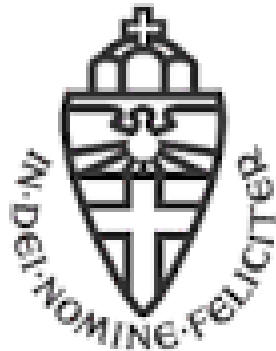


Masterscriptie

De rol van de reputatie van de leidinggevende bij de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende tijdens organisatieveranderingen



Naam: Charlotte de Luij

Studentnummer: 4527313

Opleiding: Master Communicatie- en Informatiewetenschappen

Specialisatie: Communicatie en Beïnvloeding

E-mail: a.deluij@student.ru.nl

Telefoonnummer: 06-34327767

Eerste begeleider: J. van Berkel

Tweede begeleider: M. Starren

Versie: Definitief

Aantal woorden: 8.885

Datum: 15 juni 2016

Samenvatting

Uit eerder onderzoek is gebleken dat ongeveer zeventig procent van de veranderingen in Nederlandse organisaties niet slagen (Boonstra, 2000). Een gebrek aan vertrouwen van werknemers in de leidinggevende is hier veelal de oorzaak van (Hansma & Elving, 2005). Vertrouwen in de leidinggevende is namelijk van belang voor het creëren van een positieve attitude tegenover de verandering en daarmee het slagen van de verandering. Volgens eerder onderzoek is de interne communicatie van de leidinggevende een voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende (Hansma & Elving, 2008). Echter, tot op heden is een vorm van interne communicatie, de verandercommunicatie van de leidinggevende, niet onderzocht als voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende. Tevens is er onvoldoende inzicht in de rol van de reputatie van de leidinggevende in deze relatie. Hieruit resulteerde de onderzoeksvraag: *Welke rol speelt de reputatie van de leidinggevende bij de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en de mate van het vertrouwen in de leidinggevende?*

Om dit te onderzoeken is een survey verspreid onder mensen die een organisatieverandering ondergingen. Met gevalideerde vragenlijsten werden de verandercommunicatie en reputatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende gemeten. De resultaten toonden aan dat de verandercommunicatie van de leidinggevende een significante voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende. Gekeken naar de dimensies van de verandercommunicatie, bleken steun, openheid en informele communicatie een significante voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende. Naarmate een leidinggevende in de interne communicatie meer steun en openheid creëert en de informele communicatie beperkt, stijgt het vertrouwen in de leidinggevende. Daarentegen bleek dat de reputatie van de leidinggevende geen significante invloed heeft op de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende. Bovenstaande resultaten zorgden voor nieuwe inzichten betreffende de aspecten die het vertrouwen in de leidinggevende voorspellen tijdens een organisatieverandering.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ter afronding van de Masteropleiding Communicatie- en informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

Na het afronden van mijn Hbo-opleiding Facility Management wilde ik mijzelf graag verder ontwikkelen. Aangezien je in het facilitaire werkveld continu samenwerkt en overlegt met andere partijen, zijn goede communicatieve vaardigheden een vereiste. Vandaar dat ik voor deze Masteropleiding heb gekozen. Tijdens de stage voor mijn Hbo-opleiding ben ik in aanraking gekomen met een organisatieverandering. Dit had een grote impact op de medewerkers van de organisatie. Ik vond dit erg interessant en wilde mij hier graag verder in verdiepen. Deze scriptie was een uitgelezen kans om nader onderzoek te doen naar organisatieveranderingen.

Uiteraard had ik dit onderzoek niet alleen kunnen uitvoeren. Daarom wil ik mijn scriptiebegeleidster, Jantien van Berkel, bedanken voor haar kritische blik op mijn onderzoek. Haar feedback heeft mij geholpen om kritisch naar mijn eigen stukken te kijken en deze te verbeteren.

Ik hoop dat u mijn scriptie met plezier zult lezen.

Charlotte de Luij,

Juni 2016

Inleiding

Aanleiding

Regelmatig komt een organisatie in het nieuws waarbij een grootschalige organisatieverandering, zoals een fusie of reorganisatie, wordt aangekondigd. Hoewel een hoop organisatieveranderingen worden gestart, blijkt dat zeventig procent van de veranderingen in de Nederlandse organisaties hun doel niet bereiken (Boonstra, 2000). Volgens Hansma en Elving (2008) is een gebrek aan vertrouwen van werknemers in de leidinggevende de oorzaak van het mislukken van een organisatieverandering. Het vertrouwen in de leidinggevende is namelijk van belang voor het creëren van een positieve attitude tegenover de verandering. Wanneer onder de werknemers een positieve attitude aanwezig is jegens de verandering, dan is de kans groot dat de organisatieverandering slaagt. Aangezien het vertrouwen in de leidinggevende de basis is voor het slagen van een organisatieverandering, wordt in dit onderzoek nader bekeken welke aspecten de mate van het vertrouwen in de leidinggevende voorspellen.

Volgens de Ridder (2004) en Morgan en Zeffane (2003) is het type interne communicatie van de leidinggevende een voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende. Een kanttekening die bij deze bevinding geplaatst kan worden, is dat deze onderzoeken zich niet gericht hebben op de verandercommunicatie van de leidinggevende, terwijl deze vorm van interne communicatie juist van belang is tijdens organisatieveranderingen. Hierbij wordt namelijk expliciet aandacht besteed aan de dimensies participatie, steun, openheid en informele communicatie (Bennebroek-Gravenhorst, Elving & Werkman, 2006; Kanter, Stein & Jick, 1992). Aangezien de interne communicatie van de leidinggevende een voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende, is het aannemelijk dat de verandercommunicatie van de leidinggevende eveneens een voorspeller kan zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende. Het is van belang dat dit nader onderzocht wordt, aangezien de verandercommunicatie van de leidinggevende van groot belang is tijdens een organisatieverandering en daarmee tevens een rol kan spelen bij het slagen van de organisatieverandering.

Naast de interne communicatie van de leidinggevende, stellen Burke, Sims, Lazzara en Salas (2007) dat de reputatie van de leidinggevende in het algemeen ook een rol speelt bij het vertrouwen in de leidinggevende. Volgens hun bevindingen modereert de reputatie van de leidinggevende de relatie tussen de karakteristieken van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende. Op basis van deze bevinding ontstaat de vraag of de reputatie van de leidinggevende eveneens de relatie modereert tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende.

Gekeken naar de kennishiaten die uit bovenstaande onderzoeken naar voren komen, resulteert hieruit de volgende onderzoeksvraag: *Welke rol speelt de reputatie van de leidinggevende bij de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en de mate van het vertrouwen in de leidinggevende?*

Theoretisch kader

Bovenstaande relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende en de rol van de reputatie van de leidinggevende hierbij, valt binnen de context van organisatieveranderingen. Een organisatieverandering wordt omschreven als de aanpassing van de structuur, cultuur, werk- en administratieve processen of de technische systemen van een organisatie, met als doel om de organisatie efficiënter en effectiever te laten werken (Burke, 2013; De Witte, Jonker & Vink, 2013). Organizationalveranderingen kunnen volgens Weick en Quinn (1999) in twee soorten worden ingedeeld, namelijk episodische en continue veranderingen. De episodische verandering wordt van tevoren gepland met een duidelijk geformuleerd einddoel. Deze veranderingen zijn vaak groot van omvang en hebben veel impact op de werknemers. Daarentegen zijn continue veranderingen klein van omvang, hebben minder impact en worden vooraf niet gepland. Deze kleine doorlopende veranderingen vinden met regelmaat plaats in de organisatie en kunnen samen tot een grote verandering leiden (Weick & Quinn, 1999). Kortom, er zijn grofweg twee soorten veranderingen die zich onderscheiden in de omvang, impact en planning van de verandering.

Ongeacht het soort verandering waarin de organisatie zich bevindt, heeft elke organisatie als doel om de organisatieverandering te laten slagen. Om dit te bereiken is het van belang dat werknemers vertrouwen hebben in de leidinggevende. Vertrouwen in de leidinggevende wordt gedefinieerd als een psychologische toestand die bestaat uit het voornemen om de kwetsbaarheid van de afhankelijkheid van de leidinggevende te accepteren op basis van positieve verwachtingen van de intenties of gedrag van de leidinggevende (Burke et al., 2007).

