



# **Wanneer de vertrouwer de vertrouwde vertrouwt**

Onderzoek naar de invloed van leiderschapsstijlen op  
vertrouwen onder medewerkers van Von Gahlen

Tessa van Enckevort, S4655877

Dr. H.L. Aalbers

Dr. W. de Nijs





# Wanneer de vertrouwer de vertrouwde vertrouwt

Onderzoek naar de invloed van leiderschapsstijlen op vertrouwen onder medewerkers van  
Von Gahlen

|                             |                                                       |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|
| Datum:                      | dinsdag 7 juli 2020                                   |
| Opleiding:                  | MSc Bedrijfskunde, ABK, Radboud Universiteit Nijmegen |
| Begeleider:                 | dr. H.L. Aalbers                                      |
| 2 <sup>e</sup> beoordelaar: | dr. W. de Nijs                                        |
| Door:                       | Tessa van Enckevort (S4655877)                        |



# Inhoudsopgave

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Inhoudsopgave.....                                         | 1  |
| Voorwoord .....                                            | 3  |
| Samenvatting .....                                         | 4  |
| Verkarende woordenlijst .....                              | 5  |
| 1 Conceptueel Ontwerp .....                                | 6  |
| 1.1 Inleiding .....                                        | 6  |
| 1.2 Aanleiding en achtergrond .....                        | 6  |
| 1.3 Doelstelling .....                                     | 7  |
| 1.4 Onderzoeksmodel .....                                  | 8  |
| 1.5 Vraagstelling .....                                    | 8  |
| 2 Theoretisch kader.....                                   | 11 |
| 2.1 Inleiding .....                                        | 11 |
| 2.2 Globaal conceptueel model.....                         | 11 |
| 2.3 Vertrouwen.....                                        | 12 |
| 2.3.1 Conceptualisering Vertrouwen .....                   | 12 |
| 2.3.2 Indicatoren Vertrouwen.....                          | 15 |
| 2.3.3 Stipulatieve definitie Vertrouwen.....               | 15 |
| 2.4 Leiderschapsstijlen .....                              | 16 |
| 2.4.1 Conceptualisering leiderschapsstijlen.....           | 16 |
| 2.4.2 Indicatoren leiderschapsstijlen .....                | 18 |
| 2.4.3 Stipulatieve definitie Leiderschapsstijlen .....     | 19 |
| 2.5 De invloed van leiderschapsstijlen op vertrouwen ..... | 19 |
| 2.6 Conceptueel model .....                                | 21 |
| 2.6.1 Definitief conceptueel model .....                   | 21 |
| 2.6.2 Gewenste situatie .....                              | 21 |
| 2.6.3 Verwachtingen .....                                  | 22 |
| 3 Onderzoekstechnisch ontwerp.....                         | 24 |
| 3.1 Casus.....                                             | 24 |
| 3.2 Onderzoeksstrategie .....                              | 25 |
| 3.2.1 Meten van de variabele “Vertrouwen” .....            | 26 |
| 3.2.2 Meten van de variabele “Leiderschapsstijl” .....     | 27 |



|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.3 Controle variabele.....                                                            | 28 |
| 3.3 Analyse .....                                                                        | 28 |
| 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid .....                                                  | 29 |
| 4. Resultaten.....                                                                       | 33 |
| Inleiding.....                                                                           | 33 |
| 4.1 Responsanalyse.....                                                                  | 33 |
| 4.2 Dataverwerking.....                                                                  | 34 |
| 4.3 Betrouwbaarheid en correlatie.....                                                   | 34 |
| 4.4 Feitelijke situatie Leiderschapsstijl .....                                          | 36 |
| 4.5 Feitelijke situatie Vertrouwen.....                                                  | 38 |
| 4.6 Feitelijke situatie Zelfevaluatie leiderschapsstijl leidinggevende .....             | 39 |
| 4.7 Vergelijking van scores van leidinggevend en ten opzichte van de verwachtingen       | 41 |
| 5. Conclusies en aanbevelingen .....                                                     | 44 |
| 5.1 Inleiding.....                                                                       | 45 |
| 5.3 Conclusies en aanbevelingen m.b.t. leiderschapsstijl.....                            | 46 |
| 5.3 Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot vertrouwen.....                       | 48 |
| 5.4 Conclusies met betrekking tot de relatie tussen leiderschapsstijl en vertrouwen..... | 49 |
| Nawoord .....                                                                            | 53 |
| Literatuur .....                                                                         | 54 |
| Bijlagen .....                                                                           | 58 |



## Voorwoord

De prestaties van een organisatie verbinden aan de mens, is mijn passie. Dat is een belangrijke reden waarom ik van het werk als Human Resource Manager hou. Gedurende mijn 12 jarig dienstverband bij Von Gahlen heb ik de mogelijkheid gekregen om weer te gaan studeren. Tijdens mijn studie ben ik gegroeid als mens en professional, heb ik genoten van de colleges en verbaas ik me er nu nog steeds over dat ik alle tentamens ineens heb kunnen halen.

Met het verrichten van dit onderzoek en het schrijven van deze thesis kom ik aan het einde van deze studie aan de ABK. De eerste twee jaar waren zwaar, maar het afronden van mijn onderzoek viel mij het zwaarst. Er zijn verschillende factoren geweest die het tijdelijk onmogelijk maakte mij te richten op de thesis. En toch ligt mijn masterthesis hier nu!

Ik wil dan ook heel graag een aantal mensen bedanken zonder wie het nooit gelukt was om mijn thesis toch nog tot een einde te brengen. Natuurlijk gaat als eerste mijn dank uit naar Rick Aalbers. Ik heb je ervaren als een professional met een sterke mening en een enorme drive om mij naar de eindstreep te krijgen. Je hebt enorm veel geduld met mij moeten hebben. Speciale dank daarvoor.

Veel dank gaat ook uit naar Alex en Jaap Duiker. Zonder jullie had ik deze studie niet kunnen starten. Von Gahlen is een prachtig bedrijf met hele fijne collega's. Ik ben trots op de groei die ik binnen Von Gahlen heb kunnen doormaken en de veranderingen die we samen hebben kunnen bewerkstelligen.

Ook dank aan mijn familie en vrienden. Mijn wereld was met momenten volledig in de greep van mijn studie. Dit had ook zijn impact op onze contacten, ik was er niet altijd voor jullie. Dank voor jullie begrip hiervoor! Speciale dank voor mijn vriendin Emy Smolders. Mijn steun en toeverlaat in de worsteling om deze thesis tot een einde te brengen. Dank je wel voor je motiverende woorden, je reflectie en het meelesen.

Een speciale dank voor mijn kinderen en man. Wat hebben jullie mij gesteund! Soms hebben jullie (met mij) gevloekt om mijn ambities, soms kreeg ik van jullie de wind van voren omdat ik vooral niet mocht opgeven en vaak (heel vaak) hebben jullie mij de tijd en de ruimte gegund om mijn ambities waar te maken.



## Samenvatting

Von Gahlen is een familiebedrijf welke zich heeft gespecialiseerd in producten voor de farmaceutische en medische industrie. Met ca. 75 medewerkers behoort Von Gahlen tot het midden-kleinbedrijf. De organisatie bestaat ruim 40 jaar.

Er ontstaat frictie tussen de diverse afdelingen. De directie wijst naar het management, het management wijst naar elkaar. Dit heeft effect op de efficiëntie van het orderproces en de onderlinge verhoudingen. Daar waar de directie wenst dat de organisatie zich ontwikkelt naar een wendbare en innovatieve organisatie, slaagt men er op dit moment niet in het orderproces gestroomlijnd te laten verlopen. Het vermoeden rijst dat gebrek aan vertrouwen en leiderschap ten grondslag ligt aan de problemen die worden ervaren.

Het doel van dit onderzoek is daarom het doen van aanbevelingen aan de directie en management van Von Gahlen om die leiderschapsstijl te bevorderen die het meest bijdraagt aan vertrouwen van medewerkers binnen de organisatie door het uitvoeren van een onderzoek naar de mate van vertrouwen van medewerkers en hun visie op de leiderschapsstijl van hun leidinggevende. Tevens wordt inzicht gegeven in het beeld van de leidinggevende over de leiderschapsstijl die zij hanteren.

Vanuit de theorie zijn verschillende dimensies en aspecten van vertrouwen en leiderschapsstijlen benoemd. Het onderzoek heeft zich vooral gericht op de afdelingen die betrokken zijn bij het orderproces zijnde de afdelingen sales engineering, engineering, bedrijfsbureau, productie, assemblage en service. De perceptie van de medewerkers ten aanzien van de leiderschapsstijl van zijn/haar leidinggevende wordt onderzocht net als de mate van vertrouwen in zijn/haar leidinggevende. De leidinggevendes vullen allen een zelfevaluatie in aangaande de leiderschapsstijl die zij hanteren.

Het onderzoek is uitgezet onder 64 respondenten bestaande uit 2 directieleden en 6 managers. De respons van directie en management bedroeg 100%. De respons van medewerkers bedroeg 87,9%.

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat de mate van vertrouwen van medewerkers in de leidinggevende ruim voldoende scoort. Voor individuele leidinggevende zijn met betrekking tot de leiderschapsstijl en hoe deze door de medewerker ervaren wordt enkele aanbevelingen gedaan.



## Verklarende woordenlijst

In dit document worden een aantal begrippen gebruikt die vergelijkbaar zijn. Om die reden wordt de context waarin deze begrippen zijn gebruikt hieronder nader toegelicht om het leesgemak te vergroten.

### Leidinggevende(n):

Onder leidinggevende(n) worden alle managers en directieleden binnen Von Gahlen bedoeld die binnen dit onderzoek zijn betrokken.

### Directie:

De directie bestaat uit twee leden. Zij zijn eigenaar van het bedrijf en dragen beide eindverantwoordelijkheid voor de organisatie.

### Management:

Hiermee worden de verschillende managers van de afdelingen binnen het orderproces bedoeld. Zij dragen verantwoordelijkheid voor de doelstellingen van hun afdeling.



# 1 Conceptueel Ontwerp

## 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt door middel van het onderzoekskader beknopt de algemene context van de masterthesis beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de doelstelling van het onderzoek, die in paragraaf 1.4 wordt uitgewerkt in een onderzoeksmodel. In paragraaf 1.5 wordt het onderzoeksmodel opgesplitst in verschillende deelvragen. Tot slot wordt in paragraaf 1.6 de indeling van het onderzoeksverslag weergegeven.

## 1.2 Aanleiding en achtergrond

Von Gahlen is een familieonderneming die ruim 40 jaar loodafscherming maakt voor de farmaceutische en medische industrie. Producten worden wereldwijd geleverd aan met name grote (universitaire) ziekenhuizen, farmaceuten en onderzoeks- en behandelcentra. Van een klein metaalbewerkingsbedrijf (ca. 10 medewerkers) is de onderneming uitgegroeid tot een internationale machinebouwer met ongeveer 100 medewerkers. Naast de hoofdvestiging in Nederland is er een vestiging in Amerika en in Duitsland.

Von Gahlen levert klant specifieke turn-key oplossingen die aansluiten op de technische behoefte van de markt. De directie en het management is ontevreden over de prestaties die in de organisatie geleverd worden. De kritiek is met name gericht op het verlies van kosten en tijd benodigd voor het herstel van fouten en de analyse van onduidelijkheden zodat uiteindelijk een product naar klanttevredenheid en volgens specificaties kan worden afgeleverd. Dit leidt tot een resultaat waarmee de organisatie net quitte speelt terwijl een resultaat van minimaal 10% wordt nagestreefd.

Orders worden middels een vast proces behandeld en doorlopen verschillende afdelingen. Samenwerking binnen en afstemming tussen de orderfasen is essentieel voor efficiëntie in tijd en kosten. De huidige samenwerking tussen afdelingen en functionarissen leidt volgens de directie onvoldoende tot structurele verbeteringen in het proces. Zij verwachten hierin meer vastberadenheid, afstemming en samenwerking van het management. Managers en medewerkers benoemen echter keer op keer dat anderen verantwoordelijk zijn voor de fouten die gemaakt worden of voor de oplossingen die geboden moeten worden. In meerdere gevallen wordt benoemd dat de schakels waarvan men afhankelijk is, niet de juiste capaciteiten bezit om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de volgende schakel. Daarmee lijken



ze tevens te verantwoorden waarom het niet zinvol is hierin een verandering te verwachten en volhoudend te zijn. Het management heeft echter een belangrijke rol in de sturing en afstemmingen hierbij. De managementstijl, de door hun gestelde prioriteiten en hun doelstellingen bepaalt voor een belangrijk deel waar de focus ligt en hoe bewust de medewerkers zijn van het aandeel en de kwaliteit dat geleverd moet worden.

Von Gahlen is ervan overtuigd dat uiteindelijk concurrentievoordeel en toegevoegde waarde wordt behaald door de factor mens. Medewerkers moeten 'blind' kunnen samenspelen binnen het totale orderproces. Dat wil zeggen dat ze moeten kunnen vertrouwen op de input vanuit het proces en verantwoordelijkheid moeten durven nemen voor de output van hun eigen bijdrage aan dat proces. Het succes wordt vanuit die visie voor een belangrijk deel bepaalt door de mate van vertrouwen van en afstemming tussen individuen, teams en de organisatie in zijn geheel. Vertrouwen bepaalt voor een belangrijk deel de bereidheid om met elkaar samen te werken en jezelf, het proces en de kwaliteit te verbeteren.

Daarom is er binnen de organisatie behoefte aan onderzoek naar de mate van vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevende en de manier waarop de leiderschapsstijl van het middenkader en de directie hier invloed op uit kan oefenen. Met meer vertrouwen, een omgeving waarin geleerd en gereflecteerd mag worden, beoogt men de organisatie in een continue verbetercyclus te brengen die passend is bij de flexibiliteit en zelfsturendheid die nodig is voor het ontwikkelen van de klant specifieke producten die men maakt.

### 1.3 Doelstelling

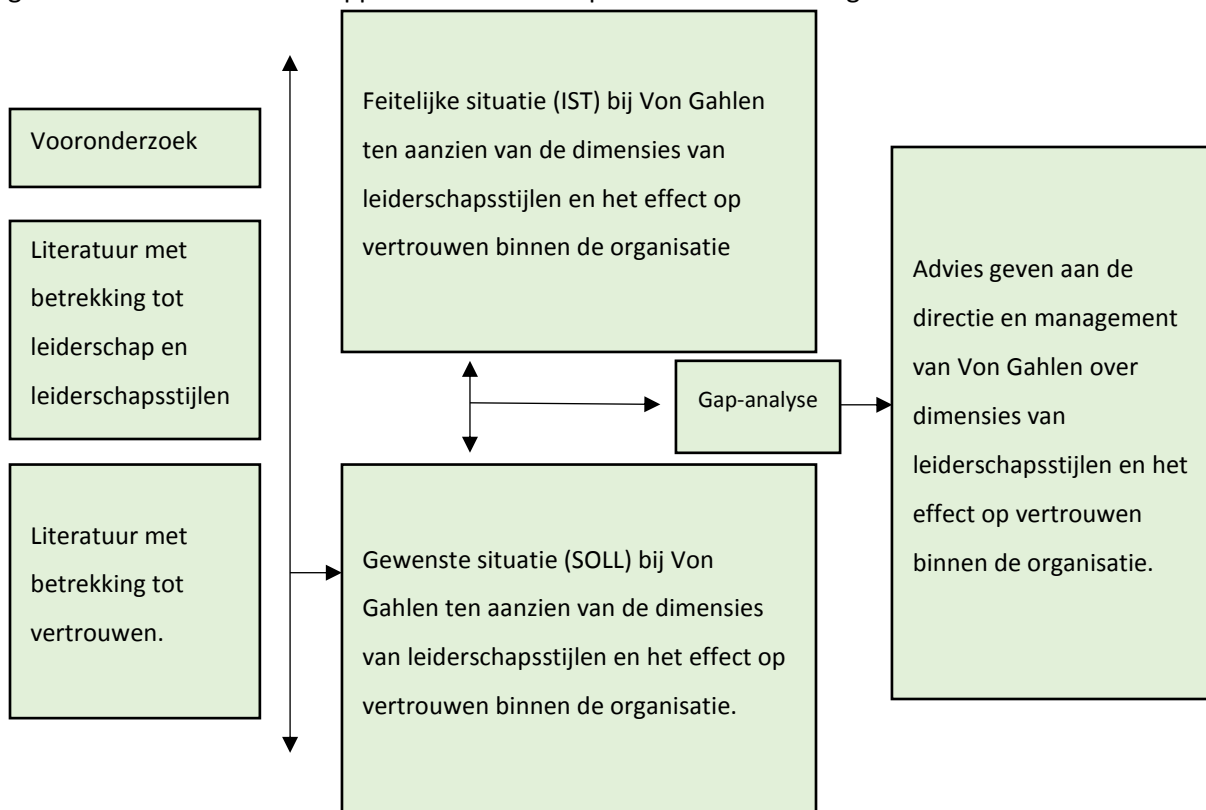
Om uit de bestaande impasse te komen is het doel van dit onderzoek (m.n. vanuit theorieën aangaande organizational behaviour en leadership effectiveness) het doen van aanbevelingen aan de directie en het management van Von Gahlen om die leiderschapsstijl te bevorderen die het meest bijdraagt aan vertrouwen van medewerkers binnen de organisatie door het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek naar de mate van vertrouwen van medewerkers en hun visie op de leiderschapsstijl van hun leidinggevende, aangevuld met kwalitatief deductief onderzoek naar het beeld van de leidinggevende over de leiderschapsstijl die zij hanteren. Middels een GAP analyse van de aanwezige leiderschapsstijl en de wenselijke leiderschapsstijl dat dient bij te dragen aan de bevordering van vertrouwen binnen de organisatie wordt advies gegeven over de wenselijke veranderingen.



## 1.4 Onderzoeksmodel

Om de SOLL-situatie te bepalen, wordt middels literatuuronderzoek beschreven wat de literatuur vanuit het perspectief van organizational behaviour en leadership effectiveness zegt over leiderschap en leiderschapsstijlen en het effect op vertrouwen van medewerkers binnen een organisatie. Middels een combinatie van kwantitatief onderzoek aangevuld met kwalitatief deductief onderzoek wordt de IST situatie vastgesteld om vervolgens tot een GAP analyse te komen en een advies te geven aangaande de vormgeving van de gewenste leiderschapsstijl zodat deze bijdraagt aan verbetering van het vertrouwen binnen de organisatie.

Figuur 1 Geeft weer welke stappen worden doorlopen om de doelstelling te realiseren.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

## 1.5 Vraagstelling

In het onderzoeksmodel is aangegeven welke stappen leiden tot het uiteindelijke advies aan de directie van Von Gahlen. In deze paragraaf wordt middels een vraagstelling aangegeven welke kennis nodig is om



de doelstelling te realiseren. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen Theoretische vraagstelling, Empirische vraagstelling en Analytische vraagstelling.

#### Theoretische vraagstelling:

Wat is er vanuit wetenschappelijke theorie aangaande organizational behavior en leadership effectiveness bekend over de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van dimensies van leiderschapsstijlen op vertrouwen binnen de organisatie?

#### Deelvragen:

- Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder vertrouwen binnen de organisatie?
- Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder dimensies van leiderschapsstijlen?
- Wat is er vanuit de theorieën bekend over de invloed van leiderschapsstijlen op vertrouwen binnen organisaties?
- Welke normen vanuit de theorieën met name met betrekking tot organizational behaviour en leadership effectiveness worden in dit onderzoek gesteld naar aanleiding van de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van dimensies van leiderschapsstijlen op vertrouwen binnen de organisatie Von Gahlen?

#### Empirische vraagstelling:

Wat is er vanuit het onderzoek bekend over leiderschap van het middenkader en de directie en welke feitelijke dimensies van leiderschapsstijlen zijn aanwezig binnen het middenkader en de directie die invloed uitoefenen op het vertrouwen van medewerkers van Von Gahlen in de organisatie?

#### Deelvragen:

- Wat is de perceptie van de medewerker ten aanzien van de verschillende dimensies van leiderschapsstijlen van hun leidinggevende?
- Wat is de mate van vertrouwen die medewerkers hebben in hun leidinggevende?
- Wat is volgens de leidinggevende de balans in leiderschapsstijl die zij hanteren?

