals uitgelegd in hoofdstuk 4, Methodische verantwoording).

In dit hoofdstuk worden afkortingen gebruikt of alomvattende beschrijvingen zoals 'hoog opgeleid'. Wat deze afkortingen en beschrijvingen betekenen in dit onderzoek is te lezen in het codeboek in bijlage 4.

Om het hoofdstuk Resultaten sterker en bondiger te maken is er voor gekozen om de univariate analyse van de achtergrondvariabelen volledig in de bijlagen op te nemen. Deze analyse is te vinden in bijlage 5. Verder is ook een deel van de univariate analyse van de afhankelijke variabele in bijlage 6 opgenomen. Het deel van de univariate analyse van de afhankelijke variabele dat in bijlage 6 staat, betreft de frequentieverdeling van de vragen die zijn gesteld om deze variabele te meten. Het hoofdstuk Resultaten zoals in dit hoofdstuk is weergegeven bevat enkel de resultaten en analyses die nodig zijn om de hoofd- en deelvragen uit hoofdstuk 1, Introductie, te kunnen beantwoorden. Voor overige analyses is het mogelijk om bijlage 5 en bijlage 6 te raadplegen.

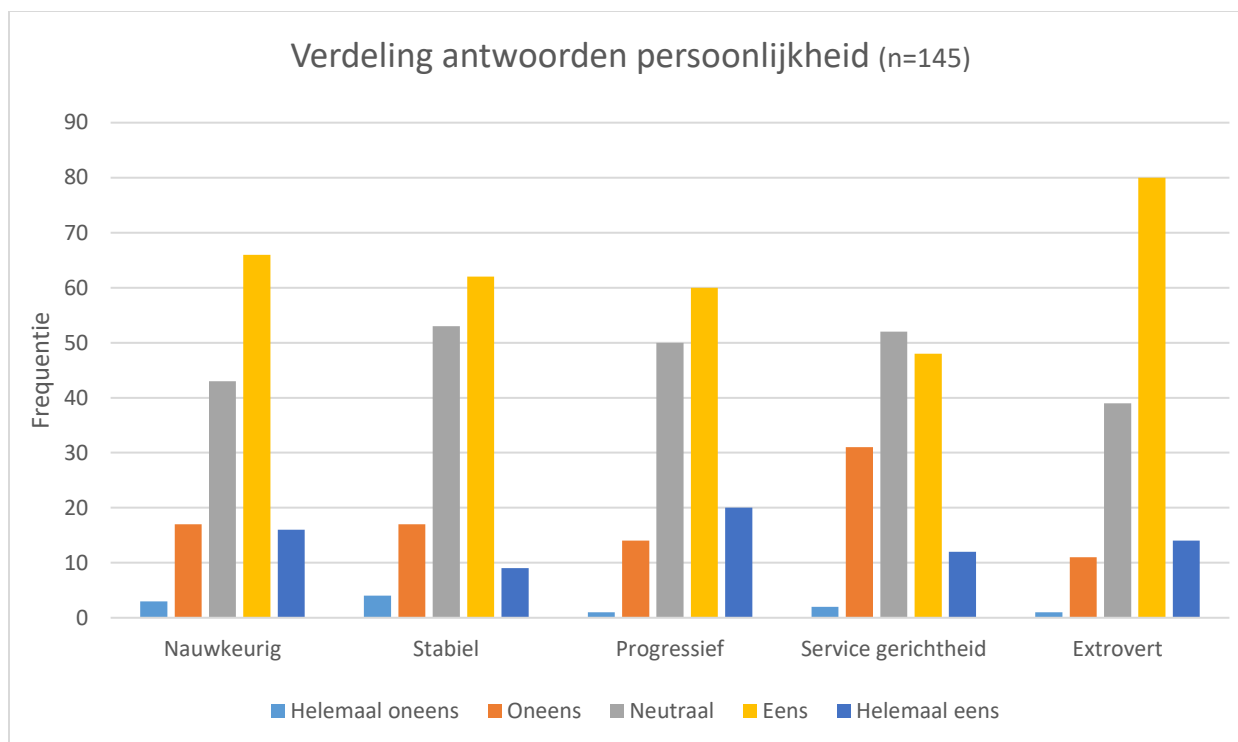
5.1 Univariate analyse

Ervaren Persoonlijkheid

De ervaren persoonlijkheid is gemeten in 5 subvariabelen: Nauwkeurigheid, Neurotisch, Progressief, Servicegerichtheid, Extrovert. Op de volgende pagina's volgt de univariate analyse van deze variabelen. Omdat de eigenschap neurotisch is hercodeerd, is er in de analyse gekozen voor de tegenhanger van neurotisch, 'stabiel'.

Tabel 5.1. Ervaren persoonlijkheid leidinggevende.

Frequentie verdeling Persoonlijkheid (n=145)	Eenheid	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Totaal
Nauwkeurigheid	Aantal	3	17	43	66	16	145
	Percentage (%)	2,07%	11,72%	29,66%	45,52%	11,03%	100%
	Cumulatief	3	20	63	129	145	145
Stabiel	Aantal	4	17	53	62	9	145
	Percentage (%)	2,76%	11,72%	36,55%	42,76%	6,32%	100%
	Cumulatief	4	21	74	136	145	145
Progressief	Aantal	1	14	50	60	20	145
	Percentage (%)	0,69%	9,66%	34,48%	41,38%	13,79%	100%
	Cumulatief	1	15	65	125	145	145
Service gerichtheid	Aantal	2	31	52	48	12	145
	Percentage (%)	1,38%	21,38%	35,86%	33,1%	8,28%	100%
	Cumulatief	2	33	85	133	145	145
Extrovert	Aantal	1	11	39	80	14	145
	Percentage (%)	0,69	7,59	26,9	55,17	9,66	100%
	Cumulatief	1	12	51	131	145	145



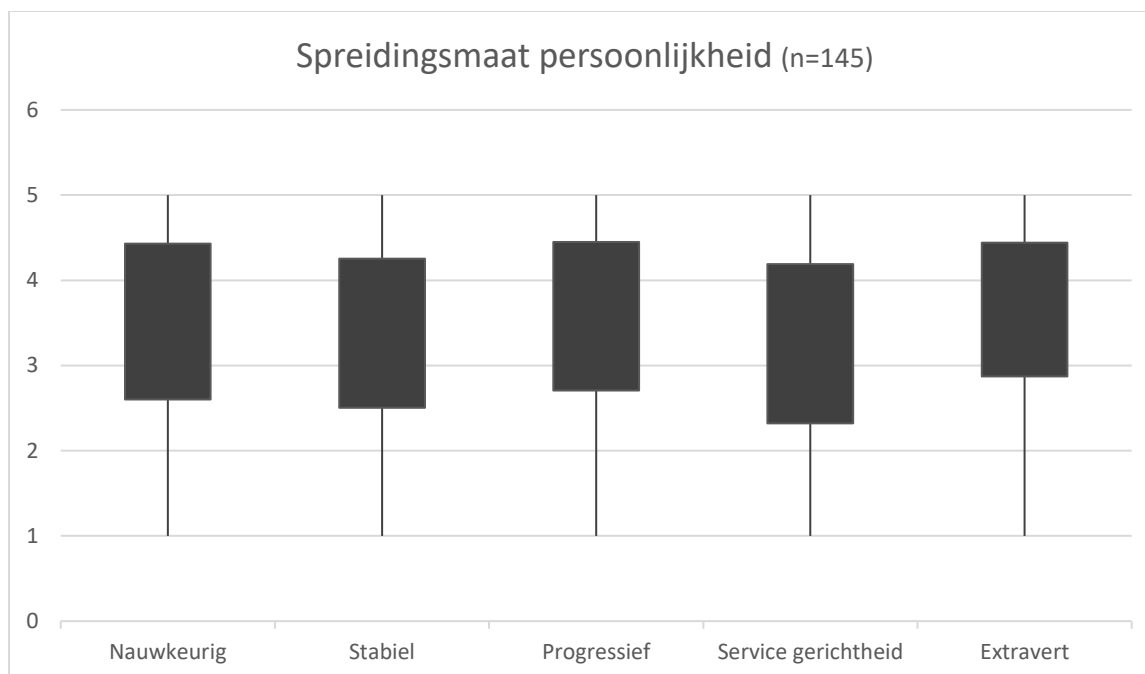
Figuur 5.1. Ervaren persoonlijkheid leidinggevende.

Tabel 5.2. Centrummaten ervaren persoonlijkheid leidinggevende.

Centrummaat verdeling (n=145)	Gemiddelde	Standaard deviatie	Modus	Mediaan
Nauwkeurigheid	3,517	0,914	4	4
Stabiel	3,379	0,875	4	3
Progressief	3,579	0,871	4	4
Service gerichtheid	3,255	0,934	3	3
Extrovert	3,655	0,785	4	4

In de bovenstaande tabel staat onder andere de modus genoemd. Dit is het antwoord dat het meeste voorkomt onder de respondenten. Verder staan er het gemiddelde en de standaarddeviatie. De standaarddeviatie is de gemiddelde afwijking van het gemiddelde. Dit gegeven zegt daarmee iets over de mate van spreiding in de gegeven antwoorden.

Op de volgende pagina is de spreidingsmatrix te vinden. Deze biedt een visueel overzicht van de spreiding van antwoorden die respondenten hebben gegeven over de persoonlijkheidskenmerken van hun leidinggevende.



Figuur 5.2. Spreiding ervaren persoonlijkheid leidinggevende.

Taakgerichte stijl

De taakgerichte stijl van leidinggeven is bevraagd op basis van de ervaren taakgerichte leiderschapsstijl en gewenste/behoefte taakgerichte leiderschapsstijl. De univariate analyse van deze twee variabelen is naast elkaar gezet. Hierdoor wordt meteen de GAP analyse gemaakt die onderdeel is van dit onderzoek.

Tabel 5.3. Ervaren en gewenste taakgerichte leiderschapsstijl.

n=145 Vraag: (V)	Ervaren taakgerichte leiderschapsstijl				Gewenste/behoefte taakgerichte leiderschapsstijl				GAP
	Gem.	Modus	Mediaan	Std.dev	Gem.	Modus	Mediaan	Std.dev	
V1: Instructie & criteria	3,710	4	4	1,013	3,434	4	4	0,873	-0,276
V2: Controle	3,134	3	3	0,947	2,745	3	3	0,864	-0,389
V3: Zelfstandig	2,152	2	2	0,811	2,841	3	3	0,879	0,689
V4: Mening	2,890	3	3	1,119	2,883	3	3	0,804	-0,007
V5: Uitleg, Toelichting	2,683	3	3	0,941	2,710	3	3	0,857	0,027
V6: Overleg werkzaamheden	2,834	2	3	1,099	2,938	3	3	0,930	0,104
Gemiddelde Taakgericht leiderschap	2,900	nvt	nvt	0,968	2,925	nvt	nvt	0,868	0,025

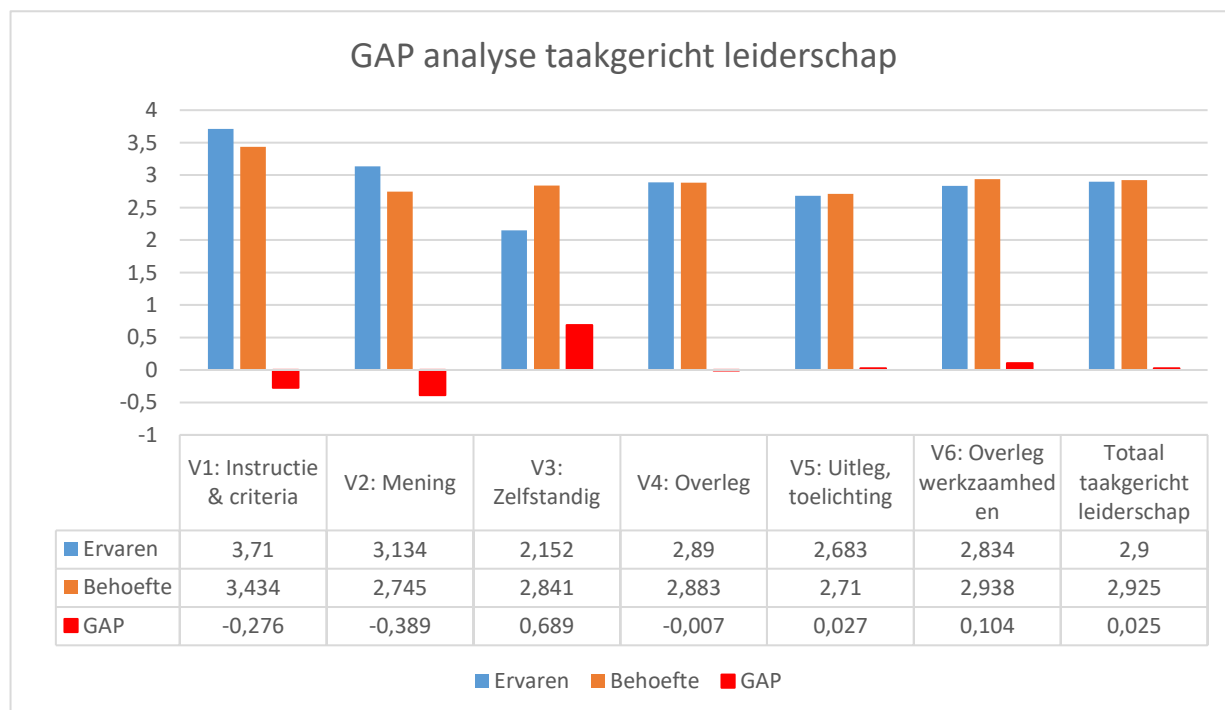
* Toelichting: (1) De standaarddeviatie bij de rij 'Gemiddelde taakgericht leiderschap' is de gemiddelde standaarddeviatie van de standaarddeviatie bij de verschillende vragen. (2) Gem = Gemiddelde, Std.dev = standaard deviatie.

Zoals te zien in voorgaande tabel is de gemiddelde GAP bij taakgericht leiderschap 0,025. Dit betreft de gemiddelde GAP die ontstaat wanneer alle vragen over taakgericht leiderschap worden geanalyseerd. Bij de interpretatie van deze GAP is het belangrijk om naar de GAP per vraag te kijken omdat de GAP per vraag verschilt met die van de gemiddelde GAP. Een GAP met een – en een + kunnen elkaar compenseren wanneer er een gemiddelde GAP wordt berekend. De standaarddeviatie van de gemiddelde GAPS is 0,379. Dit zegt iets over hoe de GAPS over de verschillende vragen zijn verspreid. Er is te zien dat de spreiding binnen de verschillende vragen hoog is. Dit is te zien aan de standaarddeviatie.

De volledige vragen die in de tabel staan aangegeven als V1, 2, 3, 4, 5 en 6 zijn te vinden in het codeboek (bijlage 4) en in de vragenlijst (bijlage 2).

Bij het interpreteren van de gegevens bij de variabele taakgericht leiderschap is het belangrijk rekening te houden met het feit dat V3, V4, V5 en V6 zijn hercodeerd. Dit wil zeggen dat de vraag oorspronkelijk zo is gesteld dat het de variabele beoogde te meten in negatief opzicht. Tijdens het hercoderen is dit omgezet naar een positief verband om de mate van taakgerichtheid te meten. Bijvoorbeeld bij V4 is bevraagd of de respondenten voldoende door hun leidinggevende om hun mening worden gevraagd met betrekking tot de werkzaamheden. Omdat dit in negatief contrast staat tot de eigenschappen en kenmerken die bij taakgericht leiderschap horen, is deze vraag hercodeerd. Een vraag die is hercodeerd, geeft het tegenovergestelde antwoord van het antwoord dat de respondent oorspronkelijk op de originele (negatieve) vraag heeft gegeven. Voorbeeld: een 5 wordt een 1, een 4 wordt een 2. Dit zelfde geldt ook omgekeerd. Een 3 blijft een 3. Welke vragen zijn hercodeerd tijdens de analyse is terug te vinden in het codeboek (bijlage 4).