Wanneer een werknemer een hoge mate van vertrouwen in de leidinggevende heeft, dan leidt dit tot een positieve attitude ten opzichte van de organisatieverandering met als gevolg dat de werknemer open staat voor de verandering (Hansma & Elving, 2008). Daarentegen leidt een lage mate van vertrouwen in de leidinggevende tot een negatieve attitude tegenover de verandering dat resulteert in woede, angst en twijfel over het nut van de verandering (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Aangezien de attitude jegens de verandering beïnvloed wordt door

de mate waarin werknemers de leidinggevende vertrouwen, kan gesteld worden dat het vertrouwen in de leidinggevende de basis is voor het slagen van de organisatieverandering (Hansma & Elving, 2008; Oreg et al., 2011).

Gezien het feit dat het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende een invloedrijke rol heeft tijdens een organisatieverandering, is het van belang om inzicht te hebben in de aspecten die de mate van het vertrouwen in de leidinggevende voorspellen. De Ridder (2004) en Morgan en Zeffane (2003) stellen dat er een relatie is tussen het type interne communicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende. Zo leidt open en directe interne communicatie tussen de leidinggevende en werknemers tot een hogere mate van vertrouwen in de leidinggevende (Morgan & Zeffane, 2003). Daarentegen resulteert het nauwelijks delen van informatie tot een daling van het vertrouwen in de leidinggevende (De Ridder, 2004). Hieruit valt af te leiden dat het type interne communicatie van de leidinggevende een voorspeller is voor de mate waarin de leidinggevende vertrouwd wordt (Burke et al., 2007; De Ridder, 2004; Morgan & Zeffane, 2003).

Een kanttekening die bij deze bevindingen geplaatst kan worden, is dat de verandercommunicatie van de leidinggevende niet is meegenomen in deze onderzoeken. De verandercommunicatie betreft de interne communicatie van de leidinggevende over organisatieveranderingen waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan de dimensies participatie, steun, openheid en informele communicatie (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006; Kanter et al., 1992). Wanneer een leidinggevende aandacht besteed aan deze dimensies in de interne communicatie met de werknemers, zal de communicatie positiever worden ervaren door de werknemers (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006; Kanter et al., 1992). Voordat er nader ingegaan wordt op de mogelijke positieve gevolgen van het toepassen van verandercommunicatie tijdens organisatieveranderingen, wordt er eerst nader inzicht gegeven in de vier dimensies van verandercommunicatie.

De eerste dimensie, participatie, wordt gekenmerkt door de mate waarin werknemers het gevoel hebben betrokken te worden bij de verandering (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006). Naarmate er meer gecommuniceerd wordt over de verandering, daalt de negatieve houding van de werknemers tegenover de verandering (Elving, 2005). De tweede dimensie, steun, betreft de mate waarin werknemers het gevoel hebben hun ideeën en meningen mogen uiten over de verandering en in hoeverre de leidinggevende deze ideeën en meningen ter overweging neemt (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006; Kanter et al., 1992). De derde dimensie, openheid, wordt gekenmerkt door de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat

problemen met betrekking tot de verandering openlijk besproken kunnen worden met de leidinggevende (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006). Het gevoel van onzekerheid tegenover de verandering neemt af als werknemers ervaren dat hun problemen rond de verandering openlijk besproken kunnen worden. (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006; Elving, 2006). Als laatste dimensie is de informele communicatie de mate waarin volgens de werknemers sprake is van geruchten in de organisatie over de verandering (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006). Wanneer de leidinggevende onderscheid maakt in het communiceren van informatie over de verandering tussen de werknemers, ontstaan er geruchten in de organisatie met als gevolg dat er een negatieve kijk op de verandering ontstaat onder de werknemers (Hansma & Elving, 2008).

Uit bovenstaande valt af te leiden dat het van belang is dat in de interne communicatie van de leidinggevende tijdens organisatieveranderingen participatie, steun en openheid gecreëerd wordt en de informele communicatie beperkt wordt.

Hoewel het belang van het toepassen van de verandercommunicatie tijdens organisatieveranderingen door meerdere onderzoekers wordt benadrukt (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006; Kanter et al., 1992), zijn de vier aspecten van verandercommunicatie tot op heden niet specifiek onderzocht als voorspeller voor de mate van vertrouwen in de leidinggevende. Het is van belang dat hier meer inzicht in verkregen wordt, aangezien het vertrouwen in de leidinggevende bijdraagt aan het creëren van een positieve attitude van de werknemers jegens de verandering en daarmee het slagen van een organisatieverandering (Hansma & Elving, 2008; Oreg et al., 2011). Samengevat zou de verandercommunicatie, bestaande uit de dimensies participatie, steun, openheid en informele communicatie, van de leidinggevende een voorspeller kunnen zijn voor de mate van het vertrouwen in de leidinggevende.

Behalve de interne communicatie van de leidinggevende, voorspellen de karakteristieken van de leidinggevende eveneens de mate van het vertrouwen in de leidinggevende (Burke et al., 2007). Deze karakteristieken bestaan volgens Burke et al. (2007) uit de dimensies bekwaamheid, welwillendheid en integriteit. De eerste dimensie, bekwaamheid, bestaat uit een set van vaardigheden, competenties en eigenschappen die een leidinggevende in staat stelt om invloed uit te oefenen op een specifiek domein (Mayer & Gavin, 2005). De tweede dimensie, welwillendheid, betreft de overtuiging van de werknemer dat de leidinggevende daadwerkelijk zorg draagt voor de werknemer zonder dat de

leidinggevende daarbij uit eigen belang handelt (Caldwell & Hayes, 2007). Ten slotte wordt de derde dimensie, integriteit, gekenmerkt door de mate waarin een leidinggevende handelt volgens een aantal principes die de werknemer accepteert (Davis, Mayer en Schoorman, 1995). Uit de bevindingen van Burke et al. (2007) is gebleken dat naarmate een leidinggevende meer als bekwaam, welwillend of integer wordt gepercipieerd, er een toename ontstaat in het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende. Daarentegen daalt het vertrouwen in de leidinggevende als een werknemer de bekwaamheid, welwillendheid of integriteit van de leidinggevende als minimaal percipieert. Hieruit kan opgemaakt worden dat de karakteristieken van de leidinggevende, bestaande uit drie dimensies, een voorspeller zijn voor het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende.

Naast de karakteristieken en de interne communicatie van de leidinggevende, speelt de reputatie van de leidinggevende ook een rol in het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende (Burke et al., 2007). Voordat deze relatie nader bekeken wordt, wordt er eerst meer inzicht gegeven in het aspect reputatie van de leidinggevende. Hall, Blass, Ferris en Massengale (2004) stellen dat de reputatie de gepercipieerde identiteit van een leidinggevende is, die ontstaat uit een combinatie van zichtbare persoonlijke kenmerken, prestaties en gedragingen die worden waargenomen door de werknemers.

Volgens Hall et al. (2004) en Dess en Shaw (2001) wordt de reputatie van de leidinggevende gebaseerd op drie dimensies. De eerste dimensie waarop de reputatie van de leidinggevende wordt gebaseerd is het menselijk vermogen (Hall et al., 2004). Menselijk vermogen wordt gekenmerkt door de mate waarin mensen over kennis, vaardigheden en kwaliteiten beschikken. Leidinggevers met een hoog menselijk vermogen hebben een sterkere reputatie dan een leidinggevende met een laag menselijk vermogen (Hall et al., 2004).

De tweede dimensie, sociaal vermogen, omvat de sociale relaties binnen de organisatie, gezamenlijke doelen en het vertrouwen van organisatieleden in elkaar (Dess & Shaw, 2001). Zo resulteert het aansluiten bij een sociaal netwerk tot het delen van meer informatie vanuit de leidinggevende, met een stijging van de reputatie als gevolg (Bouty, 2000). Hieruit volgt dat Hall et al. (2004) stellen dat een leidinggevende met een hoger sociaal vermogen een sterkere reputatie heeft.

De laatste dimensie betreft het gedrag van de leidinggevende. Naarmate het gedrag van de leidinggevende dusdanig meer overeenkomt met de verwachtingen die werknemers hebben van dat gedrag, resulteert dit in een stijging van de reputatie van de leidinggevende. Echter geldt het tegenovergestelde wanneer het gedrag inconsistent is met de verwachtingen die werknemers

hebben van de leidinggevende (Burke et al., 2007). Samengevat wordt de reputatie van de leidinggevende gevormd door de drie dimensies menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en het gedrag van de leidinggevende.

Hoewel de interne communicatie en de karakteristieken van de leidinggevende een directe voorspeller zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende, heeft de reputatie van de leidinggevende een modererende invloed op de relatie tussen de karakteristieken van een leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende (Burke et al., 2007). Wanneer een leidinggevende een goede reputatie heeft, dan accepteert een werknemer eerder een actie van de leidinggevende die niet overeenkomt met de karakteristieken van de leidinggevende en leidt het vertrouwen in de leidinggevende weinig verlies (Burke et al., 2007). Echter, wanneer een leidinggevende een slechte reputatie heeft, dan resulteert een actie van de leidinggevende die inconsistent is met de karakteristieken van de leidinggevende tot een daling van het vertrouwen in de leidinggevende (Burke et al., 2007). Kortom, volgens Burke et al. (2007) is de reputatie van de leidinggevende een moderator in de relatie tussen de karakteristieken van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende.