#### Analytische vraagstelling:

Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen met betrekking tot de voor Von Gahlen gewenste waarden op de dimensies van leiderschapsstijlen (gebaseerd op de theorie) en de feitelijke waarden op



de dimensies van leiderschapsstijlen en de invloed hiervan op vertrouwen door medewerkers binnen Von Gahlen?

Vanuit de vraagstelling wordt in hoofdstuk 2 weergegeven welke literatuurstudies worden verricht om antwoord te geven op de theoretische vragen waarmee inzicht wordt gegeven in de SOLL-situatie. Na bestudering van de literatuur wordt middels het onderzoekstechnische ontwerp aangegeven welke indicatoren worden onderzocht, welke leiden tot de uiteindelijke resultaten van de meting; de IST situatie. Tot slot volgt de Gap-analyse en de conclusie en aanbevelingen.



## 2 Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een literatuurstudie een definitie gegeven van de verschillende kernbegrippen die samenhangen met de doelstelling en de geformuleerde vragen gericht op de onafhankelijke variabele “Kenmerken van Leiderschapsstijlen” en de afhankelijke variabele “Vertrouwen van medewerkers binnen Von Gahlen”. Dit wordt gedaan door antwoord te geven op de theoretische vraagstelling en de deelvragen die in de aangegeven paragrafen worden behandeld. De theoretische vraag luidt als volgt: Wat is er vanuit de theorie en vooronderzoek bekend over gewenste situatie met betrekking tot de invloed van dimensies van leiderschapsstijlen op vertrouwen binnen de organisatie? De geformuleerde deelvragen die beantwoord worden in de aangegeven paragrafen zijn:

- Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder vertrouwen binnen de organisatie? (paragraaf 2.3)
- Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder dimensies van leiderschapsstijlen? (paragraaf 2.4)
- Wat is er vanuit de theorie en een vooronderzoek bekend over de invloed van leiderschapsstijlen op vertrouwen binnen organisaties? (paragraaf 2.5)
- Welke normen vanuit de theorieën met name met betrekking tot organizational behaviour en leadership effectiveness worden in dit onderzoek gesteld naar aanleiding van de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van dimensies van leiderschapsstijlen op vertrouwen binnen de organisatie Von Gahlen? (paragraaf 2.6)

In paragraaf 2.6 worden ook het definitief conceptueel model en de verwachtingen beschreven en toegelicht.

### 2.2 Globaal conceptueel model

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven wordt onderzocht aan welke kenmerken het leiderschapsstijlen moet voldoen om invloed uit te oefenen op vertrouwen van medewerkers van Von Gahlen. In dit onderzoek staat vertrouwen van medewerkers van Von Gahlen als onafhankelijke variabele en leiderschapsstijlen als afhankelijke variabele centraal (figuur 2). De vraagstelling leidt tot het volgende conceptueel model:



*Figuur 2 Globaal conceptueel model*



## 2.3 Vertrouwen

### 2.3.1 Conceptualisering Vertrouwen

Binnen de wetenschap wordt vertrouwen gezien als een aspect binnen de relationele dimensie van sociaal kapitaal zoals beschreven door Nahapiet en Ghoshal (1998). Sociaal kapitaal wordt gezien als de resources die voortkomen uit sociale relaties welke in staat zijn om waarde te creëren voor een organisatie en het leveren van productiviteit. De relationele dimensie van sociaal kapitaal, beschrijft het soort relatie dat mensen hebben ontwikkeld met elkaar door de geschiedenis van interactie met elkaar (Van Dijk, Hendriks & Romo-Leroux, 2016). De mate van vertrouwen dat bestaat binnen een organisatie bepaalt voor een belangrijk deel het karakter van de organisatie en beïnvloed daarmee tevens de organisatiestructuur, werktevredenheid, betrokkenheid, communicatie en gedrag (Zeffane & Connell, 2003). Wetenschap heeft door de jaren heen dan ook het belang van vertrouwen aangetoond voor het effectief functioneren van werkrelaties en het positieve effect op de prestaties van organisaties. Zeker daar waar er sprake is van een hoge mate van afhankelijkheid of samenwerking (Salas, Sims & Burke, 2005). Vertrouwen is belangrijk binnen een organisatie omdat binnen samenwerkingsrelaties mensen vaak afhankelijk van elkaar zijn en men op elkaar moet kunnen vertrouwen om gestelde individuele-, afdelings- en organisatiedoelstellingen te kunnen behalen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). In het verleden werden medewerkers gestimuleerd om zich in te zetten voor een organisatie door het werk en de werkwijze te controleren. Dit past niet meer bij de huidige tijd. De flexibilisering, individualisering en globalisering vraagt van medewerkers autonomie, initiatief en continue verbetering. Gebleken is dat medewerkers dit gedrag vertonen wanneer ze vertrouwen hebben in hun leidinggevende (Bijlsma-Frankema, 2007). Bijlsma-Frankema (2007) geeft tevens aan dat verschillende onderzoeken (Dirks, 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Bijlsma-Frankema & Costa, 2005) naar de effecten van vertrouwen in leidinggevendens, laten zien dat dit positief bijdraagt aan de prestaties van teams en organisaties, de acceptatie van informatie die de manager verstrekt, de acceptatie van zijn of haar besluiten en betrokkenheid bij de uitvoering, de samenwerking tussen manager en medewerkers, een open communicatie, de bereidheid om van elkaar te leren, de alertheid op minder goede teamprestaties en de bereidheid die ter sprake te brengen, de betrokkenheid bij de organisatie, de extra inzet voor organisatiedoelen 'bovenop' serieuze werkinspanning, de binding met de organisatie en er willen blijven werken en aan de tevredenheid met de manager. Kortgezegd beïnvloed de leidinggevende de mate van vertrouwen bij medewerkers en heeft vertrouwen een zeer belangrijke invloed op de prestaties van een organisatie.



Voor vertrouwen zijn binnen de wetenschap verschillende definities geformuleerd. Een drietal terugkerende items zijn binnen deze definities te onderscheiden: 1. Het gaat altijd om twee partijen: Het object of de persoon die wordt vertrouwd (vertrouwde) en diegene die vertrouwd (vertrouwer). 2. Er is altijd sprake van een afhankelijkheidsrelatie waardoor er de wil of de noodzaak bestaat om de vertrouwde te vertrouwen. 3. De vertrouwer heeft een verwachting ten aanzien van de vertrouwde. De definitie van Mayer, Davis & Schoorman (1995) wordt binnen de wetenschap het meest geciteerd.

*“The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.”*

Hierin zijn de drie items meegenomen die vertrouwen vormen. Daarnaast voegen Mayer, Davis & Schoorman (1995) nog toe dat de vertrouwer vertrouwt zonder dat deze tussentijds kan controleren of naar het verwachte resultaat wordt toegewerkt. Dit betekent dat vertrouwen dan ook wordt beïnvloed door de persoonlijkheid van de vertrouwer. Dat kan vanuit geloof, houding, intentie of gedrag gestuurd zijn.

Hoewel er binnen de wetenschap een discussie leeft over het belang van wederkerigheid van vertrouwen, toont Korsgaard, Brower & Lester (2015) aan dat vertrouwen binnen een interpersoonlijke relatie niet altijd van twee kanten hoeft te komen. Een medewerker kan bijvoorbeeld vertrouwen hebben in zijn collega, maar zijn collega vertrouwt hem niet. Individueel vertrouwen is gerelateerd aan vertrouwen in de intenties en competenties van de ander (Nooteboom, 2002a). Binnen een leidinggevende en medewerker relatie hangt vertrouwen in de intentie van de leidinggevende samen met een positieve verwachting ten aanzien van gemeenschappelijk belang. Bij de inzet van een leidinggevende voor een team (waarin een onderlinge afhankelijkheid zit), is vertrouwen in de intenties belangrijk voor het vertrouwen en de samenwerking binnen dat team (Nooteboom, 2002a).

In een samenwerkingsrelatie moet de medewerker de wil hebben en (vanuit de persoonlijkheid) in staat zijn om te vertrouwen. Vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende berust op een positieve verwachting dat de leidinggevende in woorden, daden of beslissingen niet alleen het eigen belang in acht neemt. Er ontstaat vertrouwen bij de medewerker op basis van kennis en inzicht, met een (rationele) beoordeling van redenen om de ander te vertrouwen. Zo geeft Korsgaard, Brower & Lester (2015) aan dat



bij het evalueren van de andere partij, het logisch is om aan te nemen dat er vooral een beoordeling van de betrouwbaarheid van de ander plaatsvindt. Betrouwbaarheid bestaat uit de dimensies ability, benevolence en integrity (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Mishra (1996) heeft aangetoond dat de mate van voorspelbaarheid (predictability) van handelen en gedrag tevens van invloed is op betrouwbaarheid.

### *Benevolence*

Benevolence geeft de emotionele band in de relatie weer tussen vertrouwer en vertrouwde. In het geval van een manager zou deze bijvoorbeeld bereid zijn om de medewerker te helpen ook al is dat niet noodzakelijk in het kader van de functie of organisatieprestaties. Benevolence kan daarom ook wel beschreven worden als de perceptie ten aanzien van de goede bedoelingen (kwaliteit van de relatie) van de manager ten opzichte van zijn medewerkers (Lawani, Hare & Cameron, 2018). Holste & Fields (2010) beschrijven benevolence als 'affect-based trust' welke is ontstaan in een gemeenschappelijke zorg en betrokkenheid tussen collega's. Sanders, Schyns, Dietz & Den Hartog (2006) geven voor deze dimensie de volgende definitie:

*Benevolence reflecteert op de welwillendheid, de mate van vriendelijkheid jegens de ander en de oprechte zorg voor het welzijn van de ander. Het betreft daarmee de overtuiging van de vertrouwer dat de vertrouwde het juiste wil doen voor de vertrouwer zonder uit eigen belang te handelen.*

### *Ability*

Ability refereert aan de capaciteiten van de vertrouwde om aan zijn of haar verantwoordelijkheden te kunnen voldoen in termen van vaardigheden en kennis (Lawani, Hare & Cameron, 2018). Oftewel of de vertrouwde volgens de vertrouwer beschikt over de juiste competenties, vaardigheden en eigenschappen om, in dit geval, de leidinggevende taak uit te kunnen voeren. Holste en Fields (2010) zien ability als cognition-based vertrouwen welke is ontstaan uit de mate van betrouwbaarheid en competentie. Volgens Sanders, Schyns, Dietz & Den Hartog (2006) wordt hiermee verwezen naar de capaciteiten (in de vorm van vaardigheden en kennis) van de vertrouwde om zijn/haar taken te vervullen.

### *Integrity*

Integrity omvat het streven en de getrouwheid aan principes welke voor de vertrouwer belangrijk zijn waaronder het toepassen van eerlijkheid en gelijkheid en het vermijden van hypocrisie (Sanders, Schyns, Dietz & Den Hartog, 2006). Dobel (1999) geeft een vergelijkbare definitie: 'Integrity means attending to the relevant promises and obligations in each setting'. Om de integriteit te bepalen van een manager zal



de medewerker willen weten welke principes (zoals het toepassen van eerlijkheid en gelijkheid) door de leidinggevende worden gehanteerd. Een medewerker zal dit terug willen zien in beloften en verplichtingen in verschillende settings.

### *Predictability*

Onder predictability wordt consistentie en regelmaat van gedrag verstaan (Dietz & Den Hartog, 2006). Het gaat hier om de voorspelbaarheid van gedrag. Binnen een medewerker – manager relatie, wil de medewerker kunnen voorspellen wat een manager gaat doen of hoe hij/zij gaat reageren. Dit is in die zin onderscheidend van de perceptie ten aanzien van ability of integrity en dient om die reden als aparte dimensie te worden opgenomen.

### 2.3.2 Indicatoren Vertrouwen

Op basis van de theorie is tot de volgende indicatoren van het kernbegrip vertrouwen gekomen.

| Kernbegrip | Dimensies      | Aspecten                                                                                                                                                    | Bron                      |
|------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Vertrouwen | Benevolence    | goedaardige motieven,<br>een persoonlijke mate van vriendelijkheid<br>tegenover de andere partij<br>een oprechte zorg voor hun welzijn                      | Dietz & Den Hartog (2006) |
|            | Ability        | de mogelijkheden van de andere partij om<br>haar / zijn verplichtingen na te komen (in<br>termen van vaardigheden en kennis)                                | Dietz & Den Hartog (2006) |
|            | Integrity      | naleving van een reeks basisprincipes die<br>aanvaardbaar zijn voor de andere partij<br>eerlijkheid<br>een eerlijke behandeling<br>vermijden van hypocrisie | Dietz & Den Hartog (2006) |
|            | Predictability | is consistent                                                                                                                                               | Dietz & De Hartog (2006)  |

*Tabel 1 Dimensies en aspecten van Vertrouwen*

### 2.3.3 Stipulatieve definitie Vertrouwen

Rest de beantwoording van de eerste deelvraag: Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder vertrouwen binnen de organisatie?

Op basis van verschillende theorieën is gekomen tot een definitie van de afhankelijke variabele in dit onderzoek, het kernbegrip vertrouwen. De definitie aangaande vertrouwen voor dit onderzoek luidt:



“Vertrouwen van medewerkers van Von Gahlen in hun leidinggevende en de directie betreft hun beoordeling van de mate waarin hun leidinggevende welwillend is in hun belang te handelen, capabel en integer is. Daarbij maakt de medewerker bovendien de inschatting dat zijn/haar leidinggevende consistent is in gedrag. Hierdoor zijn medewerkers bereid om zich kwetsbaar en afhankelijk op te stellen ten aanzien van de besluiten en acties van zijn/haar leidinggevende en de directie.”

## 2.4 Leiderschapsstijlen

### 2.4.1 Conceptualisering leiderschapsstijlen

De termen manager en leidinggevende worden vaak door elkaar gebruikt. In 1977 maakte Zaleznik onderscheid tussen een leider en een manager. Volgens Zaleznik richten managers zich op processen en zoeken stabiliteit en controle. Daarnaast streven managers naar een snelle probleemoplossing, soms zelfs voor ze het probleem volledig begrijpen. Daarentegen kunnen leiders chaos en een gebrek aan structuur tolereren. Ook accepteren leiders een probleem langer en verdiepen zij zich liever eerst in de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen. Samengevat lijkt het voornaamste verschil te zitten in de oriëntatie. Leiders zijn gericht op inspiratie en verandering en managers op stabilisatie en controle. Minzberg (2004) pleitte in het artikel “Leadership and management development: An afterword” dat dit onderscheid niet gemaakt zou moeten worden. Volgens hem moeten managers leiden en leiders managen. Deze twee rollen lopen door elkaar. Waar veranderingen nodig zijn, wordt van een manager verwacht dat deze zelf verandert en dat hij/zij de verandering leidt. Deze dualiteit wordt vaak onderschat. Kotter (1990) maakt ook geen onderscheid in leider of manager, maar spreekt van vaardigheden als Leiderschap en Management. Leiderschap ziet hij in termen van richting geven, mensen op een lijn brengen, motiveren en inspireren. Management is in zijn ogen meer de beheersmatige kant van leidinggeven. Summerfield (2014) pleitte voor een simpele definitie van leiderschap. Uit verschillende definities haalde hij 3 belangrijke componenten namelijk: een democratische, welke aangeeft dat de leider een gezamenlijk doel nastreeft die (gedeeltelijk) samen is opgesteld of in elk geval is aangenomen. Een collegiaal component, waarbij boven een directieve opdracht de leider vooral het team op een respectvolle en samenbindende manier beïnvloed tijdens een proces. Als derde een verbeterende component waarmee de resultaten van het team een verbeterde staat weergeven.

Dus wanneer een leider dingen beter moet maken en gedragsaspecten als management en leiderschap bepalen of de leider hier succesvol is, is het belangrijk verschillende stijlen uit te diepen en nader te definiëren. Waldmann & Bass (1991) onderscheidde 3 stijlen van leiderschap: Laissez Faire-,



Transactional- en Transformational leiderschap. Avolio en Bass ontwikkelde in 1990 voor het meten van leiderschapsstijl de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Eagly, Johannesen-Schmidt en Van Engen (2003) geven bij het gebruik van de MLQ-5X een definitie voor het ene aspect van Laissez-faire leiderschap, de 3 aspecten van transactioneel leiderschap en voor de 5 aspecten van transformationeel leiderschap.

#### *Laissez faire leiderschap*

De laissez faire stijl geeft een stijl weer waarbij de leider werknemers laat doen wat ze willen. Eagly, Johannesen-Schmidt en Van Engen (2003) geven op basis van de aspecten binnen de MLQ-5X de volgende beschrijving van laissez faire: “Exhibits frequent absence and lack of involvement during critical junctures.” Eigenlijk is deze stijl meer een gebrek aan leiderschap. Daarom wordt in de vergelijking veelal het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap aangehaald en de laissez faire stijl buiten beschouwing gelaten.

#### *Transactioneel leiderschap*

Burns (1978) geeft aan dat transactioneel leiderschap een uitwisseling is tussen leider en medewerkers. Een transactioneel leider is meer de manager zoals eerder is beschreven en kenmerkt zich door zijn praktische insteek. Hij/zij spreekt de medewerker aan op de extrinsieke motivatie. Ze zijn veelal op zoek naar beheersing en controle en kunnen zich daarom verzetten tegen verandering. Bass (1985) geeft aan dat deze stijl zich kenmerkt door de verwachting dat een relatie tussen medewerker en leider een uitwisseling betreft en dat deze wordt benadrukt door de leider. Medewerkers ontvangen waardevolle resultaten (zoals loon en waardering) wanneer ze handelen volgens de wensen van hun leider. Binnen de MLQ-5X worden voor transactioneel leiderschap 3 aspecten gegeven. Eagly, Johannesen-Schmidt en Van Engen (2003) geven op basis van de MLQ-5X de volgende beschrijving van de aspecten: ‘Contingent belonen’ waarbij beloningen in het vooruitzicht worden gesteld wanneer prestaties naar tevredenheid zijn. ‘Management van afwijkingen (actief)’ dat wijst op het actief ingrijpen wanneer een afwijking van de standaard/norm dreigt te ontstaan. ‘Management van afwijkingen (passief)’ waarbij de leidinggevende pas ingrijpt wanneer fouten zijn gemaakt en problemen impact hebben gehad op het resultaat.



### *Transformationeel leiderschap*

Transformationeel leiderschap is een stijl waarbij de leider de visie voor de toekomst met het team deelt, een voorbeeldrol heeft, de acceptatie van gezamenlijke doelen stimuleert, hoge verwachtingen creëert en voorziet in individuele uitdaging en ondersteuning bij de ontwikkeling van ieder teamlid (Bass, 1985). Volgens Bass (1997) kan een transactioneel leider ook een transformationeel leider zijn. Hij ziet transformationeel leiderschap dan als een noodzakelijke aanvulling om effectieve uitwisselingsrelaties te kunnen ontwikkelen. Dit zou de oorzaak zijn waarom transformationeel leiderschap meer positieve resultaten oplevert dan alleen transactioneel leiderschap (o.a. Bass, 1997; Bogler, 2001; Al-Mailam, 2004; Nguni, Slegers en Denessen, 2006).

Transformationeel leiderschap bestaat uit 5 aspecten welke door Eagly, Johannesen-Schmidt en Van Engen (2003) als volgt worden beschreven: 'Geïdealiseerde invloed (karakter)' welke de kwaliteiten weergeeft die respect en trots stimuleren wanneer er wordt samengewerkt met hem of haar. 'Geïdealiseerde invloed (gedrag)' waarbij waarden, doel en belang/prioriteiten van de missie van de organisatie worden benadrukt. 'Inspirerende motivatie' welke het uiten van optimisme en enthousiasme weergeeft over de doelen en toekomstige resultaten. 'Intellectuele stimulatie' waarbij onderzocht worden welke nieuwe perspectieven er zijn om problemen op te lossen en taken te volbrengen. Tot slot het 'In acht nemen van' waarbij de leider zich richt op ontwikkeling en mentoring van medewerkers en actief bijdraagt aan hun individuele behoeften.