Hieronder volgt een visuele weergave van het gemiddelde en van de GAP met betrekking tot taakgericht leiderschap.



Figuur 5.3. Gap taakgericht leiderschap.

Relationele stijl

De univariate analyse van de variabele 'Relationeel gericht leiderschap' heeft op dezelfde wijze plaatsgevonden als de univariate analyse van taakgericht leiderschap.

Tabel 5.4. Ervaren en gewenste relationeelgerichte leiderschapsstijl.

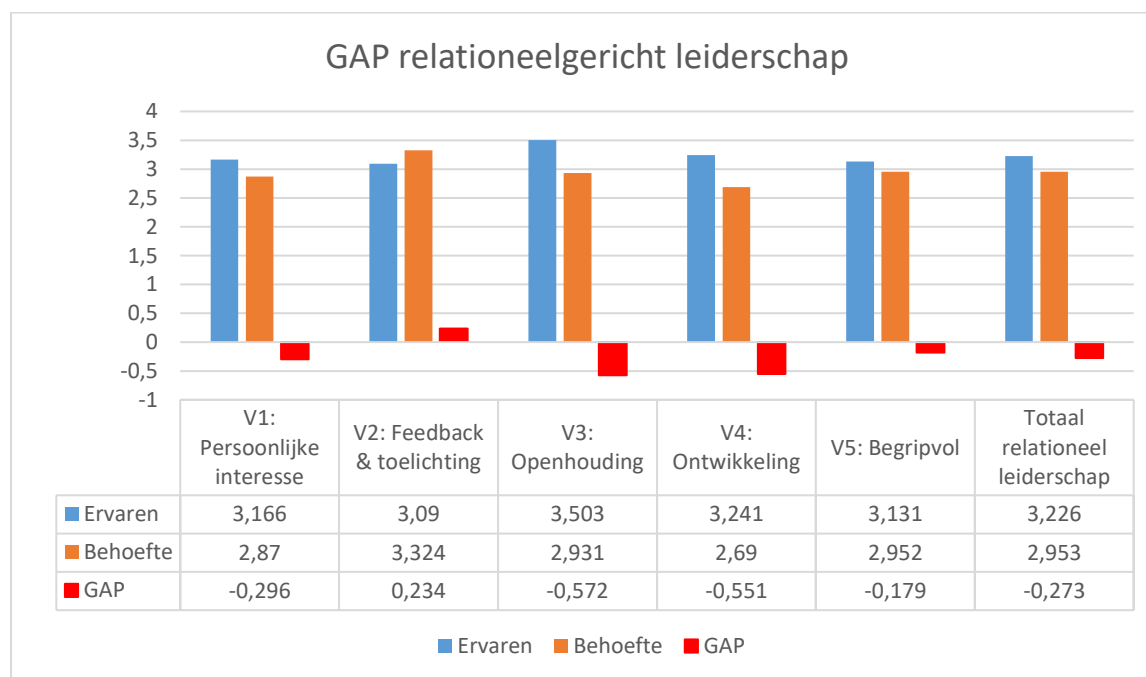
n=145 Vraag: (V)	Ervaren relationeelgerichte leiderschapsstijl				Gewenste/behoefte relationeelgerichte leiderschapsstijl				GAP
	Gem.	Modus	Mediaan	Std.dev	Gem.	Modus	Mediaan	Std.dev	
V1: Persoonlijke interesse	3,166	3	3	0,95	2,87	3	3	0,766	-0,296
V2: Feedback & toelichting	3,09	3	3	0,964	3,324	3	3	0,716	0,234
V3: Open houding	3,503	4	4	0,871	2,931	3	3	0,822	-0,572
V4: Ontwikkeling	3,241	3	3	0,937	2,69	3	3	0,821	-0,551
V5: Begripvol	3,131	3	3	0,9	2,952	3	3	0,670	-0,179
Gemiddelde Relationeelgericht leiderschap	3,226	nvt	nvt	0,924	2,953	nvt	nvt	0,76	-0,273

Bij het analyseren van de variabele 'relationeelgericht leiderschap' is geen vraag negatief gesteld ten opzichte van de variable. Hierdoor is er ook niet gehercodeerd.

De standaarddeviatie van het gemiddelde bij de verschillende vragen is 0,329.

Er is te zien dat de standaarddeviatie per item varieert tussen de 0,716 en 0,937. Dit wil zeggen dat er veel spreiding is binnen de verschillende items. In de bovenstaande tabel is te zien hoeveel dit per item betreft.

Hieronder volgt een visuele weergave van de GAP analyse op basis van relationeelgericht leiderschap.



Figuur 5.4. Gap relationeelgericht leiderschap.

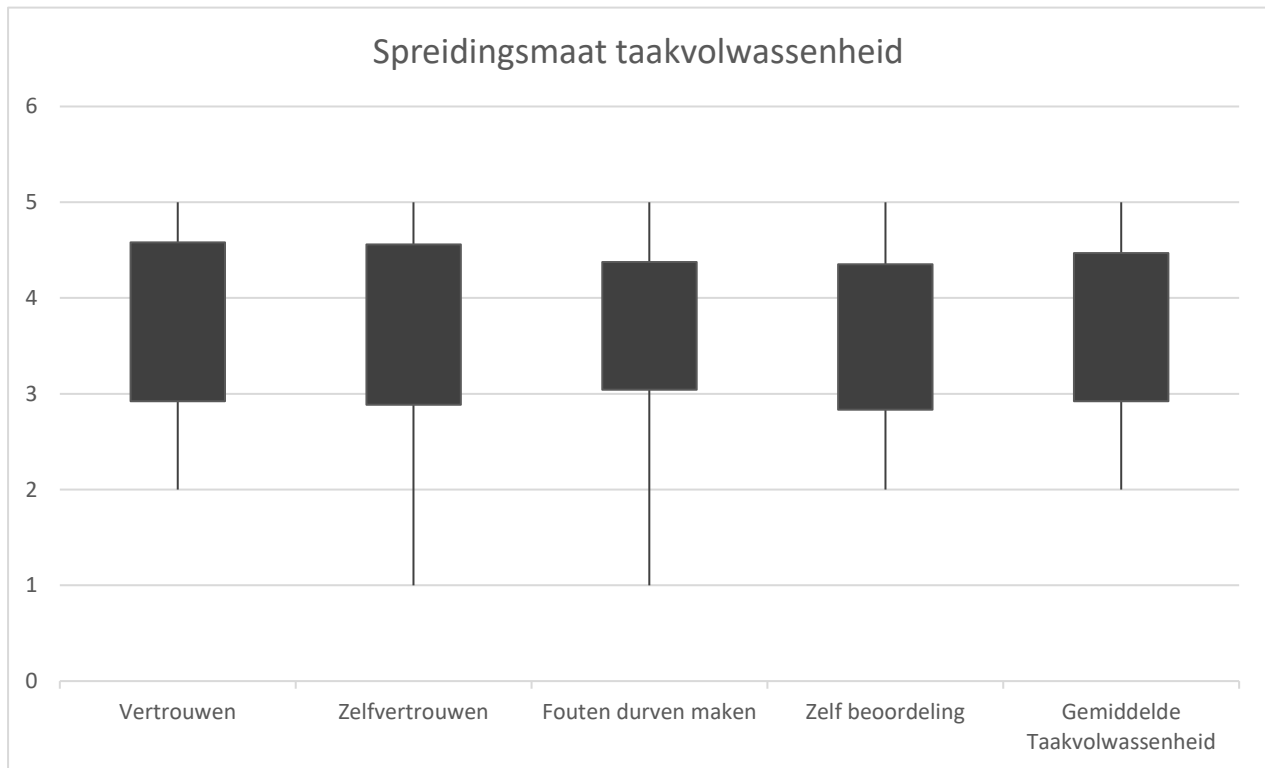
Taakvolwassenheid

De variabele taakvolwassenheid is geanalyseerd op basis van centrummaten, een spreidingsmaatoverzicht en een frequentieverdeling met een staafdiagram daarvan.

In de onderstaande tabel zijn de centrummaten per vraag te zien.

Tabel 5.5. Centrummaten taakvolwassenheid.

Vraag: (V)	Ervaren taak volwassenheid door medewerker (n=145)			
	Gemiddelde	Modus	Mediaan	Standaarddeviatie
V1: Vertrouwen	3,752	4	4	0,829
V2: Zelfvertrouwen	3,724	4	4	0,837
V3: Fouten durven maken	3,71	4	4	0,666
V4: Zelf beoordeling	3,593	4	4	0,759
Gemiddelde Taakvolwassenheid	3,695	nvt	nvt	0,773



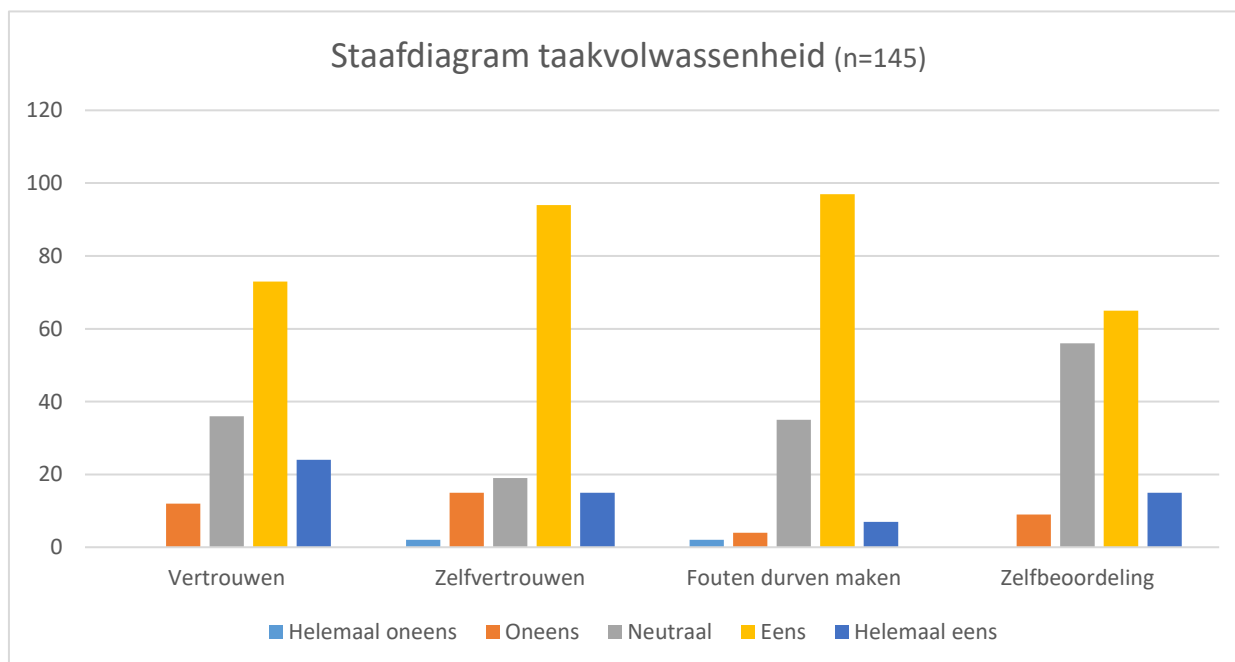
Figuur 5.5. Spreiding taakvolwassenheid.

De bovenstaande spreidingsmatrix geeft visueel weer hoe de spreiding van antwoorden binnen de verschillende vragen is verdeeld. Je ziet bijvoorbeeld dat bij de vraag over 'Vertrouwen' alle antwoorden tussen de 2 en 5 zijn gegeven. Verder is te zien dat de meeste antwoorden liggen tussen de 5,581 (gemiddelde + standaarddeviatie) en 2,923 (gemiddelde – standaarddeviatie).

Hieronder volgt een frequentietabel. Daarna is ook een staafdiagram toegevoegd die een visueel overzicht biedt van de onderstaande frequentietabel. De frequentietabel geeft onder andere weer hoe vaak een bepaald antwoord voorkomt.

Tabel 5.6. Taakvolwassenheid.

Frequentie verdeling Taakvolwassenheid (n=145)	Eenheid	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Totaal
Vertrouwen	Aantal	0	12	36	73	24	145
	Percentage (%)	0%	8,28%	24,83%	56,34%	10,55%	100%
	Cumulatief	0	12	48	121	145	145
Zelfvertrouwen	Aantal	2	15	19	94	15	145
	Percentage (%)	1,38%	10,34%	13,1%	44,83%	10,34%	100%
	Cumulatief	2	17	36	130	145	145
Fouten durven maken	Aantal	2	4	35	97	7	145
	Percentage (%)	1,38%	2,76%	24,14%	66,9%	4,83%	100%
	Cumulatief	2	6	41	138	145	145
Zelfbeoordeling	Aantal	0	9	56	65	15	145
	Percentage (%)	0%	6,21%	38,62%	44,83%	10,34%	100%
	Cumulatief	0	9	65	130	145	145



Figuur 5.6. Taakvolwassenheid.

In de voorgaande staafdiagram is de frequentie te zien hoe de verschillende vragen met betrekking tot taakvolwassenheid zijn beantwoord.

5.2 Bivariate analyse

De bivariate analyse is gedaan om verbanden tussen bepaalde variabelen te onderzoeken. Hieronder volgt een Correlatiematrix waarin correlatiecijfers worden gegeven op basis van de Pearsonformule. De matrix is weergegeven in een cijfermatige versie en in een woordelijke versie. De cijfermatige matrix laat het exacte verband in cijfers zien en de woordelijke matrix geeft weer hoe deze cijfers volgens wetenschappelijke benadering geïnterpreteerd worden.

De matrix moet als volgt worden gelezen: In de rijen (links) staan variabelen waarvan de invloed op de variabelen in de kolommen (boven) wordt gemeten. Voorbeeld: Er wordt gemeten hoe de persoonlijke eigenschap 'Servicegerichtheid' (links) de variabele 'Ervaren relationeelgericht leiderschap' (boven) beïnvloedt. Het verband staat in de cel waar deze twee variabelen elkaar kruisen, in dit geval 0,743, een 'sterk positief verband'. Dat wil zeggen dat hoe hoger iemand scoort op de variabele 'servicegerichtheid' des te hoger deze scoort op de variabele 'ervaren relationeelgericht leiderschap'. Ofwel, de mate waarin iemand zijn leidinggevende ervaart als servicegericht is een goede voorspeller (sterk verband) voor de mate waarin deze persoon relationeelgericht leiderschap ervaart.