Samenvattend komt in de besproken literatuur naar voren dat het vertrouwen in de leidinggevende de basis is voor het slagen van een organisatieverandering. Het vertrouwen in de leidinggevende wordt door werknemers gebaseerd op drie aspecten, namelijk de interne communicatie, karakteristieken en reputatie van de leidinggevende (Burke et al., 2007; De Ridder, 2004; Morgan & Zeffane, 2003). Teven is gebleken dat een leidinggevende tijdens een organisatieverandering zich in de interne communicatie naar de werknemers voornamelijk moet richten op de vier dimensies van verandercommunicatie (Kanter et al., 1992). Aangezien de interne communicatie van de leidinggevende een voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende, zouden de vier dimensies van de verandercommunicatie van de leidinggevende eveneens een voorspeller kunnen zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende, maar tot op heden is er onvoldoende empirisch onderzoek naar de samenhang hiertussen gedaan.

Daarnaast werd duidelijk dat de reputatie van de leidinggevende een moderator is in de relatie tussen de karakteristieken van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende (Burke et al., 2007). Op basis van deze bevinding ontstaat de vraag of de reputatie van de leidinggevende eveneens de relatie modereert tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende. De kennishiaten die in bovenstaande onderzoeken zijn vastgesteld, resulteren in de volgende onderzoeksvraag:

Welke rol speelt de reputatie van de leidinggevende bij de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en de mate van het vertrouwen in de leidinggevende?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er twee deelvragen opgesteld:

- 1) In hoeverre voorspelt de verandercommunicatie van de leidinggevende, gekenmerkt door participatie, steun, openheid en informele communicatie, de mate van het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende.
- 2) In hoeverre heeft de reputatie van de leidinggevende een modererende invloed op de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende?

Methodie

Instrumentatie

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een online survey. In de survey werden de variabelen verandercommunicatie van de leidinggevende, reputatie van de leidinggevende en het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende bevestigd. De survey is opgenomen in bijlage 1. Aangezien de respondenten een oordeel geven over hun leidinggevende, betreffen de resultaten een perceptie van de respondenten over de leidinggevende en niet het daadwerkelijke gedrag van de leidinggevende. Tevens dient opgemerkt te worden dat de leidinggevende in dit verdere onderzoek de directe leidinggevende betreft waar de werknemers direct mee te maken hebben.

De eerste predictor in dit onderzoek betreft de verandercommunicatie van de leidinggevende. De verandercommunicatie van de leidinggevende bestaat uit de dimensies participatie, steun, openheid en informele communicatie en werden gemeten met zeventien stellingen die afkomstig zijn uit de *Communication and Organizational Change Questionnaire* (COCQ) van Bennebroek-Gravenhorst et al. (2006). De betrouwbaarheid van de Verandercommunicatie bestaande uit zeventien items was goed: $\alpha = .91$.

De eerste dimensie, participatie, betreft de mate waarin werknemers het gevoel hebben betrokken te worden bij de verandering. Participatie werd gemeten aan de hand van vier items op een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 7 voor geheel mee eens. Een van de vragen die voor kwam was: “Ik word actief betrokken bij de veranderprocessen”. De betrouwbaarheid van de dimensie Participatie bestaande uit vier items was goed: $\alpha = .90$.

De tweede dimensie, steun, betreft de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat ze hun ideeën en meningen mogen uiten over de verandering en in hoeverre de leidinggevende deze ideeën en meningen ter overweging neemt (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006). Steun werd gemeten met vier items op een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 7 voor geheel mee eens. Een van de vragen die voorkwam was: “Er wordt voldoende geluisterd naar mijn mening over de verandering”. De betrouwbaarheid van de dimensie Steun bestaande uit vier items was goed: $\alpha = .90$.

De derde dimensie, openheid, wordt gekenmerkt door de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat problemen en andere zaken over de verandering openlijk besproken kunnen worden met de leidinggevende (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006). Deze dimensie bevat vijf items die gemeten werden op een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 7 voor geheel mee eens. Een van de vragen die voor kwam was: “Problemen op het

werk worden openlijk besproken”. De betrouwbaarheid van de dimensie Openheid bestaande uit vijf items was goed: $\alpha = .84$.

De laatste dimensie, informele communicatie, betreft de mate waarin er volgens de werknemers sprake is van geruchten op de werkvloer over de verandering (Bennebroek-Gravenhorst et al., 2006). Deze dimensie bevat vier items die eveneens werden gemeten op een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 7 voor geheel mee eens. Een van de vragen die voor kwam was: “De informatie over de verandering die ik van collega’s krijg, is vaak tegenstrijdig aan dat van de leidinggevende”. De betrouwbaarheid van de dimensie Informele Communicatie bestaande uit vier items was adequaat: $\alpha = .74$.

De tweede predictor in dit onderzoek betreft de reputatie van de leidinggevende. Dit wordt gedefinieerd als de gepercipieerde identiteit van een leidinggevende die ontstaat uit een combinatie van zichtbare persoonlijke kenmerken, prestaties en gedragingen die worden waargenomen door de werknemer (Hall et al., 2004). De reputatie van de leidinggevende werd gemeten aan de hand van de gevalideerde Reputatieschaal van Elving (2012). Deze schaal bevat twaalf items die gemeten werden op een 7-punts semantische differentiaalschaal waarbij 1 staat voor het meest negatieve uiterste en 7 voor het meest positieve uiterste. De items die gemeten werden zijn: ‘slecht’ – ‘goed’, ‘onprettig’ – ‘prettig’, ‘onaangenaam’ – ‘aangenaam’, ‘negatief’ – ‘positief’, ‘ongunstig’ – ‘gunstig’, ‘niet bewonderenswaardig’ – ‘bewonderenswaardig’, ‘onbetrouwbaar’ – ‘betrouwbaar’, ‘ondeskundig’ – ‘deskundig’, ‘onervaren’ – ‘ervaren’, ‘ongeloofwaardig’ – ‘geloofwaardig’, ‘niet oprecht’ – ‘oprecht’ en ten slotte ‘onprofessioneel’ – ‘professioneel’. De items werden gemeten aan de hand van de vraag: “Het beeld dat ik van mijn leidinggevende had tijdens de organisatieverandering was...”. De betrouwbaarheid van de Reputatie van de leidinggevende bestaande uit twaalf items was goed: $\alpha = .97$.

De afhankelijke variabele in dit onderzoek betreft het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende. Het vertrouwen in de leidinggevende wordt gedefinieerd als een psychologische toestand die bestaat uit het voornemen om de kwetsbaarheid van de afhankelijkheid van de leidinggevende te accepteren op basis van positieve verwachtingen van de intenties of gedrag van de leidinggevende (Burke et al., 2007). Dit werd gemeten met de gevalideerde vragenlijst van Schoorman en Ballinger (2006). De items werden gemeten op een vijf-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 5 voor geheel mee eens. Een van de vragen die voor kwam was: “*Ik zou bereid zijn mijn leidinggevende de volledige controle*

te geven over mijn toekomst binnen deze organisatie”. De betrouwbaarheid van het Vertrouwen in de leidinggevende bestaande uit zeven items was adequaat: $\alpha = .74$.

Procedure en respondenten

De respondenten die werkend en ouder dan achttien jaar zijn, werden via e-mail en sociale media uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. De survey werd afgenomen met behulp van *Qualtrics*. Voorafgaand aan de survey kregen de respondenten een introductietekst te lezen waarin eerst het doel van het onderzoek werd toegelicht. Vervolgens werd beschreven dat deelname aan het onderzoek vrijwillig is, de survey ongeveer vijf tot tien minuten in beslag neemt en dat bij het beantwoorden van de vragen geen goede of foute antwoorden zijn, de mening van de respondent is van belang. Tevens werd de anonimiteit van de respondent en het zorgvuldig omgaan met de gegevens benadrukt. Daarnaast werd vermeld dat als de respondent op ‘volgende’ klikt, hij of zij toestemming verleent om de ingevulde gegevens te gebruiken voor onderzoeksdoeleinden. Vervolgens werd beschreven dat onder de respondenten een Bol.com waardebon ter waarde van vijftien euro wordt verloot. Als de respondent hier kans op wilde maken, dan diende de respondent aan het einde van de survey zijn of haar e-mailadres in te vullen. Hierbij werd benadrukt dat het e-mailadres niet aan de ingevulde antwoorden werd gekoppeld en vertrouwelijk mee werd omgegaan. Ten slotte werd de respondent aan het einde van de survey bedankt voor de medewerking aan het onderzoek.