### 2.4.2 Indicatoren leiderschapsstijlen

Op basis van de theorie is tot de volgende indicatoren van het kernbegrip leiderschap(-sstijlen) gekomen.

| Kernbegrip              | Dimensies                     | Aspecten                                                                                                                                        | Bron                 |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Leiderschap (-sstijlen) | Laissez-faire                 | Laissez-faire                                                                                                                                   | Bass & Avolio (1994) |
|                         | Transactioneel leiderschap    | Contingent belonen<br>Managen van afwijkingen (actief)<br>Managen van afwijkingen (passief)                                                     | Bass & Avolio (1994) |
|                         | Transformationeel leiderschap | Geïdealiseerde invloed (karakter)<br>Geïdealiseerde invloed (gedrag)<br>Inspirerende motivatie<br>Intellectuele inspiratie<br>In acht nemen van | Bass & Avolio (1994) |

*Tabel 2 Dimensies en aspecten van Leiderschap(-sstijlen)*



### 2.4.3 Stipulatieve definitie Leiderschapsstijlen

Tot slot de beantwoording van de tweede deelvraag: Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder dimensies van leiderschapsstijlen?

Op basis van de theorie is gekomen tot een definitie van de onafhankelijke variabele in dit onderzoek, het kernbegrip Leiderschapsstijlen. De definitie aangaande leiderschapsstijlen voor dit onderzoek luidt: “Leiderschapsstijl binnen Von Gahlen betreft de stijl waarmee de leidinggevende het team begeleidt bij (deels samen opgestelde) gezamenlijke doelen, het team op een samenbindende en respectvolle manier beïnvloedt tijdens een proces, resultaten bereikt en de verbeterde staat benadrukt.”

### 2.5 De invloed van leiderschapsstijlen op vertrouwen

Bij verkenning van de begrippen vertrouwen en leiderschapsstijlen zijn vooral de theorieën van Dietz en den Hartog (2006) en Bass (1985) meegenomen. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag: Wat is er vanuit de theorie en een vooronderzoek bekend over de invloed van leiderschapsstijlen op vertrouwen binnen organisaties?

Al sinds lange tijd is het belang van vertrouwen in een leider binnen de erkent als belangrijke factor voor de prestaties van een organisatie. Het is als belangrijk aspect benoemd in verschillend onderzoek naar leiderschapsstijlen. Dirks en Ferrin (2002) benoemen in hun meta-analyse van vertrouwen in leiderschap een aantal onderzoeken waaruit dit blijkt: “Transformational and charismatic leaders build trust in their followers (Kirkpatrick & Locke, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990); employees’ perceptions that leaders have attributes that promote trust may be important for leader effectiveness (Bass, 1990; Hogan, Curphy, & Hogan, 1994); and trust is an element of leader–member exchange theory (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999) and the consideration dimension of leader behavior (Fleishman & Harris, 1962).”

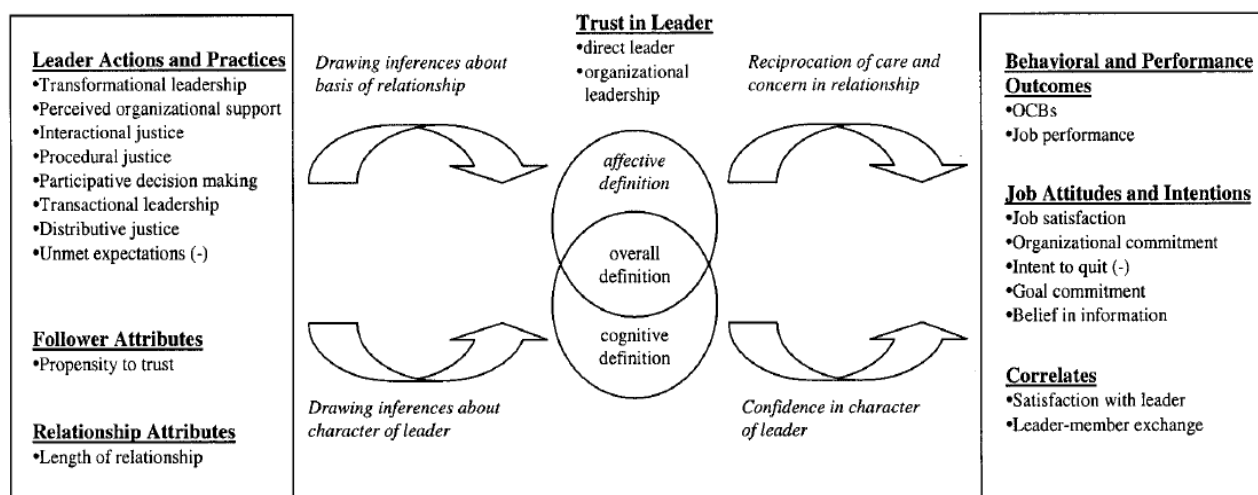
Leidinggevendens hebben dus een belangrijke invloed op het vertrouwen in een organisatie en binnen een team. Zij vertalen de organisatie missie, visie en doelstellingen naar hun team en creëren voor een belangrijk deel de voorwaarden en afhankelijkheden waarbinnen een team moet samenwerken met elkaar. Dirks (2000) schrijft dat Likert (1967), Mc Gregor (1967) en Argyris (1962) het belang hebben benadrukt van vertrouwen in een leider voor teamprestaties.



Literatuur heeft aangetoond dat vertrouwen in een leider van belang is voor het accepteren van: de aanwijzingen gegeven door een leider, doelen gesteld door een leider en de door de leider genomen besluiten. Daarnaast is het van invloed op de bereidheid tot het tonen van de door de leider gevraagde inzet en betrokkenheid. De tijd waarin leiders konden vertrouwen op de invloed van alleen hun macht, is voor een belangrijk deel voorbij.

Dirks en Ferrin (2002) geven een frame voor vertrouwen in leiders (figuur 3). Zij stellen dat in de literatuur vertrouwen zowel als een belangrijke factor wordt benoemd voor prestaties (Golembiewski & McConkie, 1975; Kramer, 1999) maar ook als een factor met weinig tot geen impact (Williamson, 1993). Daarnaast is er weinig bekend over alle beïnvloedende factoren die in relatie staan tot vertrouwen.

In hun model geven ze een kwantitatieve onderbouwing van de primaire relaties tussen vertrouwen en leiderschap en 23 andere factoren.



Figuur 3 Framework for trust in leadership (Dirks en Ferrin, 2002)

Het onderzoek toont aan dat er een belangrijke relatie is tussen vertrouwen in leiderschap en elk van de 23 aspecten. Zo heeft vertrouwen een relatie met elk van de aspecten vallend onder OCB (organizational citizenship behavior) en een kleine maar significante relatie met job performance. Vertrouwen in leiderschap toont een belangrijke relatie met gedragsaspecten zoals 'job satisfaction' en 'organizational commitment'. Hiermee tonen zij aan dat vertrouwen in een leider belangrijke impact heeft op de gedragsvariabelen en daarmee belangrijk is voor een positieve en betrokken cultuur binnen een organisatie. In het onderzoek is tevens aangetoond dat vertrouwen in een leider invloed heeft op de wil om omzet te draaien en het geloven van informatie die door de leider wordt verstrekt. Tot slot wordt

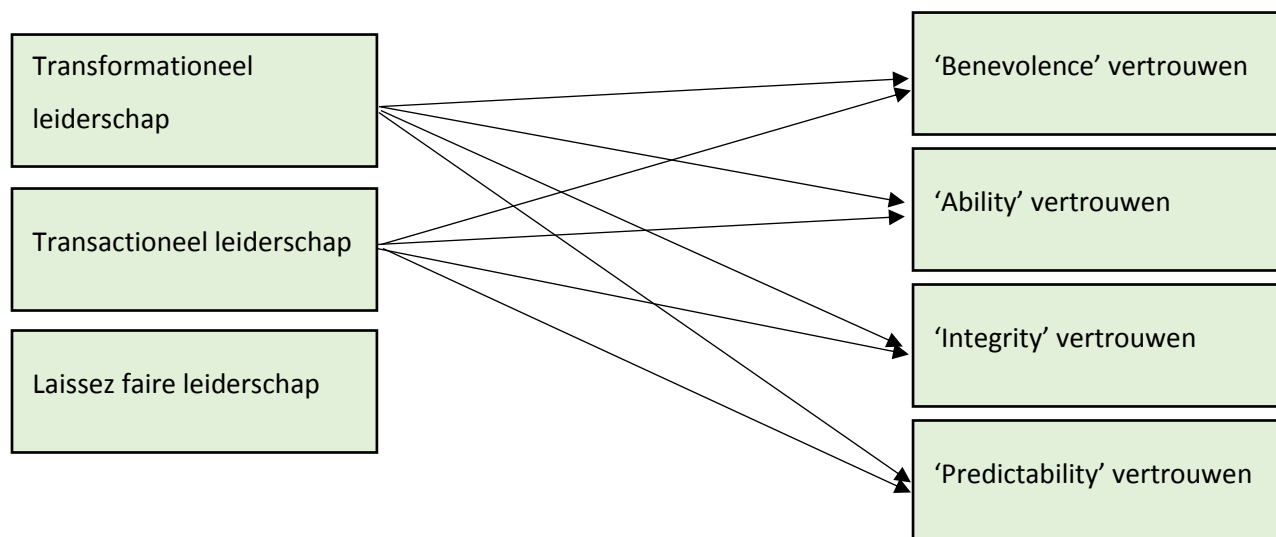


aangegeven dat vertrouwen in relatie staat tot een tevredenheid met de leider en de leader-member exchange. Al met al is hieruit op te maken dat vertrouwen in de leider invloed heeft op het welzijn van de medewerker en zijn bereidheid en betrokkenheid voor een zeer belangrijk deel beïnvloed.

## 2.6 Conceptueel model

### 2.6.1 Definitief conceptueel model

In het onderzoek staan de kernbegrippen leiderschap en vertrouwen centraal. Voor de onafhankelijke variabele worden de aspecten van Transactional leadership en transformational leadership genoemd. Van de afhankelijke variabele Vertrouwen staan de aspecten Benevolence, Ability, Integrity en Predictability centraal. Kenmerken van transactional leadership en transformational leadership zijn van invloed op het vertrouwen van medewerkers betrokken binnen het orderproces van Von Gahlen. In figuur 4 wordt het definitief conceptueel model weergegeven.



*Figuur 4 Definitief conceptueel model*

### 2.6.2 Gewenste situatie

Tot slot van dit hoofdstuk wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op de laatste deelvraag: Welke normen worden in dit onderzoek gesteld naar aanleiding van de gewenste situatie met betrekking tot de invloed van dimensies van leiderschapstijlen op vertrouwen binnen de organisatie Von Gahlen?



Op basis van voorgaande paragrafen wordt de gewenste situatie als volgt omschreven:

De gewenste situatie ten aanzien van de mate vertrouwen van medewerkers van Von Gahlen in hun leidinggevende is dat deze hoog is. Dat betekent dat zij in het onderzoek aangeven vertrouwen te hebben dat hun leidinggevende in hun belang handelt en voor hun zorgt, dat de leidinggevende tevens professioneel en toegewijd is en er niet wordt getwijfeld aan de competenties van de leidinggevende. Daarnaast is er ook vertrouwen in de eerlijkheid van de leidinggevende en deze vergelijkbare principes hanteert en daar trouw aan is. Tot slot zouden medewerkers moeten aangeven dat hun leidinggevende consistent is in het handelen.

De mate van vertrouwen wordt beïnvloed door de stijl van leidinggeven. Er vanuit gaande dat dit minimaal moet overeenkomen met de aspecten van transactioneel leidinggeven, dient een score op de drie aspecten van transactioneel leidinggeven hoog te zijn. Dit betekent dat de medewerkers aangeven dat hun leidinggevende de resultaten die geleverd worden erkent en beloont, dat er aandacht is voor het proces en dat hierop zowel actief als passief wordt bijgestuurd. Onderzoek laat zien dat daar waar medewerkers worden geïnspireerd door hun leidinggevende door de visie die wordt nagestreefd of door het voorbeeldgedrag dat de leidinggevende toont, de betrokkenheid groter is en het vertrouwen positief beïnvloed wordt. Wanneer zij bovendien daar bovenop in acht worden genomen en gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen en zich te ontwikkelen, zal hun bijdrage aan de prestaties van de organisatie vergroten en daarmee het vertrouwen nog meer groeien. Idealiter is daarom dat ook op de aspecten van transformationeel leiderschap de score hoog is.

Op basis van bovenstaande wordt de gewenste situatie als volgt omschreven: medewerkers binnen het orderproces van Von Gahlen erkennen de leiderschapskenmerken van transactioneel leiderschap en tevens meerdere aspecten van transformationeel leiderschap in hun leidinggevende waardoor zij vertrouwen hebben dat hun leidinggevende handelt in hun belang, competent, integer en voorspelbaar is.

### 2.6.3 Verwachtingen

Op basis van de gewenste situatie worden in het onderzoek onderstaande verwachtingen geformuleerd en onderzocht:



| Kernbegrip             | Dimensies                     | Aspecten                                                                                                                                                                               | Verwachting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vertrouwen             | Benevolence                   | goedaardige motieven, een persoonlijke mate van vriendelijkheid tegenover de andere partij<br>een oprechte zorg voor hun welzijn<br>(Dietz & Den Hartog, 2006)                         | Wanneer een medewerker erkent dat de leidinggevende in zijn/haar belang handelt en voor hem zorgt, zal deze een hoge score geven voor alle aspecten van transactioneel leiderschap en minimaal een gemiddelde score voor transformationeel leiderschap.                                                                           |
|                        | Ability                       | de mogelijkheden van de andere partij om haar / zijn verplichtingen na te komen (in termen van vaardigheden en kennis)<br>(Dietz & Den Hartog, 2006)                                   | Een medewerker die erkent dat zijn leidinggevende professioneel en toegewijd is en als competent wordt gezien, zal een hoge score geven voor alle aspecten van transactioneel leiderschap en een minimaal een gemiddelde score voor transformationeel leiderschap.                                                                |
|                        | Integrity                     | naleving van een reeks basisprincipes die aanvaardbaar zijn voor de andere partij<br>eerlijkheid<br>een eerlijke behandeling<br>vermijden van hypocrisie<br>(Dietz & Den Hartog, 2006) | Wanneer een medewerker beoordeeld dat zijn/haar leidinggevende integer is omdat deze handelt naar vergelijkbare principes, eerlijk is en hem/haar als gelijke behandelt, zal deze een hoge score geven voor alle aspecten van transactioneel leiderschap en een minimaal een gemiddelde score voor transformationeel leiderschap. |
|                        | Predictability                | is consistent<br>vertoont regelmatigheid in gedrag<br>(Dietz & Den Hartog, 2006)                                                                                                       | Een leider die in de ogen van zijn medewerker voorspelbaar is door consistent te handelen wordt hoog beoordeeld op de aspecten van transactioneel leiderschap en ontvangt minimaal een gemiddelde score voor transformationeel leiderschap.                                                                                       |
| Leiderschap(-sstijlen) | Transactioneel leiderschap    | Contingent belonen<br>Managen van afwijkingen (actief)<br>Managen van afwijkingen (passief)<br>(Bass & Avolio, 1994)                                                                   | Als een leidinggevende alle aspecten van transactioneel leiderschap toont, zal het vertrouwen van de medewerker op alle aspecten hoog zijn.                                                                                                                                                                                       |
|                        | Transformationeel leiderschap | Geïdealiseerde invloed (karakter)<br>Geïdealiseerde invloed (gedrag)<br>Inspirerende motivatie<br>Intellectuele inspiratie<br>In acht nemen van<br>(Bass & Avolio, 1994)               | Wanneer een leidinggevende meerdere aspecten van transformationeel leiderschap toont, zal het vertrouwen van de medewerker op alle aspecten hoog zijn.                                                                                                                                                                            |



*Tabel 3 Verwachtingen*

Nu op basis van de theorie is vastgesteld wat de verwachtingen zijn, kan het onderzoek worden vormgegeven. Met een gedegen onderzoek wordt de IST situatie bepaald. De onderzoeksmethode wordt onderbouwd en toegelicht in hoofdstuk 3.



### 3 Onderzoekstechnisch ontwerp

In voorgaande hoofdstukken het conceptueel ontwerp, het theoretisch kader en het definitieve conceptueel model beschreven te hebben, komt in dit hoofdstuk het technisch ontwerp aan de orde. Allereerst wordt de gekozen onderzoeksstrategie toegelicht en het onderzoeksmateriaal beschreven. Vervolgens wordt de wijze van dataverzameling en -analyse beschreven. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met de bespreking hoe betrouwbaarheid en externe en interne validiteit van het onderzoek gewaarborgd zijn.

#### 3.1 Casus

Dit onderzoek is een praktijkgericht onderzoek en is erop gericht om een vraagstuk uit de praktijk binnen Von Gahlen te verbeteren. Door de wijzigingen in de omgeving en de structuur van Von Gahlen, is er een veranderbehoefte ontstaan waarbij medewerkers meer vertrouwen op het proces en de kwaliteit die door anderen geleverd wordt, flexibeler kunnen omgaan met de veranderingen en de eisen vanuit een steeds veranderende markt en bereid zijn zich hierbij te laten inspireren en leiden door het management.

De doelstellingen van de directie zijn organisatie breed en op alle disciplines dient verbetering bereikt te worden ten einde de resultaten van de organisatie te verhogen. De doelgroep van dit onderzoek omvat daarom de directie (2 leden), managers (6 leden) en de medewerkers van de teams sales engineering, engineering, bedrijfsbureau, productie, assemblage en service (in totaal 58 leden). Deze leden zijn betrokken bij het orderproces. Daar waar binnen afdelingen sprake is van een flexibele schil door inleen of inzet van zzp-ers, worden deze in de resultaten buiten beschouwing gelaten doordat deze slechts een tijdelijke impact hebben.

#### 3.2 Onderzoeksstrategie

Er zijn 4 manieren voor diagnostisch onderzoek binnen de praktijk: diagnosegericht-, ontwerpgericht-, verandergericht- of evaluatiegericht onderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2010). Dit betreft een onderzoek waarbij achtergronden, samenhang en het ontstaan van het vraagstuk onderzocht worden. Diagnostisch onderzoek kan op drie manieren worden uitgevoerd: Oorzakenanalyse, Opinieonderzoek en gapanalyse.

Onderzoek wordt gedaan naar de dimensies van leiderschapsstijlen en de invloed op het vertrouwen van medewerkers werkzaam binnen het productieproces van Von Gahlen. Er wordt gekozen voor een



kwantitatief onderzoek waarmee de mate van vertrouwen en de perceptie van medewerkers ten opzichte van de leiderschapsstijl kan worden vastgesteld. Door een kwantitatief onderzoek te houden, is het mogelijk deze in de toekomst te herhalen om de voortgang van verbeteringen die worden nagestreefd meetbaar te maken.

### 3.2.1 Meten van de variabele “Vertrouwen”

Uit dit onderzoek kan worden opgemaakt wat de mate van vertrouwen is van medewerkers van Von Gahlen in hun leidinggevende. Deze mate van vertrouwen op de aspecten Benevolence, Ability, Integrity en Predictability worden getoetst met behulp van de Behavioral trust inventory (BTI) van Gillespie (2003). Deze vragenlijst is bij diverse onderzoeken gebruikt voor het meten van vertrouwen van medewerkers in hun direct leidinggevende en is gericht op het besluit om te vertrouwen (Dietz en Den Hartog, 2006).

De Behavioral Trust Inventory (BTI; Gillespie, 2003) wordt gezien als een van de weinige instrumenten die gedrags- of vrijwillig vertrouwen meet. McEvily en Tortoriello (2011) hebben aannemelijk gemaakt dat de vragenlijst op internationaal niveau een vergelijkbare betrouwbaarheid heeft. De vragenlijst bestaat uit 10 stellingen die iets zeggen over de dimensies benevolence, competence/ability, integrity en predictability. Elke stelling is van toepassing voor 1 of meerdere dimensies. Bijlage 1 geeft weer welke stellingen bij welke dimensies horen.