Tabel 5.7. Correlatiematrix persoonlijkheid, ervaren en gewenste leiderschapstijl.

n=145	Correlatiematrix (Pearson) <i>in cijfers</i>						
	Ervaren taak	Behoefte taak	Gap taak	Ervaren relatie	Behoefte relatie	Gap relatie	Taakvolwassen
Nauwkeurig	-0,066	0,096	0,181	0,306	-0,209	-0,338	0,097
Stabiel	-0,398	-0,470	-0,050	0,517	-0,107	-0,456	0,276
Progressief	-0,571	-0,470	0,150	0,701	-0,139	-0,615	0,432
Servicegericht	-0,519	-0,298	0,275	0,743	-0,342	-0,743	0,262
Extrovert	-0,330	-0,374	-0,025	0,511	-0,077	-0,437	0,160
Taakvolwassen	-0,409	-0,260	0,189	0,503	-0,307	-0,535	nvt
n=145	Correlatiematrix (Pearson) <i>in woorden</i>						
	Ervaren taak	Behoefte taak	Gap taak	Ervaren relatie	Behoefte relatie	Gap relatie	Taakvolwassen
Nauwkeurig	Nauwelijks negatief	Nauwelijks positief	Nauwelijks positief	Zwak positief	Nauwelijks negatief	Zwak negatief	Nauwelijks positief
Stabiel	Zwak negatief	Zwak negatief	Nauwelijks negatief	Matig positief	Nauwelijks negatief	Zwak negatief	Nauwelijks positief
Progressief	Matig negatief	Zwak negatief	Nauwelijks positief	Sterk positief	Nauwelijks negatief	Matig negatief	Zwak positief
Service gericht	Matig negatief	Zwak negatief	Nauwelijks positief	Sterk positief	Zwak negatief	Sterk negatief	Nauwelijks positief
Extrovert	Zwak negatief	Zwak negatief	Nauwelijks negatief	Matig positief	Nauwelijks negatief	zwak negatief	Nauwelijks positief
Taakvolwassen	Zwak negatief	Nauwelijks negatief	Nauwelijks positief	Matig positief	Zwak negatief	Matig negatief	nvt

Hieronder volgt een overzicht met daarin het aantal mannen en vrouwen met een leidinggevende functie. LG is in deze tabel een afkorting voor leidinggevende. (Noot: Van de mensen met een LG functie is 76,5% man).

Tabel 5.8. Geslacht en wel/geen leidinggevende functie respondenten.

N=145	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Totaal
	Aantal	Aantal	% mannen met LG functie	% vrouwen met LG functie	Aantal
Wel LG	26	8	26,8%	16,7%	34
Niet LG	71	40	73,2%	83,3%	111
Totaal	97	48	100%	100%	145

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de verdeling respondenten op basis van geslacht per locatie is vastgesteld. De meeste deelnemers aan dit onderzoek zijn gevestigd op de vestiging Heieinde, de minste deelnemers zijn werkzaam op de vestiging in Kampen.

Tabel 5.9. Geslacht en locatie respondenten.

N=145	Kampen	Heieinde	Jellinghaus	Kampen	Heieinde	Jellinghaus	Totaal
	Aantal	Aantal	Aantal	% m/v per locatie	% m/v per locatie	% m/v per locatie	Aantal
Man	8	50	39	32%	74,6%	73,6%	97
Vrouw	17	17	14	68%	25,4%	26,4%	48
Totaal	25	67	53	100%	100%	100%	145

In de onderstaande tabel is te zien hoe het aantal mannen en vrouwen zich verhoudt tot de Tier (organisatorische laag) waarin deze zich bevinden. Er is te zien dat er meer mannen dan vrouwen binnen de respondentengroep zijn.

Tabel 5.10. Geslacht en organisatorische laag respondenten.

N=145	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Totaal	
	Aantal	Aantal	% van totaal	% van totaal	Aantal	%
Tier 1	2	0	1,5%	0%	2	1,5%
Tier 2	24	13	16,6%	9%	37	25,6%
Tier 3	34	13	23,3%	9%	47	32,2%
Tier 4	37	22	25,5%	15,2%	59	40,7%
Totaal	97	48	66,9%	33,1%	145	100%

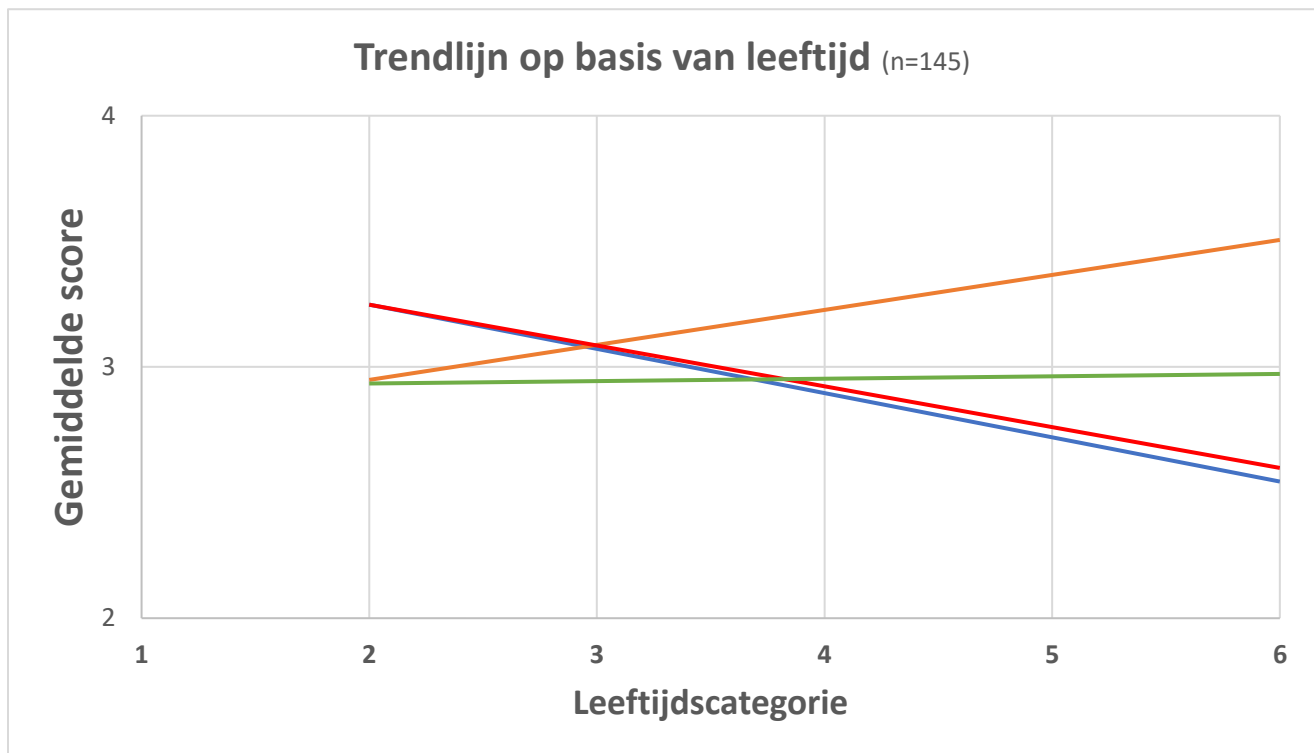
In de onderstaande tabel worden gemiddelden van verschillende subgroepen in dit onderzoek met elkaar vergeleken. Links staat de subgroep (of achtergrondvariabele) en boven staat de variabele die is bevraagd in dit onderzoek. In de cel waar deze twee elkaar kruisen, staat het gemiddelde van de betreffende subgroep. Op basis van deze tabel kunnen verschillende subgroepen binnen dit onderzoek met elkaar worden vergeleken en kunnen mogelijke verbanden worden waargenomen.

Er is bijvoorbeeld te zien dat hoe hoger de organisatorische laag is waarin iemand zich bevindt, hoe lager deze scoort op de behoefte aan taakgericht leiderschap.

Tabel 5.11. Vergelijking subgroepen op basis van gemiddelden.

N=145	Subgroepen vergelijken op basis van gemiddelden						
	Ervaren taak	Behoeften taak	Gap Taak	Ervaren relatie	Behoeftte relatie	Gap relatie	Taakvolwassenheid
Tier 1	3,167	2,333	-1,5	3	3,3	0,3	3,625
Tier 2	2,556	2,563	0,007	3,551	3,032	-0,519	3,770
Tier 3	2,543	2,695	-,152	3,640	2,936	-0,704	3,782
Tier 4	3,387	3,356	-0,031	2,697	2,905	0,208	3,581
Kampen	3,152	3,193	0,041	2,83	2,936	0,106	3,68
Heieinde	2,873	2,883	0,01	3,399	2,916	-0,483	3,694
Jellinghaus	2,811	2,852	0,041	3,192	3,008	-0,184	3,703
Man	2,827	2,887	0,06	3,349	2,957	-0,392	3,737
Vrouw	3,043	3,003	-0,04	2,974	2,946	-0,028	3,609

N=145	Subgroepen vergelijken op basis van gemiddelden				
	Nauwkeurig	Stabiel	Progressief	Service gericht	Extravert
Tier 1	3	3,53,5	4	3	4
Tier 2	3,351	3,811	3,892	3,568	4,054
Tier 3	3,574	3,660	4	3,574	3,83
Tier 4	3,593	2,881	3,034	2,814	3,254
Kampen	3,56	2,92	3,36	2,72	3,48
Heieinde	3,642	3,463	3,791	3,478	3,851
Jellinghaus	3,34	3,491	3,415	3,226	3,491
Man	3,588	3,454	3,619	3,423	3,711
Vrouw	3,375	3,229	3,5	2,917	3,542



Figuur 5.7. Trendlijn leeftijd en ervaren en gewenste leiderschapsstijl

***Legenda:**

De **blauwe lijn** laat de trend zien van de ervaren taakgerichte leiderschapsstijl.

De **oranje lijn** laat de trend zien van de gewenste/behoefte taakgerichte leiderschapsstijl.

De **groene lijn** laat de trend zien van ervaren relationeel gerichte leiderschapsstijl.

De **rode lijn** laat de trend zien van de gewenste/behoefte relationeel gerichte leiderschapsstijl.

In bovenstaand figuur staan de trendlijnen weergegeven van taak- en relationeelgericht leiderschap op basis van de leeftijdscategorie waarin iemand zich bevindt. De leeftijdscategorieën zijn terug te vinden in het codeboek, bijlage 4. De trendlijnen laten zien dat de ervaren mate van taakgericht leiderschap afneemt naarmate iemand ouder wordt, dat de behoefte aan taakgericht leiderschap toeneemt naarmate iemands leeftijd toeneemt, dat de ervaren mate van relatiegericht leiderschap ongeveer gelijk blijft naarmate iemand ouder wordt en dat de behoefte aan relationeelgericht leiderschap afneemt naarmate iemand ouder wordt.

6. Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen die centraal staan in dit onderzoek. Deze hoofd- en deelvragen zijn te vinden in hoofdstuk 1, Introductie. De hoofd- en deelvragen worden in dit hoofdstuk eerst herhaald en vervolgens beantwoord aan de hand van de resultaten die in hoofdstuk 5, Resultaten, zijn te vinden.

6.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt:

- Hoofdvraag:

‘Welke behoeften en ervaringen hebben medewerkers ten aanzien van de rol van een leidinggevende binnen Scholle IPN?’

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de gemiddelde behoeften en ervaringen ten aanzien van de rol van een leidinggevende bij Scholle IPN goed op elkaar aansluiten als het gaat om relationeelgericht- en taakgericht leiderschap. De behoeften aan taakgericht leiderschap betreffen gemiddeld een 2,925 (tabel 5.3). De behoeften aan relationeelgericht leiderschap betreffen gemiddeld een 2,953 (tabel 5.4). Deze cijfers zijn allemaal op een schaal van 1 tot en met 5. De ervaren mate van relationeelgericht leiderschap is 3,226 (tabel 5.4). Bij taakgericht leiderschap is dit 2,9 (tabel 5.3). De zogenoemde gap bij taakgericht leiderschap betreft dan 0,025 (ervaren – behoefte = gap, zie ook figuur 5.3). De gap bij relationeelgericht leiderschap betreft -0,273 (zie ook figuur 5.4). Dit betekent dat medewerkers gemiddeld meer relationeel leiderschap ervaren dan waar ze behoefte aan hebben. De gap bij taakgericht leiderschap is zo minimaal dat gezegd kan worden dat de mate waarin taakgericht leiderschap wordt gegeven, gemiddeld genomen goed in verhouding staat tot de behoeften die medewerkers hebben ten aanzien van de taakgerichte stijl van leiderschap. Wat opvalt, is dat er wel een hoge spreiding is in de antwoorden die worden gegeven door de verschillende respondenten. Daarom is het belangrijk om ook goed naar de conclusies en resultaten bij deelvraag 3 te kijken. Bij deelvraag 3 wordt meer ingezoomd op de verschillen binnen de organisatie. Hier is te zien dat behoeften en ervaringen ten aanzien van de rol van een leidinggevende binnen de organisatie sterk van elkaar verschillen.

6.2 Beantwoording deelvragen

Deelvraag 1 & 2: Ervaren leiderschapsstijl en gewenste/behoefte leiderschapsstijl

Omdat bij de ervaren leiderschapsstijl en de gewenste/behoefte leiderschapsstijl dezelfde vragen zijn gebruikt bij het in beeld brengen van deze variabelen, is ervoor gekozen de beantwoording van deelvraag 1 (ervaringen) en deelvraag 2 (behoeften) in dezelfde paragraaf te behandelen. De conclusies ten aanzien van beide deelvragen liggen immers in elkaars verlengde.

- Deelvraag 1:

‘Hoe wordt de huidige rol die een leidinggevende inneemt binnen Scholle IPN ervaren door de medewerkers van Scholle IPN?’

- Deelvraag 2:

'Welke behoeften hebben medewerkers binnen Scholle IPN ten aanzien van de rol van een leidinggevende?'

Als het gaat over relationeelgericht leiderschap ervaren medewerkers momenteel gemiddeld een 3,226 op een schaal van 1 tot en met 5 terwijl de behoefte gemiddeld ligt op een 2,953, eveneens op een schaal van 1 tot en met 5. Wanneer er verder wordt ingezoomd op de antwoorden bij de verschillende vragen die deze variabele in beeld beoogden te brengen, is te zien dat medewerkers minder behoefte hebben aan een open houding van hun leidinggevende en ook minder behoefte aan aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling (zie tabel 5.4 en figuur 5.4).

Dit zijn twee opmerkelijke bevindingen. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat medewerkers de ervaren openheid momenteel als hoog aangeven (3,503). Dat er verschil is tussen de behoefte en de ervaringen kan worden verklaard doordat de ervaren openheid zo hoog is. Dit wordt ook bevestigd door de score bij behoefte aan openheid die gemiddeld 2,931 bedraagt. Dit is bijna neutraal (neutraal = 3). Voordat er naar aanleiding van de conclusie ten aanzien van openheid actie wordt ondernomen, is het belangrijk om te achterhalen welke openheid medewerkers juist wel prettig vinden en wat zij dan eventueel als te veel openheid ervaren.

Wat verder opvalt, is dat medewerkers van Scholle IPN minder behoefte hebben aan aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling. Ook hier geldt dat momenteel de ervaren aandacht hiervoor bovengemiddeld is (3,241). Dit is echter wel al een stuk lager dan de ervaren mate van openheid. De conclusie die bij openheid wordt gegeven, gaat daarom ook niet geheel op voor de antwoorden die zijn gegeven bij de vraag over aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. De behoefte aan aandacht voor persoonlijke ontwikkeling ligt op 2,69. Dit ligt dichterbij een neutrale behoefte dan bij een lagere behoefte. Wel is het belangrijk hier aandacht aan te besteden en uit te zoeken hoe dit komt. Wordt er wel de juiste aandacht gegeven met betrekking tot iemands persoonlijke ontwikkeling? Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat de aandacht voor ontwikkeling momenteel te veel is gericht op de organisatie en in mindere mate op de persoon die daardoor ontwikkeling als iets vervelends kan gaan zien. Om in de toekomst te zorgen dat medewerkers open blijven staan voor persoonlijke ontwikkeling is het daarom belangrijk om ook hierover met mensen in gesprek te gaan.