Er werd voor deze survey beoogd om minimaal 180 respondenten deel te laten nemen die tijdens hun werk direct betrokken waren bij een organisatieverandering. In de survey werd daarom eerst bevraagd of dit het geval was. Om aan te geven dat het om diverse soorten organisatieveranderingen kan gaan, werden een aantal voorbeelden gegeven, zoals een reorganisatie, fusie, afdelingen die samengaan of gesplitst worden, een nieuwe methode van werken, nieuwe procedures, gebruik maken van een nieuw soort machine, ander computersysteem, uitbesteding van werkzaamheden enzovoorts. Wanneer de respondenten aangaven dat ze op hun werk niet betrokken zijn geweest bij een organisatieverandering, werden ze uitgesloten voor het verdere onderzoek. De respondenten die op hun werk wel direct betrokken zijn geweest bij een organisatieverandering, namen deel aan het onderzoek.

Voor dit onderzoek hebben in totaal 284 respondenten deelgenomen aan de survey, waarvan 24 respondenten de survey niet hebben afgemaakt. Van de overgebleven 260 respondenten, zijn 190 respondenten tijdens hun werk direct betrokken geweest bij een

organisatieverandering. De 70 respondenten die tijdens hun werk niet direct betrokken zijn geweest bij een organisatieverandering, werden uitgesloten voor het verdere onderzoek. In totaal zijn er dus 190 bruikbare surveys voor dit onderzoek. Gemiddeld deden de respondenten acht minuten over het invullen van de survey. Van de 190 respondenten hebben 13 respondenten niet alle vragen in de survey beantwoord, maar deze surveys werden wel meegenomen in de verdere analyses. In tabel 1 wordt de verdeling van de respondenten over het geslacht, opleidingsniveau en nationaliteit weergegeven.

Tabel 1. Beschrijvende statistieken van de onderzoekspopulatie (geslacht, opleiding, en nationaliteit) ($N = 190$)

	Frequentie	Percentage
Geslacht		
Man	50	26 %
Vrouw	120	63 %
Opleidingsniveau		
VMBO	8	4 %
HAVO	4	2 %
VWO	2	1 %
MBO	27	14 %
HBO	75	40 %
WO	54	28 %
Nationaliteit		
Nederlands	165	87 %
Anders	2	1 %

Naast het geslacht, opleidingsniveau en de nationaliteit, werd ook de sector en het dienstverband van de respondent bevraagd die van toepassing was tijdens de organisatieverandering. In tabel 2 wordt de verdeling van de respondenten over de sectoren en dienstverbanden weergegeven.

Tabel 2. Beschrijvende statistieken van de onderzoekspopulatie (sector en dienstverband) ($N = 190$)

	Frequentie	Percentage
Sector		
Bouw en vastgoed	7	4 %
Communicatie en media	15	8 %
Consultancy	7	4 %
Energiebedrijven	1	1 %
Facilitaire dienstverlening	11	6 %
Financiële dienstverlening	9	5 %
Gezondheid- en welzijnszorg	28	15 %
Handel en retail	18	10 %
Horeca, recreatie en toerisme	16	8 %
Industrie	6	3 %
ICT	6	3 %
Intermediairs	2	1 %
Land- en tuinbouw	7	4 %
Onderwijs	18	10 %
Overheid en semioverheid	10	5 %
Technische dienstverlening	1	1 %
Transport en logistiek	8	4 %
Dienstverband		
Fulltime	82	43 %
Parttime	62	33 %
Oproepkracht	11	6 %
Anders	15	8 %

Van de 190 respondenten hadden 170 respondenten hun geslacht aangegeven en hiervan was de verdeling respectievelijk 50 mannen en 120 vrouwen. Met een range van 49 jaar, had de jongste respondent een leeftijd van 20 jaar en de oudste respondent een leeftijd van 69 jaar. De gemiddelde leeftijd onder de respondenten was 32 jaar ($M = 32.26$, $SD = 12.30$). Onder de respondenten hebben 167 hun nationaliteit aangegeven, waarvan 165 de Nederlandse hebben en 1 de Belgische en 1 de Britse nationaliteit heeft. Het opleidingsniveau van de respondenten lag tussen VMBO en Universiteit, waarvan de meeste respondenten hoog opgeleid waren (40 %). Ten slotte lag het aantal dienstjaren dat de respondent voor de organisatie werkte voorafgaand aan de organisatieverandering tussen de 3 maanden en 40 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren onder de respondenten was 6 jaar ($M = 6.07$, $SD = 7.82$).

Statistische toetsing

Om antwoord te krijgen op de deelvragen en daarmee de onderzoeksvraag, is in dit onderzoek gebruikt gemaakt van vier regressieanalyses. Ten eerste is een enkelvoudige regressieanalyse uitgevoerd om te toetsen of er een lineair verband bestaat tussen de voorspeller totale verandercommunicatie van de leidinggevende en de afhankelijke variabele vertrouwen in de leidinggevende. Vervolgens is een multiple regressieanalyse uitgevoerd om het lineaire verband te toetsen tussen de vier dimensies van de verandercommunicatie van de leidinggevende en de afhankelijke variabele vertrouwen in de leidinggevende. Ten slotte is een moderatie analyse uitgevoerd om te toetsen of er een lineair verband bestaat tussen de voorspellers verandercommunicatie en reputatie van de leidinggevende en de afhankelijke variabele vertrouwen in de leidinggevende, waarbij gecorrigeerd werd voor de interactie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en reputatie van de leidinggevende.

Resultaten

Voordat de resultaten van de regressieanalyses worden besproken, volgt in tabel 3 eerst een overzicht van de gemiddelden en standaarddeviaties van de voorspellers en de afhankelijke variabele.

Tabel 3. Gemiddelden en standaarddeviaties van de voorspellers en de afhankelijke variabele (voorspellers: 1 = geheel mee oneens, 7 = geheel mee eens), (afhankelijke variabele: 1 = geheel mee oneens, 5 = geheel mee eens)

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
Verandercommunicatie	4.39	1.08	185
Participatie	4.18	1.54	190
Steun	4.52	1.50	190
Openheid	4.99	1.16	185
Informeel communicatie	3.70	1.29	185
Reputatie	4.80	1.27	182
Vertrouwen	3.34	0.68	177

Regressieanalyses

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat het Vertrouwen in de leidinggevende voor 56% te verklaren was door de ingebrachte variabele ($F(1, 175) = 226.77, p < .001$). De verandercommunicatie van de leidinggevende bleek een significante voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende ($\beta = .75, p < .001$).

Tabel 4. Regressie-analyse voor de variabele die het vertrouwen in de leidinggevende voorspelt ($N = 190$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	1.26	.14	
Verandercommunicatie	.47	.03	.75***
<i>R</i> ²	.56		
<i>F</i>	226.77**		

*** $p < .001$

Uit een multiple regressie bleek dat het Vertrouwen in de leidinggevende voor 56% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(4, 172) = 57.03, p < .001$). De dimensies steun ($\beta = .38, p < .001$) openheid ($\beta = .16, p = .012$) en informele communicatie ($\beta = .19, p = .001$) bleken significante voorspellers voor het vertrouwen in de leidinggevende, maar de dimensie participatie ($\beta = .18, p = .052$) niet.

Tabel 5. Regressie-analyse voor de variabelen die het vertrouwen in de leidinggevende voorspellen ($N = 190$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	1.36	.16	
Participatie	.08	.04	.18
Steun	.17	.05	.38***
Openheid	.10	.04	.16*
Informele communicatie	.10	.03	.19**
<i>R</i> ²	.56		
<i>F</i>	57.03**		

* $p < .05$, ** $p < .010$, *** $p < .001$

Uit een moderatie analyse bleek geen significant modererend effect van reputatie van de leidinggevende op het verband tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende ($\beta = .04, p = .415$). De tabel (6) met bijbehorende resultaten is opgenomen in bijlage twee.