Met betrekking tot Benevolence wordt bijvoorbeeld gevraagd: “In hoeverre wil jij een voor jou belangrijk issue door je leidinggevende af laten handelen?” en “In welke mate ben je bereid om je persoonlijke gevoelens met je leidinggevende te delen?”. Voor de dimensie Competence wordt bijvoorbeeld gevraagd naar: “In hoeverre vertrouw je op de beoordeling van jouw werk door je leidinggevende?” en “In welke mate vertrouw jij erop dat je leidinggevende achter je staat in moeilijke situaties?”. De dimensie Integrity wordt bevraagd middels bijvoorbeeld: “In hoeverre ben je bereid om je leidinggevende in vertrouwen te nemen bij persoonlijke omstandigheden die je werk (kunnen) beïnvloeden?” en “In welke mate ben je bereid om je persoonlijke gevoelens met je leidinggevende te delen?”. De vragen “In hoeverre wil jij een voor jou belangrijk issue door je leidinggevende af laten handelen?” en “In hoeverre ben je bereid om te vertrouwen op de werk gerelateerde kennis en vaardigheden van jouw leidinggevende?” geven iets aan over de dimensie Predictability. Een gemiddelde van de gegevens scores van de verschillende vragen die bij de dimensies horen, bepalen de score van de dimensie.



Deze vragenlijst wordt ingevuld door alle medewerkers en leidinggevenden. In totaal zijn dit 64 respondenten. Hiermee wordt het vertrouwen van de medewerkers in hun leidinggevende gemeten en het vertrouwen van de leidinggevenden in een van de directieleden (zijnde de leidinggevende).

### 3.2.2 Meten van de variabele “Leiderschapsstijl”

De perceptie van de leiderschapsstijl wordt gemeten vanuit het perspectief van de medewerker als vanuit de perceptie van de leidinggevende zelf.

#### *Medewerkers*

Medewerkers worden gevraagd naar hun perceptie aangaande de leiderschapsstijl die de leidinggevende hanteert. De vragenlijst die de verschillende dimensies van elk van de drie stijlen binnen het leiderschapsmodel meet, is de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Het is een veel gebruikte tool in meer dan 200 onderzoeken (Bass & Avolio, 1995). Verschillende versies van de MLQ zijn vertaald in diverse talen. Voor dit onderzoek worden de originele Amerikaanse versies gebruikt. Deze zijn door de onderzoeker vertaald en nagekeken door de begeleider en een vertaler. De originele vragen en de vertalingen zijn toegevoegd als bijlage 2. De oorspronkelijke MLQ heeft sinds de eerste verschijning verschillende wijzigingen ondergaan die de betrouwbaarheid verbeteren (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). De meest recente versie (Form 5X) is in gebruik sinds 2000 en is beschikbaar in zowel leader- als volgersformulieren. De actuele vragenlijst hanteert 45 stellingen waarvan de eerste 35 zich richten op de verschillende leiderschapsstijlen en de overige 9 stellingen gericht zijn op effectiviteit.

Voor elk van de drie leiderschapsstijlen zijn diverse dimensies benoemd welke het gedrag binnen die stijl definiëren. De verschillende dimensies zijn geoperationaliseerd in de MLQ vragenlijst. Vervolgonderzoek is uitgevoerd op de individuele factoren om meer diepgaande kennis van het model en het gedrag van leiders te verkrijgen (Awamleh & Gardner, 1999; Conger, 1988; Price, 2003).

De MLQ meet de verschillende dimensies van de 3 leiderschapsstijlen op basis van een 5 punts likert schaal (0-4). De leiderschapsstijl Laissez-faire worden gemeten met stellingen als: “Mijn leidinggevende gaat belangrijke problemen uit de weg”, “Mijn leidinggevende is afwezig wanneer ik hem/haar nodig heb”, “Mijn leidinggevende vermijdt het nemen van beslissingen”.



De transactionele leiderschapsstijl is onderverdeeld in de dimensies Management by Exemption (Passive), Management by Exemption (Active) en Contingent Reward. Voorbeelden van stellingen die deze dimensies kenmerken zijn: “Mijn leidinggevende bemoeit zich met mijn werk wanneer problemen serieuze vormen aannemen”, “Mijn leidinggevende maakt duidelijk wat iemand krijgt wanneer resultaten en doelstellingen zijn bereikt” en “Mijn leidinggevende richt zich volledig op het omgaan met en herstellen van fouten, klachten en mislukkingen”.

Tot slot wordt de mate van transformationele leiderschapsstijl gemeten op de 5 dimensies: Individual Consideration, Inspirational motivation, Idealized Influence (attributed), Idealized Influence (behaviour) en Intellectual Stimulation. Voorbeelden van stellingen die deze dimensies kenmerken zijn: “Mijn leidinggevende behandelt mij als individu in plaats van zomaar een groepslid”, “Mijn leidinggevende spreekt optimistisch over de toekomst van de organisatie”, “Mijn leidinggevende plaatst het belang van de groep boven zijn/haar eigen belang”, “Mijn leidinggevende spreekt de voor hem/haar belangrijke normen en waarden uit” en “Mijn leidinggevende bekijkt problemen van verschillende invalshoeken”.

Dit deel van de vragenlijst wordt door alle medewerkers ingevuld met betrekking tot hun leidinggevende. In totaal zijn dit 58 respondenten. De managers vullen deze lijst in met betrekking tot het directielid dat hun leiding geeft. In totaal zijn dit 6 respondenten.

### *Leidinggevende*

Om te bepalen wat de beoordeling van de leidinggevende is ten aanzien van zijn/haar balans in leiderschapsstijlen, wordt binnen dit onderzoek door leidinggevendenden de MLQ 6F ingevuld. Hiermee wordt op basis van vergelijkbare stellingen gemeten in welke mate zij zelf van mening zijn dat de verschillende leiderschapsstijlen door hun worden gehanteerd. Voorbeelden van stellingen zijn: “Ik maak in enkele woorden duidelijk wat we kunnen en moeten doen”, “Ik ben tevreden wanneer anderen de afgesproken normen halen” en “Ik vind het goed als anderen altijd op dezelfde manier blijven werken”.

De uitkomst wordt gebruikt om de perceptie van medewerkers binnen de afdeling(en) van de betreffende leidinggevende af te zetten tegen hun eigen perceptie van de leiderschapsstijl die ze (willen) hanteren. Op die manier kan een eventuele discrepantie tussen de perceptie van de medewerker en de balans in de stijlen die de leidinggevende zelf denkt te hanteren, worden vastgesteld. Dit deel van de vragenlijst wordt alleen voorgelegd aan leidinggevendenden (managers + directie) zijnde 8 respondenten.



### 3.2.3 Controle variabele

Naast de bovengenoemde gegevens wordt aan alle respondenten tevens een aantal controlevariabelen gevraagd. Dit zijn: Geslacht (man/vrouw/anders), aantal jaren dienstverband (in categorieën), leeftijd (in getal) en de naam van de leidinggevende.

## 3.3 Analyse

De BTI en MLQ zijn beide in het Engels beschikbaar. Er wordt een vertaling gemaakt naar het Nederlands. Omdat de vragen worden voorgelegd aan medewerkers met een opleidingsniveau variërend van geen opleiding tot WO, wordt na vertaling de vragenlijst voorgelegd aan een officiële vertaler. Vervolgens wordt de vragenlijst klaargezet in Onderzoekdoen.nl. Via deze tool kunnen vragenlijsten worden opgemaakt en verspreid.

De vragen zijn in een heldere layout weergegeven en worden online ingevuld. Er is afgewisseld met soort vragen en layout. Hierdoor wordt de kans verkleind dat medewerkers steeds dezelfde antwoorden geven. De vragenlijsten zijn opgenomen als bijlage 3.

De vragen met betrekking tot vertrouwen en Leiderschapsstijlen zijn allen verplicht. Deelnemers kunnen niet naar een volgende pagina met vragen of de vragenlijst indienen zonder dat alle verplichte vragen zijn beantwoord. Hiermee wordt voorkomen dat er vragen worden overgeslagen.

Tot slot is er expliciet aangegeven dat de antwoorden van de respondenten anoniem worden verwerkt. Hiermee wordt het risico dat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven verkleind.

De respons kan worden geëxporteerd in een CSV bestand. Dit voorkomt evt. fouten van handmatig overnemen van antwoorden. Antwoorden worden waar nodig middels Excel gecodeerd naar een cijfer/code om tot een statistische analyse te komen en vergelijkingen te kunnen maken. Tot slot worden gemiddelden berekend per leidinggevende om per leidinggevende inzicht te verkrijgen in de getypeerde leiderschapsstijl en een vergelijking te kunnen maken op de door hunzelf gescoorde leiderschapsstijl.

Wanneer alle gegevens zijn verzameld en verwerkt tot SPSS input document, worden deze geanalyseerd met behulp van SPSS 26. De variabelen van vertrouwen en leiderschapsstijl zijn conform de gevalideerde onderzoeken gemeten in een likertschaal (Likert, 1932: 1 – 55). Vragen met betrekking tot dimensies van



leiderschapsstijl konden gescoord worden op een Likert schaal van 0-4 waarbij (conform de MLQ vragenlijst) 0 staat voor “Helemaal niet”, 1 voor “Zo nu en dan”, 2 voor “Soms”, 3 voor “Behoorlijk vaak” en 4 voor “Regelmatig, zo niet altijd”. Voor de vragen met betrekking tot vertrouwen is gebruik gemaakt van een Likert schaal van 1-7 waarbij 1 staat voor “Helemaal niet” en 7 staat voor “Volledig”.

Om een analyse van de samenhang te kunnen maken, zal een correlatie analyse worden gemaakt. Op basis van een scatterplot wordt eerst vastgesteld of er sprake is van een lineaire verhouding tussen de verschillende variabelen. Wanneer deze aanwezig is, kan aannemelijk worden gemaakt dat de afstand tussen de antwoorden redelijk gelijk is en de gegevens als interval kunnen worden geanalyseerd. Is er een normale verdeling zichtbaar binnen de scatterplots, wordt Pearson’s analyse toegepast.

Tot slot wordt een vergelijking gemaakt van de drie leiderschapsstijlen ten opzichte van het gemiddeld vertrouwen welke berekend is op basis van de uitkomsten van de dimensies van vertrouwen benevolence, ability, integrity en predictability.

Op basis van de verzamelde gegevens wordt binnen de analyse het verschil tussen de feitelijke en gewenste situatie van de variabelen vertrouwen en leiderschap vastgesteld. De gap-analyse wordt uitgevoerd omdat dit de mogelijkheid biedt gedetailleerd en integraal inzicht te krijgen in de situatie bij Von Gahlen en op de samenhang van factoren die op elkaar van invloed zijn.

### 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

#### *Validiteit*

De validiteit geeft weer of daadwerkelijk gemeten is wat de onderzoeker wilde meten. Doorewaard et al. (2015) geven de volgende beschrijving aangaande validiteit: “de mate waarin de gevolgde werkwijze en de technieken van de gegevensverzameling en de gegevensanalyse ons in staat stellen om terechte uitspraken te doen gegeven de reikwijdte van het onderzoek”

Er wordt onderscheid gemaakt tussen externe en interne validiteit. Externe validiteit geeft weer in hoeverre de resultaten van het onderzoek te generaliseren zijn. Als de resultaten extern valide zijn, wil dit zeggen dat de resultaten ongeveer hetzelfde zullen zijn wanneer je het onderzoek in een grotere groep dan de onderzoeksgroep uitvoert. In dit onderzoek is de externe validiteit groot. Er zijn bestaande vragenlijsten gebruikt voor zowel het meten van de leiderschapsstijl als het meten van de mate van



vertrouwen in de leider. Deze vragenlijsten zijn reeds in veel verschillende wetenschappelijke onderzoeken toegepast. Om die reden mag worden aangenomen dat het onderzoek een externe validiteit heeft. Bepaalde invloeden als organisatie cultuur, structuur en persoonskenmerken (bijvoorbeeld is de vertrouwer in staat om te vertrouwen) zijn niet onderzocht. Deze factoren kunnen van invloed zijn op de uitkomsten. Echter zouden deze factoren ook van invloed zijn wanneer het onderzoek wordt uitgevoerd buiten de huidige onderzoeksgroep.

Interne validiteit drukt de kwaliteit van het onderzoek uit. De vragenlijst is vertaald. De vertaling is nagekeken door een Engelse die Nederlands heeft gestudeerd en officieel vertaler is. Nadat de eerste respondenten waren gestart met het invullen van de vragenlijst, zijn nog enkele aanpassingen gedaan in overleg met de vertaler om de terminologie aan te passen naar de doelgroep. Namelijk snel na de start (binnen een uur) ontving de onderzoeker opmerkingen dat de vragen als te moeilijk werden ervaren en niet goed werden begrepen. Dit komt doordat de respondenten variëren in opleidingsniveau (ongeschoold tot WO). Tevens moet worden opgemerkt dat enkele leidinggevenden slechts een beperkt aantal medewerkers (< 5) aanstuurt. Dit maakt dat bijvoorbeeld een ANOVA analyse te weinig respondenten kan vergelijken om valide analyse te kunnen doen.

### *Betrouwbaarheid*

Wanneer er vanuit kan worden gegaan dat een onderzoek bij herhaling dezelfde resultaten geeft, noemt men het onderzoek betrouwbaar. “De mate waarin we ervan mogen uitgaan dat herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten zal leiden”. Dit is de definitie van betrouwbaarheid volgens Doorewaard et al. (2015).

Deanne N. Den Hartog and Jaap J. van Muijen and Paul L. Koopman (1997) geven met betrekking tot het gebruik van de MLQ als aandachtspunt dat in de operationalisering van de verschillende dimensies van leiderschapstijlen mogelijk het probleem ontstaat dat er niet een helder onderscheid kan worden gemaakt tussen de verschillende dimensies. Bijvoorbeeld het verschil tussen management-by-exception (passive) en laissez-faire leiderschap. Zelf geven zij hierover aan dat het verschil zit in het bewaken en accepteren van de bestaande situatie en het negeren en ontkennen van de bestaande situatie (laissez faire).



De BTI is gepresenteerd in wetenschappelijke tijdschrift en heeft een sterke score op Cronbach's alpha, schaal analyse en factoranalyse (Dietz en Den Hartog, 2006). Gillespie's BTI is voornamelijk ontwikkeld om het besluit tot vertrouwen te meten. De items zijn gericht op afhankelijkheid (stelling 1-5) en revelatie (stelling 6-10). Belangrijkste opmerking die bij de BTI gemaakt moet worden is dat de stellingen de respondent vragen te speculeren over een bepaalde situatie. Of de context en reactie gelijk is wanneer de situatie zich ook daadwerkelijk voordoet, kan niet worden gegarandeerd (Dietz en Den Hartog, 2006).

### 3.5 Tijdspad

Het onderzoek wordt uitgevoerd in een periode van maximaal 4 weken (week 25 tot en met week 28 van 2019). Er is gekozen voor een periode van 4 weken omdat meerdere medewerkers en leidinggevende voor werkzaamheden ook in het buitenland verblijven. Daar Von Gahlen een maximale reisperiode van 3 weken hanteert, mag verwacht worden dat alle medewerkers binnen het tijdsbestek van 4 weken op de locatie in Nederland aanwezig zijn en daarmee in staat om de vragenlijst in te vullen. Er wordt een zo hoog mogelijke respons nagestreefd. Dit wordt bereikt door de leidinggevenden van de productie en assemblage de medewerkers te laten inplannen om de vragenlijsten in te vullen op speciaal voor deze gelegenheid beschikbaar gestelde laptops. Medewerkers van kantoor ontvangen gedurende twee weken regelmatig een mondelinge of schriftelijke herinnering.

In dit hoofdstuk is weergegeven op welke manier het onderzoek wordt uitgevoerd. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven.



## 4. Resultaten

### Inleiding

In hoofdstuk 2 is antwoord gegeven op de theoretische vraagstelling en de deelvragen. Hoofdstuk 3 heeft de onderzoeksmethode onderbouwt. In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven en de empirische vragen beantwoord.

De empirische vraag luidt:

*Wat is er vanuit het onderzoek bekend over leiderschap van het middenkader en de directie en welke feitelijke dimensies van leiderschapsstijlen zijn aanwezig binnen het middenkader en de directie die invloed uitoefenen op het vertrouwen van medewerkers van Von Gahlen in de organisatie?*

In de eerste paragraaf wordt een responsanalyse beschreven. In paragraaf 4.2 wordt de dataverwerking beschreven. Paragraaf 4.3 geeft de analyse van de betrouwbaarheid en correlatie weer. Vervolgens wordt in de paragrafen 4.4, 4.5 en 4.6 de feitelijke situatie rondom de verschillende dimensies weergegeven en de empirische deelvragen beantwoord. Met paragraaf 4.7 wordt afgesloten. Hierin worden de scores van de leidinggevenden met elkaar vergeleken en afgezet tegen de verwachtingen zoals geformuleerd in hoofdstuk 2.

### 4.1 Responsanalyse

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder medewerkers, managers en directie van Von Gahlen.

Inleenkrachten, uitzendkrachten en ZZP-ers zijn uitgesloten. In totaal zijn 66 personen gevraagd de vragenlijsten in te vullen. Onder die 66 personen zijn 6 managers en 2 directieleden.

54 personen hebben de vragenlijsten ingevuld. Ondanks dat er geruime tijd is geboden om de lijst in te vullen, is toch niet iedereen in staat geweest dit te doen door ziekte of afwezigheid door dienststreken. Ook is een enkeling niet bereid geweest mee te werken aan het onderzoek. Redenen die zij gaven waren ondermeer “ik ken mijn leidinggevende nog onvoldoende”, “ik heb andere prioriteiten”, “ik wil hier niet aan meewerken”. Van de 54 personen die de vragenlijst hebben ingevuld zijn er 6 manager (=100%). Zij hebben naast de vragenlijst als medewerker, ook de zelfevaluatie met betrekking tot de leiderschapsstijl ingevuld.



Binnen de 54 respondenten vallen ook 2 directieleden (=100%). Deze hebben alleen de zelfevaluatie ingevuld daar zijn geen hiërarchisch manager hebben. De overige 48 respondenten zijn medewerkers. Dit is een percentage van 87,9% van het totaal.

Dit is geen 100% score. Er moet daarom gesproken worden van een aselecte steekproef. Er zijn verschillende normen die gehanteerd worden om de respons acceptabel te betrachten. Zo schrijft Korzilius (2008) dat bij een populatie van 55 er een steekproefgrootte van 48 respondenten moeten zijn en bij een populatie van 60 er een steekproefgrootte van 52 moet zijn. Met 48 respondenten op een populatie van 58, wordt niet aan deze norm voldaan. Andere normen stellen dat een respons van 50% acceptabel is, een respons van 60% goed en van 70% zeer goed (Babbie, 2007). Wanneer hiervan wordt uitgegaan is een respons van 87,9 procent zeer goed en mag op basis daarvan geconcludeerd worden dat de resultaten een goede weerspiegeling zijn van de totale groep. Ondanks dat dient enige voorzichtigheid te worden betracht bij de interpretatie van de resultaten.

#### 4.2 Dataverwerking

De survey is samengesteld op basis van drie bestaande gevalideerde vragenlijsten op het gebied van Vertrouwen en Leiderschapsstijl. Onafgeronde vragenlijsten (7) zijn verwijderd voordat de verwerking van data plaatsvond. Dit zijn voornamelijk vragenlijsten die zijn opgestart en tussentijds zijn afgebroken van het invullen niet compleet zijn gemaakt. Binnen de afgeronde data zijn geen missing values geconstateerd. Van de data is vanuit Onderzoek.nl een CSV bestand gemaakt. Voor het verwerken van de data in SPSS 26 is de data eerst numeriek gemaakt en gecontroleerd op structuur. Ook is de respons van Medewerkers, Leidinggevende en Directie samengevoegd in 1 dataoverzicht ten behoeve van SPSS. Het dataoverzicht is bijgevoegd als bijlage 4. Alle respondenten zijn meegewogen in het vaststellen van de betrouwbaarheid en het bepalen van de validiteit van de variabelen vertrouwen en leiderschapsstijl. Tot slot is met behulp van Excel een analyse gemaakt van de gemiddelde antwoorden per dimensie van Vertrouwen en Leiderschapsstijl.