Er is ook te zien dat er een hoge spreiding is binnen de verschillende vragen. Dit wil zeggen dat er verschillend wordt gedacht over de leidinggevende door de respondenten. Het is belangrijk om dit mee te nemen en niet enkel van de gemiddelden uit te gaan omdat dit een vertekend beeld van de realiteit kan geven.

Verder valt op (tabel 5.4) dat medewerkers meer behoefte hebben aan feedback en toelichting daarop van hun leidinggevende. Het is belangrijk uit te zoeken wat voor feedback medewerkers bedoelen. Gaat het om feedback on the job (tijdens het werk) of gaat het om feedback in de vorm van formele gesprekken? Om de juiste feedback te kunnen bieden, is het belangrijk om te weten wat medewerkers verstaan onder 'positieve' feedback.

Bij de taakgerichte stijl van leiderschap is zo goed als geen 'gap' te zien tussen de ervaren mate van taakgericht leiderschap (2.9) en de behoeften ten aanzien van taakgericht leiderschap (2,925) (zie tabel 5.3). De gap betreft 0,025. Enkele onderdelen van taakgericht leiderschap die opvallen, zijn dat medewerkers minder behoefte hebben aan controle op hun werkzaamheden en minder behoefte aan

het geven van instructies en het stellen van criteria aan hun werkzaamheden door de leidinggevende. Ook hebben medewerkers minder behoefte aan zelfstandigheid (ruimte) bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, hetgeen best bijzonder is als men bedenkt dat medewerkers minder instructies, criteria en controle willen.

Wel is het zo dat de vraag met betrekking tot zelfstandigheid/ruimte zeer gespreid is beantwoord wanneer er wordt gekeken naar de standaarddeviatie (0,811 bij ervaring en 0,879 bij behoefte). Dit is ook de reden waarom het belangrijk is om te kijken naar de verschillende onderdelen van de organisatie wanneer de behoeften en ervaringen in kaart worden gebracht. Verschillen in de organisatie worden behandeld bij deelvraag 3, Verschillen.

Deelvraag 3: Verschillen

- Deelvraag 3:

‘Waar liggen de verschillen in de antwoorden die de medewerkers van Scholle IPN geven, en zijn er ook verschillen in antwoorden waar te nemen tussen medewerkers van verschillende locaties en medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie waarop leiding wordt gegeven binnen Scholle IPN?’

Wanneer er wordt gekeken naar de verschillende niveaus waarop leiding wordt gegeven, zijn er behoorlijke verschillen waar te nemen (zie tabel 5.11). Het niveau waarop leiding wordt gegeven, is in dit onderzoek aangeduid als ‘Tier’. Geconcludeerd kan worden dat naarmate men hoger in de organisatie komt, men minder behoefte heeft aan taakgericht leiderschap. De gemiddelde behoefte in de hoogste organisatorische laag is 2,333 terwijl dit in de laagste organisatorische laag 3,356 is. Bij de behoeften aan relationeelgericht leiderschap werkt het juist andersom. Hoe hoger men in de organisatie komt des te meer er behoefte is aan relationeelgericht leiderschap.

De mate waarin taakgericht leiderschap wordt ervaren, verschilt ook sterk per organisatorische laag. De ervaren mate van taakgericht leiderschap sluit echter minder goed aan op de behoefte aan taakgericht leiderschap. Zo is de ervaren mate van taakgericht leiderschap bij T1 (hoogste laag) 3,167 en is deze bij T4 (laagste laag) 3,387. Bij T2 is de gemiddelde ervaren mate van taakgericht leiderschap 2,556 en bij T3 2,543. Bij T1 is een grote gap te zien tussen de behoefte aan taakgericht leiderschap en de ervaren mate van taakgericht leiderschap, namelijk een gap van 1,5. De gap bij T4 betreft -0,031. Dit terwijl de gemiddelde gap bij taakgericht leiderschap maar 0,025 is. In hoofdstuk 5, Resultaten, zijn alle gaps per organisatorische laag weergegeven. Wat geconcludeerd kan worden, is dat hoe hoger men in de organisatie komt, des te minder behoefte men heeft aan taakgericht leiderschap en des te meer behoefte men heeft aan relationeelgericht leiderschap. Gaps en ervaringen verschillen per organisatorische laag waardoor het belangrijk is om maatwerk te leveren op het gebied van leidinggeven.

Verschillen in antwoorden zijn ook te zien tussen de verschillende vestigingen die in dit onderzoek zijn onderzocht (tabel 5.11). Op de locatie in Kampen heeft men meer behoefte aan taakgericht leiderschap dan op de vestigingen Jellinghaus en Heieinde. Verschillen in gaps zijn op het gebied van taakgericht leiderschap nagenoeg hetzelfde.

Op alle locaties bestaat ongeveer net zoveel behoefte aan relationeel leiderschap. Echter wordt er op de locaties Heieinde en Jellinghaus meer relationeelgericht leiderschap ervaren dan in Kampen. Op locatie

Heieinde wordt ook aanzienlijk meer relationeelgericht leiderschap ervaren dan op locatie 'Jellinghaus'. Op locatie Heieinde is een relatief grotere gap (-0,483) te zien dan bij de andere vestigingen op het gebied van relationeelgericht leiderschap. Geconcludeerd kan worden dat er op de verschillende locaties verschillende ervaringen en behoeften zijn. Het grootste verschil tussen de verschillende vestigingen betreft de ervaren mate van relationeel leiderschap.

Er zijn ook verschillen op basis van geslacht (zie eveneens tabel 5.11). Zo ervaren mannen aanzienlijk meer relationeelgericht leiderschap dan vrouwen. De behoeften aan relationeelgericht leiderschap zijn echter wel vergelijkbaar. Verder hebben mannen minder behoefte aan taakgericht leiderschap dan vrouwen en ervaren mannen dit ook minder. De gap tussen ervaringen en behoeften ten aanzien van taakgericht leiderschap is bij mannen en vrouwen daarom ook min of meer gelijk.

Deelvraag 4: (persoonlijke) Eigenschappen

- Deelvraag 4:

'Welke eigenschappen helpen een leidinggevende om te voldoen aan de opvattingen en verwachtingen die er zijn ten aanzien van diens leidinggevende rol.'

Uit de resultaten (tabel 5.7) blijkt dat de persoonlijkheidskenmerken 'Progressief' en 'Servicegerichtheid' een sterke invloed hebben op de mate waarin relationeelgericht leiderschap wordt ervaren. $r = 0,701$ bij progressiviteit en $r = 0,743$ bij servicegerichtheid (r = de correlatiecoëfficiënt zoals uitgelegd in de Methodische verantwoording, hoofdstuk 4). Hoe hoger er op deze twee eigenschappen wordt gescoord, des te hoger wordt er ook gescoord op de ervaren mate van relationeelgericht leiderschap. Verder blijkt ook dat de mate van servicegerichtheid een sterk verband heeft met de ervaren gap bij relationeelgericht leiderschap ($r = -0,743$). Deze gap blijkt sterk te dalen wanneer de mate van servicegerichtheid toeneemt. De eigenschap 'Progressiviteit' heeft dezelfde functie bij de gap tussen ervaringen en behoeften ten aanzien van relationeelgericht leiderschap ($r = -0,615$). Echter is dit een iets minder sterk verband dan bij servicegerichtheid.

Verder blijkt ook de taakvolwassenheid toe te nemen naarmate er meer relationeelgericht leiderschap wordt ervaren ($r = 0,503$).

Wat geconcludeerd kan worden is dat de persoonlijke eigenschappen progressiviteit en servicegerichtheid helpen om de gap bij relationeelgericht leiderschap te dichten terwijl deze de mate van relationeelgericht leiderschap verhogen. Het verhogen van relationeelgericht leiderschap leidt op zijn beurt tot een hogere taakvolwassenheid.

6.3 Vergelijking conclusies met conceptueel model

Wanneer de conclusies in dit hoofdstuk worden vergeleken met het conceptueel model uit hoofdstuk 3 blijkt dat de verbanden tussen persoonlijkheid en relationeelgericht leiderschap erg sterk zijn.

Wat geconcludeerd kan worden is dat het conceptueel model kan blijven bestaan maar dat het verband tussen de persoonlijke kenmerken servicegerichtheid en progressiviteit aan de ene kant en de ervaren mate van relationeelgericht leiderschap aan de andere kant benadrukt mag worden. Verder is het verband tussen taakvolwassenheid als situationeel kenmerk aan de ene kant en behoeften en ervaringen ten aanzien van de rol van een leidinggevende aan de andere kant niet aangetoond. Dit kan verklaard worden vanuit het feit dat taakvolwassenheid slechts één factor is van de vele factoren die de behoeften en ervaringen ten aanzien van leiderschap beïnvloeden.

7. Discussie

De discussie gaat in op mogelijke tekortkomingen van dit onderzoek. Er wordt onder andere aandacht besteed aan de validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek. Verder worden er ook suggesties gedaan voor eventueel vervolgonderzoek. Ook wordt er ingegaan op discrepanties tussen de conclusies van dit onderzoek en al bestaande theoretische inzichten die in hoofdstuk 2, Theoretisch kader, te vinden zijn. Ten slotte wordt ingegaan op de innovativiteit van dit onderzoek en de bijdrage die het levert aan de praktijk.

7.1 Validiteit

Mogelijke tekortkomingen met betrekking tot de validiteit zijn dat respondenten de vragen in de vragenlijst verschillend van elkaar hebben geïnterpreteerd. Zo lijkt het alsof respondenten de vragen met betrekking tot het in kaart brengen van de behoeften ten aanzien van de rol van een leidinggevende hebben betrokken op de mate waarin er op dit moment aan die behoeften wordt voldaan. Dat wil zeggen dat sommige medewerkers wellicht hebben ingevuld hoe tevreden zij op dit moment zijn met de gang van zaken in plaats van wat hun behoeften in het algemeen zijn. Gevolg hiervan kan zijn dat de gaps in werkelijkheid net wat anders kunnen liggen dan in dit onderzoek is vastgesteld. Tip voor een eventueel vervolgonderzoek zou zijn om hier in de vragenlijst extra aandacht aan te besteden door middel van een korte toelichting bij de vragen die de behoeften in kaart dienen te brengen. Op die manier wordt voorkomen dat er iets anders wordt gemeten dan dat er beoogd wordt te meten.

De hiervoor genoemde valkuil heeft geen gevolgen voor de vragen die de huidige situatie aan de hand van de ervaringen in kaart moeten brengen. Aangezien dit verreweg het grootste deel (persoonlijkheid, ervaren stijl en taakvolwassenheid) van de vragen betreft is, blijft de schade door deze tekortkoming beperkt.

7.2 Betrouwbaarheid

The screenshot shows the 'Steekproefcalculator' website. It has a navigation bar with links: 'Info', 'Steekproef berekenen', 'Steekproef calculator', and 'Steekproefgrootte'. The main content area is titled 'Steekproefcalculator' and contains several input fields and explanatory text.

Input fields and results:

- Wat is een acceptabele foutenmarge?** (5% is een reguliere keuze): 5 %
- Welk betrouwbaarheidsniveau wil je?** (Reguliere keuzes zijn 90%, 95%, or 99%): 91.8 %
- Uit hoeveel personen bestaat de onderzoekspopulatie?** (Geen idee? Kies voor 20000): 276
- Welke mate van spreiding verwacht je in de data?** (Reguliere keuze is 50%): 50 %
- Aanbevolen steekproefomvang:** 145

Explanatory text:

- Dit percentage bepaal je op basis van de mate waarin een bepaalde foutenmarge acceptabel is. Hoe groter de mate van spreiding in de data, hoe kleiner de foutenmarge mag zijn die je als onderzoeker accepteert.
- LET OP: Een lager percentage qua foutenmarge, zorgt ervoor dat een grotere steekproefgrootte nodig is.
- Het betrouwbaarheidsniveau is de mate waarin je onzekerheid over de juistheid van de uitkomsten toelaat. Een betrouwbaarheidsniveau van 100% is onmogelijk omdat het toeval altijd een bepaalde rol speelt. Een betrouwbaarheidsniveau van 95% is gangbaar, en betekent dat je in 95 van de 100 gevallen goed zit met de uitkomst, maar dus ook in 5 van de 100 gevallen fout.
- LET OP: Een hoger percentage qua betrouwbaarheidsniveau, zorgt ervoor dat de steekproefomvang groter moet zijn.
- Uit hoeveel personen bestaat de onderzoekspopulatie waaruit je een willekeurige steekproef wilt trekken?
- LET OP: De steekproefgrootte verandert niet veel voor populaties groter dan 20.000 personen. Kies als je geen idee hebt, dus voor 20000.
- De mate van spreiding in de data heeft gevolgen voor de gewenste steekproefomvang. Als je geen idee hebt of de data aan de linker of rechterzijde van het midden ligt, kies je voor 50%.
- Dit is de minimale aanbevolen omvang voor een representatieve steekproef van de onderzoekspopulatie. Het is uiteraard geen probleem om meer respondenten mee te nemen in de analyse.

Alternatieve rekenmethoden steekproefcalculator

Met een onderzoekspopulatie van	100	200	300	Met een betrouwbaarheidsniveau van	90	95	99
is jouw foutenmarge	6.96%	3.23%	0.00%	is de gewenste minimale steekproefomvang	137	161	196

Aanvullende informatie over: Marktonderzoek - Representatieve Steekproef - Selecte en Aselecte Steekproef

Berekenen de gewenste steekproefgrootte bij Steekproefcalculator.com

Steekproefcalculator.com is een gratis dienstverlening om de gewenste steekproefomvang te berekenen. De omvang van een steekproef is afhankelijk van een drietal zaken. Allereerst is het van belang dat je de acceptabele foutenmarge duidelijk hebt. Vervolgens kies je een betrouwbaarheidsniveau. Op basis van de omvang van de onderzoekspopulatie en op basis van de verwachte mate van spreiding in de data, wordt met behulp van de acceptabele foutenmarge en het gekozen

In de afbeelding op de vorige pagina is te zien dat dit onderzoek gemiddeld een betrouwbaarheidspercentage heeft van 91.8% (www.steekproefcalculator.com).

Het betrouwbaarheidspercentage is ook vastgesteld per locatie:

Voor Heieinde is een betrouwbaarheidspercentage van 73% van toepassing.

Voor locatie Jellinghausstraat is een betrouwbaarheidspercentage van 73% van toepassing.

Het betrouwbaarheidspercentage voor Kampen betreft 62%.

Dat de betrouwbaarheidspercentages per locatie lager liggen dan het gemiddelde betrouwbaarheidspercentage is te verklaren doordat naarmate de onderzoekspopulatie groter wordt, er relatief minder respondenten nodig zijn om eenzelfde betrouwbaarheidspercentage te halen dan wanneer er relatief evenveel respondenten zijn bij een kleinere onderzoekspopulatie.

Omdat dit onderzoek is uitgevoerd op verschillende locaties en in verschillende organisatorische lagen, kan het zijn dat het betrouwbaarheidspercentage anders kan liggen afhankelijk van de hoeveelheid respondenten per locatie of per organisatorische laag. Het is belangrijk om bij dit onderzoek daar extra rekening mee te houden omdat er verschillen zijn waar te nemen in de manier waarop respondenten op verschillende locaties of in verschillende lagen van de organisatie de vragen hebben beantwoord. In hoofdstuk 5, Resultaten, is meer te vinden over het aantal respondenten per achtergrondvariabele.