Conclusie

Uit de theorie die voorafgaand aan dit onderzoek is doorgenomen, bleek dat het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende de basis is voor het slagen van een organisatieverandering. Hoewel de interne communicatie als voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende al eerder onderzocht is, bleek er nog onvoldoende inzicht te zijn in de verandercommunicatie van de leidinggevende als voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende. Hieruit resulteerde de eerste deelvraag: *In hoeverre voorspelt de verandercommunicatie van de leidinggevende, gekenmerkt door participatie, steun, openheid en informele communicatie, de mate van het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende*

De resultaten tonen aan dat er een significante sterke positieve correlatie is tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende. Hieruit kan gesteld worden dat de verandercommunicatie van de leidinggevende een belangrijke voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende. Naarmate de verandercommunicatie van de leidinggevende positiever wordt beoordeeld door de werknemers, neemt het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende toe. Aangezien de verandercommunicatie van de leidinggevende uit vier dimensies bestaat, is tevens bekeken in welke mate deze dimensies een voorspeller zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende. De resultaten tonen aan dat de dimensies steun, openheid en informele communicatie een significante voorspeller zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende, waarbij de dimensie steun de sterkste voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende. Naarmate de werknemers in de interne communicatie van de leidinggevende meer steun en openheid en minder informele communicatie ervaren, dan neem het vertrouwen in de leidinggevende toe. Daarentegen bleek de dimensie participatie geen significante voorspeller te zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende. Hieruit kan gesteld worden dat naarmate een werknemer meer of minder participatie ervaart in de interne communicatie van de leidinggevende, dit geen invloed heeft op de mate waarin de werknemer vertrouwen heeft in de leidinggevende.

Samengevat is de verandercommunicatie van de leidinggevende, bestaande uit de dimensies steun, openheid en informele communicatie, een significante voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende, maar de dimensie participatie niet.

Naast de verandercommunicatie van de leidinggevende, bleek uit eerdere bevindingen dat de reputatie van de leidinggevende ook een rol speelt in het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende. Op basis van deze bevindingen ontstond de tweede deelvraag: *In hoeverre*

heeft de reputatie van de leidinggevende een modererende invloed op de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende? De resultaten tonen aan dat er geen significant interactie-effect is. Dit betekent dat de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende niet beïnvloed wordt door de reputatie van de leidinggevende. De impact van de verandercommunicatie op het vertrouwen in de leidinggevende is dus hetzelfde voor leidinggevende met een goede reputatie als een leidinggevende met een slechte reputatie.

De twee deelvragen samengenomen leidden tot de volgende onderzoeksvraag: *Welke rol speelt de reputatie van de leidinggevende bij de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en de mate van het vertrouwen in de leidinggevende?* Samengevat is de verandercommunicatie van de leidinggevende bestaande uit de dimensies steun, openheid en informele communicatie een significante voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende, waarbij er geen significante invloed is van de reputatie van de leidinggevende op deze relatie.

Discussie

Verklaring van de bevindingen

Gekeken naar de bevindingen van dit onderzoek, bleek dat de verandercommunicatie van de leidinggevende een significante voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende. Om dit resultaat te verklaren, wordt er teruggegrepen op de eerder beschreven onderzoeken. Uit eerdere onderzoeken kwam naar voren dat de interne communicatie van de leidinggevende een voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende (De Ridder, 2004; Morgan en Zeffane, 2003). Aangezien de verandercommunicatie van de leidinggevende een vorm van interne communicatie is, is het evident dat de verandercommunicatie van de leidinggevende eveneens een voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende.

Tevens is in dit onderzoek bekeken in welke mate de dimensies van de verandercommunicatie van de leidinggevende een voorspeller zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende. De resultaten tonen aan dat de dimensies steun, openheid en informele communicatie een significante voorspeller zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende. Een mogelijke verklaring voor de dimensie steun als voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende, is dat wanneer werknemers de mogelijkheid hebben om hun mening of feedback te geven over de verandering, ze eerder bereid zijn om zich afhankelijk op te stellen van de leidinggevende (Proctor & Doudakis, 2003). Een gevolg hiervan kan zijn dat onder de werknemer vertrouwen ontstaat in de leidinggevende.

Een mogelijke verklaring voor de dimensie openheid als voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende, is dat openheid bijdraagt aan het begrijpen van de organisatieverandering door de werknemers (Weber & Weber, 2001). Wanneer werknemers de plannen van de leidinggevende begrijpen, bestaat de kans dat werknemers ook vertrouwen krijgen in de leidinggevende, aangezien vertrouwen onder andere gebaseerd wordt op basis van positieve verwachtingen van werknemers over de intenties van de leidinggevende (Burke et al., 2007).

Ten slotte kan de dimensie informele communicatie als voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende verklaard worden door het gegeven dat informele communicatie veelal bestaat uit geruchten over de verandering. Als er weinig geruchten zijn over de aankomende verandering, dan nemen de positieve verwachtingen over de intenties van de leidinggevende toe. Deze positieve verwachtingen zijn van belang voor het creëren van vertrouwen in de leidinggevende. Daarentegen geldt het tegenovergestelde wanneer sprake is van een hoge mate van informele communicatie op de werkvloer (Hansma & Elving, 2008).

In tegenstelling tot de dimensies openheid, steun en informele communicatie, bleek de dimensie participatie geen significante voorspeller te zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de dimensie participatie marginaal significant is. Onderstaande verklaring dient daarom voorzichtig geïnterpreteerd te worden. Een mogelijke verklaring voor het niet significante resultaat van de dimensie participatie, is dat eerdere bevindingen hebben aangetoond dat werknemers het idee hebben dat participatie in de communicatie van de leidinggevende als middel wordt ingezet om minder weerstand te krijgen tijdens de verandering en niet wordt ingezet om als werknemer een bijdrage te kunnen leveren aan de organisatieverandering (Van der Sluis, 2007; Ten Ham & Van Nistelrooij, 2006). Tevens stelde Van Nistelrooij en Sminia (2006) dat veel werknemers van mening zijn dat participatie in de interne communicatie van de leidinggevende veelal ‘voor de show’ is, waardoor het volgens de werknemers geen impact heeft op de organisatieverandering. Uit deze bevindingen kan gesteld worden dat werknemers wantrouwig zijn over het creëren van participatie in de communicatie van de leidinggevende. Het gevolg hiervan kan zijn dat werknemers de ervaren participatie niet meenemen in hun perceptie over het vertrouwen in de leidinggevende. Bovenstaande bevindingen uit eerdere onderzoeken zouden mogelijk kunnen verklaren waarom de dimensie participatie geen significante voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende.

Tenslotte bleek dat de reputatie van de leidinggevende geen moderator is in de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende. Dit betekent dat de impact van de verandercommunicatie van de leidinggevende op het vertrouwen in de leidinggevende hetzelfde is voor een leidinggevende met een goede reputatie als een leidinggevende met een slechte reputatie. Een mogelijke verklaring hiervoor is de manier waarop de reputatie van de leidinggevende bevraagd is in de survey. In de eerder besproken literatuur werd gesteld dat wanneer een leidinggevende een goede reputatie heeft, een werknemer eerder een actie van de leidinggevende accepteert die niet overeenkomt met de karakteristieken van de leidinggevende met als gevolg dat het vertrouwen in de leidinggevende weinig verlies leidt (Burke et al., 2007). Op basis van deze bevinding werd verwacht dat wanneer een leidinggevende een goede reputatie heeft, maar tijdens de organisatieverandering slecht communiceert naar de werknemers, dit geen gevolgen heeft voor de mate van het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende. In het onderzoek van Burke et al. (2007) werd de reputatie van de leidinggevende gemeten aan de hand van het beeld van de werknemer over de leidinggevende voorafgaand aan de organisatieverandering. Daarentegen

werd in de survey van dit onderzoek aan de respondenten gevraagd wat hun beeld van de leidinggevende was tijdens de organisatieverandering. Door deze vraag beoordeelden de respondenten de reputatie van hun leidinggevende op basis van hun ervaring tijdens de organisatieverandering en niet voorafgaand aan de organisatieverandering zoals bedoeld was. Doordat de vraagstelling verkeerd is geformuleerd, kan dit een verklaring zijn dat de reputatie van de leidinggevende geen moderator is in de relatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende.

Beperkingen van het onderzoek

Bij het uitgevoerde onderzoek kunnen een aantal kanttekeningen worden geplaatst. Ten eerste het aantal respondenten dat heeft deelgenomen aan de survey. Ondanks dat de minimaal beoogde 180 respondenten hebben deelgenomen aan de survey, wordt dit aantal niet bereikt voor de vragen die het vertrouwen in de leidinggevende meten. Aangezien de respondenten niet verplicht waren tot het beantwoorden van alle vragen, hebben maar 177 respondenten alle vragen over de variabele vertrouwen in de leidinggevende ingevuld. Voorafgaand aan het onderzoek was dit een risico waar bewust over is nagedacht. Aangezien de vragen gevoelige onderwerpen betreffen waarover de respondent niet altijd wil antwoorden, kregen de respondenten in de survey de mogelijkheid om een vraag over te slaan. Het gevolg hiervan is dat niet alle 191 respondenten de vragen over het vertrouwen in de leidinggevende hebben beantwoord en daardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek in geding komt.