#### 4.3 Betrouwbaarheid en correlatie

Om de betrouwbaarheid weer te geven is een analyse gemaakt van Cronbach's  $\alpha$ . Deze methode meet in hoeverre een antwoord op een vraag samenhangt met de andere vragen die samen de dimensie meten. Een score van  $> .7$  geeft een betrouwbare consistentie weer. In tabel 4 staat per variabele van dit onderzoek de score van Cronbach's  $\alpha$ . Beide variabelen scoren ruim boven de  $.7$ . Daarmee kan worden



geconcludeerd dat er sprake is van een interne consistentie. In de bijlagen (5 en 6) is de statistische analyse opgenomen voor beide variabelen alsmede per item.

Per item zijn er 5 van de 7 items die tevens een cronbach's  $\alpha$  geven van  $> .7$ . 1 item zit daar net onder met een .682. De dimensie Predictability bestaat slechts uit 1 item en om die reden kan geen Cronbach's  $\alpha$  worden gegenereerd.

| Variabele         | Dimensies | Aantal items | Cronbach's $\alpha$ |
|-------------------|-----------|--------------|---------------------|
| Vertrouwen        | 4         | 10           | .892                |
| Leiderschapsstijl | 3         | 9            | .912                |

Tabel 4 Cronbach's  $\alpha$

Alle scores geven de mening weer van de respondenten. De conclusies die hieruit getrokken worden, geven een indicatie hoe het gesteld is met het vertrouwen van medewerkers in hun leider, hoe zij de leiderschapsstijl interpreteren en welke invloed die leiderschapsstijl van managers binnen Von Gahlen heeft op de mate van vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevende.

Naast de betrouwbaarheid is ook de correlatie tussen de dimensies gemeten. Deze worden gepresenteerd in onderstaande tabel.

| Variabele          | 1      | 2       | 3      | 4       | 5       | 6      | 7       |
|--------------------|--------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|
| 1.Benevolence      | 1      | .967**  | .963** | .843**  | .506**  | .337*  | -.330*  |
| 2.Ability          | .967** | 1       | .904** | .930**  | .527**  | .353** | -.430** |
| 3.Integrity        | .963** | .904**  | 1      | .696**  | .469**  | .302*  | -.270*  |
| 4.Predictability   | .843** | .930**  | .696** | 1       | .469**  | .349** | -.475** |
| 5.Transformational | .506** | .527**  | .469** | .513**  | 1       | .707** | -.364** |
| 6.Transactionaal   | .337*  | .535**  | .302*  | .349**  | .707**  | 1      | -.048   |
| 7.Laissez faire    | -.330* | -.430** | -.270* | -.475** | -.364** | -.048  | 1       |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 5 Correlatie tussen de dimensies van vertrouwen en leiderschapsstijl

Uit deze tabel is op te maken dat er tussen de meeste dimensies een significante relatie bestaat. Zo bestaat er een sterke samenhang tussen de dimensies van vertrouwen en transformatieel en transactioneel leiderschap. Ook bestaat er een negatieve relatie tussen de dimensies van vertrouwen en de leiderschapsstijl Laissez faire. Dit komt overeen met wat de theorie aangeeft. De enige relatie waarvan geen significantie wordt aangetoond is de (negatieve) relatie tussen laissez faire en transactioneel leiderschap.



#### 4.4 Feitelijke situatie Leiderschapsstijl

Met behulp van Excel zijn de gemiddelden van de verschillende dimensies van leiderschapsstijlen berekend. Uitgaande van een antwoordmogelijkheid op een Likertschaal van 0-4 waarbij 0 staat voor “Helemaal niet”, 1 voor “Zo nu en dan”, 2 voor “Soms”, 3 voor “Behoorlijk vaak” en 4 voor “Regelmatig”, kan 2 als een gemiddeld antwoord worden gezien. Tabel 6 geeft de gemiddelde score per leiderschapsstijl weer zoals beoordeeld door de medewerkers van Von Gahlen:

| Leiderschapsstijl           | Gemiddelde score |
|-----------------------------|------------------|
| Transformational leadership | 2,5375           |
| Transactional leadership    | 2,1625           |
| Laissez-faire leadership    | 0,8875           |

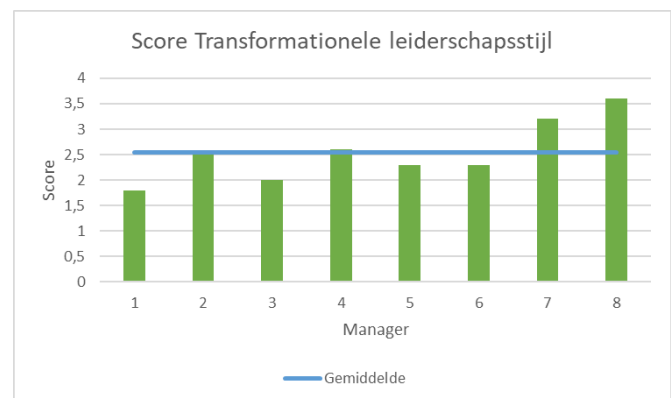
Tabel 6 Gemiddelde scores leiderschapsstijl

Uitgaande van deze gemiddelden is in een staafdiagram het resultaat voor transformationeel leiderschap is per leidinggevende weergegeven in grafiek 1. Voor Transformationeel leiderschap per leidinggevende in grafiek 2 en voor Laissez-faire leiderschap in grafiek 3.

##### *Transformationeel leiderschap*

Wanneer een leidinggevende op meerdere aspecten van transformationeel leiderschap gemiddeld of meer scoort, heeft dat een positief effect op vertrouwen van de medewerker. Minimaal een gemiddelde score van 2 is daarom gewenst.

Binnen Von Gahlen wordt gezamenlijk door alle leidinggevendens gemiddeld een score van 2,5375 gescoord op transformationeel leiderschap. Dit ligt boven de 2 wat een gemiddelde score op basis van de antwoordmogelijkheden zou zijn. Er valt uit grafiek 1 af te lezen dat 2 managers (manager 1 en 3) lager scoren dan wat een gemiddelde scoremogelijkheid was. Wanneer we de uitkomsten vergelijken met de gemiddelde score binnen Von Gahlen en we er vanuit gaan dat een score 5% mag afwijken van dit gemiddelde om nog binnen het gemiddelde te vallen, scoren manager 2 en 4 gemiddeld en manager 1, 3, 5 en 6 scoren onder het gemiddelde. Manager 7 en 8 scoren ruim boven het gemiddelde.



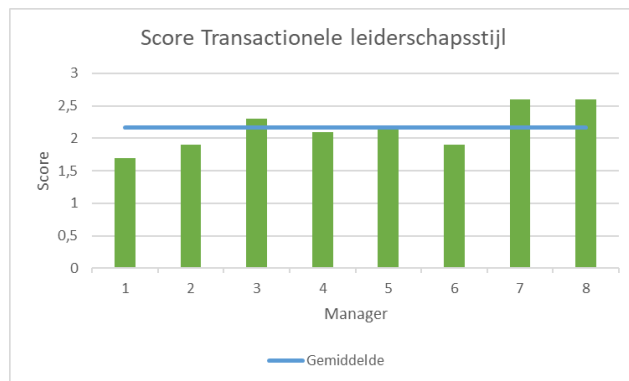
Grafiek 1 Transformationeel leiderschap



### *Transactioneel leiderschap*

Deze leiderschapsstijl zou van invloed zijn op het vertrouwen van medewerkers. Wanneer een manager op alle aspecten van transactioneel leiderschap minimaal gemiddeld scoort, zou dit van invloed zijn op het vertrouwen van de medewerker. Minimaal een gemiddelde score op deze leiderschapsstijl is daarom gewenst. Er valt uit grafiek 2 af te lezen dat manager 1, 2 en 6 lager scoren dan wat gemiddeld aan antwoord mogelijk is.

Voor transactioneel leiderschap is gemiddeld een score van 2,1625 behaald binnen Von Gahlen. Wanneer ook hier er weer wordt uitgegaan dat een score 5% mag afwijken van het gemiddelde, scoren op deze leiderschapsstijl 3 managers gemiddeld (3, 4 en 5). Manager 1, 2 en 6 scoren onder het gemiddelde. Ook hier scoren manager 7 en 8 ruim boven het gemiddelde.

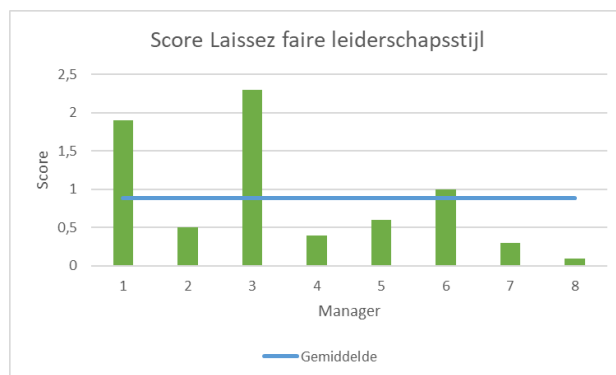


Grafiek 2 Transactioneel leiderschap

### *Laissez-faire leiderschap*

Daar bij deze leiderschapsstijl eigenlijk geen sprake is van leiderschap en een gemiddelde score of hoger daarom een negatieve invloed heeft op vertrouwen van medewerker, is een zo laag mogelijke score hier gewenst. Een score ver onder een gemiddelde scoremogelijkheid van 2 is daarom gewenst. De scores zijn weergegeven in grafiek 3.

De leiderschapsstijl Laissez-faire scoort binnen Von Gahlen een 0,8875. Rekening houdend met een afwijking van 5% van dit gemiddelde worden de scores van managers tussen de 0,8431 en 0,9319 als gemiddeld beschouwd. Alleen manager 6 scoort hierbij gemiddeld. Manager 2, 4, 5, 7 en 8 scoren onder het gemiddelde. Manager 1 en 3 scoren echter ruim boven het gemiddelde.



Grafiek 3 Laissez faire leiderschap



#### 4.5 Feitelijke situatie Vertrouwen

Vertrouwen in een leider heeft een belangrijke impact op de gedragsvariabelen van een medewerker en is daarmee belangrijk voor een positieve en betrokken cultuur binnen een organisatie.

Voor de dimensies van vertrouwen zijn per dimensie de gemiddelden berekend. De antwoordmogelijkheden konden worden weergegeven op een Likertschaal van 1 tot en met 7. 1 staat hierbij voor “Helemaal niet” en 7 voor “Volledig”. Op basis hiervan ligt een gemiddelde scoremogelijkheid op 4. Uit de resultaten valt op te merken dat het gemiddeld vertrouwen in de managers van Von Gahlen boven gemiddeld scoort met een totaal gemiddelde van 5,7906. De verschillende scores per dimensie van vertrouwen worden weergegeven in tabel 7.

| Vertrouwen     | Gemiddelde score |
|----------------|------------------|
| Benevolence    | 5,8000           |
| Ability        | 5,7750           |
| Integrity      | 5,7625           |
| Predictability | 5,8250           |

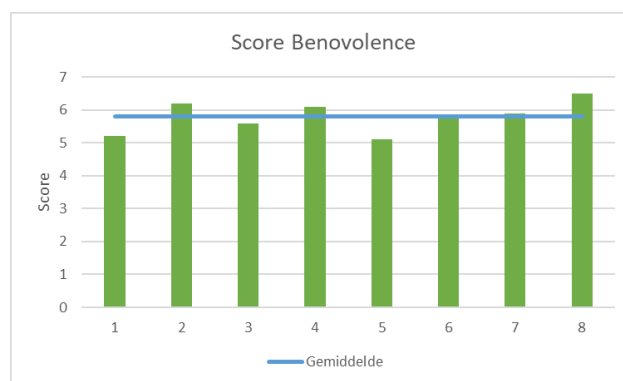
Tabel 7 Gemiddelden per dimensie van vertrouwen

Gemiddeld scoren de managers binnen Von Gahlen hoger dan het absolute gemiddelde gebaseerd op de antwoordmogelijkheden. Op de verschillende dimensies van vertrouwen zijn kleine verschillen waar te nemen.

##### *Benevolence*

Benevolence geeft de emotionele band weer tussen de vertrouwer (medewerker) en de vertrouwde (manager).

Uit grafiek 4 is af te lezen dat manager 1 en 5 het laagst scoren op Benevolence. Manager 3, 6 en 7 scoren gemiddeld. Een hoger dan gemiddelde score wordt behaald door manager 2, 4 en 8.



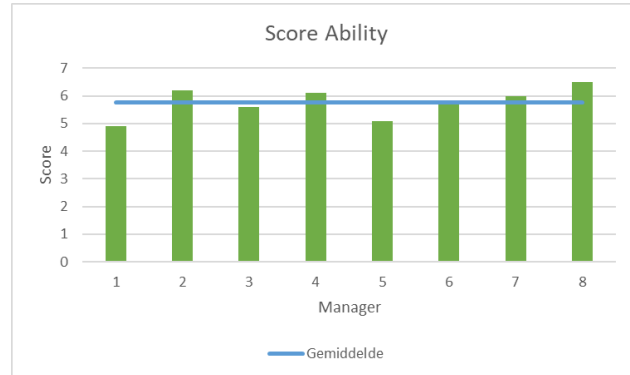
Grafiek 4 Benevolence



### *Ability*

Deze dimensie van vertrouwen geeft weer of de vertrouwde (manager) volgens de vertrouwer (medewerker) beschikt over de juiste competenties, vaardigheden en eigenschappen om zijn/haar taak als leidinggevende uit te kunnen voeren. De scores zijn weergegeven in grafiek 5.

Gemiddeld is een score gegeven van 5,775. Rekening houdend met een afwijkende marge hierop van 5%, scoren manager 3, 6 en 7 gemiddeld. Manager 1 en 5 scoren onder gemiddeld en manager 2, 4 en 8 score bovengemiddeld. Manager 8 scoort hier het hoogste.

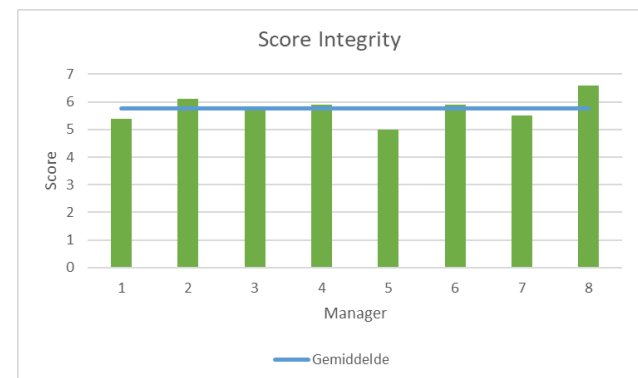


Grafiek 5 Ability

### *Integrity*

Bij Integrity beoordeeld de vertrouwer (medewerker) de door de vertrouwde (manager) gehanteerde principes, waarden en normen. De scores zijn weergegeven in grafiek 6.

Ook hier scoren de managers binnen Von Gahlen hoger dan de gemiddelde score die op basis van de antwoordmogelijkheden kon worden gegeven. Ten opzichte van het gemiddelde binnen Von Gahlen en rekening houdend met een afwijkende marge van 5%, scoort met een 5 alleen manager 5 onder het gemiddelde. Alleen managers 2 en 8 scoren boven het berekende gemiddelde van Von Gahlen. De overige managers scoren gemiddeld.



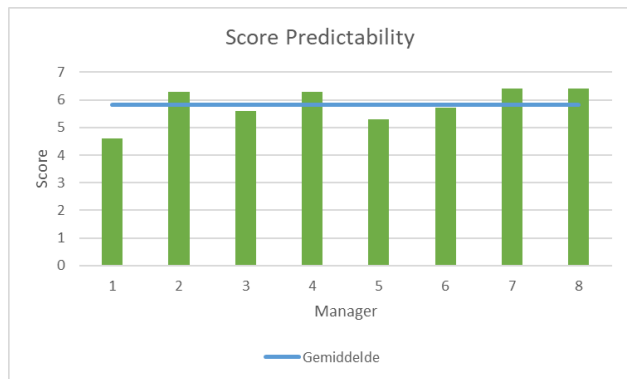
Grafiek 6 Integrity

### *Predictability*

De score van de dimensie predictability is weergegeven in grafiek 7. Deze geeft aan in hoeverre de vertrouwer (medewerker) uitgaat van een bepaalde mate van voorspelbaarheid van gedrag door de vertrouwde (de manager).



De scores laten zien dat ook hier alle leidinggevenden van Von Gahlen hoger scoren dan het gemiddelde van de antwoordmogelijkheden. De gemiddelde score van leidinggevenden binnen Von Gahlen is 5,825. Rekening houdend met een marge van 5%, scoren manager 1 en 3 onder het gemiddelde. Managers 2, 4, 7 en 8 scoren boven gemiddeld.



Grafiek 7 Predictability

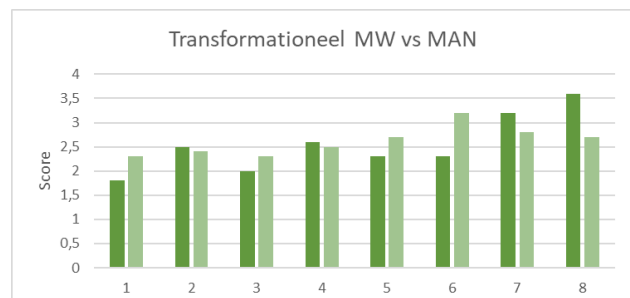
#### 4.6 Feitelijke situatie Zelfevaluatie leiderschapsstijl leidinggevende

Leidinggevenden binnen Von Gahlen hebben een zelfevaluatie van hun eigen leiderschapsstijl ingevuld. Dit laat de volgende resultaten zien.

##### *Transformationeel leiderschap*

De scores (weergegeven in grafiek 8) van manager 2 en 4 zijn op transformationeel leiderschap redelijk vergelijkbaar ten opzichte van de score gegeven door medewerkers.

De scores van manager 1, 3, 5 en 6 geven een positieve afwijking van de score die door medewerkers is gegeven. Zij geven zichzelf op deze leiderschapsstijl een hogere score dan hun medewerkers.



Grafiek 8 Score medewerker vs manager m.b.t.  
Transformationeel leiderschap

Managers 7 en 8 geven zichzelf een aanzienlijk lagere score dan door hun medewerkers is aangegeven.

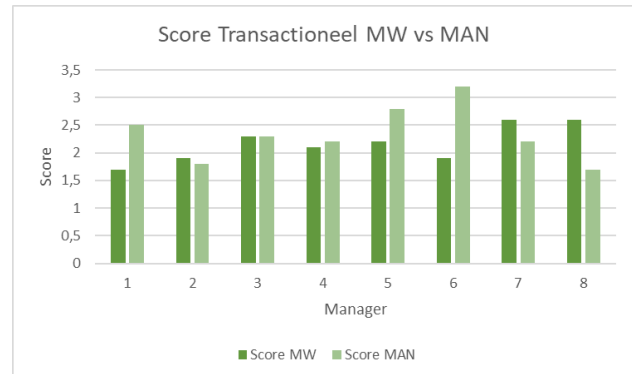
##### *Transactioneel leiderschap*

Voor transactioneel leiderschap (weergegeven in grafiek 9) scoren manager 2, 3 en 4 redelijk gelijk met de score die zij van hun medewerkers hebben ontvangen.



Manager 1, 5 en 6 geven zichzelf een aanzienlijk hogere score voor transactioneel leiderschap dan hun medewerkers.

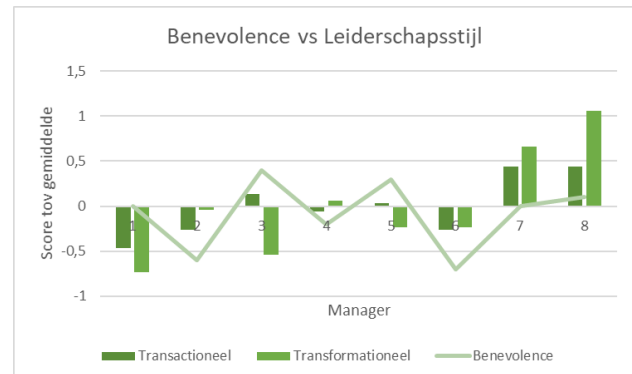
Ook hier geven manager 7 en 8 zichzelf een aanzienlijk lagere score dan zij van hun medewerkers hebben ontvangen.