Verder heeft een eventuele onderling verschillende interpretatie van de vragen in de vragenlijst zoals hiervoor beschreven in paragraaf 7.1 (validiteit) mogelijk ook de betrouwbaarheid van de resultaten aangetast. Deze mogelijke aantasting van de betrouwbaarheid van de resultaten ziet op de gapanalyse en op de resultaten rondom de behoeften aan een bepaald type leiderschap. Echter kan deze aantasting in betrouwbaarheid wel genuanceerd worden. Wanneer een respondent de vraag foutief heeft geïnterpreteerd - meest waarschijnlijk: als vergelijking met de huidige situatie -, dan heeft dit namelijk hoogstens een versterkend of verzwakkend effect op een gap. Het is niet zo dat een eventuele gap zoals deze nu in de resultaten is te lezen, omgekeerd kan ontstaan door foutieve interpretatie van de vragen. Mogelijk gevolg is dat een gap in werkelijkheid groter of kleiner is.

7.3 Generaliseerbaarheid

Dit onderzoek is over het algemeen generaliseerbaar omdat er respondenten uit alle organisatorische lagen en locaties hebben deelgenomen. Bij het toepassen van de onderzoeksresultaten en conclusies moet echter wel maatwerk worden geleverd omdat gebleken is dat de behoeften en ervaringen afhankelijk van de organisatorische laag en locatie sterk kunnen verschillen. Het is niet voldoende om naar een gemiddelde gap te kijken van de totale organisatie. Er moet worden gekeken naar de plek waar men een interventie wil doen om leiderschap te verbeteren en vervolgens het verbeterplan aanpassen aan die plek in de organisatie. Om hieraan tegemoet te komen, zijn er voor alle organisatorische lagen en voor alle locaties gemiddelden en gaps berekend. Deze zijn te vinden in hoofdstuk 5, Resultaten.

7.4 Vervolgonderzoek

Een eventueel vervolgonderzoek dat geadviseerd kan worden, is een verdiepend onderzoek naar openheid en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Immers, de vragen in dit onderzoek over openheid en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling zijn opvallend beantwoord (zie hoofdstuk 6, Conclusie). Het te adviseren onderzoek is kwalitatief van aard, dit om erachter te komen wat de beweegredenen zijn van mensen om deze twee vragen te beantwoorden zoals ze dat hebben gedaan.

Dergelijk onderzoek kan de benodigde inzichten bieden aan een leidinggevende om beter tegemoet te komen aan de behoeften ten aanzien van openheid en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.

Verder kan er verdiepend onderzoek worden gedaan naar het effect van de persoonlijke eigenschappen 'Progressief' en 'Servicegerichtheid'.

In dit onderzoek zijn beide persoonlijke eigenschappen aan de hand van een vraag per eigenschap onderzocht. Gebleken is dat beide eigenschappen een zeer positieve bijdrage kunnen leveren aan leiderschap binnen Scholle IPN. Om dit inzicht ook echt in de praktijk te kunnen brengen, is het belangrijk dat deze eigenschappen diepgaand worden onderzocht zodat deze optimaal tot hun recht kunnen komen om de effectiviteit van een leidinggevende te ondersteunen.

7.5 Theoretische afwijkingen

Afwijkingen ten aanzien van de theorie zijn niet gevonden. Er zijn wel theorieën die in dit onderzoek onbevestigd blijven. Een voorbeeld hiervan is taakvolwassenheid als bepaler voor de gewenste leiderschapsstijl. Omdat respondenten in verschillende situaties (organisatorische lagen en locaties) wel verschillende behoeften hebben ten aanzien van de rol van een leidinggevende, blijkt dat de situatie wel een belangrijke rol speelt. Echter is taakvolwassenheid als enige situationele factor ontoereikend om de situatie in beeld te brengen. In eventueel vervolgonderzoek is het daarom aan te raden om meerdere situationele kenmerken mee te nemen.

7.6 Innovativiteit

Dit onderzoek is in algemene (theoretische) zin niet geheel nieuw. Er zijn in de loop der decennia ontelbare onderzoeken gedaan rondom het onderwerp leiderschap. Het onderzoek biedt echter wel nieuwe/innovatieve inzichten aan Scholle IPN waarmee Scholle IPN leiderschap kan versterken. Zo is er binnen Scholle IPN geen onderzoek te vinden waarin persoonlijke eigenschappen worden gekoppeld aan leiderschap. Het inzicht dat servicegerichtheid en progressiviteit belangrijk zijn voor Scholle IPN kan Scholle IPN fundamenteel helpen verbeteren, dit omdat servicegerichtheid en progressiviteit twee begrippen/eigenschappen zijn die organisatorisch breed zijn te vertalen op strategisch, tactisch en operationeel vlak. Door de bevindingen van dit onderzoek kan Scholle IPN stappen zetten om meer maatwerk te leveren wanneer het gaat om leiderschap.

8. Literatuurlijst

Boeken en artikelen

- D'Aveni, R. (1998). *Hyperconcurrentie*. Schiedam: Scriptum..
- Berge, L. ten en Oteman, M. (2013). *Inleiding organisatiekunde* (5^e druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Boomkamp, J.W. & Schreuder Peters, R.P.I.J. (2009). *Psychologie de hoofdzaak* (5e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Boonstra, J., Muijen, J. van en Tours, H. (2011). *Leiderschap in organisaties*. Alphen aan de Rijn: Wolters Kluwer.
- Hersey, P. (2014). *Situationeel leidinggeven*. Amsterdam: Business Contact.
- Nuijten, I. (2014). *Echte leiders dienen*. Den Haag: Academic Service.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken*. (5e druk). Den Haag: Bomma Lemma Uitgevers.

Internetbronnen

- Fractal. Org. (z.d.). *Situationeel leidinggeven volgens Hersey en Blanchard*.
<http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Pres-BBM-A/sld025.htm>. Geraadpleegd op 12 september 2017.
- Gorter, J., Tang, P. en Toet, M. (2005). *Verplaatsing uit Nederland; motieven, gevolgen en beleid*.
<https://www.cpb.nl/publicatie/verplaatsing-uit-nederland-motieven-gevolgen-en-beleid>. Geraadpleegd op 4 september 2017.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., Koopman, P.L. (1997). *Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ*. <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1863878>. Geraadpleegd op 29 september 2017.
- Hendriks, M. (2014). *De effecten van een individuele financiële variabele beloning op het Organizational Citizenship Behavior van docenten* (scriptie Open Universiteit). <http://docplayer.nl/13116643-De-effecten-van-een-individuele-financiele-variabele-beloning-op-het-organizational-citizenship-behavior-van-docenten.html>. Geraadpleegd op 1 oktober 2017.
- Jung, D.I., Chow, C., en Wu, A. (2003). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*.
https://www.researchgate.net/publication/222016698_The_Role_of_Transformational_Leadership_in_Enhancing_Organizational_Innovation_Hypotheses_and_Some_Preliminary_Findings. Geraadpleegd op 6 september 2017.
- Koning, J. de., Gelderblom, A., Zandvliet, K. en Boom, L. van den. (2005). *Effectiviteit van re-integratie*.
http://docs.minszw.nl/pdf/129/2005/129_2005_3_7065.pdf. Geraadpleegd op 6 september 2017.
- Luttikhuis, B. (2006). *Leiderschap en Organizational Citizenship Behavior* (bachelorthese Universiteit Twente). http://essay.utwente.nl/58829/1/scriptie_B_Luttikhuis.pdf. Geraadpleegd op 1 oktober 2017.
- Management Study Guide. (z.d.). *Blake and Mouton's Managerial Grid*.
<https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>. Geraadpleegd op 12 september 2017.
- Martin, A. (2010). *De invloed van een leidinggevende, werktevredenheid en commitment op intenties om te vertrekken*. <http://arno.uva.nl/document/181835>. Geraadpleegd op 6 september 2017.

Mol, M. en Vries, J. de. (2009). *Ziekteverzuim het laagst bij werknemers met een hoge mate van autonomie en veel steun van collega's en leidinggevenden*. <https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4665AC95-2BCC-4279-ACD4-54AE78C18E47/0/2009k2v4p41.pdf>. Geraadpleegd op 6 september 2017.

Rijnbergen, M.J.E. en Demerouti, E. (2007). *Samenwerking in teams: De impact van verticaal en gedeeld taak- en relatiegericht leiderschap en groepsontwikkeling op teamprestatie*. <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/45818.pdf>. Geraadpleegd op 1 oktober 2017.

Steekproefcalculator. z.d. <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>. Geraadpleegd op 12 januari 2018.

Tji, S. (2011). *Leiderschap: hard of hart inzetten* (masterthesis, Universiteit Utrecht). [file:///F:/Gebruiker/Downloads/Tji%203161870%20\(3\).pdf](file:///F:/Gebruiker/Downloads/Tji%203161870%20(3).pdf). Geraadpleegd op 1 oktober 2017.

Trotter, T., Wart, M. van en Wang, X. (2008). *Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations, Leadership in Government Organizations*. https://www.researchgate.net/publication/227592414_Examining_the_Nature_and_Significance_of_Leadership_in_Government_Organizations. Geraadpleegd op 6 september 2017.

Vries, R. E. de., Roe, R.A., Taillieu, T.C.B. en Nelissen, N.J.M. (2004). *Behoefte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom?* <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/63911/63911.pdf>. Geraadpleegd op 6 september 2017.



Scholle IPN

Onderzoek leiderschap

Welk onderzoek?

Momenteel wordt onderzoek gedaan naar de rol van een leidinggevende binnen ScholleIPN. Dit onderzoek brengt in kaart waar er behoeften aan is op het gebied van leiderschap. Het onderzoek is **100% anoniem.**

Meedoen!

Voor dit onderzoek is jouw mening **onmisbaar!** Vul de enquête in en deel jouw mening en ervaringen. De enquête is te vinden in de kantine of is per mail naar jou verstuurd. Lever de enquête uiterlijk in **op 15 december** in de daarvoor bestemde brievenbus in de kantine of lever hem digitaal in. Met vragen kun je terecht bij Thom van de HR afdeling, of mail direct naar thom.strijbos@scholleipn.com.

Belang en Doel!

Het doel van dit onderzoek is om de wensen, behoeften en ervaringen die leven op de werkvloer in beeld te krijgen. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt om beter tegemoet te komen aan de wensen die er leven op de werkvloer. **Dit is ook waarom jouw deelname onmisbaar is!**





Scholle IPN

Onderzoek Leiderschap

Doel onderzoek:

Als afstudeeronderzoek bij Scholle IPN doe ik (Thom) momenteel onderzoek naar leiderschap. Door deel te nemen aan dit onderzoek helpt u mij en Scholle IPN om een beter beeld te krijgen van de wijze waarop nu leiding wordt gegeven en hoe dit wordt ervaren door u. Dit helpt Scholle IPN om zich verder te ontwikkelen en om het iedere dag beter te kunnen doen. Uw deelname is onmisbaar om een volledig beeld te vormen. Dit is waarom uw bijdrage zeer op prijs wordt gesteld. **De enquête is 100% anoniem.** Er zijn geen goede of foute antwoorden. Uw ervaringen, wensen en behoeften staan centraal. Om de anonimiteit te waarborgen worden resultaten niet verder teruggebracht dan tot een subgroep van 5 personen.

Opbouw enquête:

De enquête bestaat uit 4 delen. Het eerste deel betreft basisinformatie zoals geslacht en leeftijd. Het tweede deel gaat over het type leiderschap dat u ervaart. Het derde deel gaat over de wensen en behoeften die u heeft met betrekking tot de manier van leidinggeven. Het vierde deel bestaat uit vragen die gaan over uw werkervaring.

Instructies:

Bij ieder onderdeel is aangegeven hoe u de betreffende vragen in de vragenlijst kunt beantwoorden. Wanneer u een antwoord wilt bijstellen/verbeteren doe dit dan door een cirkel om het correcte antwoord heen te zetten.

Na het invullen van deze vragenlijst kunt u deze inleveren in de daarvoor bestemde brievenbus. Deze is te vinden in de kantine van uw productielocatie.

De enquête kan worden ingeleverd tot en met 15 december 2017.



Contact/vragen:

Bij vragen of onduidelijkheden kunt u contact opnemen met Thom van de afdeling HR. Dit kan door te mailen naar thom.strijbos@scholleipn.com.

Vragenlijst onderzoek Leiderschap Scholle IPN

Onderdeel 1: Achtergrondinformatie: Zet een kruis in het hokje bij de optie die op u van toepassing is.

1.1 Wat is uw geslacht?

A. Man ☐	B. Vrouw ☐
---------------------------------	-----------------------------------

1.2 Heeft u een leidinggevende functie?

A. Ja ☐	B. Nee ☐
--------------------------------	---------------------------------

1.3 Leeftijdscategorie, in welke leeftijdscategorie valt u?

A. 15 tot en met 20 jaar ☐	B. 21 tot en met 25 jaar ☐
C. 26 tot en met 35 jaar ☐	D. 36 tot en met 45 jaar ☐
E. 46 tot en met 55 jaar ☐	F. 56+ jaar ☐

1.4 Dienstjaren, hoeveel dienstjaren heeft u bij Scholle IPN inclusief de jaren bij diens rechtsvoorgangers en inclusief de jaren via een uitzend bureau? Bijvoorbeeld Scholle, IPN, Actief Werkt en Bercolux.