Ten tweede is het mogelijk dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. In de survey kwamen namelijk gevoelige onderwerpen aan bod waarbij de respondent een oordeel moest geven over de leidinggevende. Hoewel voorafgaand aan de survey de anonimiteit van de respondent werd benadrukt, bestaat altijd de mogelijkheid dat er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven.

Tevens dient opgemerkt te worden dat de totale groep respondenten van dit onderzoek geen representatieve steekproef is voor de totale Nederlandse beroepsbevolking. De verhoudingen qua man/vrouw, leeftijd, dienstverband en sector komen in dit onderzoek niet overeen met de werkelijkheid. Het gevolg hiervan kan zijn dat de resultaten een vertekend beeld geven van de werkelijkheid. De resultaten van dit onderzoek dienen daarom voorzichtig gegeneraliseerd te worden naar de daadwerkelijke beroepsbevolking.

Een inhoudelijke beperking van dit onderzoek is dat de karakteristieken van de leidinggevende, ofwel bekwaamheid, welwillendheid en integriteit niet als mediator zijn opgenomen tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende. Burke et al. (2007) toonde in zijn reviewstudie aan dat de karakteristieken van de leidinggevende een directe voorspeller zijn voor het vertrouwen in de leidinggevende. Aansluitend op de bevindingen van Burke et al. (2007) zouden de karakteristieken van de leidinggevende ook als mediator kunnen optreden tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende. Wanneer een werknemer de verandercommunicatie van de leidinggevende als positief ervaart, dan kan de leidinggevende door de werknemers als bekwaam worden gepercipieerd, met als gevolg dat er meer vertrouwen ontstaat in de leidinggevende. Tevens geldt hetzelfde principe voor welwillendheid. Wanneer de leidinggevende in de verandercommunicatie zorg draagt voor de werknemer zonder dat de leidinggevende daarbij uit eigen belang handelt, wordt de leidinggevende meer als welwillend gepercipieerd en daardoor ontstaat er tevens meer vertrouwen in de leidinggevende. Tenslotte kan een leidinggevende meer als integer worden gepercipieerd als de leidinggevende in de verandercommunicatie handelt volgens een aantal principes die de werknemer accepteert, waardoor er weer een toename ontstaat van het vertrouwen in de leidinggevende. Samengevat zou de verandercommunicatie van de leidinggevende kunnen leiden tot een toename in de gepercipieerde bekwaamheid, welwillendheid en integriteit van de leidinggevende, met als gevolg dat er meer vertrouwen ontstaat in de leidinggevende. Echter, de karakteristieken van de leidinggevende zijn niet meegenomen in dit onderzoek, dus hier kunnen geen verdere uitspraken over gedaan worden.

Een andere inhoudelijke beperking van dit onderzoek is dat bij de vragen over de verandercommunicatie van de leidinggevende niet duidelijk vermeld is of de respondenten een oordeel moesten geven over de schriftelijke en/of mondeling interne communicatie van de leidinggevende. Er kunnen namelijk verschillen zitten in de wijze waarop de leidinggevende mondeling communiceert en schriftelijk communiceert. Aangezien in de survey aan de respondenten niet duidelijk is gemaakt welke vorm van interne communicatie zij moesten beoordelen, kan er in de resultaten ook niet gesproken worden of er een verschil is tussen de schriftelijke en mondeling verandercommunicatie van de leidinggevende als voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende.

Daarnaast is een beperking van dit onderzoek de manier waarop de reputatie van de leidinggevende is gemeten. Zoals bij de verklaring van de bevindingen al werd vermeld, is de reputatie van de leidinggevende tijdens de organisatieverandering gemeten, terwijl het beter was als de respondenten werden bevraagd over de reputatie die de leidinggevende had voorafgaand aan de organisatieverandering. Bovendien is de reputatie van de leidinggevende gemeten aan de hand van twaalf algemene aspecten, terwijl volgens de definitie van de reputatie van de leidinggevende er drie dimensies zijn waarop de reputatie gebaseerd wordt, namelijk menselijk vermogen, sociaal vermogen en het gedrag van de leidinggevende. Hoewel het beter was geweest als de reputatie gemeten werd aan de hand van deze drie dimensies, kon hier geen gevalideerde vragenlijst voor gebruikt worden. Tot op heden is voor het meten van de reputatie van de leidinggevende alleen de gevalideerde Reputatieschaal van Elving (2012) geschikt. Vandaar dat dit instrument gekozen is voor het meten van de reputatie van de leidinggevende.

Vervolgens bevat de schaal die het vertrouwen in de leidinggevende meet ook een beperking. Niet alle stellingen zijn op dezelfde manier geformuleerd. Vier van de zeven stellingen zijn namelijk zo geformuleerd dat het meest linker antwoord het meest negatieve uiterste is en het meest rechter antwoord het meest positieve uiterste is. Daarentegen geldt het tegenovergestelde voor de overige drie stellingen. De kans bestaat dat dit niet is opgevallen bij de respondenten en daardoor deze stellingen niet goed geïnterpreteerd werden, met als gevolg dat de resultaten anders zijn uitgevallen. Hoewel dit een beperking van het onderzoek is, is hier voorafgaand aan het onderzoek bewust over nagedacht. De gevalideerde vragenlijst die werd gebruikt voor het meten van het vertrouwen in de leidinggevende is oorspronkelijk op deze manier opgesteld (Schoorman en Ballinger, 2006). Om het meetinstrument zo betrouwbaar mogelijk te houden, zijn er geen aanpassingen aan de vragenlijst verricht voor het gebruik in dit onderzoek.

Verder is in dit onderzoek niet bevraagd of de respondenten een episodische of continue verandering hebben ondergaan. De mogelijkheid bestaat dat een episodische verandering een andere impact heeft op het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende dan een continue verandering. Zo kan het zijn dat er tijdens een episodische verandering meer gecommuniceerd wordt vanuit de leidinggevende met als gevolg dat er meer vertrouwen ontstaat in de leidinggevende. Aangezien het soort organisatieverandering waarin de respondent zich bevond niet is meegenomen in het onderzoek, kunnen hier geen verdere uitspraken over gedaan worden.

Een andere beperking van dit onderzoek komt uit de bevindingen van Davis, Mayer en Schoorman (1995). Zij stellen dat het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende mede bepaald wordt door een eigenschap van de werknemer, namelijk neiging tot vertrouwen. Dit

wordt gezien als de algemene bereidheid om iemand te vertrouwen (Davis, Mayer & Schoorman, 1995). Wanneer een werknemer de eigenschap heeft dat hij anderen niet snel vertrouwt, zal degene ook niet snel zijn leidinggevende vertrouwen. Dit aspect kan dus mee hebben gespeeld bij het invullen van de stellingen over het vertrouwen in de leidinggevende. Echter, de neiging tot vertrouwen is niet onderzocht en kan daarom ook niet meegenomen worden als eventuele verklaring voor de gevonden resultaten.

Ten slotte is er sprake van een cross-sectioneel onderzoek. Dit betekent dat er bij de resultaten niet gesproken kan worden over causaliteit, maar enkel over associaties. In dit onderzoek wordt verondersteld dat de verandercommunicatie van de leidinggevende een voorspeller is voor de mate van het vertrouwen in de leidinggevende. Echter, er kan niet geconstateerd worden dat dit een causaal verband is, omdat de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende op hetzelfde tijdstip zijn gemeten. Het vertrouwen in de leidinggevende zou namelijk ook een voorspeller kunnen zijn voor de mate van verandercommunicatie van de leidinggevende. Voor dit onderzoek kan dus alleen gesteld worden dat er een associatie is tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en de mate van het vertrouwen in de leidinggevende.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Uit de resultaten van het onderzoek kwam naar voren dat de verandercommunicatie van de leidinggevende een directe voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende. Aansluitend op de bevindingen van Burke et al. (2007) zou deze relatie tevens gemedieerd kunnen worden door de karakteristieken bekwaamheid, welwillendheid en integriteit van de leidinggevende. Vervolgonderzoek zou nader kunnen uitwijzen of dit daadwerkelijk het geval is.