Grafiek 9 Score medewerker vs manager m.b.t. Transactioneel leiderschap

4.7 Vergelijking van scores van leidinggevenden onderling en ten opzichte van de verwachtingen  
Onderstaand worden de scores geanalyseerd ten opzichte van de in hoofdstuk 2 geformuleerde verwachtingen.

*Benevolence: Wanneer een medewerker erkent dat de leidinggevende in zijn/haar belang handelt en voor hem zorgt, zal deze een hoge score geven voor alle aspecten van transactioneel leiderschap en minimaal een gemiddelde score voor transformationeel leiderschap.*



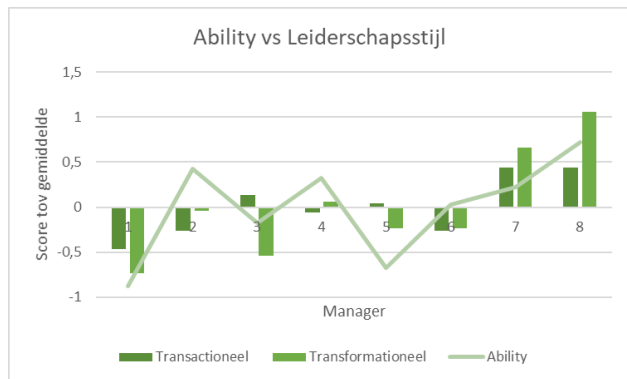
Grafiek 10 Benevolence vs Leiderschapsstijl

Uit de grafiek 10 kunnen we opmaken dat manager 1 lager dan het gemiddelde binnen Von Gahlen scoort op zowel transformationeel leiderschap als transactioneel leiderschap. De afwijking van het gemiddelde op de dimensie benevolence is minimaal en kan ten opzichte van de overige managers als gemiddeld worden beschouwd. Manager 2 en 6 scoren lager op transactioneel leiderschap en gemiddeld of lager op transformationeel leiderschap. De afwijking van het vertrouwen met betrekking tot benevolence is voor hun negatief. Zij scoren op deze dimensie lager dan het gemiddelde binnen Von Gahlen. Managers 7 en 8 scoren gemiddeld hoger op transformationeel en transactioneel leiderschap. Dit leidt echter niet tot een grote afwijking op de gemiddelde score binnen Von Gahlen van de dimensie benevolence.

Refererend aan de theorie uitgewerkt in hoofdstuk 2, is uit dit onderzoek geen duidelijke relatie gebleken tussen een hoge score op transactioneel leiderschap of een gemiddelde score op transformationeel leiderschap en een hogere score op benevolence based trust.



*Ability: Een medewerker die erkent dat zijn leidinggevende professioneel en toegewijd is en als competent wordt gezien, zal een hoge score geven voor alle aspecten van transactioneel leiderschap en een minimaal een gemiddelde score voor transformationeel leiderschap.*

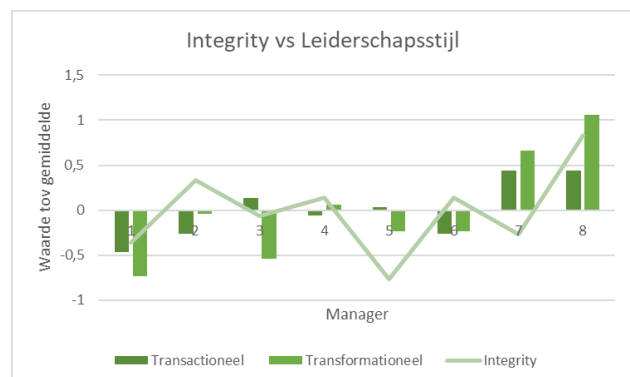


Grafiek 11 Ability vs Leiderschapsstijl

Grafiek 11 laat de afwijkingen van de gemiddelde score binnen Von Gahlen zien van de leiderschapsstijlen transactioneel en transformationeel ten opzichte van de dimensie ability. Hier zien we dat het vertrouwen in de manager 1 en 5 op de dimensie ability in negatieve zin afwijkt van de gemiddelde score binnen Von Gahlen. Daar waar een manager in positieve zin afwijkt van de gemiddelde score op transformationeel leiderschap (manager 4, 7 en 8), is ook een duidelijk verschil op te merken van vertrouwen in de competenties van deze managers. Deze zijn conform de geformuleerde verwachting.

Opvallend in deze grafiek zijn de resultaten van manager 2. Deze wijkt voor beide leiderschapsstijlen in negatieve zin af van de gemiddelde score binnen Von Gahlen, maar scoort toch aanzienlijk hoger op de dimensie ability.

*Integrity: Wanneer een medewerker beoordeeld dat zijn/haar leidinggevende integer is omdat deze handelt naar vergelijkbare principes, eerlijk is en hem/haar als gelijke behandelt, zal deze een hoge score geven voor alle aspecten van transactioneel leiderschap en een minimaal een gemiddelde score voor transformationeel leiderschap.*

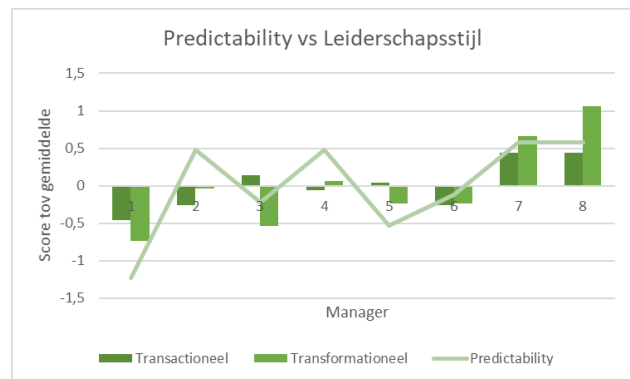


Grafiek 12 Integrity vs Leiderschapsstijl

Wanneer we de resultaten van Von Gahlen van de leiderschapsstijlen afzetten tegen de dimensie integrity zien we (in grafiek 2) ondermeer dat de negatieve afwijking van de gemiddelden van manager 1, 3 en 5 op transformationeel leiderschap overeenkomen met een lagere score op de dimensie integrity. In deze vergelijking is met name de score van manager 7 opvallend. Deze scoort hoger dan het gemiddelde binnen Von Gahlen op beide leiderschapsstijlen, maar lager dan het gemiddelde op de dimensie integrity.



*Predictability: Een leider die in de ogen van zijn medewerker voorspelbaar is door consistent te handelen wordt hoog beoordeeld op de aspecten van transactioneel leiderschap en ontvangt minimaal een gemiddelde score voor transformationeel leiderschap.*

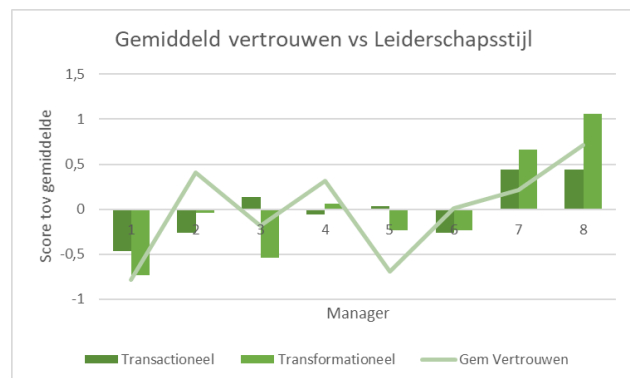


Grafiek 13 Predictability vs Leiderschapsstijl

In grafiek 13 zien we dat manager 1, 3 en 5 lager scoren op de dimensie van vertrouwen dan hun collega's. Manager 6 scoort op de dimensie predictability ook iets lager dan het gemiddelde binnen de organisatie. Manager 2 en 4 scoren gemiddeld of lager op de leiderschapsstijlen transformationeel en transactioneel. Echter de score op de dimensie van vertrouwen, predictability, ligt hoger dan het gemiddelde binnen Von Gahlen. De geformuleerde verwachting op basis van de theorie wordt met deze scores dan ook niet onderschreven.

*Transactioneel leiderschap: Als een leidinggevende alle aspecten van transactioneel leiderschap toont, zal het vertrouwen van de medewerker op alle aspecten hoog zijn.*

*Transformationeel leiderschap: Wanneer een leidinggevende meerdere aspecten van transformationeel leiderschap toont, zal het vertrouwen van de medewerker op alle aspecten hoog zijn.*



Grafiek 14 Gemiddeld vertrouwen vs Leiderschapsstijl

In grafiek 14 zien we dat manager 1, 2, en 6 op transactioneel leiderschap negatief afwijken van het gemiddelde binnen Von Gahlen. Bij manager 1 en 6 zien we ook dat de gemiddelde score van vertrouwen lager is dan de gemiddelde score binnen Von Gahlen. Manager 2 en 4 daarentegen scoren lager op transactioneel dan de overige leidinggevendenden. Manager 2 scoort bovendien net onder het gemiddelde op transformationeel niveau en manager 4 er net boven. De gemiddelde score van manager 2 en 4 op vertrouwen is hoger dan het gemiddelde binnen Von Gahlen.



Manager 3 en 5 scoren net iets hoger dan het gemiddelde van Von Gahlen op transactioneel leiderschap echter lager dan gemiddeld op transformationeel leiderschap. Op gemiddeld vertrouwen scoren deze managers lager dan het gemiddelde binnen Von Gahlen. Manager 4 scoort redelijk rond het gemiddelde van de organisatie. Op vertrouwen scoort deze manager gemiddeld echter hoger dan het gemiddelde. Managers 7 en 8 scoren hoger dan het gemiddelde op beide leiderschapsstijlen. Ook met het gemiddelde vertrouwen scoren zij hoger dan het gemiddelde binnen de organisatie.

In dit hoofdstuk zijn de verzamelde gegevens geanalyseerd en getoetst op samenhang en betrouwbaarheid. Vervolgens zijn de verschillende deelvragen beantwoord. In de perceptie van de medewerkers van Von Gahlen scoren bijna alle beoordeelde managers gemiddeld of bovengemiddeld op transformationeel leiderschap. Manager 1 is hierop een uitzondering. Deze scoort lager op transformationeel en lager op transactioneel. Manager 1 en 3 scoren bovendien hoog op laissez faire. De mate van vertrouwen door medewerkers in hun manager is ruim voldoende. Alle managers scoren bovengemiddeld. Kijkend naar de balans in leiderschapsstijl die de manager zelf vindt dat deze hanteert, zijn enkele verschillen waargenomen ten opzichte van hoe medewerkers dit waarderen.

Met deze resultaten worden in hoofdstuk 5 de conclusies van dit onderzoek beschreven en aanbevelingen gedaan.



## 5. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de informatie uit de voorgaande hoofdstukken, gaat dit hoofdstuk in op het beantwoorden van de analytische vraag gesteld in hoofdstuk 2.

### 5.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 is uiteengezet dat de directie van Von Gahlen van mening is dat de huidige samenwerking tussen afdelingen en functionarissen onvoldoende leidt tot structurele verbeteringen in het proces. Managers en medewerkers benoemen regelmatig dat anderen verantwoordelijk zijn voor de fouten die ontstaan of voor de oplossingen die geboden moeten worden. Men spreekt uit dat men onvoldoende vertrouwt op de capaciteiten en kwaliteit die de voorgaande schakel bezit. Leiderschap is in deze een belangrijke factor. Uit de theorie blijkt dat vertrouwen van invloed is op de prestaties van een organisatie en dat leidinggevend een belangrijke rol spelen bij het bouwen aan dat vertrouwen en bij het motiveren en inspireren van medewerkers. Om die reden heeft dit onderzoek zich gericht op de leiderschapsstijl van de leidinggevend binnen Von Gahlen en het vertrouwen van medewerkers in de leidinggevende.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zijn in tabel 8 de gemiddelde scores ten opzichte van de verschillende dimensies per manager samengevat. Met behulp van deze tabel wordt antwoord gegeven op de analytische vraag:

*Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen met betrekking tot de voor Von Gahlen gewenste waarden op de dimensies van leiderschapsstijlen (gebaseerd op de theorie) en de feitelijke waarden op de dimensies van leiderschapsstijlen en de invloed hiervan op vertrouwen door medewerkers binnen Von Gahlen?*

In de tabel worden de resultaten weergegeven naast het gewenste gemiddelde. Als theoretisch gemiddelde is bij leiderschapsstijlen gekozen voor 1,9 tot 2,1. Dit is het absolute gemiddelde van de antwoordmogelijkheden met een afwijking van + of – 5%. Voor transformational leiderschap is daarbij gekozen voor een gemiddelde score op basis van de antwoordmogelijkheden. Voor transactioneel leiderschap moet de score bij voorkeur zo ver mogelijk boven de gemiddelde score van 2 liggen. Voor laissez faire leiderschap moeten de scores zo ver mogelijk beneden het gemiddelde van de antwoordmogelijkheden liggen.



Als theoretisch gemiddelde voor vertrouwen is gekozen voor 4. Wanneer we ook hier rekening houden met een afwijking van 5%, gelden alle resultaten tussen de 3,8 en 4,2 gemiddeld.

Daar waar de scores in negatieve zin afwijken van de gewenste score, zijn scores rood gearceerd. De gemiddelde scores zijn oranje gearceerd.

Op basis van de vragenlijsten kan worden opgemaakt welke manager behoort tot de groep directie (manager 1 en 3) en welke tot de groep managers (manager 2, 4, 5, 6, 7 en 8).

|         | TF  |     |     | TA  |     |     | LF  |     |     | VERTR | VERTR | BE  | AB  | IN  | PRE |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|
| Manager | Gew | MW  | LG  | Gew | MW  | LG  | Gew | MW  | LG  | Gew   | Gem   |     |     |     |     |
| 1       | ≥2  | 1,8 | 2,3 | 2-4 | 1,7 | 2,5 | <2  | 1,9 | 2   | 4-7   | 5     | 5,2 | 4,9 | 5,4 | 4,6 |
| 2       | ≥2  | 2,5 | 2,4 | 2-4 | 1,9 | 1,8 | <2  | 0,5 | 2   | 4-7   | 6,2   | 6,2 | 6,2 | 6,1 | 6,3 |
| 3       | ≥2  | 2   | 2,3 | 2-4 | 2,3 | 2,3 | <2  | 2,3 | 1,7 | 4-7   | 5,6   | 5,6 | 5,6 | 5,7 | 5,6 |
| 4       | ≥2  | 2,6 | 2,5 | 2-4 | 2,1 | 2,2 | <2  | 0,4 | 1   | 4-7   | 6,1   | 6,1 | 6,1 | 5,9 | 6,3 |
| 5       | ≥2  | 2,3 | 2,7 | 2-4 | 2,2 | 2,8 | <2  | 0,6 | 2,7 | 4-7   | 5,1   | 5,1 | 5,1 | 5   | 5,3 |
| 6       | ≥2  | 2,3 | 3,2 | 2-4 | 1,9 | 3,2 | <2  | 1   | 3   | 4-7   | 5,8   | 5,8 | 5,8 | 5,9 | 5,7 |
| 7       | ≥2  | 3,2 | 2,8 | 2-4 | 2,6 | 2,2 | <2  | 0,3 | 1,3 | 4-7   | 6     | 5,9 | 6   | 5,5 | 6,4 |
| 8       | ≥2  | 3,6 | 2,7 | 2-4 | 2,6 | 1,7 | <2  | 0,1 | 1,3 | 4-7   | 6,5   | 6,5 | 6,5 | 6,6 | 6,4 |

Tabel 8 Samenvatting scores t.o.v. de gewenste scores

## 5.2 Conclusies en aanbevelingen m.b.t. leiderschapstijl

Zoals ook al in hoofdstuk 2 werd aangegeven is transformatieel leiderschap een stijl waarbij de leider de visie voor de toekomst met het team deelt, een voorbeeldrol heeft, de acceptatie van gezamenlijke doelen stimuleert, hoge verwachtingen creëert en voorziet in individuele uitdaging en ondersteuning bij de ontwikkeling van ieder teamlid (Bass, 1985). Een transactioneel leider kan ook een transformatieel leider zijn. Vaak worden eigenschappen van de transformatieel leider dan als noodzakelijke aanvulling gezien om als leider een uitwisselingsrelatie te bereiken. Volgens o.a. Bass, 1997; Bogler, 2001; Al-Mailam, 2004; Nguni, Slegers en Denessen, 2006 is dat een reden waarom transformatieel leiderschap meer positieve resultaten oplevert dan alleen transactioneel leiderschap. Uit tabel 8 blijkt dat zes van de acht managers boven gemiddeld scoren op transformatieel leiderschap. Van deze zes scoren manager 5, 7 en 8 tevens bovengemiddeld op transactioneel leiderschap.



#### Conclusie:

Kijkend naar de scores die medewerkers aan hun leidinggevende hebben toegekend voor de verschillende leiderschapsstijlen, scoren de managers binnen Von Gahlen gemiddeld tot bovengemiddeld. Iets wat volgens de theorie positief bijdraagt aan de mate van vertrouwen. Dit blijkt ook uit de resultaten met betrekking tot vertrouwen.

Manager 1 en 3 ontvangen van hun medewerkers de laagste scores op transformationeel leiderschap. Daar zij beide tot de directie behoren, is dat een aandachtspunt. Overige managers scoren bovengemiddeld. Minimaal een gemiddelde score is volgens de theorie gewenst.

Manager 1 scoort van de groep het laagst op de transactionele leiderschapsstijl (onder gemiddeld) en manager 2, 4 en 6 scoren gemiddeld. Een hoge score op de transactionele leiderschapsstijl is volgens de theorie gewenst. Hiervan uitgaande verdiend de onder gemiddelde score van manager 1 (als directielid) en de gemiddelde score van managers 2, 4 en 6 aandacht.

Tevens zijn er verschillen op te merken in de scores die door medewerkers zijn gegeven en de scores die de leidinggevendenden zichzelf hebben gegeven. De grootste negatieve verschillen zijn waarneembaar bij manager 1 (-0,5) en 6 (-0,9) op transformationeel leiderschap. Op transactioneel leiderschap is dit verschil ook het grootst bij manager 1 (-0,8) en manager 6 (-1,3). Omdat laissez-faire eigenlijk wordt bestempeld als geen leiderschap, is een zo laag mogelijk cijfer gewenst. Om die reden is hier gekeken naar de grootste positieve verschillen. Alleen manager 6 heeft voor deze stijl een hogere score van zijn medewerkers gekregen dan dat hij zichzelf zou geven (+0,6). Uit deze uitlag kan worden opgemaakt dat manager 1 en 6 een andere stijl nastreven dan door medewerkers wordt ervaren.

#### Aanbevelingen

Er zijn verschillen waar te nemen in de diverse scores gegeven door medewerkers met betrekking tot de leiderschapsstijlen van hun leidinggevende. Tevens is er een verschil gemeten in de perceptie van de medewerkers en de score die de leidinggevendenden zichzelf hebben gegeven. Ontwikkelpunten van manager 1 en 6 liggen in elk geval op de diverse aspecten van zowel transformationeel als transactioneel leiderschap. Manager 1 scoort binnen de aspecten van transformationeel leiderschap met name op het gebied van individual consideration het laagst (1,4). Binnen transactioneel leiderschap is dat Contingent



reward (1,6) en management by exception passive (1,5). Manager 6 scoort binnen transformationeel leiderschap met een 1,8 het laagst op Intellectual stimulation. Binnen de aspecten van transactioneel leiderschap wordt de laagste score aan deze manager gegeven voor management by exception passive (1,9) en management by exception active (1,9). Manager 2 en 4 zouden zich op de aspecten van transactioneel leiderschap verder mogen ontwikkelen. Ook bij deze managers geldt dat zij het laagste scoren op management by exception passive (resp. 1,8 en 1,9) en management by exception active (resp. 1,9 en 1,8).