A. Minder dan 1 jaar ☐	B. 1 jaar of langer, maar minder dan 2 jaar ☐
C. 2 jaar of langer, maar minder dan 4 jaar ☐	D. 4 jaar of langer, maar minder dan 6 jaar ☐
E. 6 jaar of langer, maar minder dan 10 jaar ☐	F. 10 jaar of langer, maar minder dan 20 jaar ☐
G. 20 jaar of langer, maar minder dan 30 jaar ☐	H. Langer dan 30 jaar ☐

1.5 Op welke locatie bent u werkzaam? (Bent u voor of op meerdere locaties actief, vul dan uw standplaats in.)

A. Kampen ☐	B. Tilburg – Heideinde ☐	C. Tilburg – Jellinghausstraat ☐
------------------------------------	---	---

1.6 Op welke afdeling bent u werkzaam?

A. Productie ☐	B. Warehousing, Expeditie & Logistics ☐	C. Technische Dienst/Maintenance ☐
D. Facility/Facilitair ☐	E. Engineering ☐	F. Quality & Rework ☐
G. Scheduling/Planning ☐	H. Components ☐	I. Operations ☐
J. Packaging ☐	K. Human Resources ☐	L. Finance & Accounting ☐
M. Sales & Marketing ☐	N. Technology & Product Development ☐	O. Performance ☐
P. IT ☐	Q. Customer Service ☐	R. Purchasing ☐
S. Plant Management ☐	T. General Admin ☐	U. Anders, ☐ namelijk

1.7 Wie is uw leidinggevende?	
A. Mijn leidinggevende is een Shiftsupervisor, Shiftleader, Voorman, Hoofd Bedrijfsbureau, Hoofd Monteur Matrijzen, Maintenance/onderhoud Coördinator of een Warehouse Coördinator.	☐
B. Mijn leidinggevende is een afdelingshoofd, dat NIET in het Management Team zit, bijvoorbeeld de Manufacturing Manager, Warehouse Manager, Q&A/CI Manager, Strategic Purchase Manager, Lead Proces Engineer, Team Leader Customer Service, Product Group Manager BiB, Hoofd Technische dienst of Financial Controller.	☐
C. Mijn leidinggevende is een Management Teamlid.	☐
D. Mijn leidinggevende is de Managing Director van Scholle IPN EMEA.	☐
E. Mijn leidinggevende is iemand anders, namelijk:	☐
[Vul in op de stippenlijn]	

1.8: Hoogst genoten én afgeronde opleiding:		
A. Geen onderwijs genoten ☐	B. Basisonderwijs ☐	C. Voortgezet onderwijs: LWO ☐
D. Voortgezet onderwijs: LTS, VMBO B,K,G,T of MAVO ☐	E. Voortgezet onderwijs: HAVO ☐	F. Voortgezet onderwijs: VWO+ ☐
G. MBO 1 of 2 ☐	H. MTS, MBO 3 of 4 ☐	I. HTS of HBO ☐
J. WO of WO+ ☐	K. Anders ☐ , namelijk: [Vul in op stippenlijn:]	

Vragen	Helemaal eens	Beetje eens	Neutraal	Beetje oneens	Helemaal oneens
Onderdeel 2: Type leidinggevende: Kruis aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.					
2.1 Mijn leidinggevende werkt zeer gedetailleerd/precies.					
2.2 Mijn leidinggevende is snel gestresst.					
2.3 Mijn leidinggevende staat open voor verandering en andere/nieuwe ideeën.					
2.4 Mijn leidinggevende heeft oog voor de behoeften van anderen.					
2.5 Mijn leidinggevende heeft graag contact met anderen.					
Onderdeel 3.1: Ervaren leiderschapstijl: Kruis aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.					
3.1: Mijn leidinggevende geeft mij regelmatig instructies en criteria over wat er van mij wordt verwacht.					
3.2: Mijn leidinggevende controleert regelmatig mijn werk.					
3.3: Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om mijn taken zelfstandig uit te voeren.					
3.4: Mijn leidinggevende vraagt regelmatig om mijn mening bij het nemen van een besluit.					
3.5: Mijn leidinggevende licht regelmatig zijn besluiten toe.					
3.6: Mijn leidinggevende overlegt regelmatig met het team om tot de juiste aanpak van werkzaamheden te komen.					
3.7: Mijn leidinggevende toont persoonlijke interesse in mij.					
3.8: Mijn leidinggevende staat open voor mijn mening en mijn ideeën.					
3.9: Mijn leidinggevende geeft mij regelmatig feedback en licht deze toe.					
3.10: Mijn leidinggevende stimuleert mij om mij persoonlijk te ontwikkelen.					
3.11: Ik voel mij begrepen door mijn leidinggevende.					

Vragen	Helemaal eens	Beetje eens	Neutraal	Beetje oneens	Helemaal oneens
Onderdeel 3.2: Gewenste leiderschapstijl: Kruis aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.					
3.12: Ik heb behoefte aan instructies en criteria over wat er van mij wordt verwacht.					
3.13: Ik heb graag dat mijn leidinggevende mijn werk controleert.					
3.14: Ik heb behoefte aan ruimte van mijn leidinggevende om mijn taken zelfstandig uit te voeren.					
3.15: Ik heb behoefte om betrokken te worden bij de besluiten die mijn leidinggevende neemt.					
3.16: Ik heb behoefte aan uitleg van mijn leidinggevende waarom deze een bepaald besluit neemt.					
3.17: Ik heb behoefte aan overleg met mij/of het team om tot de juiste aanpak van werkzaamheden te komen.					
3.18: Ik heb behoefte aan persoonlijke interesse in mij van mijn leidinggevende.					
3.19: Ik heb behoefte aan feedback en een toelichting daar op.					
3.20: Ik heb behoefte aan een open houding van mijn leidinggevende.					
3.21: Ik heb behoefte aan aandacht van mijn leidinggevende voor mijn persoonlijke ontwikkeling.					
3.22: Ik heb behoefte aan begrip van mijn leidinggevende.					
Onderdeel 4: Ervaring en vertrouwen: Kies de optie die op u van toepassing is óf kruis aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.					
4.1: Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.					
4.2: Ik voel mij zelfverzekerd om mijn werkzaamheden van begin tot eind zelfstandig (zonder toezicht) op een goede manier uit te kunnen voeren.					
4.3: Ik durf fouten te maken op mijn werk.					
4.4: In mijn huidige functie voel ik mij:					
A. Zeer onervaren ☐	B. Onervaren ☐		C. Gemiddeld ervaren ☐		
D. Boven gemiddeld ervaren ☐			E. Zeer ervaren ☐		
Heeft u nog opmerkingen over het onderwerp 'leiderschap' óf over deze vragenlijst? Vul deze dan hier in:					

Einde van de vragenlijst:

Dank voor het invullen van deze vragenlijst. U kunt de vragenlijst inleveren in de daarvoor bestemde brievenbus te vinden in de kantine van uw productielocatie. De vragenlijst kan worden ingeleverd tot en met 15 december 2017.

Bijlage 3: Uitleg per vraag

Onafhankelijke achtergrondvariabelen:

Om een beter beeld te krijgen van de respondenten van dit onderzoek zijn er verschillende achtergrondvariabelen bevraagd. Deze achtergrondvariabelen zijn belangrijk bij het bepalen van de representativiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek. Ook kunnen deze variabelen tot belangrijke nieuwe inzichten leiden. De variabelen die zijn bevraagd, zijn:

- **Geslacht:** Bij de vraag geslacht wordt er aan de deelnemer gevraagd of deze man of vrouw is. Geslacht is een standaard vraag in veel onderzoeken om de representativiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Daarom komt deze vraag ook in dit onderzoek terug.
- **Het wel of niet hebben van een leidinggevende functie:** Omdat dit onderzoek gaat over leiderschap is het van waarde om inzicht te krijgen in de verschillen tussen personeel mét en personeel zonder leidinggevende functie.
- **Leeftijdscategorie:** De leeftijd van iemand is een standaard onafhankelijke achtergrondvariabele die wordt meegenomen in veel onderzoeken omdat er mogelijk een verband kan worden gevonden tussen de manier waarop iemand de vragen beantwoordt en zijn of haar leeftijd. De leeftijd is bevraagd in de vorm van leeftijdscategorieën. Hoe deze categorieën zijn verdeeld staat in bijlage 4, Codeboek.
- **Aantal dienstjarencategorie:** Zoals in de inleiding al aan bod kwam, is Scholle IPN een bedrijf dat is voortgekomen uit een fusie tussen Scholle en IPN. Daarom is het ook interessant om te meten of er verschillen waarneembaar zijn tussen medewerkers die al langer in dienst zijn (voor de fusie) en medewerkers die minder lang in dienst zijn (na de fusie).
- **Werklocatie:** Omdat er op de verschillende locaties van Scholle IPN verschillende leidinggevers werkzaam zijn en er mogelijk verschillende bedrijfsculturen heersen, is het belangrijk om onderscheid te maken op basis van de locatie waar iemand werkzaam is.
- **In welke laag van de organisatie is een medewerker actief:** Omdat de werkzaamheden en de wijze waarop personeel wordt aangestuurd in de organisatie erg verschillend zijn, is er in dit onderzoek voor gekozen om een vraag toe te voegen waaruit naar voren komt in welke laag van de organisatie een medewerker werkzaam is. De lagen binnen Scholle IPN zijn in dit onderzoek afgeleid van het organogram van Scholle IPN. De lagen zijn samengesteld door te beginnen bij de Manager Director van Scholle IPN EMEA, de hoogste functie, om vervolgens zo stap voor stap een laag naar beneden te gaan. De laag waarin iemand zich bevindt, is dan afhankelijk van degene aan wie deze rapporteert. In de vragenlijst is daarom gevraagd aan wie de medewerker rapporteert. Bijvoorbeeld: wanneer medewerker A rapporteert aan medewerker B en dit invult in de enquête, is het vervolgens mogelijk om te zien in welke laag van de organisatie medewerker A valt. Een organisatorische laag wordt ook wel Tier genoemd. Uiteindelijk zijn er 4 organisatorische lagen in dit onderzoek onderzocht. Wat onder welke laag (tier) valt is te zien in het codeboek, bijlage 4.
- **Opleidingsniveau:** Omdat opleidingsniveau mogelijk een belangrijke invloed heeft op de manier waarop leiderschap wordt ervaren en de behoeften die er zijn ten aanzien van leiderschap is er in dit onderzoek ook gevraagd wat de hoogst genoten en afgeronde opleiding is van de respondent. Alle bekende opleidingsniveaus in Nederland zijn als optie gegeven in de vragenlijst met als aanvulling "Anders, namelijk:". Respondenten die deze laatste optie hebben ingevuld, zijn toebedeeld aan het opleidingsniveau dat het meest lijkt op het opleidingsniveau dat zij hebben genoten.

Onafhankelijke variabelen: De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn (A) de persoonlijkheid die medewerkers ervaren bij hun leidinggevende en (B) de mate waarin een medewerker zichzelf taakvolwassen acht.

- **De persoonlijkheid:** Iemands persoonlijkheid wordt bepaald door meerdere persoonlijkheidskenmerken (variabelen). Daarom meet iedere vraag een aparte onafhankelijke variabele die voortkomt uit de persoonlijkheidskenmerken van de Big Five van Goldberg. Deze persoonlijkheidskenmerken zijn gemeten aan de hand van vragen waarbij gebruik is gemaakt van een vijfpunts Likertschaal. Dit wil zeggen dat de respondenten een antwoord konden invullen dat varieert tussen “Helemaal mee eens”, “Eens”, “Neutraal”, “Oneens” en “Helemaal oneens”. De reden dat er is gekozen voor een vijfpunts Likertschaal is dat deze de respondent niet dwingt om een keuze te maken omdat deze ook de optie “Neutraal” in kan vullen. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede.

Hieronder volgt een overzicht van de vragen die de persoonlijkheid van een leidinggevende in kaart brengen

Vraag 1: “Mijn leidinggevende werkt zeer gedetailleerd/precies.” Met deze vraag wordt de mate gemeten waarin medewerkers de persoonlijke eigenschap ‘nauwkeurigheid’ of ‘chaotisch’ ervaren bij hun leidinggevende.

Vraag 2: “Mijn leidinggevende is snel gestrest.” Met deze vraag wordt de mate gemeten waarin medewerkers de persoonlijke eigenschap ‘neurotisch’ of ‘stabiel’ ervaren bij hun leidinggevende.

Vraag 3: “Mijn leidinggevende staat open voor verandering en andere/nieuwe ideeën.” Met deze vraag wordt de mate gemeten waarin medewerkers de persoonlijke eigenschap ‘progressief’ of ‘conservatief’ ervaren bij hun leidinggevende.

Vraag 4: “Mijn leidinggevende heeft oog voor de behoeften van anderen.” Met deze vraag wordt de mate gemeten waarin medewerkers de persoonlijke eigenschap ‘service gerichtheid’ of ‘eigen interesse’ ervaren bij hun leidinggevende.

Vraag 5: “Mijn leidinggevende heeft graag contact met anderen.” Met deze vraag wordt de mate gemeten waarin medewerkers de persoonlijke eigenschap ‘introvert’ of ‘extravert’ ervaren bij hun leidinggevende.

- **Taakvolwassenheid:** De taakvolwassenheid is gemeten aan de hand van vragen gebaseerd op de vijfpunts Likertschaal. Hieronder worden de vragen beschreven die deze variabele beogen te meten.

Vraag 1: “Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.” De leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie en is iemand waaraan medewerkers zich kunnen optrekken. Het vertrouwen in deze leidinggevende zegt iets over de mate waarin medewerkers informatie en aanwijzingen van hun leidinggevende ter harte nemen. Wanneer het vertrouwen groot is, zal de medewerker meer opnemen van wat zijn leidinggevende hem leert en zal de medewerker daarmee taakvolwassener worden.

Vraag 2: “Ik voel mij zelfverzekerd om mijn werkzaamheden van begin tot eind zelfstandig (zonder toezicht) op een goede manier uit te kunnen voeren.” Deze vraag meet of de medewerker zichzelf in staat acht om zijn werkzaamheden goed uit te voeren. Zo wordt gemeten hoe bekwaam of taakvolwassen de medewerker zichzelf acht.

Vraag 3: “Ik durf fouten te maken op mijn werk.” Deze vraag meet of er een sfeer/context bestaat op de werkvloer waarin men kan leren. Wanneer men geen fouten durft te maken, kan men immers ook niet leren van deze fouten. Een lerende omgeving draagt bij aan de taakvolwassenheid van de medewerker.

Vraag 4: “In mijn huidige functie voel ik mij:” Bij deze vraag had de respondent de keuze uit de volgende antwoorden: “Zeer onervaren”, “Onervaren”, “Gemiddeld ervaren”, “Bovengemiddeld ervaren”, “Zeervaren”. Deze vraag meet hoe ervaren een medewerker zich voelt en daarmee hoe taakvolwassen hij of zij zichzelf vindt.

Afhankelijke variabele:

De afhankelijke variabele in dit onderzoek wordt gevormd door de GAP tussen de ervaren manier van leidinggeven en de gewenste manier van leidinggeven. De GAP is onderzocht door aan de ene kant te meten in welke mate de medewerkers taak- en relationeelgericht leiderschap ervaren, en aan de andere kant door te meten in welke mate de medewerkers behoefte hebben aan taak- en relationeelgericht leiderschap. Alle vragen die terugkomen in de vragenlijst met betrekking tot deze afhankelijke variabele, zijn gesteld op basis van een vijfpunts Likertschaal. Omdat de afhankelijke variabele een GAP betreft, komen deze vragen voor in een ervaringsvariant en in een behoeftevariant. Bijvoorbeeld “Mijn leidinggevende controleert regelmatig mijn werk” tegenover “Ik heb behoefte aan mijn leidinggevende om mijn werk regelmatig te controleren”. Om onnodige herhaling te voorkomen zal het belang van deze vraag enkel bij de ervaringsvariant worden toegelicht. Het belang van de behoefte vraag is immers hetzelfde.

Ervaren taakgericht leiderschap

De mate waarin taakgericht leiderschap wordt ervaren door de medewerkers is gemeten door middel van de volgende vragen:

Vraag 1: “Mijn leidinggevende geeft mij regelmatig instructies en criteria over wat er van mij wordt verwacht.” Het direct aansturen op basis van instructies en criteria door de leidinggevende is een van de kenmerken van taakgericht leiderschap.

Vraag 2: “Mijn leidinggevende controleert regelmatig mijn werk.” Controle is een kenmerk van een leidinggevende die taakgericht is.

Vraag 3: “Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om mijn taken zelfstandig uit te voeren.” Wanneer een leidinggevende geen of weinig ruimte geeft, neemt deze zelf de controle over en stuurt hij sterk op details hetgeen kenmerkend is voor een taakgerichte stijl van leidinggeven.

Vraag 4: “Mijn leidinggevende vraagt regelmatig om mijn mening bij het nemen van een besluit.” Een taakgericht leidinggevende neemt besluiten op eigen houtje. Hoe minder de leidinggevende zijn medewerkers betreft in diens besluitvorming des te taakgerichter deze is.

Vraag 5: “Mijn leidinggevende licht regelmatig zijn besluiten toe.” Voor deze vraag geldt hetzelfde als voor de vraag hiervoor (vraag 4).

Vraag 6: “Mijn leidinggevende overlegt regelmatig met het team om tot de juiste aanpak van werkzaamheden te komen.” Bij deze vraag wordt gekeken naar de manier waarop de leidinggevende tot besluiten komt. Neemt hij deze zelf of betreft hij ook anderen hierin? Hoe minder de leidinggevende zijn medewerkers mee laat praten des te hoger de mate van taakgericht leiderschap is.