Daarnaast bleek uit de resultaten van dit onderzoek dat een van de dimensies van de verandercommunicatie, participatie, geen significante voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende. Een verklaring die hiervoor werd gegeven is dat participatie in de communicatie van de leidinggevende als middel wordt ingezet 'voor de show' en om minder weerstand te krijgen tijdens de verandering (Van der Sluis, 2007; Ten Ham & Van Nistelrooij, 2006; Nistelrooij en Sminia 2006). Vervolgonderzoek zou nader kunnen uitwijzen of werknemers daadwerkelijk de mate van participatie in de interne communicatie van de leidinggevende niet meenemen in hun oordeel over vertrouwen in leidinggevende. Bovendien bleek uit de resultaten dat de dimensie participatie marginaal significant is. Nader onderzoek dient te bevestigen of de dimensie participatie daadwerkelijk niet significant is.

Naast de verandercommunicatie van de leidinggevende, zou de reputatie van de leidinggevende ook als directe voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende onderzocht kunnen worden. Aangezien de reputatie van de leidinggevende volgens Burke et al. (2007) een moderator is in de relatie tussen de karakteristieken van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende, bestaat er tevens de mogelijkheid dat de reputatie van de leidinggevende ook een directe invloed heeft op het vertrouwen in de leidinggevende. Vervolgonderzoek kan dit nader uitwijzen.

Uit de beperkingen van dit onderzoek kwam naar voren dat het soort organisatieverandering niet is bevroegd aan de respondenten, terwijl uit de theorie naar voren kwamen dat er aanzienlijke verschillen zitten tussen episodische en continue veranderingen. De kans bestaat dat de verandercommunicatie van de leidinggevende tijdens episodische veranderingen op een andere manier wordt ervaren dan tijdens continue veranderingen, met als gevolg dat dit een verschillende invloed heeft op het vertrouwen in de leidinggevende. Vervolgonderzoek kan zich verder verdiepen in de verschillen tussen episodische en continue organisatieveranderingen en de daarbij behorende gevolgen voor de ervaren verandercommunicatie van de leidinggevende en vertrouwen in de leidinggevende.

Tevens werd in de beperkingen van dit onderzoek gesteld dat het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende mede bepaald wordt door de eigenschap neiging tot vertrouwen van de werknemers. Vervolgonderzoek kan dit aspect meenemen en nader bekijken in welke mate de neiging tot vertrouwen meespeelt in het vertrouwen van werknemers in de leidinggevende.

Naast de theoretische ideeën voor vervolgonderzoek zijn er ook een aantal methodologische ideeën te noemen. Zoals eerder werd vermeld is in dit onderzoek gekeken naar de reputatie van de leidinggevende tijdens de organisatieverandering, terwijl juist de reputatie van de leidinggevende voorafgaand aan de organisatieverandering van belang was. In vervolgonderzoek is het dus van belang dat de reputatie voorafgaand aan de organisatieverandering wordt gemeten. Daarnaast kan in vervolgonderzoek een longitudinale studie opgezet worden waarbij de reputatie van de leidinggevende over langere tijd wordt gemeten. De reputatie van de leidinggevende is namelijk niet statisch, maar kan in de loop van de tijd veranderen. Zo kan een organisatieverandering veel impact hebben op de reputatie van de leidinggevende met de daarbij behorende gevolgen voor bijvoorbeeld het vertrouwen in de leidinggevende. Tevens dient er een gevalideerde vragenlijst ontwikkeld te worden waarin de

drie dimensies worden meegenomen waarop de reputatie van de leidinggevende wordt gebaseerd.

Bovendien kan het voor het meten van de reputatie van belang zijn dat er tevens gekeken wordt naar het aantal jaren dat een werknemer voor dezelfde leidinggevende werkt. Een werknemer die al langere tijd dezelfde leidinggevende heeft, baseert de reputatie van de leidinggevende op meerdere ervaringen met de leidinggevende. Wanneer een werknemer pas een korte tijd een bepaalde leidinggevende heeft, kan één gebeurtenis al van grote invloed zijn op de reputatie van de leidinggevende. Vandaar dat vervolgonderzoek het aantal jaren dat een werknemer voor dezelfde leidinggevende werkt, mee kan nemen bij het meten van de reputatie van de leidinggevende.

Daarnaast zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op longitudinaal onderzoek om te testen of er naast de associatie tussen de verandercommunicatie van de leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende tevens sprake is van causaliteit.

Ten slotte is het voor vervolgonderzoek van belang dat de respondenten een representatieve steekproef zijn van de totale beroepsbevolking. Daarnaast dient er een groter aantal respondenten deel te nemen aan de survey. De resultaten van het onderzoek kunnen dan met meer betrouwbaarheid gegeneraliseerd worden naar de gehele populatie.

Implicaties voor de praktijk

Gezien de resultaten van dit onderzoek, waarbij de verandercommunicatie van de leidinggevende een sterke voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende, kunnen deze resultaten relevant zijn voor het bedrijfsleven. Om als leidinggevende ervoor te zorgen dat een organisatieverandering slaagt, is het van belang dat in de interne communicatie van de leidinggevende zoveel mogelijk steun gecreëerd wordt door middel van de werknemers de mogelijkheid te geven om hun ideeën en mening te uiten. Dit was namelijk de sterkste voorspeller voor het vertrouwen in de leidinggevende. Tevens is het van belang dat er openheid gecreëerd wordt en de informele communicatie zoveel mogelijk beperkt wordt. Dit houdt in dat werknemers hun problemen met betrekking tot de verandering openlijk kunnen bespreken en dat er zo min mogelijk geruchten rondgaan onder de werknemers over de verandering. Een leidinggevende kan het rondgaan van geruchten voorkomen door naar alle werknemers dezelfde informatie te verstrekken en eventuele onduidelijkheden te bespreken.

Hoewel uit de resultaten naar voren kwam dat de dimensie participatie geen significante voorspeller is voor het vertrouwen in de leidinggevende, wordt toch geadviseerd om als leidinggevende met deze dimensie rekening te houden in de interne communicatie tijdens

organisatieveranderingen. De dimensies was namelijk marginaal significant en het volledig uitblijven van participatie zou mogelijk een negatief effect kunnen hebben op het vertrouwen in de leidinggevende. Om als werknemer participatie te ervaren, dient een leidinggevende de werknemers te stimuleren om input te leveren voor de organisatieverandering en ze tevens actief te betrekken bij de veranderprocessen.

Een implicatie voor de praktijk is het ontwerpen van leiderschapstrainingen waarin de leidinggevendens bewust worden gemaakt van de impact van de verandercommunicatie van de leidinggevende op het vertrouwen in de leidinggevende tijdens een organisatieverandering en het belang hiervan voor het slagen van een organisatieverandering. Tevens kunnen aan de leidinggevendens vaardigheden worden aangeleerd voor het toepassen van participatie, steun en openheid in de interne communicatie en beperken van de informele communicatie op de werkvloer.

Ethische reflectie

In dit onderzoek is er rekening gehouden met een aantal ethische aspecten. Zo mochten respondenten jonger dan achttien jaar niet deelnemen aan het onderzoek. Tevens werd voorafgaand aan het onderzoek benadrukt dat deelname aan het onderzoek vrijwillig is, de anonimiteit gewaarborgd blijft en er zorgvuldig wordt omgegaan met de ingevulde gegevens. Wanneer de respondenten zich negatief hebben uitgelaten over hun leidinggevende, zal dit nooit bij de leidinggevende terecht komen, aangezien dit ethisch niet verantwoord is. Ten slotte zijn de implicaties voor de praktijk ethisch verantwoord, aangezien een leidinggevende met het toepassen van de verandercommunicatie een werknemer nooit kan dwingen om de leidinggevende te vertrouwen. Het vertrouwen in de leidinggevende is namelijk een gevoel dat vanuit de werknemer ontstaat op basis van waarnemingen over het gedrag en de intenties van de leidinggevende.

Literatuurreferenties

- Bennebroek-Gravenhorst, K., Elving, W. & Werkman, R. (2006). *The Communication and Organizational Questionnaire: Development, results and application*. Paper presented at the academy of management conference, Honolulu, Hawaii, July.
- Boonstra, J. J. (2000). *Planmatig veranderen*. Uit: Lopen over water, inaugurele rede. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43, 50 – 66.
- Burke, W. W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management development*, 26(3), 261-281.
- Davis, J. H., Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Davis, J. H., Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- De Ridder, J. A. (2004). Organizational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-30.
- De Witte, M. & Jonker, J. (2013). *De kunst van veranderen*. Alphen aan de Rijn: Kluwer

- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446 – 456.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications. An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Elving, W.J.L. (2012). Scepticism and corporate social responsibility communications: The influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 1-16.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 515-536.
- Hansma, L. D., & Elving, W. J. L. (2008). *Corporate and marketing communications as a strategic resource*. In Podnar, K., & Jančič, Z. (Eds), *Response to Contemporary Use, Challenges and Criticism*, Ljubljana, 116-127.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874-888.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461 - 524.

- Proctor, T., & Doudakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-277.
- Schoorman, F. D., & Ballinger, G. A. (2006). *Leadership, trust and client service in veterinary hospitals*. Working paper, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Sminia, H., & Nistelrooij, A.T.M. van, (2006). Strategic Management and Organization Development: planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6(1), 99 -113.
- Ten Ham, L. & Nistelrooij, A. T. M. van, (2006). *Wie verandert hier nou eigenlijk? Kiezen tussen sturing en zelfsturing in veranderprocessen*. Amsterdam: Mediawerf.
- Van der Sluis, E. (2007). Umbrella for research into Human Resource Development (HRD). *Human resource Development International*, 10(1), 99-106.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Bijlage 1

Radboud University



Beste participant,

In het kader van mijn afstudeerscriptie verricht ik een onderzoek naar leiderschap tijdens organisatieveranderingen. Regelmatig vindt er een klein- of grootschalige verandering plaats binnen organisaties. Een leider heeft een belangrijke rol tijdens organisatieveranderingen. Toch verlopen organisatieverandering niet altijd even soepel. In dit onderzoek wordt nader bekeken welke aspecten bijdragen aan het slagen van een organisatieverandering.

Deelname aan het onderzoek is vrijwillig en zal ongeveer **5-10 minuten** van uw tijd kosten. Bij het beantwoorden van de vragen zijn geen goede of foute antwoorden mogelijk, het gaat om uw mening. Uw gegevens zullen vertrouwelijk en **anoniem** worden behandeld. Tevens zullen uw gegevens **nooit** aan uw leidinggevende of derden worden verstrekt. Door op volgende te klikken geeft u toestemming om uw gegevens te gebruiken voor onderzoekdoeleinden

Onder de participanten wordt een **Bol.com waardebon van €15,00** verloot. Als u hier kans op wilt maken, dan kunt u uw e-mailadres aan het einde invullen. Dit wordt niet gekoppeld aan uw antwoorden, niet verstrekt aan derden en vertrouwelijk mee omgegaan.

Voor vragen kunt u contact opnemen met mijn begeleiders: dr. Jantien van Berkel (j.vanberkel@let.ru.nl) of dr. Marianne Starren (m.starren@let.ru.nl).

Alvast bedankt voor uw medewerking aan het onderzoek!

Charlotte de Luij
Masterstudente Communicatie- en informatiewetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Bent u tijdens uw werk direct betrokken geweest bij een organisatieverandering?

(Denk hierbij aan een reorganisatie, fusie, afdelingen die samen gaan of gesplitst worden, een nieuwe manier/methode van werken, andere procedures, gebruik maken van een nieuw soort machine, andere computersysteem, uitbesteden van werkzaamheden enz).

Ja

Nee

>>

Onderstaande stellingen hebben betrekking op de interne communicatie van uw direct leidinggevende tijdens de organisatieverandering. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.

Heeft u meer dan één leidinggevende, beantwoord alle stellingen dan over de leidinggevende waar u het meest voor werkt. Bent u daarnaast in meerdere organisaties betrokken geweest bij een verandering, beantwoord dan alle stellingen over de leidinggevende van de meest recente organisatie waar een verandering plaatsvond.

Ik word door mijn leidinggevende gestimuleerd om input te leveren voor de organisatieverandering.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Ik word door mijn leidinggevende actief betrokken bij de veranderprocessen.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Ik heb voldoende zeggenschap over de organisatieverandering.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Kritisch meedenken over de organisatieverandering wordt door mijn leidinggevende gewaardeerd.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Mijn ideeën over de organisatieverandering worden door mijn leidinggevende serieus genomen.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Iedereen mag zijn of haar mening geven over de organisatieverandering.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Er wordt door mijn leidinggevende voldoende geluisterd naar mijn mening over de organisatieverandering.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Problemen op het werk worden openlijk besproken.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Met vragen kan ik altijd bij iemand terecht.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Gemaakte fouten worden voldoende besproken.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Ik kan mijn ideeën openlijk bespreken.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Over het algemeen zijn mijn collega's open en eerlijk naar elkaar.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Van mijn collega's hoor ik vaak meer over de organisatieverandering dan van mijn leidinggevende.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Er gaan op de afdeling veel geruchten rond over de organisatieverandering.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Ik praat voornamelijk met mijn directe collega's over de organisatieverandering.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

De informatie over de organisatieverandering die ik van collega's krijg, is vaak tegenstrijdig aan dat van mijn leidinggevende.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

>>

Onderstaande items hebben betrekking op het beeld dat u van uw leidinggevende had tijdens de organisatieverandering.

Heeft u meer dan één leidinggevende, beantwoord alle stellingen dan over de leidinggevende waar u het meest voor werkt. Bent u daarnaast in meerdere organisaties betrokken geweest bij een verandering, beantwoord dan alle stellingen over de leidinggevende van de meest recente organisatie waar een verandering plaatsvond.

Maak voor onderstaande items de volgende zin af: Het beeld dat ik van mijn leidinggevende had tijdens de organisatieverandering was...

Slecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Goed
Onprettig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prettig
Onaangenaam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aangenaam
Negatief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Positief
Ongunstig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gunstig
Niet bewonderenswaardig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bewonderenswaardig
Onbetrouwbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Betrouwbaar
Ondeskundig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Deskundig
Onervaren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ervaren
Ongeloofwaardig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Geloofwaardig
Niet oprecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oprecht
Onprofessioneel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Professioneel

Onderstaande stellingen hebben betrekking op uw leidinggevende tijdens de organisatieverandering. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.

Heeft u meer dan één leidinggevende, beantwoord alle stellingen dan over de leidinggevende waar u het meest voor werkt. Bent u daarnaast in meerdere organisaties betrokken geweest bij een verandering, beantwoord dan alle stellingen over de leidinggevende van de meest recente organisatie waar een verandering plaatsvond.

Mijn leidinggevende houdt bij het maken van beslissingen rekening met mijn belangen.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Ik zou bereid zijn mijn leidinggevende de volledige controle te geven over mijn toekomst binnen de organisatie.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Als mijn leidinggevende mij zou vragen waarom een probleem zich voor doet, zou ik vrijuit spreken wanneer het probleem (gedeeltelijk) mijn schuld is.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Mijn leidinggevende is realistisch genoeg om in te zien dat creatieve oplossingen verkeerd kunnen uitpakken.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Het is voor mij belangrijk dat ik mijn leidinggevende in de gaten kan houden.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Mezelf kwetsbaarder opstellen voor kritiek van mijn leidinggevende zou een fout zijn.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn leidinggevende geen enkele invloed geven over beslissingen die mij aan gaan.

Geheel mee oneens Geheel mee eens

Tot slot volgen er nog enkele algemene vragen.

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw nationaliteit?

Nederlands

Anders

Wat is uw opleidingsniveau?

Basisonderwijs

VMBO

HAVO

VWO

MBO

HBO

Universiteit

Binnen welke sector valt de organisatie waar u de organisatieverandering onderging?

Bouw en vastgoed

Communicatie en media

Consultancy

Energiebedrijven

Facilitaire dienstverlening

Financiële dienstverlening

Gezondheid- en welzijnszorg

Handel en retail

Horeca, recreatie, cultuur en toerisme

Industrie

ICT

Intermediairs

Juridische dienstverlening

Land- en tuinbouw

Onderwijs

Overheid- en semi-overheid

Technische dienstverlening

Telecommunicatie

Transport en logistiek

Hoeveel dienstjaren werkte u voor de organisatie toen u de organisatieverandering onderging?

Wat was uw dienstverband in de organisatie tijdens de organisatieverandering?

Fulltime

Parttime

Oproepkracht

Anders:

Als u kans wilt maken op de waardebon van Bol.com t.w.v. € 15,00, vul dan hieronder uw e-mailadres in.

Hartelijk dank voor uw tijd en medewerking!

Vergeet s.v.p. niet om op de rode button te klikken om uw deelname te registreren.



Bijlage 2

In tabel 6 worden de resultaten weergegeven van de moderatie-analyse tussen de verandercommunicatie en reputatie van de leidinggevende.

Tabel 6. Regressie-analyse voor de variabelen die het vertrouwen in de leidinggevende voorspellen ($N = 190$)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	3.32	.04	
Verandercommunicatie	.34	.05	.55***
Reputatie	.15	.04	.28***
Interactie	.02	.02	.04
R^2	.59		
F	86.02***		

*** $p < .001$