Een goed leider luistert naar zijn medewerkers, durft zich kwetsbaar op te stellen, is in staat om te inspireren en motiveren en kan medewerkers meenemen in het verhaal achter een doel. Dit wordt onderstreept vanuit organizational behaviour theorie. Onderzoek van onder andere Waldman en Yammarino (1999) en Shamir, House en Arthur (1993) beschrijft dat charismatisch leiderschap aan medewerkers een gedeelde visie op de toekomst biedt, uitdagingen in het vooruitzicht stelt en vertrouwen geeft dat de groep dit waar kan maken. Daarnaast ontwerpt een charismatisch leider de waarden, eigenschappen, overtuiging en gedrag dat nodig is om dit te behalen en is hij in staat om medewerkers hierin mee te nemen. Verschillende HR tools kunnen hierbij ondersteunen. Bijvoorbeeld communicatiestructuur, de inrichting van een feedbackcyclus waarbij medewerkers een belangrijk aandeel hebben in de reflectie naar hun leidinggevende. Maar ook duidelijkheid in rol- en taakverantwoordelijkheden (functieontwerp) draagt hieraan bij.

Tevens is leiderschapsontwikkeling een mogelijkheid om de leiderschapskwaliteiten die horen bij de transactionele en transformationele stijl, verder te ontwikkelen. Seegers (2008) schreef in zijn proefschrift dat er in de literatuur een onderscheid wordt gemaakt tussen management development, leader development en leadership development. Hierbij richt management development zich voornamelijk op de expliciete training en vorming van (aankomend) managers waarmee zij hun rol kunnen (gaan) vervullen. Bij leader development gaat het om het vergroten van de competentie van de leider op individueel niveau in het hanteren van de uiteenlopende leiderschapsrollen en -processen welke gericht zijn op het geven van richting, het uitlijnen van verantwoordelijkheden en het behouden van commitment. En met leadership development richt men zich op de organisatie als geheel en niet zozeer op het individu van de leider. Het gaat hierbij om de ontwikkeling van collectief gedrag en collectieve waarden.



Binnen Von Gahlen zou een leader development programma voor met name de directie (manager 1 en 3) bijdragen aan de ontwikkeling van individuele competenties binnen transformationeel leiderschap. Daarnaast zou een leader development programma aangeboden kunnen worden aan manager 1, 2, 4 en 6 voor de ontwikkeling van aspecten van transactioneel leiderschap. Een dergelijk programma kan bestaan uit bijvoorbeeld workshops, assessments, coaching (Edmonstone, 2013) en schaduwen (Lalleman et al, 2016).

Met behulp van een leadership development programma kan de groep als geheel een meer eenduidige leiderschapsstijl ontwikkelen. Het programma kan zich richten op mentorschap, zelfinzicht, visieontwikkeling, communicatie en effectiviteit. Day en Dragoni (2015) geven een aantal voorwaarden voor een succesvol verloop van een programma. Om te weten of aan die voorwaarden wordt voldaan, wordt verder onderzoek aangeraden naar: de psychologische veiligheid in het team, de kennis van elkaars kennis en expertise, de aanwezigheid van een gezamenlijk perspectief op leiderschap en de richting waarin het team wil/moet bewegen en de wil om samen als team te leren en ontwikkelen.

### 5.3 Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot vertrouwen

In hoofdstuk 2 is beschreven dat vertrouwen ontstaat bij het evalueren van de andere partij op basis van betrouwbaarheid (Korsgaard et al., 2015). Volgens Mayer et al (1995) bestaat betrouwbaarheid uit de dimensies ability, benevolence en integrity. Tevens is beschreven dat vertrouwen in de leider van invloed is op het welzijn van de medewerker en zijn bereidheid en betrokkenheid bij de organisatie en het werk beïnvloed. Na berekening van de gemiddelde scores zoals weergegeven in tabel 8, is aangetoond dat het vertrouwen in de managers binnen Von Gahlen ruim boven het absolute gemiddelde van een 4 scoort. Manager 1 scoort het laagst met een gemiddelde van 5 en manager 8 scoort het hoogste met gemiddeld een 6,5. Manager 1 scoort het laagst op 'integrity' (4,9) en 'predictability' (4,6). Manager 5 scoort niet veel hoger met gemiddeld een 5,1. Manager 8 scoort op alle dimensies het hoogst met een 6,5 voor 'benevolence', een 6,5 voor 'ability', een 6,6 voor 'integrity' en een 6,4 voor 'predictability'.

#### Conclusie

Met een gezamenlijk gemiddelde score van 5,79 waar een maximum van 7 mogelijk was is antwoord gegeven op de vraag: Wat is de mate van vertrouwen dat medewerkers hebben in hun leidinggevende? Daar waar er aanleiding was om te denken dat vertrouwen in de leiders wel eens de oorzaak kon zijn van



de trage ontwikkeling en het gebrek aan wendbaarheid dat binnen de organisatie wordt herkent, blijkt uit deze scores dat het onwaarschijnlijk is dat het ligt aan het vertrouwen van de medewerkers in hun leidinggevende.

#### Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft zich beperkt tot het onderzoeken van vertrouwen van medewerkers in de managers en van de managers in de directie. Zoals Korsgaard et al (2015) schetst, hoeft vertrouwen niet wederkerig te zijn. Verder onderzoek kan aantonen in hoeverre een leidinggevende zijn medewerkers vertrouwt. Tevens zou onderzoek naar vertrouwen binnen interne netwerkrelaties inzicht geven in hoeverre medewerkers vertrouwen op de kennis en vaardigheden van en de relatie met collega's waarmee men samenwerkt of waarvan men afhankelijk is. Daarnaast geeft een frequent medewerkers tevredenheidsonderzoek inzicht in de ontwikkeling van vertrouwen en de betrokkenheid van de medewerkers binnen organisatie.

#### 5.4 Conclusies met betrekking tot de relatie tussen leiderschapsstijl en vertrouwen.

Refererend aan het artikel van Dirks en Ferrin (2002) is uit verschillende onderzoeken (Kirkpatrick & Locke, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) gebleken dat transformatieel en charismatische leiders vertrouwen winnen van medewerkers.

#### Conclusies

Uit de tabel is af te lezen dat 7 van de 8 managers hoger of gemiddeld scoren voor transformatieel leiderschap. Opvallend is wel dat de helft van de leidinggevendens gemiddeld (3 managers) of laag (1 manager) scoort op transactioneel leiderschap. Volgens de theorie zouden leidinggevendens bij voorkeur hoog moeten scoren op transactioneel leiderschap en minimaal gemiddeld op transformatieel leiderschap. In afwijking van de theorie lijkt uit dit onderzoek naar voren te komen dat het gebrek aan een hoge score op transactioneel leiderschap weinig invloed te heeft op de mate van vertrouwen van de medewerkers in de leidinggevende.

#### Aanbevelingen

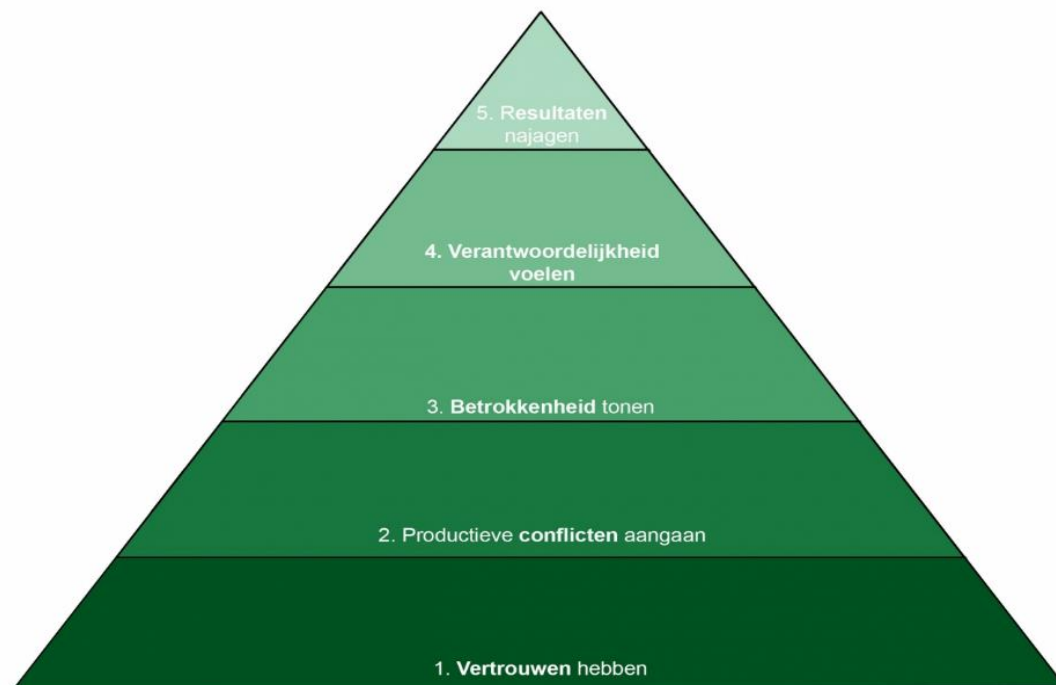
Ook al is gebleken dat het vertrouwen van medewerkers van Von Gahlen in hun leidinggevende bovengemiddeld is, is wel duidelijk naar voren gekomen welke verschillen er zijn in leiderschapsstijl. Tevens is naar voren gekomen dat een van de directieleden (manager 1) ondermaats presteert op zowel



transactioneel leiderschap als transformationeel leiderschap. En ook het andere directielid (manager 3) scoort niet hoog op transactioneel leiderschap. De prestaties van een organisatie worden beïnvloed door de mate waarin het top management in staat is het niveau te beïnvloeden van de betrokkenheid van medewerkers bij taken en activiteiten waarmee individuele prestaties worden verbeterd (MacLeod & Clarke, 2011). Om deze reden wordt hier dan ook nogmaals benadrukt dat ontwikkeling van leiderschap belangrijk is voor Von Gahlen om haar prestaties in zijn geheel te kunnen verbeteren en de betrokkenheid, verantwoordelijkheid en wendbaarheid van medewerkers (en de organisatie als geheel) te vergroten.

In het huidige team wordt naar elkaar gewezen, lijken managers te geloven dat ontwikkeling niet mogelijk is en blijft noodzakelijke verandering/aanpassing achterwege.

Patrick Lencioni, organisatieadviseur, heeft in 2002 een piramide ontworpen waarmee hij inzicht geeft in 5 kritische punten bij disfunctionele teams. De piramide kan zowel negatief als positief worden uitgelegd en kan goed als middel worden gebruikt bij evaluatie van het functioneren van een team. De piramide is hiërarchisch opgebouwd. Aan de alle lagen moet worden voldaan om als team te kunnen functioneren. Er moet eerst aan de onderste laag worden voldaan daar deze het meeste invloed heeft. Vervolgens moet telkens aan de voorgaande laag worden voldaan voordat in de opvolgende lagen ontwikkeling kan plaatsvinden.



*Figuur 5 Piramide van Lencioni (2002)*



Aanpak op basis van Lencioni:

1. Vertrouwen; Zoals uit dit onderzoek is gebleken, is vertrouwen in de leidinggevende aanwezig. Von Gahlen zou intern kunnen evalueren of men ook afdoende voldoet aan de overige 4 voorwaarden die in de piramide worden gesteld.
2. Productieve conflicten; Gaat men productieve conflicten aan? Productieve conflicten gaan over concepten en ideeën, waarbij persoonlijke aanvallen worden vermeden. Deze vorm van conflicten leiden tot openheid, snelheid en effectiviteit.
3. Betrokkenheid; Wordt er betrokkenheid getoond? Is men met elkaar bereid en heeft men het vermogen om afspraken glashelder te maken en zich hieraan te committeren? Hier draait het om helderheid aangaande verwachtingen en weten waar men “Ja” tegen zegt. Dit is belangrijk omdat het niet nakomen van afspraken schadelijk is voor de samenwerking.
4. Verantwoordelijkheid voelen; Hier draait het om de bereidheid en het vermogen hebben om elkaar aan te spreken op schadelijk gedrag en matige prestaties. Neemt elk teamlid verantwoordelijkheid voor zijn/haar eigen houding, gedrag en prestaties?
5. Resultaten; Is het eigen belang ondergeschikt of maximaal even belangrijk als het teambelang? Elkaar helpen, kennis delen en het vermijden van onderlinge strijd, draagt bij aan het neerzetten van gezamenlijke prestaties.



## Nawoord

Met het afronden van deze thesis komt er een einde aan een leerzame periode. Alle colleges, tentamens, opdrachten die tijdens de opleiding bedrijfskunde door mij zijn gevolgd, hebben uiteindelijk een plek gekregen in de totstandkoming van dit onderzoek.

Het afstuderen begon ik met een opzet over kennisdeling binnen een matrixorganisatie waarmee ik binnen het proces de momenten en manier van kennisdeling in kaart wilde brengen. Na overleg met mijn begeleider is het probleem nader verkend, hebben we verder ingezoomd en zijn kaders aangebracht. Hiermee ben ik gekomen tot het onderwerp vertrouwen in leiderschap. Gaande het onderzoek werd in elk geval voor de directie van Von Gahlen steeds duidelijker hoe belangrijk vertrouwen geven is voor de prestaties.

De totstandkoming van dit onderzoek en de uitwerking was voor mij echt een voortslepend proces. Zowel privéomstandigheden als werkomstandigheden maakten dat ik niet altijd mijn focus op de afronding heb kunnen houden. Het werken met SPSS was voor mij tevens een spannende ontdekkingsreis. Tijdens de opleiding is hier geen aandacht aan besteed. Alle kennis heb ik moeten vergaren via internet en kennissen.

Met de uitslagen van de scores, de resultaten van dit onderzoek en de aanbevelingen zoals deze in hoofdstuk 5 zijn benoemd, heb ik het gevoel een mooie basis te hebben gelegd waarmee de directie van Von Gahlen verder kan.

De resultaten zijn voor de directie enigszins confronterend. De aanbevelingen nodigen zeker uit tot verder onderzoek en actie waarmee de organisatie de gewenste veranderingen vorm kan geven.



## Literatuur

- Al-Mailam, F. F. (2004). Transactional versus transformational style of leadership—employee perception of leadership efficacy in public and private hospitals in Kuwait. *Quality Management in Healthcare*, 13(4), 278-284.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The leadership quarterly*, 10(3), 345-373.
- Babbie, E. R. (2007). *The practice of social research*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). Avolio. *BJ (200): MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report* Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational administration quarterly*, 37(5), 662-683.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership.
- Cristina Costa, A., & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations: New perspectives on the trust—control nexus. *Group & Organization Management*, 32(4), 392-406.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 133-156.
- van Dijk, A., Hendriks, P., & Romo-Leroux, I. (2016). Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution. *Journal of Knowledge Management*.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dobel, J.P., 1999, Public Integrity, Baltimore: John Hopkins University Press.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Ven, A. van de (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: Een praktische handleiding*.



- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Edmonstone, J. (2013). Healthcare leadership: learning from evaluation. *Leadership in Health Services*.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: The behavioral trust inventory*. Melbourne Business School.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. *Theories of group processes*, 131, 185.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Korsgaard, M. A., Brower, H. H., & Lester, S. W. (2015). It isn't always mutual: A critical review of dyadic trust. *Journal of Management*, 41(1), 47-70.
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Kotter, J. (1990). Management Vs Leadership;«. *Work is a force for change*.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Lalleman, P., Bouma, J., Smid, G., Rasiyah, J., & Schuurmans, M. (2017). Peer-to-peer shadowing as a technique for the development of nurse middle managers clinical leadership. *Leadership in Health Services*.
- Lawani, K., Hare, B., Cameron, I., & Dick, S. (2018). Management's 'genuine benevolence' & worker commitment to health & safety—a qualitative study. *Salvador, Brazil, Marketing Aumen*.
- Lencioni, P. (2005). The Five Dysfunctions of a Team (2002). *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team*.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.



- Mintzberg, H. (2004). Leadership and management development: An afterword. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 140-142.
- Mishra, A. K. (1992). *Organizational responses to crisis: The role of mutual trust and top management teams* (Doctoral dissertation).
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The leadership quarterly*, 14(1), 67-81.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork?. *Small group research*, 36(5), 555-599.
- Sanders, K., Schyns, B., Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review*.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future.
- Seegers, J. (2008). *Leiders leren. Dissertatie, Vrije Universiteit, Amsterdam*.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Summerfield, M. R. (2014). Leadership: A simple definition. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 71(3), 251-253.
- Verschuren, P., Doorewaard, H., & Mellion, M. (2010). *Designing a research project* (Vol. 2). The Hague: Eleven International Publishing.
- Waldman, D. A., & Bass, B. M. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(2), 169-180.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of management review*, 24(2), 266-285.



- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different.
- Zand, D. E., & Dale, E. (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*. Oxford University Press on Demand.
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.



## Bijlagen



## Bijlage 1 Stellingen en dimensies

| Gillespie (2003) – items                                                                             |                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Question                                                                                             | Aspect                                |
| “How willing are you to...”                                                                          |                                       |
| ...rely on your leader’s work-related judgements?                                                    | Competence/predictability             |
| ...rely on your leader’s task-related skills and abilities?                                          | Competence/predictability             |
| ...depend on your leader to handle an important issue on your behalf?                                | Benevolence/competence/predictability |
| ...rely on your leader to represent your work accurately to others?                                  | Benevolence/competence/predictability |
| ...depend on your leader to back you up in difficult situations?                                     | Benevolence/competence/predictability |
| ...share your personal feelings with your leader?                                                    | Benevolence/competence/integrity      |
| ...confide in your leader about personal issues that are affecting your work?                        | Benevolence/competence/integrity      |
| ...discuss honestly how you feel about your work, even negative feelings and frustration?            | Benevolence/competence/integrity      |
| ...discuss work-related problems or difficulties that could potentially be used to disadvantage you? | Benevolence/competence/integrity      |
| ...share your personal beliefs with your leader?                                                     | Benevolence/integrity                 |

*Measuring trust inside organizations (Dietz, Den Hartog, 2006)*



## Bijlage 2 BTI en MLQ vertaald

### BTI

In de volgende 10 vragen word je gevraagd om een uitspraak te doen over jouw relatie met je leidinggevende. Geef je mening weer in een schaal van 1 tot 7 waarbij 1 voor “helemaal niet” staat en 7 voor “volledig”

| “Hoe bereid ben je om...”                                                                                                                         | Helemaal niet .....Volledig |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                   | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. ...te vertrouwen op werk gerelateerde beoordelingen van jouw leidinggevende?                                                                   |                             |   |   |   |   |   |   |
| 2. ...te vertrouwen op de taak gerelateerde kunde en vaardigheden van jouw leidinggevende?                                                        |                             |   |   |   |   |   |   |
| 3. ...je leidinggevende een belangrijk issue voor jou af te handelen?                                                                             |                             |   |   |   |   |   |   |
| 4. ...erop te vertrouwen dat je leidinggevende jouw werk accuraat aan anderen presenteert?                                                        |                             |   |   |   |   |   |   |
| 5. ...erop te vertrouwen dat je leidinggevende achter je staat in moeilijke situaties?                                                            |                             |   |   |   |   |   |   |
| 6. ...om je persoonlijke gevoelens met je leidinggevende te delen?                                                                                |                             |   |   |   |   |   |   |
| 7. ...je leidinggevende in vertrouwen te nemen met persoonlijke omstandigheden die je werk beïnvloeden?                                           |                             |   |   |   |   |   |   |
| 8. ...met je leidinggevende eerlijk te praten over hoe jij je voelt ten aanzien van je werk, ook als dit negatieve gevoelens zijn en frustraties? |                             |   |   |   |   |   |   |
| 9. ...met je leidinggevende te praten over werk-gerelateerde problemen of moeilijkheden wanneer deze misschien tegen je gebruikt kunnen worden?   |                             |   |   |   |   |   |   |
| 10....om je persoonlijke overtuigingen te delen met je leidinggevende?                                                                            |                             |   |   |   |   |   |   |



“How willing are you to...”