Ervaren relationeelgericht leiderschap

Vraag 1: "Mijn leidinggevende toont persoonlijke interesse in mij." Deze vraag ziet op de mate waarin de leidinggevende op persoonlijk gebied begaan is met de medewerkers in zijn team. Dit is kenmerkend voor leidinggevers met een relationeelgerichte stijl van leidinggeven.

Vraag 2: "Mijn leidinggevende staat open voor mijn mening en mijn ideeën." Hoe opener de leidinggevende is voor de medewerkers in zijn of haar team des te meer is hij of zij gericht op het relationele aspect van leiderschap.

Vraag 3: "Mijn leidinggevende geeft regelmatig feedback en licht deze toe." Een leidinggevende die relationeel betrokken is bij zijn medewerkers geeft feedback waardoor de medewerker zich kan ontwikkelen. Daarbij is dan ook belangrijk dat hij deze feedback onderbouwt (toelicht).

Vraag 4: "Mijn leidinggevende stimuleert mij om mij persoonlijk te ontwikkelen." Het oog hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker is kenmerkend voor relationeelgericht leiderschap.

Vraag 5: "Ik voel mij begrepen door mijn leidinggevende." Wanneer een medewerker zich begrepen voelt door zijn leidinggevende is dat een teken dat de leidinggevende relationeelgericht leiderschap verleent.

Behoeften aan taakgericht leiderschap

Vraag 1: "Ik heb behoefte aan instructies en criteria over wat er van mij wordt verwacht."

Vraag 2: "Ik heb graag dat mijn leidinggevende mijn werk controleert."

Vraag 3: "Ik heb behoefte aan ruimte van mijn leidinggevende om mijn taken zelfstandig uit te voeren."

Vraag 4: "Ik heb behoefte om betrokken te worden bij de besluiten die mijn leidinggevende neemt."

Vraag 5: "Ik heb behoefte aan uitleg van mijn leidinggevende waarom deze een bepaald besluit neemt."

Vraag 6: "Ik heb behoefte aan overleg met mij/of het team om tot de juiste aanpak van werkzaamheden te komen."

Behoeften aan relationeelgericht leiderschap

Vraag 1: "Ik heb behoefte aan persoonlijke interesse in mij van mijn leidinggevende."

Vraag 2: "Ik heb regelmatig behoefte aan feedback en een toelichting daar op."

Vraag 3: "Ik heb behoefte aan een open houding van mijn leidinggevende."

Vraag 4: "Ik heb behoefte aan aandacht van mijn leidinggevende voor mijn persoonlijke ontwikkeling."

Vraag 5: "Ik heb behoefte aan begrip van mijn leidinggevende."

Bijlage 4: Codeboek

Hercode erd?	Meetniveau	Variabele	Vragen	Mogelijke antwoorden + waarde toekenning.				
			Vragen onderdeel 2:					
Nee	Ordinaal	Nauwkeurigheid	Mijn leidinggevende werkt zeer gedetailleerd/precies.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Ja	Ordinaal	Neurotisch	Mijn leidinggevende is snel gestressed.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Nee	Ordinaal	Progressief	Mijn leidinggevende staat open voor verandering en andere/nieuwe ideeën.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Service gerichtheid	Mijn leidinggevende heeft oog voor de behoefte van andere.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Extrovert	Mijn leidinggevende heeft graag contact met andere.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
			Vragen onderdeel 3.1:					
Nee	Ordinaal	Ervaren/Taak	Mijn leidinggevende geeft mij regelmatig instructies en criteria over wat er van mij wordt verwacht.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Ervaren/Taak	Mijn leidinggevende controleert regelmatig mijn werk.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Ja	Ordinaal	Ervaren/Taak	Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om mijn taken zelfstandig uit te voeren.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Ja	Ordinaal	Ervaren/Taak	Mijn leidinggevende vraagt regelmatig om mijn mening bij het nemen van een besluit.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Ja	Ordinaal	Ervaren/Taak	Mijn leidinggevende licht regelmatig zijn besluiten toe.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Ja	Ordinaal	Ervaren/Taak	Mijn leidinggevende overlegt regelmatig met het team om tot de juiste aanpak van werkzaamheden te komen.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Nee	Ordinaal	Ervaren/relatieeel	Mijn leidinggevende toont persoonlijke interesse in mij.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Ervaren/relatieeel	Mijn leidinggevende staat open voor mijn mening en mijn ideeën	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Ervaren/relatieeel	Mijn leidinggevende geeft mij regelmatig feedback en licht deze toe.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Ervaren/relatieeel	Mijn leidinggevende stimuleert mij om mij persoonlijk te ontwikkelen.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Ervaren/relatieeel	Ik voel mij begrepen door mijn leidinggevende.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
			Vragen onderdeel 3.2:					
Nee	Ordinaal	Gewenst/Taak	Ik heb behoefte aan instructies en criteria over wat er van mij wordt verwacht.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Gewenst/Taak	Ik heb graag dat mijn leidinggevende mijn werk controleert.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Ja	Ordinaal	Gewenst/Taak	Ik heb behoefte aan ruimte van mijn leidinggevende om mijn taken zelfstandig uit te voeren.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Ja	Ordinaal	Gewenst/Taak	Ik heb behoefte om betrokken te worden bij de besluiten die mijn leidinggevende neemt.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Ja	Ordinaal	Gewenst/Taak	Ik heb behoefte aan uitleg van mijn leidinggevende waarom deze een bepaald besluit neemt.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Ja	Ordinaal	Gewenst/Taak	Ik heb behoefte aan overleg met mij/of het team om tot de juiste aanpak van werkzaamheden te komen.	Helemaal oneens = 5	Oneens = 4	Neutraal = 3	Eens = 2	Helemaal eens = 1
Nee	Ordinaal	Gewenst/Relationeel	Ik heb behoefte aan persoonlijke interesse in mij van mijn leidinggevende.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Gewenst/Relationeel	Ik heb behoefte aan feedback en een toelichting daar op.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Gewenst/Relationeel	Ik heb behoefte aan een open houding van mijn leidinggevende.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Gewenst/Relationeel	Ik heb behoefte aan aandacht van mijn leidinggevende voor mijn persoonlijke ontwikkeling.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Gewenst/Relationeel	Ik heb behoefte aan begrip van mijn leidinggevende.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
			Vragen onderdeel: 4					
Nee	Ordinaal	Taakvolwassenheid	Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Taakvolwassenheid	Ik voel mij zelfverzekerd om mijn werkzaamheden van begin tot eind zelfstandig (zonder toezicht) op een goede manier uit te kunnen voeren.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Taakvolwassenheid	Ik durf fouten te maken op mijn werk.	Helemaal oneens = 1	Oneens = 2	Neutraal = 3	Eens = 4	Helemaal eens = 5
Nee	Ordinaal	Taakvolwassenheid	In mijn huidige functie voel ik mij:	Zeer onervaren = 1	Onervaren = 2	Gemiddeld ervaren = 3	Bovengemiddeld ervaren = 4	Zeervaren = 5

Hercodeerd?	Variabele	Meetniveau	Vragen:	Antwoord mogelijkheden + waarde toekenning								
Nee	Onafhankelijke achtergrond variabele	Nominaal	Geslacht:	Man = 1	Vrouw = 2							
Nee	Onafhankelijke achtergrond variabele	Nominaal	Leidinggevende functie:	Ja = 1	Nee = 2							
Nee	Onafhankelijke achtergrond variabele	Interval	Leeftijdscategorie:	15 tm 20 = 1	21 tm 25 = 2	26 tm 35 = 3	36 tm 45 = 4	46 tm 55 = 5	56+ = 6			
Nee	Onafhankelijke achtergrond variabele	Interval	Dienstjarencategorie:	Minder dan 1 jaar = 1	1 jaar, minder dan 2 jaar = 2	2 jaar, minder dan 4 jaar = 3	4 jaar, minder dan 6 jaar = 4	6 jaar, minder dan 10 jaar = 5	10 jaar, minder dan 20 jaar = 6	20 jaar, minder dan 30 jaar = 7	30 jaar of langer = 8	
Nee	Onafhankelijke achtergrond variabele	Nominaal	Locatie:	Kampen = 1	Tilburg Heieinde = 2	Tilburg Jellinghaus = 3						
Nee	Onafhankelijke achtergrond variabele	Nominaal	Afdeling:	Niet verwerkt in onderzoek omwille van zorgen personeel rondom anonimiteit.								
Nee	Onafhankelijke achtergrond variabele	Ordinaal	Tier (laag in organisatie) :	Tier 1 = 1	Tier 2 = 2	Tier 3 = 3	Tier 4 = 4					
				Alle antwoorden onder antwoord veld D in de vragenlijst (bijlage 2, vraag 1.7)	Alle antwoorden onder antwoord veld C in de vragenlijst (bijlage 2, vraag 1.7)	Alle antwoorden onder antwoord veld B in de vragenlijst (bijlage 2, vraag 1.7)	Alle antwoorden onder antwoord veld A in de vragenlijst (bijlage 2, vraag 1.7)					
Nee	Onafhankelijke achtergrond variabele	Ordinaal	Hoogst genoten opleiding:	Hoog opgeleid = 4	Middelhoge opleiding = 3	Lage opleiding = 2	Geen opleiding = 1					
				HTS of HBO; WO of WO+	Voortgezet onderwijs: HAVO; Voortgezet onderwijs: VWO; MBO 3 of 4	Basisonderwijs; Voortgezet: LWO; Voortgezet onderwijs (LTS, VMBO B, K,G,T of MAVO); MBO 1 of 2	Geen onderwijs genoten					

Bijlage 5: Resultaten, univariate analyse achtergrondvariabelen

Hieronder is per (achtergrond)variabele een univariate analyse te zien. Dit is gedaan met behulp van een frequentieverdeling, cirkeldiagram of andere grafiek en met de centrummaten met spreidingsmatrix.

1. Geslacht:

Bij de variabele geslacht is enkel de frequentieverdeling en een cirkeldiagram daarvan toegevoegd.

Tabel B.1. Geslacht respondenten.

Frequentietabel M/V (n=145)	Frequentie	Procentueel (%)	Cumulatief
Man	97	66,9%	97
Vrouw	48	31,1%	145
Totaal	145	100%	145



Figuur B.1. Geslacht respondenten.

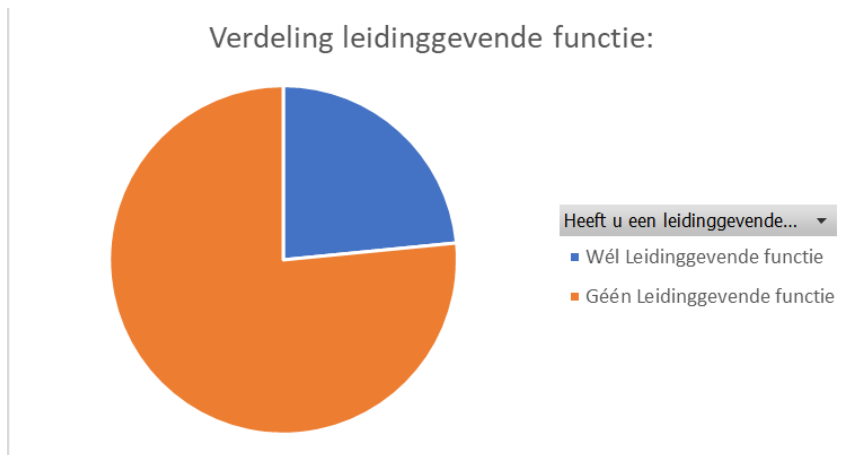
Zoals hierboven te zien is het merendeel van de respondenten mannelijk.

2. Leidinggevende functie

De univariate analyse naar een leidinggevende functie bestaat uit een frequentieverdeling en een cirkeldiagram daarvan.

Tabel B.2. Wel/geen leidinggevende functie respondenten

Frequentietabel Leidinggevende functie (n=145)	Aantal	Procentueel (%)	Cumulatief
Heeft wél leidinggevende functie	34	23,4%	34
Heeft géén leidinggevende functie	111	76,6%	145
Totaal	145	100%	145



Figuur B.2. Wel/geen leidinggevende functie respondenten.

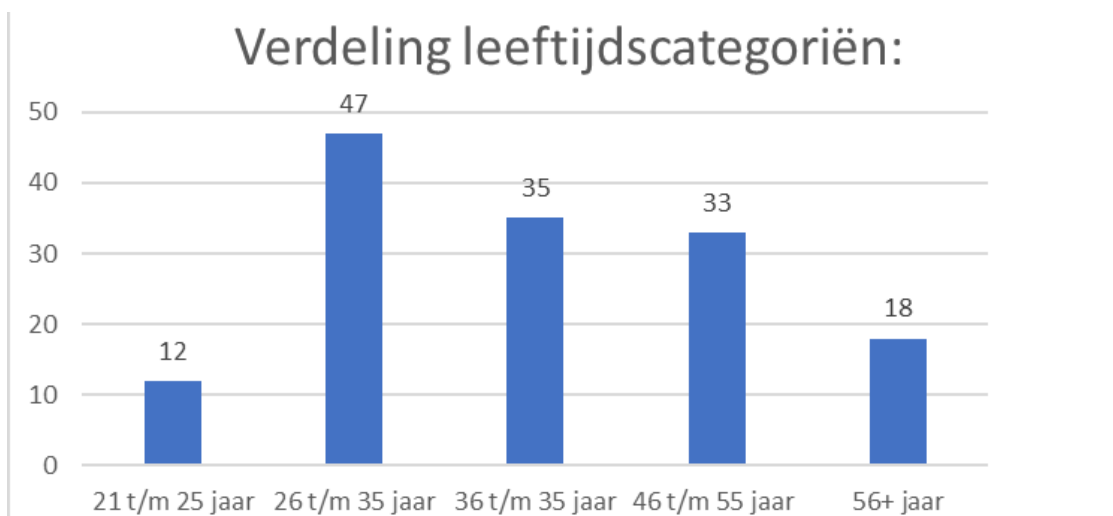
Zoals hier is te zien, heeft het merendeel van de respondenten géén leidinggevende functie.

3. Leeftijdscategorie

Hieronder is de univariate analyse van de achtergrondvariabele leeftijdscategorie te vinden. Deze is verricht door middel van een frequentieverdeling en een staafdiagram.

Tabel B.3. Leeftijdscategorie respondenten

Frequentieverdeling leeftijdscategorie (n=145)	Aantal	Procentueel (%)	Cumulatief
15 t/m 20 jaar	0	0%	0
21 t/m 25 jaar	12	8,28%	12
26 t/m 35 jaar	47	32,41%	59
36 t/m 35 jaar	35	24,14%	94
46 t/m 55 jaar	33	22,76%	127
56+ jaar	18	12,41%	145
Totaal	145	100%	145



Figuur B.3. Leeftijdscategorie respondenten.

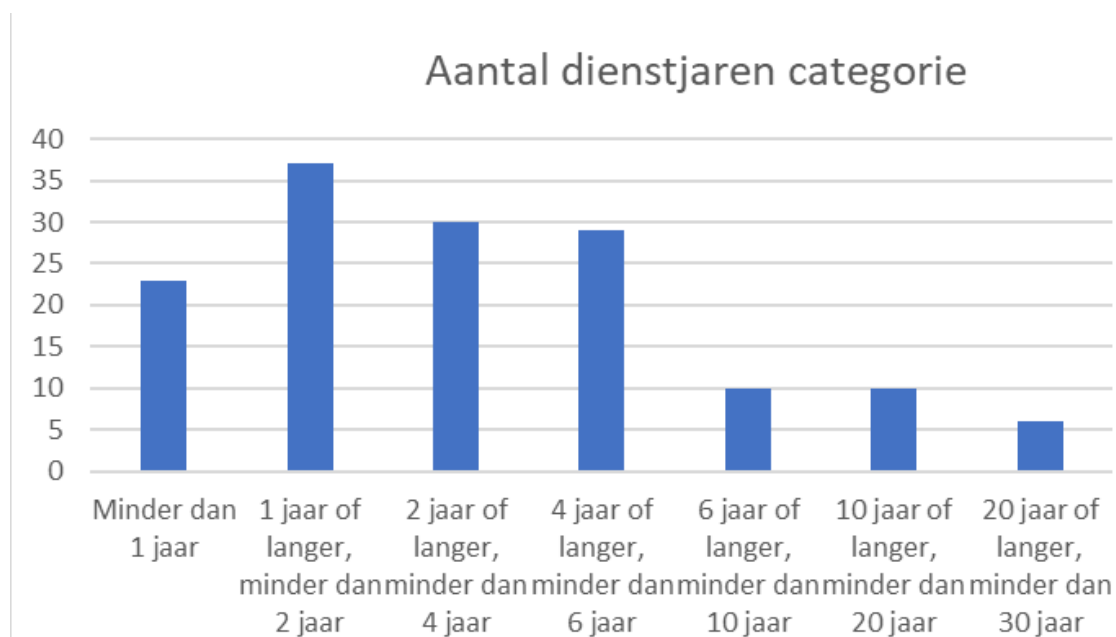
Zoals op de vorige pagina te zien is, zijn de meeste respondenten tussen de 26 en 35 jaar oud. Van de exacte leeftijd zijn geen gemiddelde, mediaan, modus of standaarddeviatie mogelijk om te geven. Dit omdat niet de absolute leeftijd is bevraagd maar enkel de leeftijdscategorie waarin iemand valt. Dit omwille van anonimiteitswaarborging.

4. Dienstjarencategorie

Hier volgt de univariate analyse van het aantal dienstjaren (in categorieën). De analyse gedaan met een frequentieverdeling en een staafdiagram.

Tabel B.4. Aantal dienstjaren respondenten.

Frequentie verdeling dienstjaren categorie (n= 145)	Aantal	Percentage (%)	Cumulatief
Minder dan 1 jaar	23	15,86%	23
1 jaar of langer, minder dan 2 jaar	37	25,52%	60
2 jaar of langer, minder dan 4 jaar	30	20,69%	90
4 jaar of langer, minder dan 6 jaar	29	20%	119
6 jaar of langer, minder dan 10 jaar	10	6,9%	129
10 jaar of langer, minder dan 20 jaar	10	6,9%	139
20 jaar of langer, minder dan 30 jaar	6	4,14%	145
30 jaar of langer	0	0%	145
Totaal	145	100%	145



Figuur B.4. Aantal dienstjaren respondenten.

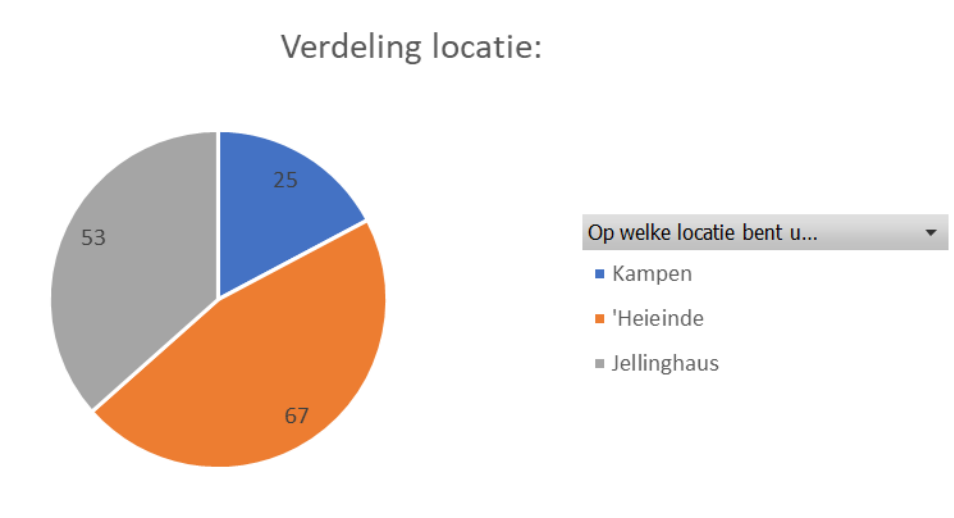
Uit de univariate analyse blijkt dat de meeste respondenten 1 tot 2 jaar in dienst zijn. 82% van alle respondenten is minder dan 1 jaar tot 6 jaar in dienst. Er zijn geen respondenten die 30 jaar of langer in dienst zijn.

5. Locatie

Om de achtergrondvariabele 'Locatie' univariaat te analyseren, is gebruik gemaakt van een frequentieverdeling en een cirkeldiagram.

Tabel B.5. Locatie repondenten.

Frequentieverdeling locatie (n=145)	Aantal	Percentage (%)	Cumulatief
Kampen	25	17,24%	25
Heieinde	67	46,21%	92
Jellinghausstraat	53	36,55%	145
Totaal	145	100%	145



Figuur B.5. Locatie respondenten.

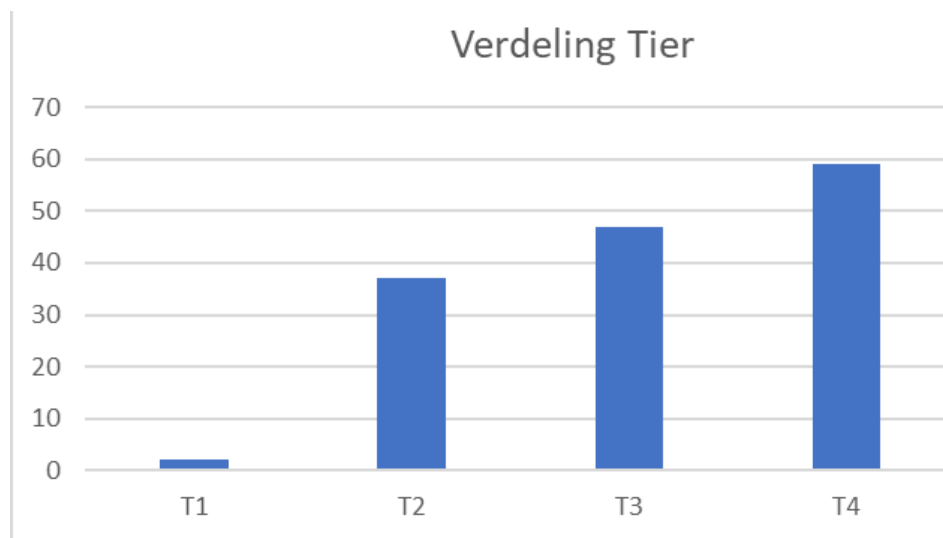
Zoals te zien in bovenstaande figuren, zijn de meeste respondenten werkzaam op locatie Heieinde en de minste op locatie Kampen.

6. Tier (organisatorische laag)

De organisatorische laag waarin de respondent zich bevindt, is univariaat geanalyseerd door een frequentietabel en een staafdiagram.

Tabel B.6. Organisatorische laag respondenten.

Frequentieverderling Tier (n=145)	Aantal	Percentage (%)	Cumulatief
Tier 1	2	1,38%	2
Tier 2	37	25,52%	39
Tier 3	47	32,41%	86
Tier 4	59	40,69%	145
Totaal	145	100%	145



Figuur B.6. Organisatorische laag respondenten.

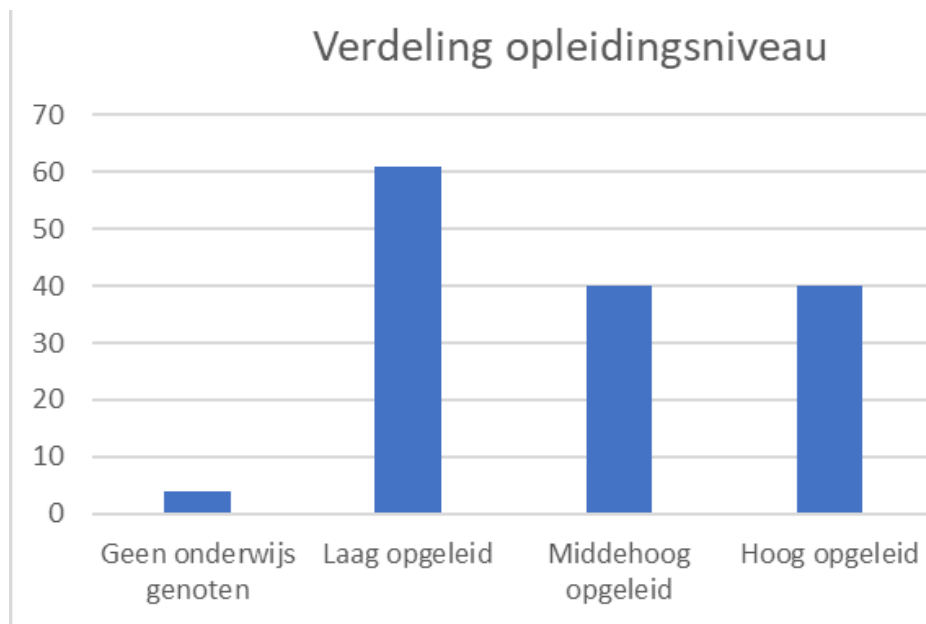
Er is te zien dat de meeste respondenten in Tier 4 zitten. Daarnaast is te zien dat het aantal respondenten afneemt naarmate de laag in de organisatie zich naar boven verlegt. Hierbij is T1 de hoogste organisatielaag en T4 de laagste.

7. Hoogst genoten én afgeronde opleiding

Hieronder is de univariate analyse van de hoogst genoten en afgeronde opleiding te zien. Deze is gedaan door middel van een frequentieverdeling en een staafdiagram.

Tabel B.7. Hoogst genoten opleiding respondenten

Frequentieverdeling opleidingsniveau (n=145)	Aantal	Percentage (%)	Cumulatief
Geen opleiding genoten	4	2,76%	4
Laag opgeleid	61	42,07%	65
Middelhoog opgeleid	40	27,59	105
Hoog opgeleid	40	27,59	145
Totaal	145	100%	145



Figuur B.7. Hoogst genoten opleiding respondenten.

De meeste respondenten zijn laag opgeleid. Wel is het zo dat meer respondenten middelhoog of hoog zijn opgeleid dan dat er respondenten zijn die laag zijn opgeleid of helemaal geen onderwijs hebben genoten. Het aantal middelhoog en hoog opgeleide respondenten is even hoog.

Bijlage 6: Frequentieverdeling vragen taak- en relatiegericht leiderschap.

De frequentieverdeling met betrekking tot taak- en relatiegericht leiderschap bevat zowel de vragen naar de ervaren mate van taak- en relatiegericht leiderschap als de gewenste/behoeftevragen inzake taak- en relatiegericht leiderschap. Het verschil tussen ervarings- en behoeftevragen is te zien aan een toevoeging van een letter in het vraaggedeelte van de frequentieverdeling. Bij een vraag die beoogt de ervaring te meten is een (e) voor de vraag geplaatst en bij een vraag die de behoefte meet is een (b) voor de vraag geplaatst. De volledige tekst van de vragen die horen bij de afgekorte versie in de onderstaande frequentieverdeling zijn te vinden in het codeboek (bijlage 4) en in de schriftelijke vragenlijst (bijlage 2).

Tabel B.8. Frequentieverdeling vragen taakgericht en relatiegericht leiderschap

n=145	Frequentieverdeling vragen taakgericht en relatiegericht leiderschap.						
Vraag:	Meetniveau	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Totaal
(e) V1: Criteria	Aantal:	2	19	32	58	34	145
	Procentueel:	1,38%	13,1%	22,07%	40,00%	23,45%	100%
(e) V2: Controle	Aantal:	1	41	49	40	11	143
	Procentueel:	0,70%	28,67%	34,27%	27,97%	7,69%	100%
(e) V3: Ruimte	Aantal:	33	62	45	5	0	145
	Procentueel:	22,76%	42,76%	31,03%	3,45%	0%	100%
(e) V4: Overleg	Aantal:	13	45	47	25	15	145
	Procentueel:	8,97%	31,03%	32,41%	17,24%	10,34%	100%
(e) V5: Toelichting	Aantal:	12	53	54	21	5	145
	Procentueel:	8,28%	36,55%	37,24%	14,48%	3,45%	100%
(e) V6: Overleg team	Aantal:	15	45	45	29	11	145
	Procentueel:	10,34%	31,03%	31,03%	20,00%	7,59%	100%
(e) V7: Interesse	Aantal:	7	26	56	48	8	145
	Procentueel:	4,83%	17,93%	38,62%	33,1%	5,52%	100%
(e) V8: Feedback	Aantal:	9	28	55	47	6	145
	Procentueel:	6,21%	19,31%	37,93%	32,41%	4,14%	100%
(e) V9: Openheid	Aantal:	4	9	56	59	15	143
	Procentueel:	2,80%	6,29%	39,16%	41,26%	10,49%	100%
(e) V10: Ontwikkeling	Aantal:	5	25	55	50	10	145
	Procentueel:	3,45%	17,24%	37,93%	34,48%	6,90%	100%
(e) V11: Begrip	Aantal:	6	27	59	48	5	145
	Procentueel:	4,14%	18,62%	40,69%	33,10%	3,45%	100%

De tabel gaat verder op de volgende pagina.

n=145	Frequentieverdeling vragen taakgericht en relatiegericht leiderschap.						
Vraag:	Meetniveau	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Totaal
(b) V1: Criteria	Aantal:	3	20	41	73	8	145
	Procentueel:	2,07%	13,79%	28,28%	50,34%	5,52%	100%
(b) V2: Controle	Aantal:	8	51	58	26	2	145
	Procentueel:	5,52%	35,17%	40,00%	17,93%	1,38%	100%
(b) V3: Ruimte	Aantal:	5	49	60	26	5	145
	Procentueel:	3,45%	33,79%	41,38%	17,93%	3,45%	100%
(b) V4: overleg	Aantal:	3	45	65	30	2	145
	Procentueel:	2,07%	31,03%	44,83%	20,69%	1,38%	100%
(b) V5: Toelichting	Aantal:	9	52	57	26	1	145
	Procentueel:	6,21%	35,86%	39,31%	17,93%	0,69%	100%
(b) V6: Overleg team	Aantal:	7	42	53	39	4	145
	Procentueel:	4,83%	28,97%	36,55%	26,9%	2,76%	100%
(b) V7: Interesse	Aantal:	2	47	64	32	0	145
	Procentueel:	1,38%	32,41%	44,14%	22,07%	0,00%	100%
(b) V8: Feedback	Aantal:	3	40	71	26	5	145
	Procentueel:	2,07%	27,59%	48,97%	17,93%	3,45%	100%
(b) V9: Openheid	Aantal:	0	14	77	47	7	145
	Procentueel:	0,00%	9,66%	53,10%	32,41%	4,83%	100%
(b) V10: Ontwikkeling	Aantal:	10	47	67	20	1	145
	Procentueel:	6,90%	32,41%	46,21%	13,79%	0,69%	100%
(b) V11: Begrip	Aantal:	0	34	86	23	2	145
	Procentueel:	0,00%	23,45%	59,31%	15,86%	1,38%	100%