1. ... rely on your leader’s work-related judgements? Competence/ Predictability
2. ... rely on your leader’s task-related skills and abilities? Competence/ Predictability
3. ... depend on your leader to handle an important issue on your behalf? Benevolence/ Competence/ Predictability
4. ... rely on your leader to represent your work accurately to others? Benevolence/ Competence/ Predictability
5. ... depend on your leader to back you up in difficult situations? Benevolence/ Competence/ Predictability
6. ... share your personal feelings with your leader? Benevolence/ Competence/ Integrity
7. ... confide in your leader about personal issues that are affecting your work? Benevolence/ Competence/ Integrity
8. ... discuss honestly how you feel about your work, even negative feelings and frustration? Benevolence/ Competence/ Integrity
9. ... discuss work-related problems or difficulties that could potentially be used to disadvantage you? Benevolence/ Competence/ Integrity
10. ... share your personal beliefs with your leader? Benevolence/ Integrity



## MLQ voor medewerkers

### Instructies:

Deze vragenlijst heeft tot doel om de leiderschapsstijl van je leidinggevende te beschrijven. Beantwoord de vragen zoals jij de kenmerken ervaart.

Voor de volledigheid is het belangrijk dat je alle 45 vragen beantwoord door een cijfer van 0 tot 4 toe te kennen dat het beste jouw mening weergeeft over hoe vaak je leidinggevende de gestelde kenmerk laat zien.

Deze vragenlijst wordt anoniem ingevuld. Enkele kenmerken zullen je gevraagd worden zoals afdeling, naam leidinggevende en geslacht om op basis van groepen de uitslagen te kunnen genereren.

### Gebruik de volgende schalen

0 = helemaal niet, 1 = zo nu en dan, 2 = soms, 3 is behoorlijk vaak, 4 = regelmatig zo niet altijd.

| De person die ik beoordeel....                                                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Biedt hulp en assistentie in ruil voor mijn inzet.                                                |   |   |   |   |   |
| 2. Onderzoekt aannames om te beoordelen of deze terecht zijn.                                        |   |   |   |   |   |
| 3. Toont geen bemoeienis tenzij problemen serieus worden.                                            |   |   |   |   |   |
| 4. Richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van de standaarden. |   |   |   |   |   |
| 5. Gaat belangrijke problemen uit te weg.                                                            |   |   |   |   |   |
| 6. Bespreekt voor hem/haar belangrijkste normen en waarden.                                          |   |   |   |   |   |
| 7. Is afwezig wanneer ik hem/haar nodig heb.                                                         |   |   |   |   |   |
| 8. Bekijkt problemen van verschillende invalshoeken                                                  |   |   |   |   |   |
| 9. Spreekt optimistisch over de toekomst                                                             |   |   |   |   |   |
| 10. Geeft me het een trots gevoel om met hem/haar geassocieerd te worden.                            |   |   |   |   |   |
| 11. Geeft helder weer wie verantwoordelijke is voor het behalen van specifieke resultaten en doelen. |   |   |   |   |   |
| 12. Wacht tot iets fout gaat voordat hij/zij actie onderneemt.                                       |   |   |   |   |   |
| 13. Spreekt enthousiast over wat er bereikt moet worden.                                             |   |   |   |   |   |
| 14. Benadrukt het belang van een helder doel en richting.                                            |   |   |   |   |   |
| 15. Besteed tijd en aandacht aan het overbrengen van kennis coaching.                                |   |   |   |   |   |
| 16. Maakt duidelijk wat iemand krijgt wanneer resultaten en doelstellingen zijn bereikt.             |   |   |   |   |   |
| 17. Laat zien dat hij/zij gelooft in "als het niet kapot is, hoeft het niet gemaakt te worden".      |   |   |   |   |   |
| 18. Handelt in het belang van de groep boven zijn/haar eigen belang.                                 |   |   |   |   |   |
| 19. Behandelt mij eerder als individu dan als groepslid.                                             |   |   |   |   |   |



|                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 20. Is van mening dat er actie moet worden ondernomen wanneer problemen veelvuldig terug komen.     |  |  |  |  |  |
| 21. Handelt op een manier die is respecteer.                                                        |  |  |  |  |  |
| 22. Concentreert zijn / haar volledige aandacht op het omgaan met fouten, klachten en mislukkingen. |  |  |  |  |  |
| 23. Neemt de morele en ethische gevolgen van beslissingen in acht.                                  |  |  |  |  |  |
| 24. Houdt alle fouten bij.                                                                          |  |  |  |  |  |
| 25. Geeft een gevoel van kracht en vertrouwen.                                                      |  |  |  |  |  |
| 26. Articuleert een dwingende visie op de toekomst.                                                 |  |  |  |  |  |
| 27. Richt mijn aandacht op tekortkomingen om aan de normen te gaan voldoen.                         |  |  |  |  |  |
| 28. Vermijdt het nemen van beslissingen.                                                            |  |  |  |  |  |
| 29. Houdt rekening met mijn individuele behoeften, capaciteiten en aspiraties.                      |  |  |  |  |  |
| 30. Laat me vanuit verschillende invalshoeken naar problemen kijken.                                |  |  |  |  |  |
| 31. Helpt me om mijn sterke punten te ontwikkelen.                                                  |  |  |  |  |  |
| 32. Stelt nieuwe manieren voor om opdrachten te voltooien.                                          |  |  |  |  |  |
| 33. Reageert niet snel op urgente vragen.                                                           |  |  |  |  |  |
| 34. Benadrukt het belang van een collectief zingevinggevoel.                                        |  |  |  |  |  |
| 35. Spreekt zijn voldoening uit als ik aan de verwachtingen voldoe.                                 |  |  |  |  |  |
| 36. Spreekt zijn vertrouwen uit dat de doelstellingen zullen worden bereikt.                        |  |  |  |  |  |
| 37. Voorziet effectief in mijn werk gerelateerde behoeften.                                         |  |  |  |  |  |
| 38. Gebruikt methoden van leiderschap die voldoening geven.                                         |  |  |  |  |  |
| 39. Laat me meer doen dan ik had verwacht.                                                          |  |  |  |  |  |
| 40. Is effectief in het vertegenwoordigen van mij tot de directie of een andere hogere autoriteit.  |  |  |  |  |  |
| 41. Werkt met mij op een manier die mij tevreden stelt.                                             |  |  |  |  |  |
| 42. Verhoogt mijn verlangen om te slagen.                                                           |  |  |  |  |  |
| 43. Is effectief in het voldoen aan organisatorische vereisten.                                     |  |  |  |  |  |
| 44. Verhoogt mijn bereidheid om harder te proberen.                                                 |  |  |  |  |  |
| 45. Geeft leiding aan een groep die effectief is.                                                   |  |  |  |  |  |



0 Not at all, 1 Once in a while, 2 Sometimes, 3 Fairly Often, 4 Frequently if not always,

THE PERSON I AM RATING...

1. Provides me with assistance in exchange for my efforts
2. Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate
3. Fails to interfere until problems become serious
4. Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards
5. Avoids getting involved when important issues arise
6. Talks about their most important values and beliefs
7. Is absent when needed
8. Seeks differing perspectives when solving problems
9. Talks optimistically about the future
10. Instills pride in me for being associated with him/her
11. Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets
12. Waits for things to go wrong before taking action
13. Talks enthusiastically about what needs to be accomplished
14. Specifies the importance of having a strong sense of purpose
15. Spends time teaching and coaching
16. Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved
17. Shows that he/she is a firm believer in 'if it ain't broke, don't fix it:'
18. Goes beyond self-interest for the good of the group
19. Treats me as an individual rather than just as a member of a group
20. Demonstrates that problems must become chronic before taking action
21. Acts in ways that builds my respect
22. Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures
23. Considers the moral and ethical consequences of decisions
24. Keeps track of all mistakes
25. Displays a sense of power and confidence
26. Articulates a compelling vision of the future
27. Directs my attention toward failures to meet standards
28. Avoids making decisions
29. Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others
30. Gets me to look at problems from many different angles



31. Helps me to develop my strengths
32. Suggests new ways of looking at how to complete assignments
33. Delays responding to urgent questions
34. Emphasizes the importance of having a collective sense of mission
35. Expresses satisfaction when I meet expectations
36. Expresses confidence that goals will be achieved
37. Is effective in meeting my job-related needs
38. Uses methods of leadership that are satisfying
39. Gets me to do more than I expected to do
40. Is effective in representing me to higher authority
41. Works with me in a satisfactory way
42. Heightens my desire to succeed
43. Is effective in meeting organizational requirements
44. Increases my willingness to try harder
45. Leads a group that is effective



## MLQ 5X voor leidinggevenden

### Instructies

Deze vragenlijst geeft een omschrijving van jouw leiderschapstijl. Een en twintig omschrijvingen staan beschreven in onderstaande lijst. Beoordeel in welke mate de beschrijving bij jou stijl past. Waar anderen staat wordt bedoeld: medewerkers, cliënten of groepsleden.

Waarde 0 = Helemaal niet, 1 = een enkele keer, 2 = soms, 3 = best vaak, 4 = frequent, zo niet altijd.

|                                                                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Ik geef anderen het gevoel dat het prettig is om in mijn nabijheid te zijn.        |   |   |   |   |   |
| 2. Ik maak in enkele woorden duidelijk wat we kunnen en moeten doen.                  |   |   |   |   |   |
| 3. Ik stel anderen in staat om met een nieuwe insteek naar oude problemen te kijken.  |   |   |   |   |   |
| 4. Ik help anderen om zich te ontwikkelen                                             |   |   |   |   |   |
| 5. Ik vertel anderen wat te doen wanneer ze beloond willen worden voor hun werk.      |   |   |   |   |   |
| 6. Ik ben tevreden wanneer anderen de afgesproken normen halen                        |   |   |   |   |   |
| 7. Ik vind het goed als anderen altijd op dezelfde manier blijven werken.             |   |   |   |   |   |
| 8. Anderen hebben volledig vertrouwen in mij.                                         |   |   |   |   |   |
| 9. Ik deel een aantrekkelijk beeld over wat we kunnen doen.                           |   |   |   |   |   |
| 10. Ik deel met anderen een nieuwe manier om zaken op te lossen.                      |   |   |   |   |   |
| 11. Ik laat anderen weten hoe ik denk dat ze functioneren.                            |   |   |   |   |   |
| 12. Ik voorzie in erkenning en beloning wanneer anderen hun doelen behalen.           |   |   |   |   |   |
| 13. Zolang als zaken werken, probeer ik niets te veranderen.                          |   |   |   |   |   |
| 14. Wat anderen willen doen is OK voor mij.                                           |   |   |   |   |   |
| 15. Anderen zijn trots om met mij geassocieerd te worden.                             |   |   |   |   |   |
| 16. Ik help anderen om betekenis in hun werk te vinden.                               |   |   |   |   |   |
| 17. Ik help anderen om nieuwe oplossingen nogmaals te overdenken.                     |   |   |   |   |   |
| 18. Ik geef aandacht aan diegene die lijken te worden afgewezen.                      |   |   |   |   |   |
| 19. Ik maak duidelijk wat anderen kunnen krijgen wanneer ze iets bereiken.            |   |   |   |   |   |
| 20. Ik vertel anderen de normen die ze moeten weten om hun werk uit te kunnen voeren. |   |   |   |   |   |
| 21. Ik vraag niet meer van anderen dan essentieel is.                                 |   |   |   |   |   |



INSTRUCTIONS: This questionnaire provides a description of your leadership style. Twenty-one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you.

The word others may mean your followers, clients, or group members.

KEY 0 - Not at all 1 - Once in a while 2 = Sometimes 3 = Fairly often 4 = Frequently, if not always

1. I make others feel good to be around me.....0 1 2 3 4
2. I express with a few simple words what we could and should do.....0 1 2 3 4
3. I enable others to think about old problems in new ways.....0 1 2 3 4
4. I help others develop themselves.....0 1 2 3 4
5. I tell others what to do if they want to be rewarded for their work.....0 1 2 3 4
6. I am satisfied when others meet agreed-upon standards.....0 1 2 3 4
7. I am content to let others continue working in the same ways always.....0 1 2 3 4
8. Others have complete faith in me.....0 1 2 3 4
9. I provide appealing images about what we can do.....0 1 2 3 4
10. I provide others with new ways of looking at puzzling things.....0 1 2 3 4
11. I let others know how I think they are doing.....0 1 2 3 4
12. I provide recognition/rewards when others reach their goals.....0 1 2 3 4
13. As long as things are working, I do not try to change anything.....0 1 2 3 4
14. Whatever others want to do is OK with me.....0 1 2 3 4
15. Others are proud to be associated with me.....0 1 2 3 4
16. I help others find meaning in their work.....0 1 2 3 4
17. I get others to rethink ideas that they had never questioned before.....0 1 2 3 4
18. I give personal attention to others who seem rejected.....0 1 2 3 4
19. I call attention to what others can get for what they accomplish.....0 1 2 3 4
20. I tell others the standards they have to know to carry out their work.....0 1 2 3 4
21. I ask no more of others than what is absolutely essential.....0 1 2 3 4



## Bijlage 3 Vragenlijsten

(toegevoegd als separaat bestand)

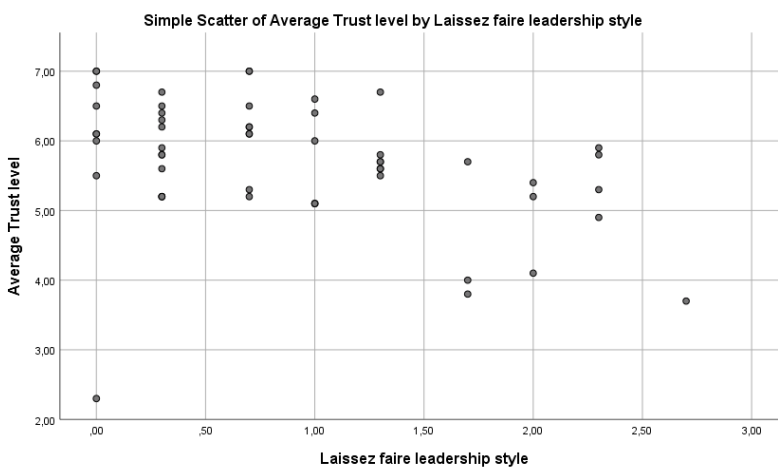
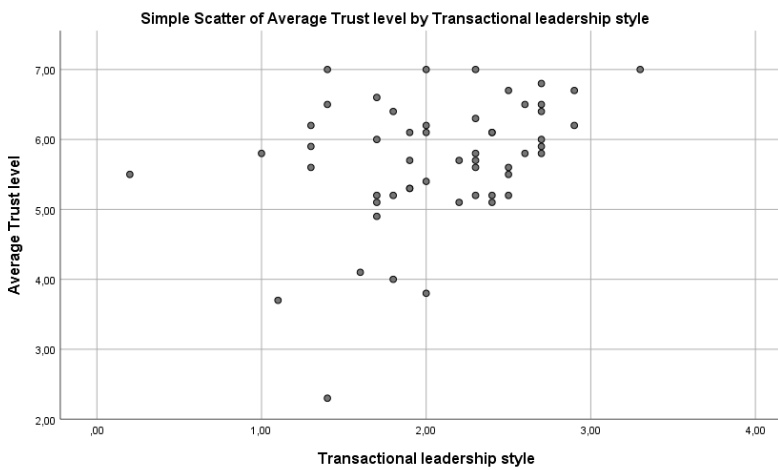
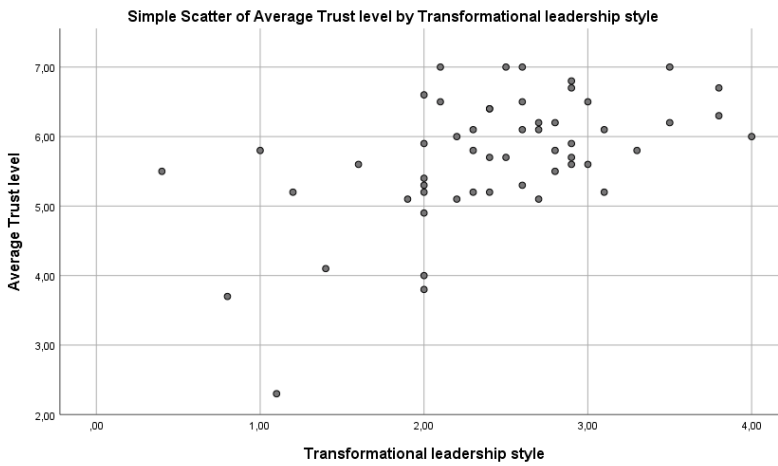


## Bijlage 4 Dataoverzicht

(toegevoegd als separaat bestand)



## Bijlage 5 Scatterplots





## Bijlage 6 Pearsons correlation

### Correlations

|                      |                                   | Benevolence             | Ability - Competence | Integrity | Predictability |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|-----------|----------------|
| Benevolence          | Pearson Correlation               | 1                       | ,967**               | ,963**    | ,843**         |
|                      | Sig. (2-tailed)                   |                         | ,000                 | ,000      | ,000           |
|                      | Sum of Squares and Cross-products | 46,540                  | 43,994               | 47,167    | 40,697         |
|                      | Covariance                        | ,878                    | ,830                 | ,890      | ,768           |
|                      | N                                 | 54                      | 54                   | 54        | 54             |
|                      | Bootstrap <sup>c</sup>            | Bias                    | 0                    | -,001     | -,002          |
|                      |                                   | Std. Error              | 0                    | ,012      | ,013           |
|                      |                                   | 95% Confidence Interval | 1                    | ,937      | ,929           |
|                      |                                   |                         |                      |           |                |
|                      |                                   | Lower                   |                      |           |                |
| Ability - Competence | Pearson Correlation               | ,967**                  | 1                    | ,904**    | ,930**         |
|                      | Sig. (2-tailed)                   | ,000                    |                      | ,000      | ,000           |
|                      | Sum of Squares and Cross-products | 43,994                  | 44,436               | 43,262    | 43,879         |
|                      | Covariance                        | ,830                    | ,838                 | ,816      | ,828           |
|                      | N                                 | 54                      | 54                   | 54        | 54             |
|                      | Bootstrap <sup>c</sup>            | Bias                    | -,001                | 0         | -,004          |
|                      |                                   | Std. Error              | ,012                 | 0         | ,036           |
|                      |                                   | 95% Confidence Interval | ,937                 | 1         | ,814           |
|                      |                                   |                         |                      |           |                |
|                      |                                   | Lower                   |                      |           |                |
| Integrity            | Pearson Correlation               | ,963**                  | ,904**               | 1         | ,696**         |
|                      | Sig. (2-tailed)                   | ,000                    | ,000                 |           | ,000           |
|                      | Sum of Squares and Cross-products | 47,167                  | 43,262               | 51,577    | 35,374         |
|                      | Covariance                        | ,890                    | ,816                 | ,973      | ,667           |
|                      | N                                 | 54                      | 54                   | 54        | 54             |
|                      | Bootstrap <sup>c</sup>            | Bias                    | -,002                | -,004     | 0              |
|                      |                                   | Std. Error              | ,013                 | ,036      | 0              |
|                      |                                   | 95% Confidence Interval | ,929                 | ,814      | 1              |
|                      |                                   |                         |                      |           |                |
|                      |                                   | Lower                   |                      |           |                |
| Predictability       | Pearson Correlation               | ,843**                  | ,930**               | ,696**    | 1              |
|                      | Sig. (2-tailed)                   | ,000                    | ,000                 | ,000      |                |
|                      | Sum of Squares and Cross-products | 40,697                  | 43,879               | 35,374    | 50,128         |
|                      | Covariance                        | ,768                    | ,828                 | ,667      | ,946           |
|                      | N                                 | 54                      | 54                   | 54        | 54             |
|                      | Bootstrap <sup>c</sup>            | Bias                    | -,008                | -,004     | -,012          |
|                      |                                   | Std. Error              | ,061                 | ,028      | ,109           |
|                      |                                   | 95% Confidence Interval | ,700                 | ,858      | ,435           |
|                      |                                   |                         |                      |           |                |
|                      |                                   | Lower                   |                      |           |                |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples