

Utrecht | 2013

# Een kwantitatief onderzoek naar persoonlijk leiderschap onder leidinggevenden

'You can't lead anyone else further than you have gone yourself' (Gene Mauch)



Universiteit Utrecht

higher & company

---

# Een kwantitatief onderzoek naar persoonlijk leiderschap onder leidinggeevenden.

Utrecht, augustus 2013

Strategisch Human Resource Management  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Universiteit Utrecht

Masterthesis: Anneke Verbocht  
Studentnummer: F111643  
Adres: Cambridgelaan 759, 3584 DW Utrecht

Begeleider UU: Jasmijn van Harten  
Tweede lezer: Paul Boselie

Begeleider H&C: Inca van Uuden

## Voorwoord

De masteropleiding: strategisch human resource management wordt afgerond met een thesis over een relevant HRM thema. Een onderwerp bedenken hiervoor is niet eenvoudig door de interessante ontwikkelingen die zich voordoen. Nadat ik hoorde over een afstudeeropdracht bij Higher & Company naar persoonlijk leiderschap, werd ik gelijk enthousiast. Een half jaar later ben ik nog steeds heel enthousiast over dit onderwerp en kan ik met veel plezier mijn masterthesis presenteren. Deze thesis zou echter niet af zijn gekomen zonder de hulp van een aantal personen.

Jasmijn ik wil jou heel erg bedanken voor je snelle en adequate feedback en begeleiding. Niet eerder had ik alleen kwantitatief onderzoek gedaan en zonder jouw hulp zou dit ook niet zijn gelukt. Ik ben dan ook zeer blij dat je zoveel geduld, tijd en vertrouwen hebt gegeven.

Paul jou wil ik bedanken voor de feedback die je hebt gegeven tijdens de presentaties. Deze bijeenkomsten werkten zeer inspirerend en ik wil dan ook mijn mastergenoten bedanken voor hun feedback, opmerkingen en steun.

Daarnaast wil ik mijn collega's bij Higher & Company bedanken. Ik heb me hier het afgelopen half jaar heel welkom gevoeld en veel geleerd over HR in de praktijk. Ik ben dankbaar voor deze mooie ervaring. In het bijzonder wil ik Inca bedanken. Ik ben blij dat je mij de mogelijkheid hebt gegeven om mijn afstudeeronderzoek bij jullie uit te voeren. Ik heb jouw begeleiding en feedback als zeer prettig ervaren en ik hoop dan ook dat je boek een succes word!

Tot slot wil ik mijn ouders en zus bedanken voor hun steun, inspiratie en betrokkenheid bij mijn afstuderen. Ik denk dat jullie net zo verrast zijn als ik over de route die ik gedurende mijn studieloopbaan heb bewandeld en die nu bijna kan worden afgesloten. Ik ben ontzettend trots en blij met jullie als lieve familie, die altijd klaar staan en geïnteresseerd zijn. Onno, jij verdient zeker een bedankje! Ondanks de korte tijd en de turbulente periode waarin wij elkaar hebben leren kennen, ben je er door dik en dun voor mij geweest. Jouw oog voor detail en eenheid heeft mijn thesis niet alleen leesbaarder, maar ook beter gemaakt.

Hopelijk ben ik niemand vergeten te noemen. Ik wens u veel plezier in het lezen van dit onderzoeksrapport!

Anneke Verbocht

## Samenvatting

Doordat bedrijven steeds meer van hun leidinggevendenden verwachten, neemt de druk bij het management toe. Buiten de bedrijfsvoering, dienen leidinggevendenden zich flexibel en legitiem op te stellen naar hun omgeving toe. Investeren in de eigen ontwikkeling wordt daarbij als vanzelfsprekend genomen. De aanleiding van dit onderzoek, gaat daarom over de vraag of leidinggevendenden naast hun zware takenpakket nog wel de motivatie hebben om zichzelf te ontwikkelen. Ook kan men zich afvragen in hoeverre leidinggevendenden daardoor nog kritisch kunnen kijken naar hun eigen emoties, gevoelens en gedrag. In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre leidinggevendenden zich gesteund voelen door de organisatie in het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en of dit samenhangt met het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendenden. Een onderliggend doel hierbij is het vaststellen van een definitie voor het begrip *persoonlijk leiderschap*. De onderzoeksvraag van dit onderzoeksrapport kan dan als volgt worden geformuleerd: *'In hoeverre hangen de mogelijkheden- en de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap samen met het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendenden?'*

## Theoretisch kader

Persoonlijk leiderschap wordt gedefinieerd aan de hand van de emotionele competenties van Goleman (een bekend auteur op het gebied van 'emotionele intelligentie'). Nadat persoonlijk leiderschap en het belang hiervan zijn toegelicht, wordt dieper ingezoomd op factoren die van invloed zijn op persoonlijk leiderschap. Met het AMO model (*Performance =  $\Sigma$  ability, motivation, opportunity*) als uitgangspunt, wordt verondersteld dat het uiteindelijke gedrag met betrekking tot persoonlijk leiderschap door twee factoren wordt bepaald. Ten eerste lijken de mogelijkheden die een organisatie biedt om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen, een belangrijke factor. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de steun vanuit de organisatie tot het ontwikkelen persoonlijk leiderschap (middelen & beleid en situationele mogelijkheden) en de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Ten tweede lijkt de motivatie van leidinggevendenden tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap een belangrijke rol te spelen bij gedrag van leidinggevendenden en wordt aangenomen dat motivatie ook een mediërend effect heeft op de relatie tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het uiteindelijke persoonlijk leiderschapsgedrag.

## Methodische verantwoording

Het doel van dit onderzoek is om de samenhang te verkennen tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het uiteindelijke persoonlijk leiderschapsgedrag. Daarom is gekozen voor een analytische benadering middels kwantitatief onderzoek. De vragenlijst, bestaande uit 63 vragen, is verspreid onder 1965 respondenten binnen het netwerk van Higher & Company. In opdracht van deze consultancy organisatie is dit onderzoek uitgevoerd. In totaal hebben 173

respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan 104 leidinggevend. Er zijn echter weinig verschillen gevonden tussen professionals en leidinggevend. Door middel van correlaties en regressies is de veronderstelde samenhang inzichtelijk gemaakt.

### **Conclusie en discussie**

Over het algemeen blijken de respondenten zichzelf als 'goed' te beoordelen als het gaat om het eigen persoonlijk leiderschap en motivatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Daarnaast lijken de respondenten tevreden over de mogelijkheden die worden geboden vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Indien er gekeken wordt naar de samenhang tussen de variabelen is er een lichte samenhang gevonden tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag. Tevens blijkt de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap in relatie te staan met het persoonlijk leiderschapsgedrag. De motivatie heeft tegen alle verwachtingen in geen mediërend effect op de relatie tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend. Wel blijkt de sub-variabele: steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap van invloed op de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. De steun vanuit de leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap blijkt daarentegen niet samen te hangen met de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap.

Opgemerkt dient te worden dat persoonlijk leiderschap is gemeten aan de hand van een zelf geconstrueerde en gevalideerde schaal. Dit kan nadelig zijn voor de betrouwbaarheid van de uitkomsten en daarmee is de kans op sociaal wenselijke antwoorden zeer groot gebleken. Voor vervolgonderzoek is het dus interessant om dit meetinstrument verder te toetsen en ook het netwerk van de respondenten te betrekken bij het meten van persoonlijk leiderschap. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat onzichtbare variabelen van grote invloed zijn op persoonlijk leiderschap. Verwacht wordt dat cultuur en persoonskenmerken mede bepalend zijn in het persoonlijk leiderschapsgedrag.

### **Praktische aanbevelingen**

Voor organisaties en leidinggevend is het van belang om te weten dat de middelen en het beleid die zij inzetten mede bepalend zijn voor het persoonlijk leiderschapsgedrag binnen organisaties. Het is van betekenis dat de juiste middelen voorhanden zijn om persoonlijk leiderschap te kunnen ontwikkelen. Belangrijk hierbij is dat het topmanagement en het hoger management persoonlijk leiderschap uitdragen en bezig zijn met het ontwikkelen van deze vaardigheden. Dit dient echter verder te gaan dan alleen elkaar aanspreken op gedrag. Aan te raden is om de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap te meten en te beoordelen zodat persoonlijk leiderschap op de agenda komt te staan en binnen organisaties hier bewust mee om wordt gegaan.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	I
Samenvatting	II
Lijst van tabellen	VI
Lijst van figuren	VII
1. Inleiding	1
Doelstelling	3
Vraagstelling	3
Relevantie	4
De betrokkenen bij het onderzoek	5
Leeswijzer	5
2. Theoretisch kader	6
2.1 Wat is persoonlijk leiderschap?	6
Perspectieven op persoonlijk leiderschap	6
Emotionele intelligentie	7
Zelfinzicht	9
Zelfmanagement	9
Het belang van persoonlijk leiderschap	12
Is persoonlijk leiderschap aangeboren of aangeleerd?	13
AMO-model	14
2.2 Welke mogelijkheden worden in de literatuur beschreven die de ontwikkeling tot persoonlijk leiderschap van leidinggevend stimuleren?	14
Steun vanuit de organisatie	15
De steun vanuit de leidinggevende	16
2.3 Hoe hangt de motivatie tot ontwikkelen van een leidinggevende samen met de mogelijkheden vanuit de organisatie en het persoonlijk leiderschapsgedrag?	17
Het mediërend effect van de motivatie op de relatie tussen de mogelijkheden tot ontwikkelen vanuit de organisatie en het persoonlijk leiderschap van leidinggevend.	19
3. Methodische verantwoording	21
3.1 Onderzoeksdesign	21
3.2 Respondenten	23
Respondentanalyse	23
3.3 Meetinstrumenten	25
3.4 Kwantitatieve analyse	30
4. Resultaten	34
4.1 Groepen vergelijken	34
4.2 Correlaties	34
4.3 Regressieanalyses	37
Samenhang tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie en persoonlijk leiderschap	37
De samenhang tussen de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschap van leidinggevend.	39
De samenhang tussen de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap.	39
De samenhang van de controlevariabelen met de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend.	40

4.4 Het mediërende effect van de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap op de relatie tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschap van leidinggeevenden.	40
4.5 De samenhang van de antwoord categorieën van de open vragen met de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggeevenden.	42
5. Conclusie	44
6. Discussie	48
Theoretische reflectie	48
Methodische reflectie	52
Methodische aanbevelingen	53
Praktische aanbevelingen	54
Literatuur	56
Bijlagen	59
1. Begeleidend schrijven vragenlijst	59
2. Vragenlijst Persoonlijk Leiderschap	60
3. Respondentanalyse (Betreft alle respondenten, ook professionals en ZZP)	67
4. Exploratieve Factor Analyse	72
5. Uitkomsten van T-toets	86
6. De resultaten met betrekking tot de samenhang van de open vragen met de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggeevenden.	88
7. correlatiematrix betreffende alle respondenten	0
8. Regressieanalyses	93
Enkelvoudige regressieanalyse	93
Meervoudige regressieanalyse	97
9. Paper Capita Selecta	101
Inleiding	102
De publieke dimensie van Higher & Company	102
In hoeverre worden de strategische keuzes van Higher & Company beïnvloed door haar omgeving?	103
De publieke dimensie van persoonlijk leiderschap	104
Conclusie	105
Literatuurlijst	106

## Lijst van tabellen

1: Correlatiematrix leidinggevend	35
2: Enkelvoudige regressieanalyse op Persoonlijk Leiderschap	38
3: Enkelvoudige regressieanalyses op motivatie tot ontwikkelen p.l.	40
4: Meervoudige regressieanalyse mediatie mogelijkheden vanuit organisatie tot ontwikkelen pl	41
5: Verdeling man/ vrouw van alle respondenten	67
6: Verdeling man/ vrouw leidinggevend	67
7: Waardes leeftijd alle respondenten	67
8: Leeftijdscategorieën alle respondenten	67
9: Leeftijdscategorieën leidinggevend	68
10: Opleidingsniveau alle respondenten	68
11: Opleidingsniveau leidinggevend	68
12: Publieke/ private sector alle respondenten	69
13: Functieniveau alle respondenten	69
14: Functie jaren categorieën	70
15: Dienstjaren alle respondenten	71
16: Dienstjaren categorieën alle respondenten	71
17: Loopbaanambities binnen een termijn van vijf jaar alle respondenten	71
18: EFA Persoonlijk leiderschap	72
19: EFA van de overgebleven items naar persoonlijk leiderschap	76
20: EFA rotated matrix van de overgebleven items naar persoonlijk leiderschap	76
21: EFA Aanpassingsvermogen	78
22: Cronbach's Alpha aanpassingsvermogen	78
23: EFA Resultaatgerichtheid	78
24: Cronbach's Alpha resultaatgerichtheid	79
25: EFA Zelfvertrouwen	79
26: Cronbach's Alpha zelfvertrouwen	79
27: EFA Zelfreflectie	80
28: Cronbach's Alpha zelfreflectie	80
29: EFA Optimisme	80
30: EFA zelfbeheersing	81
31: Cronbach's Alpha zelfbeheersing	81
32: EFA Organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen p.l.	81
33: Rotated matrix Organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen p.l.	82
34: Cronbach's Alpha Organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen p.l.	84
35: Cronbach's Alpha De steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen p.l.	84
36: Cronbach's Alpha middelen en beleid	85
37: Cronbach's Alpha Situationele beperkingen	85
38: Cronbach's Alpha Steun vanuit leidinggevend bij het ontwikkelen van p.l.	85
39 : Significante uitkomsten meervoudige regressieanalyse t.a.v. motivatie tot ontwikkelen p.l.	89
40 : Significante uitkomsten meervoudige regressieanalyse t.a.v. steun vanuit leidinggevend	90
41 : Significante uitkomsten meervoudige regressieanalyse t.a.v. persoonlijk leiderschap	90
42: Correlatiematrix alle respondenten	92
43: Regressieanalyse persoonlijk leiderschap	93
44: Regressieanalyse resultaatgerichtheid	94
45: Regressieanalyse aanpassingsvermogen	94
46: Regressieanalyse optimisme	95
47: Regressieanalyse zelfvertrouwen	95
48: Regressieanalyse zelfreflectie	96
49: Regressieanalyse tegencomponent persoonlijk leiderschap; verliezen van zelfbeheersing	96
50: Regressieanalyse voor motivatie tot ontwikkelen p.l.	97
51: Mediatio effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en resultaatgerichtheid	97
52: Mediatio effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en aanpassingsvermogen	98
53: Mediatio effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en optimisme	98
54: Mediatio effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en zelfvertrouwen	99
55: Mediatio effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en zelfreflectie	99
56: Mediatio effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en verliezen van zelfbeheersing	100



## Lijst van figuren

1: A framework of emotional competencies (Goleman et al., 2002)	8
2: Onderzoeksmodel Persoonlijk Leiderschap	19
3: Operationalisatie van het onderzoeksmodel van persoonlijk leiderschap	19
4: Mediatie model Baron & Kenny (1986)	32
5: Herzien onderzoeksmodel	44
6: Samenhang tussen de sub-variabelen	46
7: Overzicht van de sectoren waarbinnen respondenten werkzaam zijn	69
8: Cirkeldiagram van de functieniveaus/ types alle respondenten	70

## 1. Inleiding

In de huidige maatschappij is een constante stroom van veranderingen waar te nemen, zoals technologische ontwikkelingen, globalisering en privatisering. Om als organisatie succesvol te blijven dient zij zich aan te passen aan de omgeving en flexibel om te springen met deze veranderingen (Reichard & Johnson, 2011). Organisaties worden volgens Scott & Christensen (in Scott & Davis, 2007) continu beïnvloed door gebeurtenissen uit het verleden en het heden. Die vanuit technisch perspectief hun effect hebben op de organisatie en haar vormen en systemen (Scott & Davis, 2007). Dit is echter niet voldoende om een compleet beeld te krijgen van organisaties omdat zij opgebouwd zijn uit sociale netwerken en verschillende actoren die bijdragen aan het verloop van een organisatie. Daarnaast vinden binnen organisaties institutionele processen plaats die hun invloed hebben op de strategische keuzes en de interne veranderingen van organisaties. Deze veranderingen hebben effect op de taken en rollen van leidinggevendenden binnen organisaties (Larsen & Brewster, 2003). Uit onderzoek blijkt dat managementtaken, onder andere hectisch, gevarieerd, reactief en chaotisch, zijn (Yukl, 2013, p.60).

Een ontwikkeling die bij het management extra druk legt is de HR devolutie. Deze ontwikkeling maakt de rol van managers nog complexer (Larsen & Brewster, 2003). HR devolutie gaat over een verschuiving van HRM taken waarbij het management steeds meer verantwoordelijkheid krijgt in de uitvoering van HRM taken. Onder andere de verschuiving van *life-time employment* naar *life-time employability* (Thunnissen & Verbeek, in Kluytmans, 2005, p. 183) vraagt van managers andere vaardigheden. De arbeidscontracten worden gedurende deze verschuiving steeds flexibeler. Om hierop te kunnen anticiperen dient de manager van tegenwoordig een People-manager te zijn. Die enerzijds een coachende rol aanneemt naar medewerkers toe en anderzijds verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering van de afdeling. Timemanagement en snel kunnen reageren op de hectische ontwikkelingen van alledag zijn hierbij van belang (Yukl, 2013, p. 40).

Om leidinggevendenden te kunnen ontwikkelen die gekwalificeerd zijn om al deze bovenstaande taken te kunnen uitvoeren is management development een belangrijk HR onderdeel binnen organisaties. Dit heeft als uitgangspunt om tijdig medewerkers te ontwikkelen, motiveren en kwalificeren voor belangrijke posities binnen organisaties (Jansen, 2005: in Kluytmans, 2005, p. 451). Hierbij ligt de focus vooral op het ontwikkelen van algemene vaardigheden en gedrag die belangrijk zijn voor de effectiviteit van een manager in de huidige positie (Yukl, 2013, p. 368).

Naast de bedrijfsmatige taken van managers wordt steeds meer aandacht gegeven aan de legitimiteit van de besluitvoering binnen organisaties. De maatschappij wordt steeds kritischer naar organisaties toe en oefent steeds meer druk en sociale controle uit op

leidinggevend en organisaties (Walumbwa et al. 2008, p. 90). Er ontstaat volgens Yukl (2013) door deze kritische houding steeds meer vraag naar ontwikkelingsmogelijkheden voor leidinggevend. Hierbij komt de nadruk meer op de individuele leiderschapontwikkeling te liggen. In de leiderschapsliteratuur zijn diverse stromingen ontstaan om ethisch leiderschap binnen organisaties te waarborgen. Te noemen zijn: transformerend leiderschap (Burns 1978; in Yukl, 2013, 335), dienend leiderschap (Greenleaf, 1977; Sendjaya & Sros, 2002; in Yukl, 2013, p.336), spiritueel leiderschap (Chappel, 1993; Fairholm, 1997; in Yukl, 2013; Fry, 2003), en tot slot: authentiek leiderschap (e.g., Avolio et al, 2004; Gardner et al. 2005; George, 2003, Ilies, et al, 2005, Shamir & Eilam; in Yukl, 2013; en Walumbwa et al. 2008).

Ethisch leiderschap begint volgens onderzoekers bij persoonlijke integriteit (Yukl, 2013). Over de betekenis van integriteit is volgens Yukl (2013) nog geen eenduidigheid, aangezien het tot nu toe nog niet mogelijk is gebleken om concreet de waarden van leiders, en hoe zij acteren, te definiëren. Daarom is de meest erkende definitie: *eerlijkheid en consistentie tussen persoonlijke waarden en het gedrag* (p. 330). Stewart, Courtright & Manz (2011) stellen daarop aansluitend dat, ondanks het feit dat gedrag vaak wordt ondersteund door externe factoren, handelingen vooral voortkomen uit interne krachten (p. 185, 186). Op basis van dit uitgangspunt, wordt verondersteld dat je pas effectief leiding kan geven aan anderen als je leiderschap toont over jezelf. Dit wordt in dit onderzoek gedefinieerd als persoonlijk leiderschap.

Persoonlijk leiderschap blijkt in de praktijk binnen de consultancy een bekend fenomeen te zijn. Vele leiderschapsprogramma's zijn hier reeds op ingericht. Als persoonlijk leiderschap in het woordenboek wordt opgezocht, wordt dit omschreven als: *'Leider zijn over de eigen persoon, oftewel de eigen 'zelf'*. De wetenschap kent geen eenduidige definitie van dit begrip. Tussen het psychologisch perspectief en het management perspectief zijn dan ook grote verschillen te zien. Vanuit het management perspectief wordt vooral zelfleiderschap gedefinieerd als een proces waarbij mensen zichzelf beïnvloeden om de juiste sturing en motivatie te vinden om gewenst gedrag te vertonen (Houghton & Neck, 2002, p. 672). Vanuit psychologisch perspectief gezien vertoont persoonlijk leiderschap veel overlap met emotionele intelligentie (Bar-on et al. 2007; Goleman et al. 2002). Vanuit dit perspectief kan persoonlijk leiderschap worden samengevat als de mate dat iemand inzicht heeft in zichzelf en sturing kan geven aan zijn eigen gedrag, emoties en vaardigheden.

Onderzoek naar de persoonskenmerken (Judge et al., 2004) emotionele intelligentie, leiderschap en performance op de werkvloer (Bar-on et al., 2007; Goleman et al., 2002), de effectiviteit van leidinggevend en leiderschapsstijlen (Yukl, 2013) zijn al vele malen onderzocht. Er blijkt volgens Bar-on (2007) echter meer onderzoek nodig te zijn naar de

emotionele intelligentie op de werkvloer waarbij verschillende meetinstrumenten worden gebruikt (p. 12). Cherniss & Goleman (2001) bevestigen dit door te concluderen dat uit onderzoek naar de invloed van de omgeving en de motivatie op de emotionele intelligentie op de werkvloer onderling lijken samen te hangen. Er is wel meer onderzoek nodig om te kijken wat het effect hiervan is op het uiteindelijke sociaal-emotioneel leervermogen (p. 233). Vooral van leidinggevendenden wordt tegenwoordig veel verwacht. Hierdoor is het des te belangrijker dat zij inzicht hebben in zichzelf en dat zij hun eigen emoties, gedragingen en vaardigheden kunnen managen. De vraag hierbij is of leidinggevendenden buiten hun vaste taken nog wel de motivatie hebben om zichzelf te ontwikkelen en of zij zich hierin gesteund voelen door de organisatie. De reden van dit onderzoek is dan ook om meer inzicht te krijgen in de samenhang tussen deze factoren en is met name gericht op wat organisaties kunnen doen om het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendenden te beïnvloeden. In dit onderzoek wordt echter in tegenstelling tot Bar-on et al. (2007) en Cherniss & Goleman (2001) specifiek gekeken naar persoonlijk leiderschap in plaats van emotionele intelligentie in relatie met de organisationele omstandigheden en de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden.

De aanleiding van dit onderzoek blijkt uit bovenstaande paragraaf. In de volgende paragraaf zal de doelstelling van dit onderzoek verder worden toegelicht.

## Doelstelling

Zoals uit de inleiding is gebleken is er meer specifiek onderzoek nodig naar de invloed van organisationele factoren op het persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden. Daarom is het belangrijkste doel van dit onderzoek om te onderzoeken welke organisationele omstandigheden belangrijk zijn voor het vertonen van persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden en in hoeverre dat dit samenhangt met hun bereidheid tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek overeenkomen of verschillen met voorgaande onderzoeken. Om hier uitspraken over te kunnen doen dient eerst een concrete definitie van persoonlijk leiderschap te worden geformuleerd. Dit is een ondergeschikt doel van dit onderzoek maar wel noodzakelijk om het onderzoek vorm te geven.

Om de doelstellingen van dit onderzoek te verwezenlijken zullen in de volgende paragraaf concrete vragen worden geformuleerd, die de opzet van deze thesis zullen vormen.

## Vraagstelling

Op basis van de doelstelling van dit onderzoek is de volgende vraagstelling geformuleerd:

*'In hoeverre hangen de mogelijkheden en de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap samen met het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendenden?'*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is deze ontleed naar theoretische concepten die leiden tot een aantal deelvragen. De antwoorden van deze deelvragen worden gezocht in de wetenschappelijke literatuur die uiteindelijk leiden tot het formuleren van hypothesen en vormen daarmee de onderzoeksopzet. Deze deelvragen worden als volgt geformuleerd:

- 1) *'Wat is persoonlijk leiderschapsgedrag?'*
- 2) *'Welke mogelijkheden worden in de literatuur beschreven die de ontwikkeling tot persoonlijk leiderschap van leidinggevendens stimuleren?'*
- 3) *'Hoe hangt de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap samen met de geboden mogelijkheden om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen en het vermogen tot persoonlijk leiderschap?'*

Deze vragen zullen in het theoretische kader worden beantwoord aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Als eerste zal in de volgende paragraaf worden toegelicht wat de meerwaarde van dit onderzoek is.

## **Relevantie**

De praktische relevantie van dit onderzoek betreft inzicht krijgen in de mogelijkheden die organisaties kunnen bieden om het persoonlijk leiderschap van leidinggevendens te versterken. Dit zorgt er voor dat leidinggevendens een betere invulling kunnen geven aan hun veelzijdige takenpakket. Gezien de toenemende druk bij het management is het van belang om te weten hoe leidinggevendens zelf de mogelijkheden vanuit de organisatie ervaren. Daarnaast is het interessant om te weten in hoeverre deze mogelijkheden van invloed zijn op het persoonlijk leiderschapsgedrag en de motivatie van leidinggevendens om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen.

De maatschappelijke relevantie sluit daarbij aan. Neemt men aan dat organisaties en leidinggevendens weten hoe zij persoonlijk leiderschap kunnen ontwikkelen, dan zal dit ten goede komen van het persoonlijk leiderschap en daarmee ook de legitimiteit binnen organisaties. Zowel politieke en publieke organisaties zijn daarmee gebaad en kunnen hierdoor meer acties inzetten om de transparantie en openheid binnen deze organisaties te waarborgen.

Tot slot is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat persoonlijk leiderschap een welbekend begrip is uit de praktijk en in dit onderzoek wordt gezocht naar een overeenkomstige definitie vanuit de wetenschappelijke literatuur. Meer onderzoek blijft nodig om uitspraken te kunnen doen over de samenhang van persoonlijk leiderschap van leidinggevendens, met de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Uit ander onderzoek blijkt dat dit wel reeds is onderzocht op het gebied van emotionele intelligentie en ook hier blijkt nader onderzoek nodig om een uitspraak hierover te kunnen doen. (Cherniss & Goleman, 2001). Dit onderzoek draagt daaraan bij door niet alleen te kijken naar de mogelijkheden die in het

algemeen binnen organisaties aanwezig zijn voor leidinggevend en om zich te ontwikkelen maar door ook specifiek te kijken naar de mogelijkheden om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Om tot deze inzichten te komen zijn er diverse partijen betrokken geraakt bij dit onderzoek. Deze zullen in de volgende paragraaf verder worden toegelicht.

### **De betrokkenen bij het onderzoek**

De opdrachtgever van het onderzoek is Higher & Company, hierna te noemen als H&C. Zij willen het onderzoek gebruiken ter onderbouwing voor het schrijven van een praktisch boek voor leidinggevend en professionals. Daarnaast worden de resultaten gebruikt als input voor de leiderschapsprogramma's die H&C ontwikkelt voor organisaties. H&C is sinds tien jaar een consultancyorganisatie die zich richt op de ontwikkeling van mensen en organisaties op het gebied van Human Resource Development, Leadership Development en Changemanagement. De organisatie wordt geleid door twee managing partners: Henry Haaijer en Inca van Uuden en bestaat uit twee onderdelen: De Consultancy tak en Search (De recruitment tak). H&C stelt haar netwerk ter beschikking om data te verzamelen. Het netwerk is daarmee ook een belangrijke stakeholder van dit onderzoek, aangezien zij zullen dienen als respondenten.

Een andere belanghebbende bij het onderzoek is de onderzoekster zelf. Het onderzoek vindt plaats in de vorm van een afstudeerstage waarin de onderzoekster gebruik mag maken van het kantoor en de voorzieningen van H&C. De onderzoekster ontvangt gedurende haar afstudeerstage een stagevergoeding.

### **Leeswijzer**

Nu uit dit hoofdstuk blijkt wat de aanleiding, de doelstelling en de vraagstelling van dit onderzoek is, wordt in het volgende hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen. Vanuit de theorie wordt gezocht naar de betekenis van persoonlijk leiderschap, de beschreven mogelijkheden die organisaties kunnen bieden om de ontwikkeling van leidinggevend en medewerkers te stimuleren en hoe motivatie bepalend is voor de ontwikkeling van medewerkers en het gedrag dat zij vertonen. Deze informatie zal de fundering zijn voor het formuleren van hypothesen. In hoofdstuk 3 worden de theoretische concepten verder vertaald naar een concreet meetinstrument dat uiteindelijk ervoor zal zorgen dat de hypothesen getoetst kunnen worden. In dat hoofdstuk komen de respondenten aan de orde, de manier van analyseren en uiteraard de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten die zijn afgeleid van de verkregen data besproken. Deze gegevens zijn de leidraad voor de conclusie waarin de hypothesen worden verworpen of aangenomen en die uiteindelijk te samen ervoor zorgen dat de hoofdvraag kan worden beantwoord. Tot slot zal in de discussie worden stil gestaan bij eventuele tekortkomingen van dit onderzoek en worden aanbevelingen geformuleerd voor vervolgonderzoek.

## 2. Theoretisch kader

De deelvragen die zijn geformuleerd in de inleiding worden in dit hoofdstuk beantwoord aan de hand van de literatuur. De gehanteerde literatuur dient als uitgangspunt bij het vormgeven van deze thesis. Naar aanleiding van de besproken literatuur worden hypothesen geformuleerd die aan het eind van dit hoofdstuk in een onderzoeksmodel worden gevisualiseerd. Om kennis te krijgen van het begrip persoonlijk leiderschap zal hier dieper op worden ingegaan en daarmee de eerste deelvraag worden beantwoord.

### 2.1 Wat is persoonlijk leiderschap?

Persoonlijk leiderschap betekent letterlijk uit het woordenboek vertaald: *'leider zijn over de eigen persoon, oftewel de eigen 'zelf'*. Uit de praktijk blijkt dat persoonlijk leiderschap vaak wordt herkend als het vermogen tot zelfbewust handelen en het inzetten van de eigen persoon als instrument bij het realiseren van doelstellingen. De manier waarop dat gebeurt dient integer, authentiek en flexibel te zijn om effectief en adequaat te anticiperen gedurende veranderingsprocessen en stressvolle momenten. In de wetenschappelijke literatuur is het concept persoonlijk leiderschap op meerdere manieren uit te leggen die in de volgende sub-paragraaf verder worden toegelicht.

#### Perspectieven op persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap is vanuit het management perspectief te definiëren als *zelfleiderschap* en *zelfmanagement* (Houghton & Neck, 2002; Stewart, Courtright & Manz, 2011; Yukl, 2013). Zelfleiderschap wordt door Houghton & Neck (2002) gezien als een vorm van zelf-beïnvloeding door zelf sturing te geven aan het vinden van de juiste motivatie om gewenst gedrag te vertonen en prestaties te realiseren (p. 672). Zelfmanagement wordt vanuit dit perspectief beschouwd als zelfbeheersing (Stewart et al., 2011, p. 186) en is onderdeel van zelfleiderschap. Persoonlijk leiderschap wordt hier gezien als het vermogen tot het inzetten van strategieën om de motivatie te vinden tot het vertonen van bepaald gedrag. In feite kunnen mensen trucs aanleren om zichzelf te motiveren bij het verwezenlijken van bepaalde taken en prestaties.

Vanuit psychologisch perspectief gezien is het vermogen tot persoonlijk leiderschap afhankelijk van emotionele intelligentie (Bar-on, 2007; Goleman, 2001; Goleman et al., 2002, Schutte et al., 1998; Salovey & Mayer, 1990; Yukl, 2013). Deze interpretatie verschilt van het eerder genoemde managementperspectief waarbij persoonlijk leiderschap gericht is op het vergroten van de motivatie tot gewenst gedrag. Dit gaat meer over gedrag terwijl persoonlijk leiderschap vanuit psychologisch perspectief meer gericht is op het zelfinzicht dat een persoon heeft en de mate waarin een persoon grip heeft over zijn eigen emoties en gevoelens. Yukl (2013) omschrijft

emoties als sterke gevoelens die aandacht nodig hebben en waarschijnlijk van invloed zijn op de cognitieve processen en gedragingen (p. 158). Volgens Houghton & Neck (2002) gaat zelfleiderschap om het inzetten van strategieën om de eigen prestaties te beïnvloeden. Terwijl het vanuit het psychologisch perspectief veel meer gaat om het ontwikkelen van emotionele competenties wat meer tijd in beslag neemt (Cherniss & Goleman, 2001).

In de praktijk is vooral het psychologische perspectief te herkennen. De emotionele intelligentie blijkt namelijk ook van invloed te zijn op de effectiviteit en performance van leidinggevendenden (Goleman, 2001). Interessant is hierbij in hoeverre organisaties leidinggevendenden kunnen stimuleren om hun emotionele intelligentie te ontwikkelen. Leiders met een hoge emotionele intelligentie zijn volgens Yukl (2013) beter in staat om complexe problemen op te lossen, effectief hun eigen tijd te plannen, hun gedrag aan te passen aan de situatie en het managen van crisissituaties (p. 159).

### Emotionele intelligentie

Er zijn verschillende definities van emotionele intelligentie in de literatuur te herkennen (Baron, 1997; Bar-on, 2007; Salovey & Mayer, 1990; Schutte et al., 1998; Goleman, 2001; Goleman et al., 2002). Deze zullen hieronder kort geschetst worden omdat deze definities voor dit onderzoek van belang zijn en de emotionele intelligentie gezien wordt als het vermogen tot persoonlijk leiderschapsgedrag. Daarnaast worden verschillende definities gegeven van emotionele intelligentie. Een uitgebreide beschouwing van dit concept wordt daardoor hieronder gegeven.

Goleman (2001) heeft het begrip emotionele intelligentie populair gemaakt (Brackett & Mayer, 2003) en wordt vaak in de praktijk gebruikt. Hij was de eerste die het belang van emotionele intelligentie benadrukte en dat deze op sommige momenten zelfs belangrijker kan zijn dan cognitieve intelligentie (Brackett & Mayer, 2003). Goleman (2001) koppelt daarnaast de emotionele intelligentie aan de performance van mensen en definieert de emotionele competenties als volgt: *'a learned capability based on emotional intelligence that results in outstanding performance at work'* (p.1). Door te kijken naar iemands emotionele intelligentie kan volgens Goleman (2001) voorspelt worden hoe succesvol deze persoon is in zijn functie. Er is echter volgens Yukl (2013) nog geen aantoonbaar bewijs gevonden dat de emotionele intelligentie van een leidinggevende bijdraagt aan het voorspellen van de effectiviteit van leidinggevendenden (p.159), waardoor er voldoende aandacht moet blijven voor de ontwikkeling en performance van leidinggevendenden.

Vier persoonlijke competenties vormen samen volgens Goleman (2001) de emotionele intelligentie: het vermogen tot zelfinzicht, zelfmanagement, sociaal inzicht en



relatiemanagement. Volgens Conte (2005) vertonen de emotionele competenties van Goleman echter overlap met de Big Five persoonskenmerken (conscientiousness, Emotional stability, extraversion, openness). *Emotional stability* lijkt bijvoorbeeld op zelfbeheersing, en *openness*, op transparantie. Uit een meta-analyse van Judge, et al (2002) blijkt echter dat de meeste kenmerken van de Big Five overlap vertonen met leiderschapseffectiviteit (Yukl, 2013, p. 154).

In 2002 heeft Goleman et al. dit model herzien en een aantal competenties toegevoegd. Het nieuwe model is hieronder weergegeven.

	SELF Personal competences	OTHERS Social competences
<b>Recognition</b>	Self-awareness <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emotional self-awareness</li> <li>- Accurate self-assessment</li> <li>- Self-confidence</li> </ul>	Social awareness <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empathy</li> <li>- Service orientation</li> <li>- Organizational awareness</li> </ul>
<b>Regulation</b>	Self-Management <ul style="list-style-type: none"> <li>- Self-control</li> <li>- Transparency</li> <li>- Adaptability</li> <li>- Achievement drive</li> <li>- Initiative</li> <li>- Optimism</li> </ul>	Relationship management <ul style="list-style-type: none"> <li>- Developing others</li> <li>- Influence</li> <li>- Communication</li> <li>- Conflict management</li> <li>- Leadership</li> <li>- Change catalyst</li> <li>- Building bonds</li> <li>- Teamwork &amp; collaboration</li> </ul>

*Figuur 1: A framework of emotional competencies (Goleman et al., 2002)*

De twee competenties: sociaal inzicht en relatiemanagement zijn niet gericht op de persoon zelf maar op de relaties met anderen. Bar-on (2007) noemt deze competenties de *interpersoonlijke vaardigheden*. Aangenomen wordt dat de interpersoonlijke competenties niet van invloed zijn op de wijze dat iemand persoonlijk leiderschap neemt over zichzelf en worden om deze reden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De eerste twee competenties: zelfinzicht en zelfmanagement zijn volgens Goleman et al. (2002) daarentegen wel gericht op de persoon zelf en bepalen hoe mensen met zichzelf omgaan (p. 55). Zelfinzicht en zelfmanagement gaan volgens hen dan ook over de mate dat iemand het vermogen heeft tot zelfinzicht, en de mate dat deze persoon het vermogen heeft tot het controleren en corrigeren van de eigen emoties (Goleman et al., 2002) en wordt in deze thesis gebruikt als definitie van *Persoonlijk Leiderschap*.

De persoonlijke competenties van Goleman (2002) verschillen van elkaar door het onderscheid tussen het herkennen van emoties (*zelfinzicht*), en het reguleren van emoties (*zelfmanagement*), (zie figuur 1). Het bewust worden van de eigen emoties, sterke en zwakke kanten, normen, waarden en motieven, wordt door Goleman et al. (2002) gezien als eigenschappen van zelfmanagement. Het zelfinzicht van een persoon wordt door Goleman

(2001) gezien als belangrijke bron van zelfmanagement (p.12) , aangezien mensen met een goed zelfinzicht; realistischer en eerlijker zijn over zichzelf (Goleman et al., 2002, 54).

In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de persoonlijke competenties van Goleman et al. (2002). Als eerste zal worden gekeken naar het zelfinzicht component waar uitvoerig ingegaan wordt op bijhorende emotionele competenties. Vervolgens zal dit herhaald worden voor zelfmanagement.

### Zelfinzicht

Zelfinzicht helpt onder andere bij het oplossen van problemen, besluitvorming, aanpassingsvermogen en het managen van crisissituaties (Yukl, 2010). Dit is volgens Goleman et al. (2002) onder te verdelen in *emotioneel zelfinzicht*, *accurate zelfevaluatie* en *zelfvertrouwen*.

Emotioneel zelfinzicht betreft volgens Goleman et al. (2002) het openstaan voor de innerlijke gevoelens en het effect dat deze hebben op de eigen werkprestaties, het openstaan voor de eigen normen en waarden en deze gebruiken als leidraad. Leaders met emotioneel zelfinzicht komen open en authentiek over en zijn in staat om openlijk over de eigen emoties te praten (p. 289).

Accurate zelfevaluatie is volgens Goleman et al. (2002) de mate waarin een leider inzicht heeft in de eigen sterke en zwakke punten en de mate dat deze zichzelf met een zekere humor kan bezien. Verder uit deze competentie zich bij leaders die het leuk vinden om nieuwe dingen te leren en die open staan voor feedback en opbouwende kritiek (p. 289).

Zelfvertrouwen gaat volgens Goleman et al. (2002) over het inschattingsvermogen van een leider betreffende zijn eigen vaardigheden waardoor deze in staat is om zijn sterke kanten volledig te benutten en daardoor niet snel opziet tegen een moeilijke klus. Daarnaast zijn leaders met zelfvertrouwen vaak sterk aanwezig en vallen ze binnen een groep snel op (p. 289).

In deze paragraaf is uitvoerig besproken wat Goleman et al. (2002) verstaat onder zelfinzicht, wat behoort de persoonlijke competenties met betrekking tot emotionele intelligentie. In de volgende paragraaf zal op gelijke wijze worden gekeken naar zelfmanagement, en de daarbij horende emotionele competenties.

### Zelfmanagement

Zelfmanagement betreft volgens Goleman (2001) het vermogen tot het reguleren van de eigen emoties, impulsen en middelen en bestaat uit de competenties: *zelfbeheersing*, *transparantie*, *aanpassingsvermogen*, *resultaatgerichtheid*, *initiatiefrijk* en *optimisme*.

Zelfbeheersing kan omschreven worden als het vermogen van een persoon om ontworpen emoties en gevoelens onder controle te houden en deze positief in te zetten (Goleman, 2001; Robbins & Judge, 2008). Een kenmerk van een leider met een hoge mate van zelfbeheersing is volgens Goleman et al. (2002) het vermogen om gedurende een crisis kalm en

helder te blijven. Yukl (2013) omschrijft het als zelfregulatie, wat hij ziet als het vermogen om impulsiviteit te onderdrukken en emoties om te zetten in gewenst gedrag dat past bij de situatie (p. 158). Het managen van emoties is volgens Schuijt (2001) het vermogen om de plek van de beheersing binnen jezelf in plaats van buiten jezelf te leggen. Veel veranderingen komen van buitenaf, maar door eerst naar binnen te kijken en de eigen gevoelens te ervaren, kan er volgens Schuijt (2001) beter een passend antwoord gevonden worden (p.42). In het meetinstrument van Bar-on (2007), de EQ-i, is de competentie tot stressmanagement vergelijkbaar met de competentie tot zelfbeheersing. Hierbij maakt hij onderscheid tussen stresstolerantie; het effectief en constructief managen van emoties, en impuls controle; het effectief en constructief controleren van emoties (p. 4). Volgens Tangney, Baumeister & Boone (2004) is zelfcontrole het vermogen tot het aanpassen van een impuls van binnenuit zoals het onderdrukken van een verlangen om ongewenst gedrag te uiten. Uiteindelijk leidt dit volgens hen tot meer positieve uitkomsten in het leven en wordt een betere afstemming bereikt tussen de eigen persoon en de wereld (p. 275).

Transparantie kan volgens Goleman et al. (2002) omschreven worden als het vermogen om open durven te zijn over de eigen gevoelens, overtuigingen en daden naar anderen toe, waarbij transparante leiders integer zijn en hun eigen normen naleven (p. 290). Betrouwbare personen durven volgens Goleman (2001) eerlijk hun fouten toe te geven en confronteren anderen met die van hen (p.34).

Aanpassingsvermogen oftewel flexibiliteit gaat volgens Goleman (2001) over de mate dat een persoon soepel kan omgaan met veranderende omstandigheden of situaties. Leiders met souplesse staan volgens hem open voor nieuwe informatie en durven oude aannames los te laten. Emotionele resilience helpt mensen om onzekerheden te accepteren en creatieve, nieuwe ideeën aan te dragen die bijdragen aan het bereiken van resultaten (p. 35). Daarnaast kunnen flexibele leiders volgens Goleman et al. (2002) aan meerdere eisen tegelijk tegemoet komen zonder hun energie en doelgerichtheid te verliezen (p. 290).

Resultaatgerichtheid wordt door Goleman et al. (2002) omschreven als leiders die zich hoge persoonlijke normen stellen en daardoor gedreven zijn om voortdurend te proberen of ze het functioneren kunnen verbeteren, (p.290). het betreft een optimistisch streven naar het continue verbeteren van de eigen performance en die van anderen (Goleman, 2001, p.35). Bar-on et al. (2007) spreekt ook wel over self-actualization. Dit omschrijft hij als het nastreven van persoonlijke doelen om uiteindelijk het beste uit jezelf te halen (p. 4).

Initiatiefrijke mensen zijn volgens Goleman (2001) mensen die bereid zijn om te handelen, voordat ze hiertoe gezet worden door externe factoren. Dit gaat vaak over het anticiperen op voorziene kansen of bedreigingen, die nog niet zichtbaar zijn (p.35). Daarnaast weten leiders met initiatief volgens Goleman, et al (2002) hoe ze een doel moeten bereiken en

grijpen hun kansen, en aarzelen zij niet om de regels te buigen om voor de toekomst betere mogelijkheden te creëren (p.290). Voor de persoonlijke ontwikkeling van een leidinggevende is deze competentie volgens Reichard & Johnson (2011) van belang, doordat deze zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen leerproces en zelf in de gaten moet houden welke ontwikkelingen zich voor gaan doen en hoe deze zelf daarop in kan spelen.

Tot slot gaat de competentie tot optimisme (Goleman et al., 2002; Bar-on, 2007) over het vermogen tot het zien van kansen in plaats van bedreigingen. Hierdoor kan een optimistische leider onvoorziene klappen opvangen, doordat zij een positieve kijk op anderen hebben en het beste van hen verwachten (p. 290). Bar-on (2007) definieert optimisme als het vermogen om positief in het leven te staan, en naar de positieve dingen te kijken in het leven (p. 4).

Bar-on et al. (1999) ziet de emotionele intelligentie als een niet-cognitieve intelligentie die bestaat uit emotionele, persoonlijke, en sociale vaardigheden die bepalend zijn voor het individuele vermogen om effectief om te gaan met de eisen en verwachtingen uit de omgeving (p. 1108). Zij operationaliseren de emotionele intelligentie naar intra-persoonlijk vermogen, interpersoonlijke vaardigheden, aanpassingsvermogen, stressmanagement en motivatie/humeur factoren. Het *intra-persoonlijk vermogen* is het vermogen om bewust te zijn van zichzelf en de eigen emoties te begrijpen en de eigen gevoelens en ideeën te uiten. De *interpersoonlijke vaardigheden* betreft het vermogen om bewust te zijn van de gevoelens van anderen en deze te begrijpen en waarderen, en daarnaast het vermogen om relaties te verwezenlijken en te onderhouden met anderen. Het aanpassingsvermogen gaat over het vermogen om de eigen gevoelens te controleren en op die manier de eigen gevoelens en gedachten aan te passen aan de veranderende omstandigheden en om persoonlijke en interpersoonlijke problemen om te lossen. Dit door middel van objectieve en externe stimuli. Het stressmanagement betreft het vermogen om strategieën die ingezet kunnen worden om met stress om te gaan en sterke emoties te controleren. Tot slot zien zij de motivatie en het humeur als het vermogen om optimistisch te zijn en plezier te hebben met zichzelf en anderen en om positieve gevoelens te ervaren en te uiten.

In deze en de voorgaande paragraaf is uitvoerig beschreven wat onder persoonlijk leiderschap wordt verstaan. Zoals uit bovenstaande blijkt gaat persoonlijk leiderschap over de mate dat iemand inzicht heeft in zichzelf en zijn eigen emoties, gedragingen en gevoelens, en deze vervolgens ook kan managen en sturen. Nadat duidelijk is geworden wat persoonlijk leiderschap inhoud, wordt in de volgende paragraaf dieper ingegaan op het belang van persoonlijk leiderschap.

## Het belang van persoonlijk leiderschap

Om het belang aan te stippen van het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap van leidinggevend, wordt er verondersteld dat de wisselwerking tussen de mensen en middelen binnen een organisatie leidt tot een betere performance (Knies, 2012). De Resource Based View theorie ondersteunt deze veronderstelling en gaat ervan uit dat de mensen binnen een organisatie bepalend zijn voor het organisatiesucces. Investeren in talentvolle medewerkers is volgens deze theorie bepalend voor het duurzame competitieve voordeel van de organisatie (Knies, 2012). Emotioneel intelligent leiderschap blijkt uit onderzoek de manier te zijn om een werkklimaat te creëren dat medewerkers stimuleert en koestert met als gevolg dat zij hun best doen voor de organisatie (Goleman, 2011, p. 11). Om het arbeidsproces te optimaliseren is volgens Boselie (2010) de rol van de lijnmanager van belang bij de uitvoering van HR taken. Om het beste uit anderen te kunnen halen, dient een leidinggevende kritisch te kijken naar het eigen gedrag en de effecten die hieruit voortkomen. Volgens Schuijt (2001) zijn leiders zich vaak onvoldoende bewust van de impact die hun innerlijke houding en het daaruit voortkomende gedrag, heeft op de omgeving (p.45), wat kan leiden tot misverstanden in de communicatie en samenwerking met anderen. In dit geval betekent dit dat investeren in emotioneel intelligente leidinggevend voor organisaties belangrijk kan zijn voor het verbeteren van de performance van zowel de leidinggevende als de organisatie in haar totaliteit.

Zoals eerder al genoemd is stellen Goleman, et al (2002) dat intra-persoonlijke competenties, tezamen bepalend zijn voor de manier waarop mensen met zichzelf omgaan. Aangenomen wordt dat de wijze waarop mensen met zichzelf omgaan ook bepalend is voor de wijze waarop zij met anderen omgaan. Bijvoorbeeld op het moment dat iemand zichzelf kritisch beoordeelt, is het zeer waarschijnlijk dat deze persoon ook kritisch naar anderen is. Het herkennen van dit fenomeen is daardoor belangrijk, waarna Goleman et al. (2002) vervolgens stellen dat het reguleren van de eigen emoties één van de belangrijkste taken van een leider is (p. 63). Emoties zijn volgens hen overdraagbaar waardoor de emoties van een leider impact hebben op de groepsleden (p. 63). Uit onderzoek blijkt ook dat leidinggevend met een positieve emotionele lading betere financiële prestaties behalen ten opzichte van leidinggevend die dat niet deden (p.71).

Effectieve leiders dienen volgens Yukl (2013) flexibel genoeg te zijn om hun eigen gedrag aan te passen aan de veranderende omstandigheden en manieren te vinden om tegenstrijdige waarden en rolconflicten in evenwicht te houden. De motivatie en de persoonlijkheid van een persoon dragen volgens Yukl (2013) bij aan de behoefte en bereidheid van een persoon om nieuwe vaardigheden te leren, nieuwe werkwijzen uit te proberen en feedback te ontvangen (p. 393).

Om effectief leiderschap te tonen in de huidige turbulente en onvoorspelbare omgeving, is het van belang dat leidinggevendenden: de capaciteit hebben, en bereid zijn tot leren en aanpassen (Yukl, 2013). Voor organisaties is het des te interessanter om te weten hoe zij leidinggevendenden kunnen faciliteren en stimuleren in het versterken en ontwikkelen van hun persoonlijk leiderschap. De vraag is dus wat leidinggevendenden nodig hebben om dit te doen? Is het überhaupt mogelijk om de emotionele intelligentie te ontwikkelen?

### **Is persoonlijk leiderschap aangeboren of aangeleerd?**

In de psychologie is al lange tijd het debat gaande over de vraag of de emotionele competenties en de emotionele intelligentie voortkomen uit personeuseigenschappen of aangeleerd gedrag. Hier is een groot verschil in opvatting te herkennen. Indien emotionele competenties tevens personeuseigenschappen blijken te zijn, is er weinig wat organisaties kunnen doen om de deze eigenschappen te beïnvloeden. De focus zal bij organisaties dan meer liggen bij het selecteren op basis van het vermogen tot emotionele intelligentie. Hulpmiddelen zijn bijvoorbeeld assessments of andere tools die de emotionele intelligentie meten. Indien ervan uit wordt gegaan dat emotionele competenties ontwikkelbaar zijn kunnen organisaties, door middel van onder andere training, ontwikkeling, beoordeling en beloning van leidinggevendenden, invloed uitoefenen op de ontwikkeling van leidinggevendenden (Yukl, 2013). Goleman & Cherniss (2001) en Jacob (2001) veronderstellen dat de emotionele intelligentie aangeleerd kan worden en dus ook het persoonlijk leiderschap. Dit betekent dat er verschillende factoren zijn die dit proces kunnen beïnvloeden. Uit onderzoek naar de competentieontwikkeling van studenten blijkt volgens Goleman et al. (2002) dat zelfs twee jaar na het veranderingsproces nog steeds een verbetering is waar te nemen in de ontwikkeling van de gewenste emotioneel intelligente competenties (p. 129). Hieruit blijkt dat het ontwikkelen van emotionele competenties een blijvend effect heeft. Goleman et al. (2002) veronderstellen dan ook dat uit onderzoek is gebleken dat het aanleren van vaardigheden die verankerd zijn in het limbische gedeeltes van de hersenen (waar de gevoelens, impulsen en aandriften beheerst worden) het meest beïnvloed worden door motivatie, uitgebreide oefeningen en feedback (p. 125). Het leerproces gaat volgens Goleman et al. (2002) in dit gedeelte van de hersenen langzamer dan in het gedeelte waar de cognitieve en analytische vaardigheden aangeleerd worden. Uit meerdere onderzoeken is volgens Boyatzis (2001) ook gebleken dat er wel degelijk ontwikkeling mogelijk is van emotionele competenties (p. 235). In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat emotionele intelligentie ontwikkelbaar is en dat het persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden ook te ontwikkelen is.

Nu duidelijk is geworden wat er onder persoonlijk leiderschap wordt verstaan, en in hoeverre dit is aan te leren, zal er worden gekeken naar de samenhang van de organisationele

omstandigheden en de motivatie met persoonlijk leiderschap. In de literatuur worden namelijk diverse verbanden gelegd tussen de motivatie en het ontwikkelen van gedrag (Fry, 2003; Knies, 2012; Leisink & Knies, 2011; Noe & Schmitt, 1986; Noe & Wilk, 1993; Major, Turner & Fletcher, 2006; Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Bar-on et al. (2007). In hoeverre een persoon leiderschap over zichzelf neemt lijkt te verklaren te zijn aan de hand van het AMO-model (Boxall & Purcell, 2011, 5). Deze zal in de volgende sub-paragraaf verder worden toegelicht.

### AMO-model

Om het onderzoek vorm te geven is ervoor gekozen om het AMO model te gebruiken als fundering. Het AMO model (Boxall & Purcell, 2011) gaat er vanuit dat de *performance* (P) van medewerkers wordt bepaald door de mogelijkheden (*Opportunities*), het vermogen (*Ability*) en de motivatie (*Motivation*) die de medewerkers tot hun beschikking hebben  $P = f(A, M, O)$ . Boxall en Purcell (2011) maken daarbij onderscheid tussen enerzijds kenmerken van het individu en anderzijds de kenmerken van de organisatie. In dit onderzoek wordt deze onderverdeling ook gemaakt. Door de mogelijkheden te zien als organisatiekenmerken en de motivatie te zien als individuele kenmerken. Het vermogen van leidinggevenden wordt in dit onderzoek niet meegenomen. Deze zou de emotionele intelligentie betreffen wat lastig te meten is middels een vragenlijst en deze zou teveel overlap vertonen met het uiteindelijke persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevenden (*performance*). In de volgende paragrafen zullen deze variabelen en de verwachte hypothese worden toegelicht.

## 2.2 Welke mogelijkheden worden in de literatuur beschreven die de ontwikkeling tot persoonlijk leiderschap van leidinggevenden stimuleren?

In het AMO model wordt volgens Knies (2012) ervan uitgegaan dat niet alleen het vermogen en de motivatie van een persoon bijdragen aan de prestaties, maar ook de kenmerken van de baan (p. 38). De context waarin medewerkers functioneren zijn mede bepalend voor hun prestaties aangezien de meest gemotiveerde en bekwame medewerkers, zonder de juiste benodigdheden, niet in staat zijn om hun werk goed te doen (Knies, 2012). De situaties waarin leidinggevenden zich bewegen zijn dan ook medebepalend voor het gedrag dat zij uiteindelijk vertonen.

De mogelijkheden tot ontwikkelen worden door Boxall & Purcell (2011) beschreven als opportuniteiten. Deze opportuniteiten definiëren zij als de werkomgeving en de nodige steun en mogelijkheid tot expressie die van invloed zijn op de performance van medewerkers. Knies (2012, p. 41) benoemt de volgende organisatiekenmerken als relevant: de discretionaire ruimte, beschikbare tijd, een lange-termijn visie op HRM, adequate beleidsvorming en ondersteuning van leidinggevenden. Hieruit lijkt te volgen dat er een samenhang is tussen de mogelijkheden

vanuit de organisatie en het vertonen van persoonlijk leiderschap van leidinggevend. Ook Reichard & Johnson (2011) stellen dat de omgeving een belangrijke invloed heeft op de ontwikkeling van een leidinggevende. Door steun vanuit de organisatie en de manager wordt verwacht dat leidinggevend eerder geneigd zijn tot het ontwikkelen van hun vaardigheden, bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, (Maurer et al., 2003; Knies, 2012; Goleman, 2002). Het lijkt hierdoor aannemelijk dat organisaties de juiste werk- en leer omstandigheden voor leidinggevend dienen te creëren door voldoende mogelijkheden te bieden, die het proces met betrekking tot het inzetten van persoonlijk leiderschap aanmoedigen. Door een situatie te creëren die het leren en ontwikkelen van leidinggevend stimuleert krijgen zij meer zelfvertrouwen wat uiteindelijk bijdraagt aan het ontwikkelen van het eigen gedrag (Maurer et al., 2003, p. 710).

Samengevat kan men stellen dat de steun vanuit de organisatie en de direct leidinggevende van invloed kan zijn op de performance van werknemers en dat de organisatie zich bewust dient te zijn in hoeverre zij bepalend zijn voor de ontwikkeling van leidinggevend. In de volgende paragraaf zal kort worden toegelicht waarom deze effecten worden verwacht en welke van deze effecten het meeste invloed hebben op persoonlijk leiderschap.

#### **Steun vanuit de organisatie**

Voldoende formele ontwikkelprogramma's die gericht zijn op de ontwikkeling van de emotionele intelligentie, lijken van invloed op de uiteindelijke ontwikkeling van leidinggevend (Reichard & Johnson, 2011) en dus ook op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Yukl (2013) sluit zich hierbij aan en zegt dat de combinatie van formele training en deelname aan (zelf)ontwikkelingsactiviteiten bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Maurer et al. (2003) voegen daaraan toe dat door voldoende tijd, informatie, assistentie, en beloningen ter beschikking te stellen daarmee de kwaliteit van de ontwikkeling omhoog gaat.

Geconcludeerd kan worden dat de organisatie voldoende mogelijkheden kan creëren die bijdragen tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap van leidinggevend. Om het onderzoek overzichtelijk te houden is ervoor gekozen om bovenstaande antecedenten samen te voegen tot beleid en middelen die gericht zijn op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap (Maurer et al., 2003) en werksituaties die de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap juist belemmeren (Noe, 1986). Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H1a: De steun vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap is van invloed op het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend.*



### De steun vanuit de leidinggevende

Het aanbieden van formele activiteiten kost echter veel tijd en geld en is niet de enige manier om leidinggevendens te ontwikkelen. Een leidinggevende leert juist ook van anderen uit zijn omgeving, van zijn eigen fouten en op sociaal vlak door middel van observaties van effectieve leiders om hem heen. De eigen ontwikkeling van een leidinggevende is volgens Reichard & Johnson (2011) het sterkst als deze de sociale steun krijgt van belangrijke personen uit zijn omgeving. De effectiviteit van een leidinggevende kan volgens Yukl (2013) beïnvloed worden door de ervaringen die deze opdoet in het werk. Door als organisatie, uitdagende en gevarieerde opdrachten, steun, en kwalitatief goede feedback te geven, kan zij bijdragen aan de ontwikkeling van leiderschap (p. 370) en dus ook aan persoonlijk leiderschap. Yukl (2013) benadrukt dat het voor leidinggevendens belangrijk is een voorbeeldfunctie te hebben in het uitdragen van het belang van zelfontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Hierbij dienen zij te communiceren over hun prioriteiten en de zorgen die zij dragen. Op het moment dat er geen aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap wordt verondersteld dat dit niet belangrijk is. Volgens Jacob (2001) is het ontwikkelen van emotionele intelligentie van medewerkers en in dit geval leidinggevendens dan ook alleen mogelijk als de organisatie en de topmanagers dit zelf uitdragen. Volgens Jacob (2001) helpt feedback en ondersteuning van anderen bij het veranderen van gedrag. Feedback geeft mensen de mogelijkheid om hun eigen gedrag te verbeteren doordat zij zich hiervan bewust worden. De beste feedback wordt volgens Jacob (2001) direct gegeven, is specifiek en gericht op het gedrag. Hieruit blijkt dat de direct leidinggevende een belangrijke positie inneemt bij het ondersteunen en geven van feedback gericht op de ontwikkeling tot persoonlijk leiderschap. Men neemt aan dat dit van invloed is op het vermogen tot persoonlijk leiderschap. Hierdoor kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

*H1b: De steun vanuit de direct leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap is van invloed op het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendens.*

Yukl (2013) stelt dat de hoeveelheid steun die wordt gegeven aan medewerkers van invloed is op de motivatie om te leren. Daarom wordt er verwacht dat de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap samenhangt met de relatie tussen de mogelijkheden die worden geboden door de organisatie en het persoonlijk leiderschap van een leidinggevende.

In de volgende paragraaf wordt hier dieper op ingegaan en zal deze verwachting worden beargumenteerd.

## 2.3 Hoe hangt de motivatie tot ontwikkelen van een leidinggevende samen met de mogelijkheden vanuit de organisatie en het persoonlijk leiderschapsgedrag?

Om antwoord te geven op deze vraag is de nodige voorkennis nodig over wat er verstaan wordt onder motivatie. Vanuit het AMO model wordt de motivatie door Boxall & Purcell (2011) gedefinieerd als *willen* werken en presteren omdat medewerkers hun werk interessant vinden en hiervoor beloond worden. Motivatie blijkt echter ook een belangrijke rol te spelen bij het inzetten en versterken van gedrag (Fry, 2003; Knies, 2012; Leisink & Knies, 2011; Noe & Schmitt, 1986; Noe & Wilk, 1993; Major, Turner & Fletcher, 2006; Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Fry (2003) veronderstelt dat motivatie van cruciaal belang is bij het vormgeven, aansturen en behouden van menselijk gedrag en zegt hierover het volgende:

*'Motivation includes the forces, either external or internal to a person, that arouse enthusiasm and persistence to pursue a certain course of action'* (p. 698). Aanvullend daarop blijkt uit onderzoek dat de motivatie tot leren van invloed is op het ontwikkelgedrag van medewerkers (Noe & Wilk, 1993). De kwaliteit van de ontwikkeling van leiderschap wordt volgens Reichard & Johnson (2011) tenslotte bepaald door de motivatie tot het stellen van uitdagende en concrete doelen (p. 36). Het verlangen van een leidinggevende om zijn eigen vaardigheden en instrumenten te ontwikkelen en verbeteren wordt door Maurer et al. (2003) gedefinieerd als de motivatie tot ontwikkelen. Uit hun onderzoek blijkt dat de motivatie van medewerkers tot ontwikkelen een goede voorspeller is voor de participatie in ontwikkelactiviteiten en het trainingsgedrag (p. 711) en dus ook voor het inzetten van persoonlijk leiderschap. Om echter tot verandering te komen dient men volgens Bar-on (2007) eerst te ontdekken wie we graag willen zijn. Door de eigen waarden en de ware zelf te verkennen kan gekeken worden naar de consistentie met de ware zelf en de persoon die we graag willen zijn (p. 163). Bij het aanleren van leiderschapsvaardigheden op emotioneel intelligent gebied komen Goleman et al. (2002) tot de conclusie dat dit lastiger wordt naarmate men ouder wordt. Hierdoor is motivatie volgens hen een belangrijke factor om harder te willen werken om deze vaardigheden te ontwikkelen (p. 128). Bar-on et al. (2007) sluiten zich hierbij aan en stelt dat volwassenen eerder dingen leren die ze ook willen leren (p. 160). Dit brengt ons tot de volgende hypothese:

*H2: De motivatie van leidinggevendens om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen hangt samen met het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendens.*

Dat de motivatie tot ontwikkelen van directe invloed is op het gedrag en het persoonlijk leiderschap van leidinggevendens is dan ook zeer aannemelijk. Hoe bepalend de mogelijkheden vanuit de organisatie zijn op de motivatie tot ontwikkelen van leidinggevendens is dan ook zeer interessant om verder te verkennen.

Noe & Wilk (1986) omschrijven de organisatiecultuur en de mate dat er feedback en ondersteuning wordt gegeven door collega's en leidinggevenden als belangrijke factoren die van invloed zijn op de ontwikkelbaarheid van medewerkers (p. 498). Op het moment dat de omstandigheden als belemmerend worden ervaren heeft dit een negatief effect op de motivatie om nieuwe vaardigheden te leren (Noe & Wilk, 1986). Andersom is deze interactie ook te herkennen. Dit blijkt uit het gegeven dat mensen gemotiveerd worden om nieuwe dingen te leren, als zij merken dat ze hiertoe gestimuleerd worden (Klein, Noe, Wang, 2006, p. 671).

*H3a: De steun vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap hangt samen met de motivatie van leidinggevenden tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.*

Mensen besteden volgens Jacob (2001) meer tijd aan zaken waarop zij gemonitord worden. Bij het leren van nieuwe vaardigheden hebben mensen ondersteuning nodig om bij obstakels toch de motivatie te vinden om door te gaan. Op het moment dat mensen geen feedback en ondersteuning krijgen raken ze gedemotiveerd of verliezen ze interesse in hun doelstellingen en activiteiten. Het geven van trainingen alleen is daartoe niet toereikend genoeg omdat men na afloop weinig voortgang meet en beloont (p.177). De rol van de manager is daarom extra belangrijk bij het continu blijven stimuleren tot het inzetten van persoonlijk leiderschap en dus om de aandacht hierop gevestigd te houden.

*H3b: De steun vanuit de direct leidinggevende om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen hangt samen met de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.*

Samengevat kan geconcludeerd worden dat de steun die de organisatie en de supervisor geeft aan leidinggevenden bepalend is voor de motivatie om te ontwikkelen. De motivatie tot ontwikkelen hangt samen met het persoonlijk leiderschap van leidinggevenden dat bestaat uit de mate waarin iemand betrouwbaar, transparant, flexibel, initiatiefrijk, resultaatgericht is en de eigen emoties en gedrag in de hand heeft. Hieruit kan aangenomen worden dat organisaties mogelijkheden kunnen creëren voor leidinggevenden die bepalend zijn voor het persoonlijk leiderschapsgedrag. Daarnaast kunnen organisaties mogelijkheden bieden die de motivatie van leidinggevenden beïnvloedt om hun persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Hierbij wordt verwacht dat er niet alleen directe relaties te vinden zijn maar dat de motivatie tevens een partieel mediërend effect heeft op de relatie tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevenden. In de volgende paragraaf zal toegelicht worden wat het effect is van de motivatie tot ontwikkelen, op de relatie tussen de mogelijkheden tot ontwikkelen vanuit de organisatie en het persoonlijk leiderschap van leidinggevenden.

### Het mediërend effect van de motivatie op de relatie tussen de mogelijkheden tot ontwikkelen vanuit de organisatie en het persoonlijk leiderschap van leidinggevend.

Knies (2012, p. 41) stelt dat er studies zijn uitgevoerd in verschillende sectoren die bevestigen dat de uitvoering van managementtaken door leidinggevenden inderdaad afhangt van hun bekwaamheid en bereidheid. Deze bereidheid blijkt deels afhankelijk te zijn van de discretionaire ruimte die aan leidinggevenden wordt geboden. Daarnaast veronderstelt Knies (2012) dat de relatie tussen de ervaren mogelijkheden vanuit de organisatie in de vorm van peoplemanagement en de inzet van medewerkers gemedieerd wordt door de bereidheid, bekwaamheid en autonomie van medewerkers. Knies (2012, p. 7) past het model dan ook op een andere wijze toe en ziet de *motivation* van medewerkers als mediërende variabele, tussen de *opportunities* en het uiteindelijke gedrag. Dit wordt in dit onderzoek ook op deze manier toegepast. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*H4a: De motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap door leidinggevenden medieert de relatie tussen de steun die vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap wordt geboden en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevenden.*

*H4b: De motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap door leidinggevenden medieert de relatie tussen de steun vanuit de direct leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevenden.*

Men krijgt dan het volgende onderzoeksmodel dat een samenvatting geeft van het theoretisch kader dat in dit hoofdstuk is beschreven. De pijlen uit het model, visualiseren de veronderstelde relaties vanuit de hypothesen.

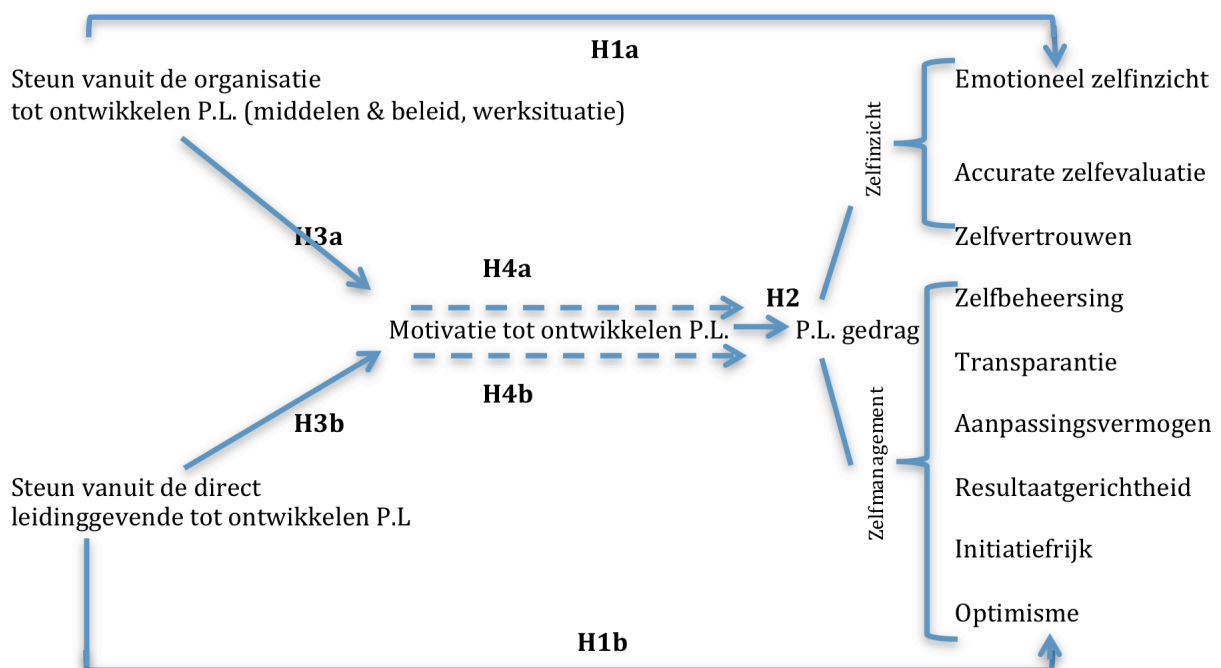
Het eerste model is de eenvoudige weergave van het onderzoeksmodel waarin persoonlijk leiderschap is afgekort als P.L. Daarnaast is te zien dat verwacht wordt dat de organisationele mogelijkheden invloed hebben op de motivatie van leidinggevenden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en op het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevenden. De motivatie wordt veronderstelt een partieel mediërend effect te hebben op de relatie tussen de organisationele mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschap.

Organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen P.L. → Motivatie tot ontwikkelen P.L. → P.L. gedrag



*Figuur 2: Onderzoeksmodel persoonlijk leiderschap*

Dit betreft echter een simpele versie van het complexer model dat diverse sub-variabelen bevat en hieronder verder is uitgewerkt.



*Figuur 3: Operationalisatie onderzoeksmodel Persoonlijk Leiderschap*

Zoals uit bovenstaand onderzoeksmodel blijkt zijn er diverse sub-variabelen te onderscheiden. Als eerste zijn de organisationele mogelijkheden onderverdeeld in de sub-variabelen: steun vanuit de organisatie- en steun vanuit direct leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. De motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap blijft gelijk en het persoonlijk leiderschapsgedrag is onderverdeeld in: zelfinzicht en zelfmanagement. Deze zijn weer verder te operationaliseren naar: emotioneel zelfinzicht, accurate zelfevaluatie en zelfvertrouwen bij zelfinzicht, en zelfbeheersing, transparantie, aanpassingsvermogen, resultaatgerichtheid, initiatiefrijk en tot slot optimisme, bij zelfmanagement.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van de manier waarop deze hypothesen getoetst worden.

### 3. Methodische verantwoording

Naar aanleiding van het vorige hoofdstuk waar hypothesen op basis van bestaande theorieën zijn geformuleerd, wordt in de hoofdstuk geprobeerd om de literatuur te verbinden met de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek. De methodische verantwoording geeft daarmee inzicht in de wijze waarop het onderzoek: is opgebouwd, data is verzameld, data is geanalyseerd, en hoe betrouwbaar en valide het onderzoek is uitgevoerd. Daarnaast worden de concepten en theorieën toegelicht die vanuit de literatuur zijn overgenomen en toegepast.

Het onderzoek is opgebouwd, zoals eerder is vermeld aan de hand van het AMO-model van Boxall & Purcell (2011). Het model wordt omgedraaid toegepast en er wordt gekeken naar de samenhang tussen de *opportunity*, *motivation* en het uiteindelijke gedrag. In het originele model wordt echter verondersteld dat de som van de *opportunity*, *motivation*, *ability*, samen de *performance* bepalen. Het vermogen van een persoon wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De emotionele intelligentie had als *ability* meegenomen kunnen worden. Dit zou wel betekenen dat de vragenlijst te omvangrijk zou worden en de kans op non-respons te groot werd. Daarnaast zou de operationalisatie van deze variabele een te grote overlap vertonen met het persoonlijk leiderschapsgedrag. Een andere reden om de emotionele intelligentie niet mee te nemen is dat dit een lastig te meten fenomeen is middels een zelf-report vragenlijst. Dit zou ten koste gaan van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Toch is het AMO-model een belangrijke bron geweest voor dit onderzoeksmodel door de veronderstelling dat de som van deze drie variabelen invloed lijken te hebben op de performance van de medewerker, wat in dit geval het persoonlijk leiderschapsgedrag is.

In de volgende paragraaf zal het onderzoeksdesign verder worden toegelicht. Hier zal het perspectief en de werkwijze van het onderzoek besproken worden.

#### 3.1 Onderzoeksdesign

Middels een kwantitatief cross-sectioneel onderzoek worden gegevens verzameld waarvan de resultaten uiteindelijk antwoord zullen geven op de hoofdvraag. De reden hiervoor is dat dit de meest gepaste manier lijkt om een grote groep personen in een korte tijd te onderzoeken (Van der Velde et al. (2005). Daarnaast is er bewust gekozen voor een enquête, om de variabelen: de mogelijkheden die vanuit de organisatie worden geboden tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag te kunnen onderzoeken en een patroon in de werkelijkheid te ontdekken. Hierbij moet vermeld worden dat het persoonlijk leiderschapsgedrag een lastig concept is om middels een vragenlijst te toetsten. Door te vragen naar gedrag is het voor respondenten relatief eenvoudig om sociaal wenselijke antwoorden te geven in plaats van te kijken naar hun

daadwerkelijke gedrag. Dat dit een lastig toetsbaar concept is blijkt dan ook uit bestaande onderzoeken naar emotionele intelligentie waar door middel van bijvoorbeeld 360 graden assessments (Goleman et al., 2001, 2002) en experimentele capaciteitentesten (Salovey & Mayer, 1990) is geprobeerd om dit zo betrouwbaar en valide mogelijk te testen. Deze wijzen van toetsen kosten echter veel tijd en geld met als gevolg dat dit onderzoek niet tijdig afgerond zou kunnen worden. Er is dus gekozen om toch gebruik te maken van de vragenlijsten en gevraagd is deze zo eerlijk mogelijk te beantwoorden. Achteraf zal hierdoor blijken in hoeverre mensen eerlijk zijn over hun eigen gedrag en of dit een beperkende werking heeft voor dit onderzoek.

De onderzoeksvraag veronderstelt een samenhang tussen bovenstaande variabelen die alleen door kwantitatief onderzoek getoetst kan worden. Andere voordelen van een enquête zijn: de lage kosten, een laag risico tot het beïnvloeden van de resultaten door de onderzoeker zelf en het gevoel van anonimiteit voor respondenten is bij een enquête groter dan bij een interview (Van der Velde, 2005). In de vorm van hypothesen wordt de theorie getoetst middels een digitale enquête die is uitgezet binnen het netwerk van H&C. De enquête is door middel van de online enquête tool: [enqueteviainternet.nl](http://enqueteviainternet.nl) uitgezet. De reden om te kiezen voor een digitale enquête is dat dit de meest snelle en praktische manier van data verzamelen is. Niet alleen voor de onderzoeker maar ook voor de respondenten is het internet het meest toegankelijk en het snelst in gebruik.

De enquête bestaat uit in totaal drieënzestig vragen, waaronder vier open vragen, die dienen ter informatie voor H&C, een verzoek tot het invullen van het e-mail adres om de review toe te sturen en tot slot de mogelijkheid tot het stellen van vragen of het geven van opmerkingen.

Om zoveel mogelijk ontbrekende antwoorden te voorkomen is er bewust voor gekozen om bepaalde vragen verplicht te laten invullen. Het risico bestaat wel dat respondenten deze verplichte vragen niet willen beantwoorden en de enquête afbreken.

Vragen waarbij het risico aanwezig is, dat deze niet ingevuld konden worden zijn niet verplicht gesteld. Hier bestaat het risico dat respondenten snel de vraag zullen overslaan met als gevolg dat het onderzoek minder bruikbaar wordt.

Om zoveel mogelijk ontbrekende antwoorden te voorkomen is er bewust gekozen om de vragen verplicht in te laten vullen. Het risico hiervan is dat mensen vragen niet willen beantwoorden maar hiertoe gedwongen worden en daardoor de vragenlijst afbreken. De vragen waarbij de kans bestond dat deze niet ingevuld konden worden zijn niet verplicht gesteld. Verwacht wordt dat als de vragen niet verplicht worden gesteld respondenten deze sneller zullen overslaan waardoor het onderzoek minder bruikbaar wordt.

## 3.2 Respondenten

De respondentengroep betreft het professionele netwerk van Higher& Company dat bestaat uit 1965 respondenten die werkzaam zijn als leidinggevende of als professional. Zij zijn allen via de e-mail op 17 mei 2013 persoonlijk benaderd om de enquête in te vullen. Daarnaast is er via LinkedIn een link door alle consultants van H&C gepost en is aan hen gevraagd vanuit persoonlijke naam de link door te sturen naar hun professionele netwerk om een zo hoog mogelijke respons te behalen. Tijdig is er een informatieve e-mail naar de respondenten verzonden uit naam van Inca van Uuden, de managing partner bij H&C, zodat de respondenten op de hoogte waren van het onderzoek (bijlage 1). In de e-mail waaraan de vragenlijst werd toegevoegd is nogmaals benoemd wat de aanleiding van het onderzoek is om zoveel mogelijk herkenning op te roepen. Daarnaast is geprobeerd om de anonimiteit en vertrouwelijkheid zo goed mogelijk te waarborgen. Ten aanzien van de anonimiteit is dit lastig gebleken omdat iedereen per persoonlijke e-mail is aangeschreven en indien dit niet het geval was kon men zijn of haar e-mail achterlaten om de uiteindelijke onderzoeksbevindingen naar toe te kunnen sturen. In de vragenlijst is daarom benadrukt dat enkel de onderzoekster de resultaten onder ogen ziet en deze niet gebruikt zullen worden voor andere doeleinden, en er vertrouwelijk met de gegevens om zal worden gegaan.

Tot slot is na anderhalve week een reminder gestuurd met daarin nogmaals verzoek tot invullen naar de aangeschreven respondenten die nog niet hadden gereageerd. Dit is gedaan om zoveel mogelijk respons te krijgen aangezien de vragenlijst de eerste keer voor het Pinksterweekend is uitgezet. Dit kan een negatieve uitwerking hebben op de respons. De vragenlijst is 10 juni gesloten en in totaal hebben 173 respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit betreft een responspercentage van 8,8 procent en is daarmee voldoende om uitspraken te kunnen doen over persoonlijk leiderschap en in hoeverre dit samenhangt met de mogelijkheden vanuit de organisatie en de motivatie van de respondenten. De redenen voor non-respons kunnen uiteenlopend zijn en uit een aantal reacties bleek dat veel respondenten te weinig tijd of zin hadden om de vragenlijst in te vullen. Een andere reden kan zijn dat het netwerkbestand van de organisatie niet meer volledig up-to-date was en ook veel mensen in de tussentijd van baan of organisatie zijn veranderd.

In de bijlagen zijn de kenmerken van de respondenten in een overzicht weergegeven die hieronder nog een keer kort worden samengevat.

### Respondentanalyse

In totaal hebben 173 respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan 86 mannen en 87 vrouwen. Hierdoor is de verdeling tussen man en vrouw gelijk. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 46, waarbij de jongste respondent 25, en de oudste respondent 66 jaar oud is.



De meeste respondenten, 46% vielen in de leeftijdscategorie tussen de 41 en 50 jaar oud. 53% van alle respondenten heeft een WO/ post WO diploma, 39% een HBO diploma, 4% HAVO diploma en 2% MBO diploma. Hierdoor kunnen we concluderen dat de respondenten hoog opgeleiden betreft, en er geen uitspraken geformuleerd kunnen worden over laag opgeleiden, zie tabel 10.

Om uitspraken te kunnen doen over leidinggevenden in het algemeen, afgezien van het feit dat ook professionals de enquête hebben ingevuld, is er voor gekozen om de respondenten te laten aanvinken op welk functieniveau zij werkzaam zijn, in de vorm van: professional, middelmanager, hoger manager, strategisch director of ZZP. Er is in de analyse vanuit gegaan dat de: middelmanager, hoger managers en strategische directors, leidinggevenden functies betreffen. Zoals uit tabel 13 en figuur 8 in de bijlage blijkt is het grootste gedeelte van de respondenten (33%) werkzaam in de functie van professional. 12% van de respondenten is middelmanager, 21% is hoger manager, 28% strategisch director en slechts 6% ZZP-er.

Wat betreft de 104 leidinggevenden die de vragenlijst hebben ingevuld zijn er een aantal opvallende verschillen te herkennen met de totale respondentengroep. Er hebben namelijk 62 mannelijke en 42 vrouwelijke leidinggevenden de vragenlijst ingevuld, met als gevolg dat hier sprake is van een ongelijke verdeling.. De gemiddelde leeftijd bedraagt 47 jaar. 67% heeft een WO opleiding afgerond, 34% een HBO opleiding, 3% een HAVO/VWO opleidingen slechts 2% een MBO opleiding. Dit komt in grote mate overeen met de rest van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld.

De respondenten hebben in een open vraag aangegeven in welke sector zij werkzaam zijn. Een aantal sectoren springen er in hoedanigheid uit. Dit betreft voornamelijk de zakelijke dienstverlening, overheid, onderwijs, HR gezondheidszorg, IT dienstverlening, consulting en chemische industrie (zie figuur 7 in de bijlage). Aangezien er naar aanleiding van figuur 8 weinig uitspraken gedaan kunnen worden, door de grote verdeeldheid, is ervoor gekozen om de open antwoorden achteraf te categoriseren naar de publieke en private sector. De HR sector en overige staffuncties zijn afhankelijk van de antwoorden op de overige vragen, toebedeeld aan de publieke of private sector, en indien dit bekend was toch niet meegenomen in de analyse. Zoals uit tabel 12 blijkt is het merendeel (73%) van de respondenten werkzaam in de private sector, 26% in de publieke sector en 1% heeft deze vraag niet beantwoord.

Als er gekeken wordt naar de functiejaren van de respondenten, dan blijkt dat deze gemiddeld ligt op (afgerond) 7 jaar. Waarbij de kortste functiejaren minder dan een jaar betreft en de langste functiejaren, 44 jaar betreft. De meeste respondenten (57%) werkt 5 jaar of korter in de huidige functie (zie tabel 14 in de bijlage). De gemiddelde aantal dienstjaren van de

respondenten is afgerond 9 jaar, met een minimum van 0 jaar en een maximum van 40 jaar (zie tabel 15 in de bijlage). 43% van de respondenten is vijf jaar of korter in dienst bij hun huidige werkgever, 20% werkt tussen de 6 en 10 jaar bij hun huidige werkgever, 21 % werkt tussen de 11 en de 15 jaar bij hun huidige werkgever en alle overige respondenten werken langer dan 16 jaar bij hun huidige werkgever (zie tabel 16)

Op de vraag naar de loopbaan ambities voor de komende vijf jaar heeft 74% aangegeven actief bezig te zijn met het ontwikkelen van hun loopbaan. Deze open antwoorden variëren tussen functieverrijking, verbreding tot overstappen tot een andere organisatie. 15,6% van de respondenten heeft geen directe loopbaanambities binnen vijf jaar, 4,6% weet het nog niet en 5,8% heeft deze vraag niet beantwoordt. Geconcludeerd kan worden dat het merendeel van de respondenten bezig is met zichzelf in de eigen loopbaan te ontwikkelen en verder te kijken binnen of buiten de huidige functie wat de mogelijkheden zijn.

### 3.3 Meetinstrumenten

Om de hypothesen uit de literatuur te toetsen zijn er in de vragenlijst vooral bestaande concepten en schalen gebruikt en samengesteld zodat deze uiteindelijk de juiste informatie verschaffen om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Daarnaast is het voordeel van bestaande schalen dat deze gevalideerd en betrouwbaar zijn gebleken. Een nadeel hiervan is dat bestaande schalen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald dienen te worden. Dit kan nadelig zijn voor de betekenis van de items. Om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen is gebruik gemaakt van de 'back translation' methode zodat er gecontroleerd wordt of de vertaling vanuit het Engels als het Nederlands dezelfde betekenis dragen. Daarnaast zijn de vragen gecontroleerd door de begeleiding vanuit de universiteit en de praktijk.

De enquête bestaat in totaal uit vier schalen: *het persoonlijk leiderschapsgedrag, de organisationele mogelijkheden tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de steun vanuit de leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap* en tot slot *de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap*. De enquête is in zijn totaliteit te vinden in bijlage 2.

De variabele persoonlijk leiderschap is een zelf samengestelde schaal aan de hand van het aangepaste model van Goleman et al. (2002) betreffende de emotionele competenties (zie figuur 1). Om toch zoveel mogelijk gevalideerde schalen te gebruiken is geprobeerd in het kader van de definities van Goleman et al. (2002) te zoeken naar gevalideerde schalen die dezelfde concepten meten. Deze zijn aanvullend gebruikten vormen samen deze schaal die in totaliteit achtentwintig items beslaat. Persoonlijk leiderschap is uiteindelijk aan de hand van de emotionele competenties: zelfinzicht en zelfmanagement van Goleman et al. (2002) geoperationaliseerd. Volgens Conte (2005) varieert de interne consistentie en betrouwbaarheid van de schalen van

de ECI zelf-assessment instrument dat Goleman et al. hebben ontwikkeld tussen de 0.61 en 0.85 (p.434). Weinig onderzoekers hebben volgens Conte (2005) toestemming van de ontwikkelaars gehad om ECI items te evalueren en er zijn dus ook maar enkele items herhaald in andere studies, Hierdoor is het lastig om onafhankelijk te stellen dat de validiteit en betrouwbaarheid gegarandeerd kan worden (p. 434), Toch wordt er in dit onderzoek gekozen om het model van Goleman et al. (2001) te gebruiken als belangrijkste definitie van persoonlijk leiderschap, doordat deze het beste aansluit op de praktijk.

Zelfmanagement bestaat uit 6 competenties: *emotionele zelfbeheersing, initiatiefrijk, resultaatgerichtheid, flexibiliteit, optimisme en transparantie*. Al deze competenties worden gemeten door middel van drie items. Indien mogelijk zijn er gevalideerde items uit andere studies om de betrouwbaarheid te vergroten.

Emotionele zelfbeheersing is gebaseerd aan de hand van de gevalideerde schaal van Tangney et al. (2004) betreffende *self-control*. Deze schaal bestaat in totaal uit 36 items en heeft een cronbach's alpha ( $\alpha$ ) van 0.89. De vergelijkbare items met de definities van Goleman et al. (2002) zijn gebruikt in de vragenlijst. Een voorbeeld item is: *'Over het algemeen vind ik het lastig om slechte gewoonten te doorbreken'*.

Voor de competentie initiatiefrijk is ook een gevalideerde schaal gevonden die in zijn totaliteit bestaat uit 7 items van Frese et al. (1997) met een cronbach's  $\alpha$  van 0.84. Een voorbeelditem is: *'Over het algemeen zoek ik gelijk naar een oplossing, als er iets fout gaat'*.

De schaal van resultaatgerichtheid is een zelf samengestelde schaal en gebaseerd op de definities van Goleman et al. (2002). Een voorbeeld item is: *'Over het algemeen formuleer ik voor mijzelf meetbare doelstellingen'*.

Ook de schaal van aanpassingsvermogen is gebaseerd op de definities van Goleman et al. (2002). Een voorbeeld item is: *'Over het algemeen vind ik het moeilijk om me aan plotselinge veranderingen aan te passen'*.

De schaal die de competentie optimisme meet is ook gebaseerd op de definities van Goleman et al. (2002). Een voorbeeld-item is: *'Over het algemeen zie ik onvoorziene omstandigheden eerder als kansen dan als bedreigingen'*.

Tot slot wordt de competentie transparantie gemeten aan de hand van twee items van Walumbwa et al. (2008), die onderdeel zijn van een schaal bestaande uit vijf items met een cronbach's  $\alpha$  van 0.77. Een zelfontwikkelde item is daaraan toegevoegd, gebaseerd op de definities van Goleman et al. (2002). Een voorbeelditem is: *'Over het algemeen zeg ik hetzelfde als dat ik denk'*.

Zelfinzicht bestaat volgens Goleman (Goleman, 2001; Goleman et al., 2002) uit drie competenties: *emotioneel zelfinzicht, accurate zelfevaluatie en zelfvertrouwen*. Om te toetsen of

deze drie concepten zich laden op de factor zelfinzicht wordt hiervoor een EFA uitgevoerd. Dit omdat de items in de enquête zijn afgeleid van de definities van Goleman et al. (2002).

De schaal emotioneel zelfinzicht bestaat uit drie items die zijn afgeleid van de definities van Goleman et al. (2002). Een voorbeeld item is: *'Over het algemeen ben ik mij bewust van de emoties die ik voel en de gevolgen die deze met zich meebrengen'*.

Om accurate zelfevaluatie te meten is een schaal bestaande uit drie items ontwikkeld. Die zijn afgeleid van de definities van Goleman et al. (2002). Een voorbeeld item is: *'Over het algemeen heb ik moeite met het ontvangen van feedback'*.

Tot slot is de schaal, bestaande uit drie items, betreffende de competentie zelfvertrouwen tevens gebaseerd op de definities van Goleman et al. (2002). Een voorbeeld item is: *'Over het algemeen presenteer ik mijzelf op een zelfverzekerde wijze'*.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst de testen is er een pre-onderzoek gedaan onder de professionals die werkzaam zijn binnen H&C zelf. Hierna volgden nog kleine aanpassingen in de vragenlijst om de interpretatie gevoeligheid te verkleinen.

Om na te gaan of de items per schaal onderling samenhangen wordt de cronbach's alpha ( $\alpha$ ) gemeten. Er wordt een factoranalyse uitgevoerd om te controleren of alle competenties zich laden op de factor: persoonlijk leiderschap. Dit betreft een methode waarbij een of meer nieuwe factoren of dimensies geconstrueerd zijn op basis van een aantal gemeten variabelen. Het doel van deze analyse is om inzicht te krijgen in de structuur van de data door middel van het terugbrengen van het aantal variabelen (Van der Velde et al., 2005, p. 158). Hiervoor is een Exploratieve Factor Analyse (EFA) uitgevoerd waar gekeken is naar de hoeveelheid factoren en welke variabelen zich het meest laden op die factoren (Van der Velde et al., 2005, p. 158). Een Confirmative Factor Analysis (CFA) zou wel beter passen aangezien deze vaststelt welke variabelen zich laden op welke factoren (van der Velde et al., 2005, p. 158). SPSS 21 beschikt echter niet over deze mogelijkheid waardoor er gekozen is voor de eerste optie, de EFA. Door middel van een EFA wordt er gekeken in hoeverre de theoretische veronderstellingen uit het theoretisch kader overeenkomen met de verkregen data uit het onderzoek. Naar aanleiding van de EFA zijn er negen componenten erkend waarop de negentwintig items uit de vragenlijst met betrekking tot persoonlijk leiderschap zich laden. Er blijken maar slechts 18 items zich te laden op het eerste component dat wordt gerekend tot persoonlijk leiderschap. Het is opvallend dat de veronderstelde dimensies die Goleman et al. (2002) hebben geschetst niet te herkennen zijn in de EFA. Dit kan verklaard worden door het feit dat gevalideerde schalen van Goleman et al. (2002) lastig te verkrijgen zijn en hierdoor is gekozen om de items te baseren op de definities die zij geven omtrent zelfmanagement en zelfinzicht. Om toch zoveel mogelijk gevalideerde

schalen te gebruiken is er zoveel mogelijk per competentie gezocht naar gevalideerde schalen. De items die overeenkwamen met de definities van Goleman zijn vervolgens meegenomen in dit onderzoek.

Gedeeltelijk zijn er enkele dimensies naar aanleiding van de EFA die overeenkomen met de competenties die Goleman et al. (2002) schetsen. Er blijken dimensies te herkennen te zijn die niet samenvallen met de veronderstelde componenten. Uit de rotated matrix (VARIMAX) zijn dan ook in totaal vijf sub factoren overgebleven: *Aanpassingsvermogen*, deze bestaat uit drie items (20, 22 en 24) en zij hebben samen een  $\alpha$  van .604; *resultaatgerichtheid* beslaat drie items (15, 19 en 23) en hebben samen een  $\alpha$  van .639; *zelfvertrouwen* bestaat uit vier items (4, 8, 25, 26) die samen een  $\alpha$  van .581 hebben; *zelfreflectie* beslaat vier items (2, 7, 18 en 29) en heeft een  $\alpha$  van .629; en tot slot beslaat *optimisme* drie items (6, 14 en 16) die in zijn totaliteit een  $\alpha$  heeft van .504 wat aan de lage kant is, maar wel in dit onderzoek wordt meegenomen, aangezien zij zich laden op dezelfde factor en daardoor valide is.

Uit de EFA blijken drie negatief geformuleerde items samen een component te vormen. Deze items worden in dit onderzoek gezien als de tegenhanger van persoonlijk leiderschap en worden als controle component meegenomen. Deze is te herkennen als zelfbeheersing en valt onder de tweede component uit de EFA. Tezamen hebben deze drie items een  $\alpha$  van .507.

Om de mogelijkheden vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap te meten is ervoor gekozen om deze uit drie componenten bestaande schalen op te bouwen en iets aan te passen. Een schaal richt zich op de mogelijkheden vanuit de organisatie met betrekking tot middelen en beleid en de andere schaal richt zich op de steun van de direct leidinggevende, tot slot richt de laatste schaal zich op de situationele beperkingen. Tezamen vormen zij de mogelijkheden die door de organisatie worden geboden tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap van leidinggevendens. Aangezien dit een samengestelde schaal is wordt een exploratieve factoranalyse toegepast. Dit om te kijken in hoeverre de verschillende schalen zich laden op dezelfde factor. Naar aanleiding van de EFA in SPSS van de mogelijkheden die door de organisatie worden geboden tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, blijken alle 14 items die hieronder vallen zich te laden op een gelijke factor en samen genomen hebben zij een  $\alpha$  van .859. Uit de rotated matrix (VARIMAX) zijn drie sub factoren, zoals verwacht, te herkennen: de steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap (4 items,  $\alpha$  = .852); de situationele beperkingen tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap (3 items,  $\alpha$  = .737), te samen vormen zij de schaal; de steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap die uit 7 items bestaat en een  $\alpha$  heeft van .791; en tot slot de schaal: de steun van de leidinggevende bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap (7 items,  $\alpha$  = .917).

Om de steun vanuit de organisatie te meten zijn gevalideerde schalen gebruikt om de betrouwbaarheid en validiteit zo hoog mogelijk te houden. De volgende dimensies worden door Maurer et al. (2003) onderscheiden om de werk gerelateerde steun te meten: ontwikkel georiënteerd beleid (5 items,  $\alpha = 0.87$ ) en de beschikbare middelen om te leren en ontwikkelen (3 items,  $\alpha = 0.80$ ). Gezamenlijk vormen deze de factor: steun vanuit de organisatie. De eerste schaal van Maurer et al. (2003) meet de perceptie van de mate dat een organisatie medewerkers door middel van beleid faciliteert om leer en ontwikkelactiviteiten te volgen. Van deze schaal zijn twee items gebruikt voor dit onderzoek. Een voorbeeld item is: *'Mijn organisatie geeft mij de mogelijkheid om gebruik te maken van leermateriaal om mijn persoonlijk leiderschap te ontwikkelen'*.

Een andere schaal van Maurer et al. (2003) meet de perceptie van de respondenten over de beschikbare middelen om te kunnen leren en ontwikkelen. Deze zijn aangepast aan dit onderzoek. Een voorbeeld item is: *'De organisatie waar ik werk heeft beleid en regels die het mogelijk maken om te participeren in leer- en ontwikkelactiviteiten die bijdragen aan versterken van persoonlijk leiderschap'*.

Daarnaast zijn er twee items toegevoegd van Noe (1986). Hij meet in hoeverre respondenten zich beperkt voelen door de situatie om te leren. Deze schaal bestaat uit totaal acht items met een cronbach's  $\alpha$ : 0.66. Hiervan zijn twee items in de vragenlijst overgenomen die vanuit gezichtsvalliditeit het meest toepasselijk waren om te toetsen. Een voorbeeld item is: *'Door de grote hoeveelheid werk vind ik het lastig om nieuwe kennis en vaardigheden uit te proberen en toe te passen om mijn persoonlijk leiderschap te verbeteren'*.

In zijn totaliteit bestaat bovenstaande schaal uit zeven items die de ervaren steun vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap meten. Zij laden zich op twee factoren. De eerste factor omvat de beschikbare middelen en beleid en de tweede factor omvat de situationele beperkingen. De cronbach's alpha van de schaal in zijn totaliteit is  $\alpha = .79$  voor de zeven items.

Om de steun van de direct leidinggevende te meten is gebruik gemaakt van zes items uit de gevalideerde schaal van Noe (1986) om de sociale ondersteuning door de leidinggevende tot leren te meten. Deze schaal bestaat uit vierentwintig items en heeft een cronbach's  $\alpha$  van 0.93. Een item van de gevalideerde schaal van Maurer et al. (2003) die het beschikbare beleid meet is hierin meegenomen, door deze aan te passen aan dit onderzoek.

Een voorbeeld item is: *'Mijn leidinggevende geeft mij de mogelijkheid om opdrachten en projecten te doen waar ik mijn persoonlijk leiderschap kan ontwikkelen'*. Naar aanleiding van de EFI kan gesteld worden dat deze items zich op dezelfde factor laden en zij hebben te samen een cronbach's alpha  $\alpha = .92$  voor alle zeven de items.

Om de motivatie tot ontwikkelen te operationaliseren zijn vijf items uit de gevalideerde schaal gebruikt van Noe (1986) die de dimensie, *motivation to learn* (17 items,  $\alpha = 0.88$ ), operationaliseert. Aangezien deze schaal gericht is op het leren van formele ontwikkelprogramma's worden de vragen iets aangepast. Een voorbeeld item van deze schaal is: 'Over het algemeen zou ik graag mijn competenties en vaardigheden willen ontwikkelen om mijn persoonlijk leiderschap te versterken'.

Uit de analyse blijkt dat de onderlinge consistentie tussen de items een cronbach's alpha bedraagt van  $\alpha = .84$  van de vijf items.

De controle variabelen die in dit onderzoek worden meegenomen, zijn: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, functie, sector, functiejaren, dienstjaren en loopbaanambities.

### 3.4 Kwantitatieve analyse

Om de verkregen data analyseerbaar te maken zijn als eerste de resultaten van de vragenlijsten geüpload van *EnqueteviaInternet.nl* in Excel en is vervolgens de data gecontroleerd op opvallende zaken. Aansluitend is dit Excel bestand overgezet naar *IBM SPSS Statistics 21* voor Mac. De data is in SPSS nogmaals gecontroleerd op missende of opvallende waarden<sup>1</sup> en is gekeken of de antwoorden normaal verdeeld zijn en of er respondenten zijn die opvallen in vergelijking met de rest. Naar aanleiding hiervan is één respondent verwijderd en de overige missende antwoorden zijn volgens de *Pairwise* methode van SPSS buiten beschouwing gelaten. Dat wil volgens de Vocht (2013) zeggen dat er per analyse wordt gekeken of een case een *missing value* heeft, waarna alle valide cases worden gebruikt in de analyse (p. 141). Om te controleren of de data normaal verdeeld is, wordt er gekeken naar de Skewness, Kurtosis en de Shapiro-Wilk statistics (Allen & Bennett, 2010). Volgens Allen & Bennett (2010) geeft de skewness de distributie van de scores weer en kijkt deze in hoeverre de scores symmetrisch verdeeld zijn. Indien de skewness nul is betekent dit dat de distributie perfect symmetrisch verdeeld is. Is deze niet nul dan kan de distributie zowel negatief als positief verdeeld zijn. De kurtosis geeft weer in hoeverre de distributie van de scores pieken en geeft weer in hoeverre de verdeling van de scores plat is (hoge standaarddeviatie) of in hoeverre de verdeling kort bij elkaar ligt (lage standaarddeviatie). Hier geldt weer dat een nul score bij de kurtosis betekent dat de scores normaal verdeeld zijn (Allen & Bennett, 2010, p.25).

De respondentengroep is geanalyseerd aan de hand van frequentietabellen en beschrijvende tabellen waar de controlevariabelen in worden meegenomen om te zien of hier

---

<sup>1</sup> Bij de deelvariabele: steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, is de vragenlijst aangepast gedurende de tijd dat deze uitstond. Het bleek namelijk dat zelfstandige ondernemers en directeurs deze vragen niet konden beantwoorden. De antwoorden van deze respondenten zijn achteraf hercodeerd naar 'niet van toepassing' en als 'missing value' mee genomen in de verdere analyse om de betrouwbaarheid te waarborgen.

opvallende gegevens uit naar voren komen. De open vragen worden geanalyseerd op basis van frequenties, gemiddelden, en dan met name de vragen met betrekking tot de gewenste ontwikkelingswijze, de belemmeringen bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en het gewenste resultaat van het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.

Na het verkennen van de data worden de onderlinge verschillen tussen de respondenten groepen geanalyseerd. Aangezien de hoog opgeleide respondenten verschillende functies bekleden is het interessant om te kijken of het type functie van invloed is op de resultaten. Een T-toets toetst of de gemiddelden van een bepaalde variabelen van twee groepen aan elkaar gelijk zijn. Het gaat hierbij altijd om een interval of ratio variabelen (de Vocht, 2013, p. 164). In dit onderzoek wordt aan de hand van de onafhankelijke T-toets getoetst of er verschillen zijn tussen de scores van professionals en managers (Field, 2009, p. 334). Dit laatste is een belangrijk onderdeel van dit onderzoek, aangezien hiermee de aanname wordt onderzocht of persoonlijk leiderschap echt iets is van leidinggevend en of dat dit iets is wat voor iedereen belangrijk is. Indien de verschillen tussen deze groepen gering zijn zal vooral worden gekeken naar de leidinggevend omdat dit onderzoek zich richt op de relevantie van persoonlijk leiderschap voor leidinggevend.

Na het analyseren van de verschillen tussen de groepen wordt tweezijdig de onderlinge samenhang tussen de variabelen getoetst. Om de omvang en de richting van de lineaire relaties tussen de variabelen te meten is er een tweezijdige bivariaat Pearson's product-moment correlatie ( $r$ ) berekend (Allen & Bennett, 2010). De correlaties tussen de variabelen zijn verschillend en zullen verder worden toegelicht in de resultaten (zie tabel 1). De resultaten van de correlatiematrix dient als input voor het toetsen van de hypothesen. Hierbij is uitgegaan dat de correlatie coëfficiënt ( $r$ ) rond de .10 een zwak effect betreft, rond de .30 een gemiddeld effect betreft en rond de .50 een sterk effect betreft (Field, 2009). De samenhang tussen de afhankelijke hoofdvariabelen en sub-variabelen zullen middels meervoudige hiërarchische regressie analyses geanalyseerd worden, in relatie met de veronderstelde onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen. Meervoudige regressies worden volgens Allen & Bennett (2010, p.178) gebruikt om voorspellingen te kunnen doen ten aanzien van onafhankelijke op afhankelijke variabelen. Hier zijn volgens Allen & Bennett (2010) twee verschillende meervoudige regressieanalyses in te onderscheiden: standaard meervoudige regressie en meervoudige hiërarchische regressie. De eerstgenoemde gaat over het aantonen van de invloed van een enkele specifieke voorspeller. De laatstgenoemde; de meervoudige hiërarchische regressie analyse gaat over de invloed van een voorspeller los van andere onafhankelijke voorspellers die worden meegenomen in de regressie analyse (Allen & Bennett, 2010).



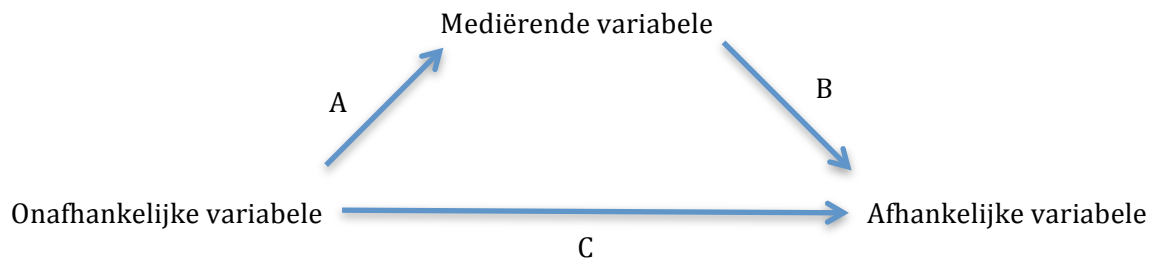
De controlevariabelen die zijn meegenomen in de regressie zijn: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en functietype (middel-, hoger manager en strategisch director) en sector<sup>2</sup>. Aangezien dit een cross-sectioneel onderzoek betreft is het niet mogelijk om een causaal verband te onderzoeken aangezien de onafhankelijke variabelen zich in dat geval vooraf in de tijd moet voordoen (Knies, 2012). Wel kan er gekeken worden naar de samenhang tussen de variabelen wat ook door middel van regressie analyses onderzocht zal worden. Er wordt in dit onderzoek als maatstaf een significantieniveau van .05 aangehouden om na te gaan of de verschijnselen zich voordoen door toeval of dat er daadwerkelijk iets aan de hand is. Kortom stelt de Vocht (2013) dat als de overschrijdingskans  $\text{Sig.} \leq 0,05$  is dan wordt de nulhypothese verworpen met een betrouwbaarheid van 95% (p.121).

Om de betrouwbaarheid van de regressies te waarborgen is aan de hand van Field (2009) gewaakt voor multicollineariteit. De correlaties geven naast een eerste indicatie van de samenhang tussen verschillende variabelen ook weer of hier sprake van is (p. 233). Dat wil volgens de Vocht (2013) zeggen dat er geen onafhankelijke variabelen zijn die hetzelfde meten of bijna hetzelfde meten (p. 193). Field stelt dat hier sprake van is indien de voorspellende variabelen een onderlinge correlatie hebben van  $r > .9$ . Daarnaast beschikt SPSS volgens Field (2009) over de *variance inflation factor* (VIF). Deze geeft een indicatie of de voorspeller sterk samenhangt met andere voorspellers waarbij wordt uitgegaan van de suggestie van Myers (1990) die stelt dat een waarde van 10 maximaal is en alles wat daarboven valt problemen kan veroorzaken. VIF dient gemiddeld genomen 1 te zijn en indien deze groter is dan 1 dan kan er volgens Field (2009) sprake zijn van een bias in het regressiemodel (Bowerman & O'Connell, 1990). De *tolerance statistic* is een ander controlevariabele die voortkomt uit de VIF (Field, 2009, p. 224). Waarden onder de 0,1 worden in dit onderzoek gezien als problematisch. De Durbin Watson test is gebruikt om te controleren of er geen sprake is van autocorrelaties waarbij gekeken wordt naar de relaties tussen residuen. Volgens de Vocht (2013) zijn residuen de verschillen tussen waargenomen Y-waarden van de afhankelijke variabelen en de voorspelde Y-waarden die een beeld geven van de kwaliteit van het regressiemodel (p.202). Hierbij is aangenomen dat waarden tussen de 1 en 3 gewenst zijn (Field, 2009).

De mediatie wordt getoetst aan de hand van het drie stappen model van Baron & Kenny (1986) die in figuur 4 zijn weergegeven. Zij lichten mediatie toe door middel van het volgende drie-variabelen systeem (p. 1176):

---

<sup>2</sup> De respondenten hebben in een open vraag kunnen aangeven in welke sector zij werkzaam zijn. Achteraf is dit item hercodeerd naar publieke en private sector, om te kijken of dit van invloed is op het persoonlijk leiderschap van de respondenten. Hierbij is de keuze gemaakt om HR toe te spitsen tot de private sector, behalve als dit erbij vermeldt staat. De aanname bestaat dat de respondenten in de HR sector, vooral werkzaam zijn binnen de consultancy, of bij grote private organisaties. Dit blijkt voornamelijk uit de open antwoorden.



*Figuur 4: mediatiemodel Baron & Kenny (1986)*

Pad C betreft de directe invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele. Pad B betreft de invloed van de mediërende variabele op de afhankelijke variabele en pad A betreft de invloed van de onafhankelijke variabele op de mediërende variabele. Een mediërende variabele functioneert indien voldaan wordt aan de volgende condities:

- De onafhankelijke variabele hangt significant samen met de mediërende variabele.
- De onafhankelijke variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele.
- De mediërende variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele.
- Indien de mediërende variabele wordt toegevoegd in de meervoudige regressieanalyse neemt de samenhang tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele significant af.

De onderzoeksmethoden en de wijze van analyse zijn in dit hoofdstuk besproken waardoor in het volgende hoofdstuk gekeken kan worden wat de resultaten zijn. Dit wordt gedaan aan de hand van een groepsvergelijking om te kijken naar de overeenkomsten en verschillen tussen professionals en leidinggevendenden, correlaties tussen de verschillende variabelen en sub-variabelen, enkelvoudige regressieanalyses en tot slot meervoudige regressieanalyses om het mediërend effect van de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap te meten.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de hypothesen die in het theoretisch kader zijn geformuleerd aan de hand van de ingevulde vragenlijsten getoetst. Om uitspraken te kunnen doen over leidinggevenden zijn als controle groep ook professionals meegenomen. Zo kan er gekeken worden of er significante verschillen zijn in de resultaten van deze groepen. Om deze verschillen te onderzoeken is de T-toets uitgevoerd en geanalyseerd. De resultaten naar aanleiding van deze toets worden in de volgende paragraaf 4.1 verder toegelicht. Vervolgens worden de correlaties tussen de gemeten variabelen onderzocht in paragraaf 4.2 die verder worden getoetst aan de hand van enkelvoudige regressie analyses en besproken in paragraaf 4.3. Meervoudige regressieanalyses zijn uitgevoerd om de mediatie effecten te toetsen van motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschapgedrag op de hoofdvariabelen, mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en persoonlijk leiderschap.

### 4.1 Groepen vergelijken

Om verschillen tussen de managers en professionals te toetsen is een T-toets uitgevoerd die in dit geval moet uitwijzen of er significante verschillen zitten tussen de resultaten op het gebied van de gemeten variabelen tussen managers en professionals. Tot de groep managers (n=104) behoren: de middel managers, hoger managers en strategisch directors. Zelfstandigen zonder personeel (ZZP) en professionals vormen samen de groep: professionals (n=68). Uit Levene's test blijkt geen enkele variabele significant te zijn ( $p < .05$ ) en is er geen reden om aan te nemen dat er tussen de twee groepen verschillen zijn op alle variabelen die zijn getoetst. Hierdoor wordt er voor de *t*-waarde gekeken naar de *Equal variances assumed*. Naar aanleiding van de resultaten van de T-toets, kan er geconcludeerd worden dat er geen opvallende significante verschillen zijn te vinden in de scores betreffende het persoonlijk leiderschap van managers en professionals. Zoals eerder is besproken wordt daarom alleen gekeken naar de groep leidinggevenden om over deze groep uitspraken te kunnen doen met betrekking tot persoonlijk leiderschap. Voor de uitgeschreven resultaten van de T-toets kan bijlage 3 worden geraadpleegd.

### 4.2 Correlaties

Om een eerste indicatie te krijgen over de samenhang tussen de verschillende variabelen die zijn gemeten is een correlatiematrix gemaakt om op een overzichtelijke manier inzicht in deze samenhang te geven. Als eerste wordt er gekeken naar de gemiddelde waarden en standaarddeviaties van de variabelen. Zijn hier bijzonderheden over te vermelden zijn dan worden deze besproken en anders zijn deze terug te vinden in de correlatiematrix in tabel 1.

Tabel 1: correlatiematrix alleen leidinggevend (N=104)

Variabelen	M	SD	1.	1a.	1b.	1c.	1d.	1e.	2.	3.	4.	4a.	4b.	4c.
1. persoonlijk leiderschap	3,92	0,30	-											
1a. Resultaatgerichtheid	3,92	0,44	.71**	-										
1b. Aanpassingsvermogen	3,85	0,47	.62**	.36**	-									
1c. Optimisme	3,85	0,49	.75**	.36**	.34**	-								
1d. Zelfvertrouwen	3,89	0,43	.59**	.31**	.09	.35**	-							
1e. Zelfreflectie	4,11	0,40	.62**	.32**	.19	.39**	.23*	-						
2. zelfbeheersing	2,60	0,59	-.46**	-.25**	-.26**	-.38**	-.38**	-.25**	-					
3. motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	4,06	0,65	.38**	.22*	.22*	.21*	.02	.03	-.13	-				
4 mogelijkheden vanuit organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	3,58	0,61	.38**	.13	.13	.37**	.31**	.31**	-.29**	.27*	-			
4a. Steun vanuit organisatie m.b.t. middelen en beleid tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	3,77	0,78	.27**	.01	.09	.19	.27**	.25*	-.12	.24*	.78**	-		
4b. Steun vanuit situationele mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	3,65	0,82	.23*	.04	-.00	.26**	.13	.33**	-.32**	.22*	.70**	.26**	-	
4c. Steun vanuit leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	3,38	0,78	.32**	.01	.24*	.33**	.25**	.10	-.15	.14	.79**	.50**	.31**	-

\*\*  $p < .01$  (tweezijdig)

\*  $p < .05$  (tweezijdig)

Opvallend is dat de meeste respondenten zichzelf goed beoordelen op het gebied van het vertonen van persoonlijk leiderschapsgedrag en dat hier weinig uitschieters in te zien zijn. Dit gegeven valt ook op bij de andere variabelen die zijn gemeten. De gemiddelden liggen over het algemeen genomen aan de hoge kant. De correlaties tussen persoonlijk leiderschap en de sub-factoren zijn zoals verwacht groot en allen significant bevonden. Om uitspraken te kunnen doen over de hypothesen worden deze apart besproken in de volgende paragraaf.

Uit de correlaties kan verondersteld worden dat er geen aanleiding is om hypothese 1a te verwerpen met betrekking tot de hoofdvariabelen: persoonlijk leiderschap en de steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Hypothese 1a veronderstelt een relatie tussen persoonlijk leiderschap en de steun vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Onder laatst genoemde vallen de sub-variabelen: middelen & beleid en mogelijkheden vanuit de werksituatie. Bij een verdere analyse kan gesteld worden dat er een zwak tot gemiddelde positieve correlatie is gevonden tussen: de steun vanuit de organisatie betreffende: middelen & beleid, en de zelfinzicht competenties: zelfvertrouwen ( $r = .27^{**}$ ) en zelfreflectie ( $r = .25^*$ ). De variabele: mogelijkheden vanuit de werksituatie, correleert positief in relatie met de sub-variabelen: optimisme ( $r = .26^{**}$ ) en zelfreflectie ( $r = .33^{**}$ ). Wat betreft het verliezen van zelfbeheersing, wat in dit onderzoek is meegenomen als controlevariabele van persoonlijk leiderschap, wordt bovenstaande bevestigd. Deze correleert met zowel de steun vanuit de organisatie als met de steun vanuit de werksituatie.

Hypothese 1b veronderstelt een samenhang tussen persoonlijk leiderschap, en de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Naar aanleiding van de correlatiematrix is er geen aanleiding gevonden om hypothese 1b te verwerpen betreffende de sub-variabelen: aanpassingsvermogen ( $r = .24^*$ ), optimisme ( $r = .33^{**}$ ) en zelfvertrouwen ( $r = .25^*$ ). Uit de regressie analyses moet blijken of hier een significant verband tussen bestaat. De andere competenties blijken niet te correleren met de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Dit geldt tevens voor de controlevariabele: verliezen van zelfbeheersing.

Wat betreft hypothese 2 is er gekeken naar de correlaties tussen motivatie en persoonlijk leiderschap, waarbij een zwak positief verband is gevonden tussen motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de zelfmanagementcompetenties: resultaatgerichtheid ( $r = .22^*$ ), aanpassingsvermogen ( $r = .22^*$ ) en optimisme ( $r = .21^*$ ). De motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap blijkt niet te correleren met de controlevariabele van persoonlijk leiderschap, verliezen van zelfbeheersing.

Hypothese 3a veronderstelt een samenhang tussen de steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, en: de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk

leiderschap van leidinggevend. Hierbij wordt aan de hand van de correlatiematrix aangenomen dat er wel degelijk een zwakke, maar positieve, samenhang is te herkennen tussen deze twee variabelen. Steun vanuit de middelen en beleid heeft een correlatie van  $r = .24^*$  en steun vanuit de werksituatie heeft een  $r$  van  $.22^*$ .

Hypothese 3b veronderstelt een samenhang tussen steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, en: de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Deze hypothese kan echter naar aanleiding van de correlatiematrix worden verworpen, aangezien de steun vanuit de leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap niet correleert met de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap.

Deze laatste twee hypothesen, gaan over een mogelijk mediërend effect van motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap op de relatie tussen de organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend. Hierbij kan naar aanleiding van de correlatiematrix gesteld worden, dat alleen hypothese 4a verder onderzocht dient te worden in de regressieanalyses. Deze veronderstelt een mediërend effect van de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap op de relatie tussen de steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag. aangezien uit de correlatiematrix geen samenhang is geconstateerd tussen de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, wordt deze hypothese verworpen.

De correlatiematrix heeft een eerste indicatie kunnen geven over de samenhang tussen de verbanden. De positief significante correlaties zullen verder worden getoetst door middel van lineaire regressieanalyses om hypothesen te mogen verwerpen of aan te nemen. De resultaten hiervan worden in de volgende paragraaf 4.3 verder toegelicht.

### **4.3 Regressieanalyses**

Om de eerder aangetoonde correlaties te kunnen toetsen zijn hiervoor enkelvoudige regressieanalyses uitgevoerd. De controlevariabelen zijn ook meegenomen om de betrouwbaarheid van de analyse te vergroten doordat de invloed van deze antecedenten vooraf zichtbaar worden gemaakt. In deze paragraaf zal per hypothese worden toegelicht welke significante regressies er gevonden zijn en in hoeverre de hypothesen naar aanleiding hiervan aangenomen of verworpen worden.

#### **Samenhang tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie en persoonlijk leiderschap**

Hypothese 1a kan wat betreft veronderstelde relatie tussen de hoofdvariabelen: persoonlijk leiderschap, en: de steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, worden aangenomen. Zowel: de steun vanuit de middelen en beleid ( $\beta = .266^{**}$ ) en de mogelijkheden

vanuit de werksituatie ( $\beta = .227^{**}$ ) tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap hebben een significant gestandaardiseerde coëfficiënt ( $\beta$ ). Uit tabel 2 blijkt dat 7,1% van het persoonlijk leiderschap verklaard kan worden door de steun vanuit middelen en beleid tot het ontwikkelen persoonlijk leiderschap en dat 5,1% verklaard kan worden door de mogelijkheden vanuit de werksituatie tot het ontwikkelen daarvan. Indien de sub-variabelen van persoonlijk leiderschap met beiden worden getoetst komt naar voren dat er geen samenhang is voor aanpassingsvermogen ( $\beta = .242^*$ ). Optimisme wordt enkel positief beïnvloed door de mogelijkheden vanuit de werksituatie ( $\beta = .264^{**}$ ) en zelfvertrouwen alleen door de steun vanuit de middelen en beleid ( $\beta = .273^{**}$ ). Hypothese 1a wordt bevestigd door de significante samenhang tussen de sub-variabelen: zelfreflectie, met steun vanuit middelen en beleid ( $\beta = .245^*$ ) en de mogelijkheden vanuit de werksituatie ( $\beta = .330^{**}$ ). De controle variabele van persoonlijk leiderschap, verliezen van zelfbeheersing is alleen significant bevonden met de sub-variabele: steun vanuit de werksituatie ( $\beta = .322^{***}$ ).

Variabelen	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$
<b>Motivatie</b>	.046	.036	4,816	.031	.214*
<b>mogelijkheden</b>	.144	.134	14,981	.000	.380***
<b>-steun mid/bel</b>	.071	.061	7,605	.007	.266**
<b>-werkomstandig</b>	.051	.042	5,421	.022	.227*
<b>-leidinggevende</b>	.101	.091	10,001	.002	.318**
<b>Geslacht</b>	.008	-.002	0,779	.379	-.088
<b>leeftijd</b>	.002	-.008	0,247	.621	.050
<b>Dienstjaren</b>	.003	-.007	0,278	.599	.053
<b>Functiejaren</b>	.000	-.010	,049	.826	-.022
<b>Laag opleidingsniveau</b>	.006	-.004	0,577	.449	.076
<b>Hoog opleidingsniveau</b>	.006	-.004	0,577	.449	-.076
<b>Sector</b>	.036	.026	3,734	.056	-.190

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 2: Enkelvoudige regressieanalyse op Persoonlijk Leiderschap

Wat betreft hypothese 1b kan gesteld worden dat er een positieve relatie bestaat tussen de hoofdvariabelen: persoonlijk leiderschap, met de sub-variabele: steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap ( $\beta = .318^{**}$ ). Bij het toetsen van hypothese 1b per sub-variabele van persoonlijk leiderschap blijken: aanpassingsvermogen ( $\beta = .242^*$ ), optimisme ( $\beta = .333^{**}$ ) en zelfvertrouwen ( $\beta = .249^*$ ) positief samen te hangen met de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Met de sub-variabelen: zelfreflectie en het verliezen van zelfbeheersing, zijn geen significante regressies gevonden met de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap.

### De samenhang tussen de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschap van leidinggevend.

Hypothese 2 veronderstelt een samenhang tussen de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, en het persoonlijk leiderschap van leidinggevend. Uit de regressies blijkt dat: de hoofdvariabele persoonlijk leiderschap positief samenhangt met: de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap ( $\beta = .214^*$ ), zie tabel 2. De sub-variabelen betreffende de zelfmanagement competenties: resultaatgerichtheid ( $\beta = .220^*$ ), aanpassingsvermogen ( $.220^*$ ) en optimisme ( $\beta = .207^*$ ) hangen positief samen met de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Daarentegen is er geen regressie gevonden tussen de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, met de controlevariabele: verliezen van zelfbeheersing en de zelfinzicht competenties: zelfvertrouwen en zelfreflectie.

### De samenhang tussen de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap.

Bij hypothese 3a is een samenhang geconstateerd tussen hoofdvariabele: motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, en sub-variabelen van: de steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, met betrekking tot: middelen en beleid ( $\beta = .240^*$ ) en de mogelijkheden vanuit de werksituatie ( $\beta = .218^*$ ) (zie tabel 3). Tezamen bepaalt de steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap 7,1% van de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap van leidinggevend. De steun vanuit de middelen en beleid verklaart 5,8% van de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de mogelijkheden vanuit de werkomstandigheden verklaart 4,7% van de motivatie.

Hypothese 3b is eerder al verworpen nadat er in de correlatiematrix geen samenhang is gevonden tussen de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap.

Variabelen	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$
<b>mogelijkheden</b>	.071	.060	6,859	.010	.266**
<b>-steun mid/bel</b>	.058	.048	6,179	.015	.240*
<b>-werksituatie</b>	.047	.038	5,020	.027	.218*
<b>-leidinggevende</b>					
<b>Geslacht</b>	.001	-.009	0,783	.783	.027
<b>leeftijd</b>	.014	.004	1,425	.235	-.119
<b>Dienstjaren</b>	.019	.009	1,935	.167	-.137
<b>Functiejaren</b>	.000	-.010	.000	.994	.001
<b>Laag opleidingsniveau</b>	.000	-.010	0,024	.878	.015
<b>Hoog opleidingsniveau</b>	.000	-.010	0,024	.878	-.015
<b>Sector</b>	.002	-.008	0,157	.693	.039

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 3: Enkelvoudige regressieanalyses op motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap



### **De samenhang van de controlevariabelen met de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend.**

De controlevariabelen zijn meegenomen in de regressieanalyses zodat deze geen onzichtbare rol spelen bij het verklaren van de samenhang tussen de onderzochte variabelen. De controlevariabelen betreffen: leeftijd, dienstjaren, functiejaren, geslacht, opleidingsniveau en de sector. Indien er gekeken wordt naar alle respondenten, waarbij zowel de professionals als de leidinggevend zijn meegenomen, blijkt dat de controlevariabelen meer significant van invloed zijn op de onderzochte variabelen<sup>3</sup>. Wat betreft de leidinggevend kan gesteld worden dat de controlevariabelen voor de hoofdvariabele persoonlijk leiderschap niet van invloed zijn gebleken uit de regressieanalyses. Uit de meervoudige regressieanalyse is er echter wel een positieve samenhang gevonden tussen persoonlijk leiderschap en de sector. Deze is zelfs na het toevoegen van alle variabelen overeind blijven staan. Dit is opvallend, in de discussie zal hier verder bij worden stil gestaan. Indien er meer specifiek wordt gekeken naar de sub-variabelen zijn er wel enkele significante regressies te zien. Zo blijkt de sector negatief samen te hangen met de sub-variabele van persoonlijk leiderschap: optimisme ( $\beta = -.199^*$ ). Ook hangt de controlevariabele: geslacht, positief samen met het verliezen van zelfbeheersing ( $\beta = .212^*$ ). Wat betreft opleidingsniveau is er een positief significante relatie gevonden met: het verliezen van zelfbeheersing ( $\beta = .197^*$ ). Er zijn echter geen significante relaties gevonden tussen de motivatie en de controlevariabelen.

### **4.4 Het mediërende effect van de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap op de relatie tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschap van leidinggevend.**

Naar aanleiding van alle regressies die zijn uitgevoerd wordt er gekeken naar de manier waarop: de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap een mediërende rol heeft op de relatie tussen persoonlijk leiderschap, en de mogelijkheden die vanuit de organisatie worden geboden tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Dit wordt onderzocht aan de hand van het drie stappen model van Baron & Kenny (1986). Zie hiervoor paragraaf 3.4 van de kwantitatieve analyse. Naar aanleiding van de resultaten uit de correlatiematrix kan gesteld worden dat alleen hypothese 4a getoetst kan worden op mediatie.

---

<sup>3</sup> Dit kan echter verklaart worden door het feit dat het aantal meegenomen resultaten van invloed kunnen zijn op de uitkomsten van het onderzoek.

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Onafhankelijke variabelen</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Leeftijd</b>	.093	.139	.154
<b>Functiejaren</b>	-.071	-.096	-.100
<b>Dienstjaren</b>	.042	.004*	.029
<b>Geslacht</b>	-.076	-.054	-.053
<b>Midden opgeleid vs. Hoog opgeleid</b>	-.069	-.064	-.061
<b>Sector</b>	-.221*	.187	-.211*
<b>Steun vanuit org. Middelen &amp; beleid</b>		.227*	.193
<b>Steun vanuit werkomstandigheden</b>		.145	.110
<b>Motivatie tot ontwikkelen p.l.</b>			.176
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.062	.085	.027
<b><math>R^2</math></b>	.062	.148	.175
<b>Adjusted <math>R^2</math></b>	.003	.074	.094
<b>F</b>	1,049	2,012	2,164

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

*Tabel 4: Meervoudige regressieanalyse mediatie mogelijkheden vanuit organisatie tot ontwikkelen – en persoonlijk leiderschap.*

Eerder is al aangetoond dat: de steun vanuit de leidinggevende, niet samenhangt met de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en daardoor niet wordt voldaan aan de condities die Baron & Kenny (1986) schetsen (p.1176) om hypothese 4b te toetsen.

Om h4a te toetsen is een meervoudige hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd voor de hoofdvariabele persoonlijk leiderschap waarin alle regressies zijn meegenomen die significant bleken bij lineaire regressieanalyses. In blok 1 zijn alle controlevariabelen toegevoegd en vervolgens in blok 2 de twee variabelen toegevoegd betreffende de steun vanuit de organisatie (middelen & beleid, en de mogelijkheden vanuit de werksituatie). In blok 3 is tot slot de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap toegevoegd (zie tabel 4).

Uit de meervoudige regressieanalyse van de hoofdvariabele, persoonlijk leiderschap, blijkt dat alleen de sector significant blijft nadat alle onafhankelijke variabelen zijn toegevoegd. De steun vanuit de organisatie met betrekking tot middelen en beleid, blijkt significant te zijn,

voordat motivatie wordt toegevoegd. Wat opvalt is dat zodra motivatie wordt bijgevoegd in de meervoudige regressieanalyse zowel de waarden van de standaard coëfficiënt en de significantie afnemen. Dit kan aanleiding zijn voor een mediërend effect. Toch blijkt de motivatie tot ontwikkelen in de meervoudige regressieanalyse niet significant overeind te blijven en dus niet voldoende significant samen te hangen met persoonlijk leiderschap. Om zeker te zijn dat er geen mediërend effect is zijn er voor elke sub-variabele meervoudige regressieanalyses uitgevoerd. Deze zijn bijgevoegd in bijlage 7 en ook bij deze uitkomsten is er te weinig aanleiding om aan te nemen dat de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap een mediërend effect teweeg brengt. Zowel de motivatie als de steun vanuit de organisatie met betrekking tot middelen & beleid en de werkomstandigheden blijven in geen van alle situaties significant. Hiermee wordt niet voldaan aan de condities van Baron & Kenny (1986) en is er geen aanleiding om aan te nemen dat er een mediërend significant verband is.

#### **4.5 De samenhang van de antwoord categorieën van de open vragen met de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend.**

De antwoorden van de open vragen zijn ook meegenomen in de analyse ter aanvulling op de huidige onderzochte relaties tussen de variabelen. Deze vragen dienen dan ook ter controle van de belangrijkste onderzoeksbevindingen en zijn getoetst aan de hand van meervoudige regressieanalyses. De antwoorden zijn achteraf gecategoriseerd en hiervan zijn dummy variabelen gemaakt zodat de samenhang van de antwoorden onderzocht kon worden met de variabelen van dit onderzoek. De belangrijkste bevindingen zullen hieronder worden besproken.

Hypothese 1a wordt naar aanleiding van de analyse van de open vragen ontkracht omdat er geen relatie is waar te nemen tussen de open vragen en de steun vanuit de organisatie met betrekking tot middelen en beleid; en met betrekking tot de mogelijkheden vanuit de werksituatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Opvallend is dat in tegenstelling tot de resultaten van dit onderzoek, hypothese 1b in deze analyse negatief bevestigd wordt. Er is namelijk een negatieve samenhang te zien tussen de steun vanuit de leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap met de antwoorden van respondenten die vinden dat het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap hun nieuwe business kansen en meer werk oplevert en respondenten die vinden dat het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap hun meer zelfvertrouwen, zelfkennis of authenticiteit oplevert. Dit hangt samen met de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Tot slot hangt persoonlijk leiderschap negatief samen met de antwoorden van respondenten die vinden dat persoonlijk leiderschap hun meer vak volwassenheid en beter leiderschap oplevert. Dus hoe meer verwachting zij hebben van het

ontwikkelen van persoonlijk leiderschap des te lager zij zichzelf scoren op persoonlijk leiderschap.

In de discussie zal dieper in worden gegaan op de opvallende uitkomsten. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar bijlage 6 waarin alle significante uitkomsten worden besproken. Nu zal eerst de conclusie van dit onderzoek worden besproken in het volgende hoofdstuk.

## 5. Conclusie

Naar aanleiding van de resultaten uit het vorige hoofdstuk zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Vervolgens worden de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek op een rijtje gezet en daar waar nodig verder worden toegelicht.

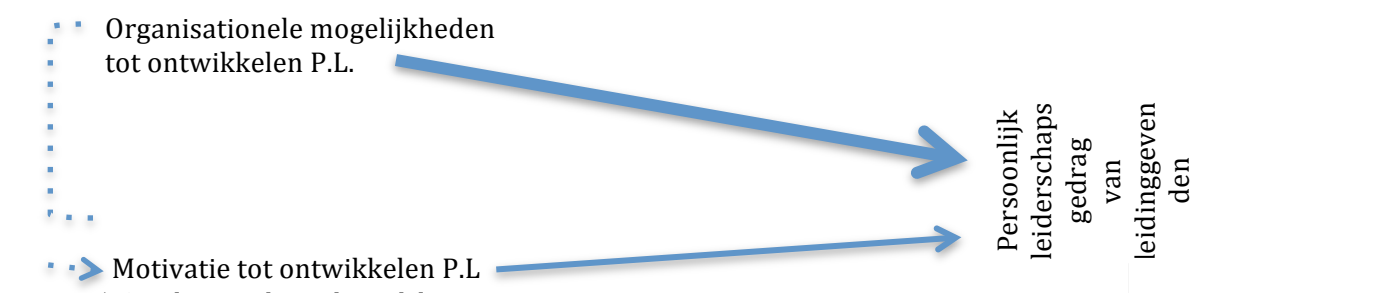
De hoofdvraag kan naar aanleiding van de resultaten in de conclusie worden beantwoord en betreft: *'In hoeverre hangen de mogelijkheden en de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap samen met het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendden?'*

Belangrijk om hierbij te vermelden is dat eerst wordt gekeken naar de hoofdvariabelen van dit onderzoek en vervolgens dieper wordt ingegaan op de verschillen tussen de sub-variabelen.

In dit onderzoek is aangetoond dat de organisationele mogelijkheden vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap wel degelijk samenhangen met het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendden. De organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap bepalen voor 14,4% van het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendden ( $\beta = .380^{***}$ ). Ook de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap speelt een rol bij het persoonlijk leiderschapsgedrag en verklaart deze dan ook voor 4,6% ( $\beta = .214^*$ ).

Een ander belangrijke onderzoeksbevinding is dat de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, 7,1% verklaren van de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap van leidinggevendden ( $\beta = .266^{**}$ ).

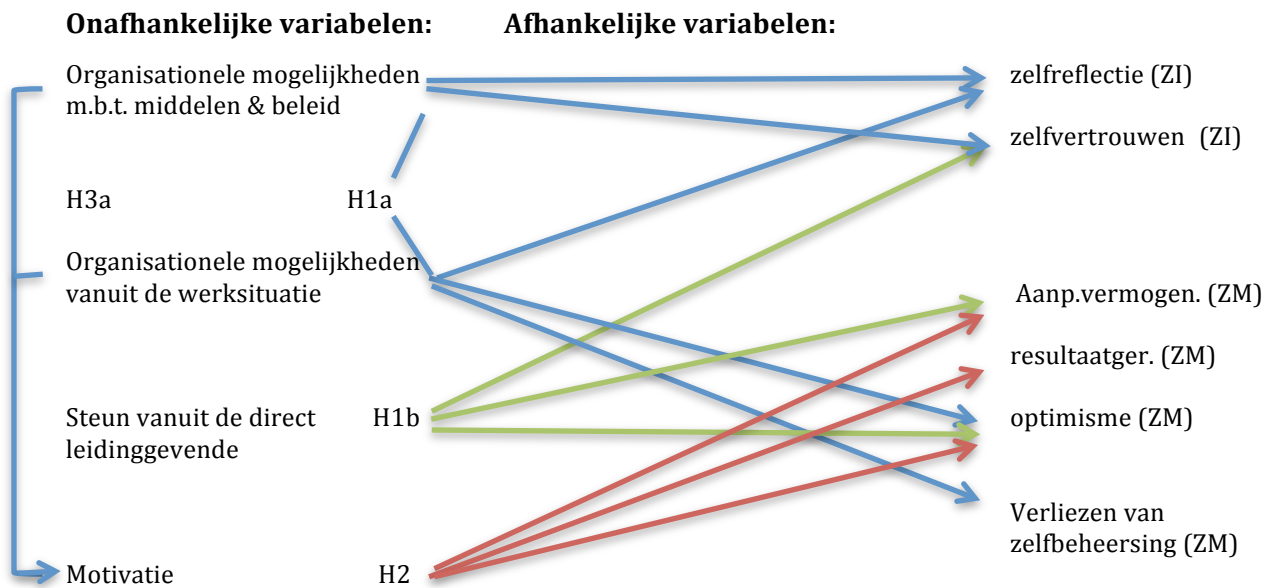
Motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en de organisationele mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap hangen beide samen met persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendden. Dit resulteert in het volgende model (figuur 5). Het AMO model dat eerder in het theoretisch kader is uitgelegd is hier weer te herkennen waarbij de *opportunities* bestaan uit de organisationele mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, *motivation*: betrekking heeft op de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendden; de *performance* weergeeft.



Figuur 5: Conclusie onderzoeksmodel

Uit dit model blijkt dat niet alle veronderstelde verbanden significant zijn bevestigd. De motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap blijkt geen mediërende rol te hebben op de relatie tussen de organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend. De organisationele mogelijkheden zijn ook niet volledig significant van invloed gebleken op de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap (zie hiervoor de onderbroken pijl in het onderzoeksmodel). Een opvallend gegeven in dit onderzoek is dat alle regressies die zijn uitgevoerd zwak tot matig waren en vaak niet overeind bleven in de meervoudige regressieanalyse. Zoals eerder in dit hoofdstuk al is gebleken verklaren de onafhankelijke variabelen dan ook maar een klein deel van het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend. Aannemelijk is dat andere factoren, die niet in dit onderzoek zijn onderzocht, waarschijnlijk meer invloed hebben op persoonlijk leiderschapsgedrag dan de organisationele mogelijkheden en de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Dit zal nader worden toegelicht in de discussie.

Waar een kanttekening geplaatst moet worden is het feit dat er verschillen zijn gevonden tussen de sub-variabelen van persoonlijk leiderschap en dat persoonlijk leiderschap niet eenvoudig is te definiëren. De componenten zelfmanagement en zelfinzicht zijn op basis van de EFA overkoepelend gebleven van de verschillende sub-variabelen van persoonlijk leiderschap. Dit is in overeenstemming met de theoretische definitie die is gevonden voor persoonlijk leiderschap op basis van de emotionele competenties van Goleman et al (2002). Als eerste is naar aanleiding van de exploratieve factoranalyse gebleken dat de sub-variabelen: initiatiefrijk en transparantie, niet behoren tot persoonlijk leiderschap en deze zijn uit het model verwijderd om de betrouwbaarheid te waarborgen. Indien er gekeken wordt naar de significante regressies van de sub-variabelen valt het op dat hier nog steeds verschillen zijn te herkennen. In het volgende model (figuur 6) wordt dit visueel gemaakt. Uit dit model blijkt dat wanneer de onafhankelijke variabele organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de afhankelijke variabele persoonlijk leiderschap worden opgedeeld in dimensies, deze niet allemaal significant met elkaar samenhangen. Voor de zelfinzichtdimensies: zelfvertrouwen en zelfreflectie lijken de middelen en beleid belangrijk. Voor de sub-variabele optimisme daarentegen zijn alle onafhankelijke variabele belangrijk.



Figuur 6: Significante verbanden tussen de (sub)variabelen<sup>4</sup>

De invloed van de controlevariabelen die zijn meegenomen in dit onderzoek blijken minimaal te zijn. De enige significante regressie was te vinden tussen persoonlijk leiderschap en de sector (publiek/ privaat). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten zijn de open vragen ook meegenomen in de analyse. De aanvullende analyses van de open vragen lijken te wijzen op een relatie tussen de organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Tussen de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap lijkt een negatieve relatie te bestaan. Tot slot blijkt uit de analyse van de open vragen dat er geen relatie lijkt te bestaan tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en persoonlijk leiderschap. Hieruit blijkt dat H1a wordt ontkracht, H3a positief wordt bevestigd en H3b negatief wordt bevestigd. Dit is opvallend, aangezien dit de hiervoor toegelichte resultaten tegenspreekt. In de discussie zal deze tegenstrijdigheid verder worden toegelicht.

Geconcludeerd kan worden dat dit onderzoek meer inzicht geeft in hoe het persoonlijk leiderschap van leidinggevendens beïnvloed wordt en blijkt dat er naar alle waarschijnlijkheid nog andere onzichtbare factoren een rol spelen bij het inzetten en ontwikkelen van persoonlijk leiderschapsgedrag die nog niet zijn meegenomen in dit onderzoek.

Een opvallend gegeven dat de nodige aandacht vereist is het feit dat leidinggevendens zichzelf heel goed beoordelen als het gaat om hun eigen persoonlijk leiderschap.

<sup>4</sup> Vermeld wordt bij de afhankelijke variabelen of zij behoren tot zelfmanagement (ZM) of zelfinzicht (ZI) competenties.

Het kan zijn dat er veel sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven wat vaker voorkomt bij een zelfscore. In de discussie zal dit verder worden besproken.

Tot slot geeft dit onderzoek nieuw inzicht in het bevorderen van persoonlijk leiderschapsgedrag binnen organisaties. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er meer onderzoek nodig is om de factoren die persoonlijk leiderschap beïnvloeden, in kaart te brengen. Dit zal in de discussie verder worden besproken. Dit onderzoek heeft tevens een eerste validering opgeleverd van een meetinstrument dat persoonlijk leiderschap meet. Zoals eerder in de conclusie al is vermeld dient de betrouwbaarheid en validiteit van dit meetinstrument nader onderzocht te worden in vervolgonderzoek. Ook hier zal in de discussie uitgebreider worden ingegaan.



## 6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar de uitkomsten van dit onderzoek en de conclusies die daaruit voortkomen. Aan de hand van een theoretische reflectie wordt kritisch gekeken naar zowel de significante als de niet-significante verbanden. Vervolgens wordt in de methodische reflectie dieper ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Naar aanleiding van de methodische tekortkomingen zullen aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden besproken. Tot slot zal deze discussie eindigen met aanbevelingen voor organisaties en leidinggevenden.

### Theoretische reflectie

In deze paragraaf wordt een reflectie gegeven op de inhoudelijke resultaten en conclusies van dit onderzoek waarbij zowel de significante verbanden als de niet-significante verbanden worden besproken. Per variabele worden de belangrijkste punten besproken die een verklaring kunnen zijn voor de uitkomsten van dit onderzoek.

De volgende paragrafen dienen er toe meer duidelijkheid te verschaffen in de interpretatie van de resultaten van dit onderzoek en zullen per variabele worden besproken. Volgens Cherniss & Goleman (2001) is in eerder onderzoek al aangetoond dat de emotionele intelligentie beïnvloed wordt door de omgeving en de motivatie tot ontwikkelen en dat meer onderzoek noodzakelijk bleek te zijn om dit verder te onderbouwen. Uit dit onderzoek blijkt dat tevens andere factoren een rol spelen bij het persoonlijk leiderschapsgedrag die in dit onderzoek niet zijn meegenomen. Dit kunnen wellicht persoonskenmerken zijn (Judge et al., 2004) of het vermogen tot emotionele intelligentie (Bar-on et al., 2007; Goleman, 2001; Goleman et al. 2002; Yukl, 2013, of toch andere factoren uit de omgeving die niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Opvallend hierbij is te noemen dat de sector niet significant blijkt samen te hangen bij een enkelvoudige regressie, terwijl dit wel het geval is in de meervoudige regressieanalyse. Dit zal verder worden toegelicht in de volgende paragrafen. Gestart zal worden met de afhankelijke variabele: persoonlijk leiderschap.

### Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap blijkt een relatief onbekend begrip in de wetenschap ondanks het feit dat het in de praktijk veelvuldig wordt toegepast. Dit onderzoek verschaft dan ook een eerste wetenschappelijke definitie van persoonlijk leiderschap. Om de betrouwbaarheid te waarborgen is er voor gekozen om bij de respondent zelf na te gaan wat hij of zij verstaat onder persoonlijk leiderschap. De antwoorden hierop kwamen grotendeels overeen met de gehanteerde definitie in dit onderzoek. Afwijkende antwoorden waren: authenticiteit, het hebben van visie, vermogen tot verbinden, motiveren en inspireren, zich kwetsbaar op durven stellen, stabiliteit en kunnen

luisteren. Hieruit kan worden geconcludeerd dat veel antwoorden overeen kwamen met de definities van Goleman et al. (2002) wat betreft persoonlijke competenties maar dat de respondenten ook veel sociale competenties benoemen van Goleman et al (2002). Deze competenties zijn meer gericht op het competent omgaan met anderen. Aanvullend blijken authenticiteit en visie belangrijke eigenschappen van persoonlijk leiderschap die interessant zijn voor vervolgonderzoek. Uit een kritische beschouwing van de resultaten van dit onderzoek blijkt, met betrekking tot de hypothesen, dat niet alle verbanden significant zijn bevonden. Een verklaring hiervoor is dat ondanks de omschrijving van persoonlijk leiderschap in de vragenlijst en de extra controlevraag, respondenten hun antwoorden toch hebben gebaseerd op hun eigen interpretatie van persoonlijk leiderschap.

Om uitspraken te kunnen doen over persoonlijk leiderschap is er voor gekozen om in eerste instantie, zowel leidinggevend als professionals te benaderen voor dit onderzoek. Achteraf gezien bleken er voldoende leidinggevenden mee te hebben gedaan om specifiek te kijken naar deze doelgroep. Naar aanleiding van een T-toets is gebleken dat er geen dusdanige verschillen zijn gevonden tussen professionals en leidinggevenden wat betreft de uitkomsten van dit onderzoek. Dit zou betekenen dat persoonlijk leiderschap, in tegenstelling tot de verwachtingen van dit onderzoek, niet specifiek iets van leidinggevenden hoeft te zijn en daardoor niet afhankelijk is van hiërarchische positie binnen organisaties. Persoonlijk leiderschap is relevant voor iedereen en kan binnen organisaties juist interessant zijn om onder alle medewerkers onder de aandacht te brengen. Uit het theoretisch kader is al beschreven dat emotionele intelligentie ontwikkelbaar blijkt te zijn volgens diverse auteurs en daarmee ook van invloed is op de performance op de werkvloer (Bar-on, 2007; Goleman, 2001). Dit geldt dan ook voor persoonlijk leiderschap. Voor vervolgonderzoek is het dus interessant om te onderzoeken in welke hoedanigheid persoonlijk leiderschapsgedrag bij medewerkers in de uitvoering of in andere hiërarchische lagen binnen organisaties naar voren komt en hoe dit gedrag beïnvloedt wordt en of hier verschillen in te vinden zijn met leidinggevenden binnen organisaties.

Ondanks de overeenkomsten die op basis van de T-toets zijn gevonden tussen leidinggevenden en alle respondenten, zijn er toch verschillen gevonden. Er lijkt een tegenstrijdigheid te zitten tussen de data van dit onderzoek en de verschillen tussen de twee groepen. Indien er specifiek naar de correlaties wordt gekeken lijken de correlaties tussen de mogelijkheden vanuit de organisatie en het persoonlijk leiderschap van de leidinggevenden sterker, in vergelijking met alle respondenten. Het doel van dit onderzoek was echter niet om verschillen tussen groepen kenbaar te maken, waardoor de respondenten daarop niet zijn geselecteerd. Om uitspraken te kunnen doen over verschillen tussen leidinggevenden en professionals is vervolgonderzoek

nodig dat zich richt op die verschillen. Hierbij dient een groter aantal respondenten onderzocht te worden, waarbij ook meerdere functietypen met elkaar worden vergeleken.

Nadat kritisch is gekeken naar de resultaten met betrekking tot de afhankelijke variabele persoonlijk leiderschap, zal hierna verder worden ingegaan op de andere variabelen die zijn onderzocht. Als eerste zal gericht worden gekeken naar de variabele: motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.

#### **Motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap**

De motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap blijkt significant van invloed te zijn op het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend. Dit kan verklaard worden door het feit dat motivatie uit eerder onderzoek een belangrijke rol lijkt te spelen bij het inzetten en versterken van gedrag (Cherniss & Goleman, 2001; Fry, 2003; Knies, 2012; Leisink & Knies, 2011; Noe & Schmitt, 1986; Noe & Wilk, 1993; Major, Turner & Fletcher, 2006; Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt echter dat dit verband in deze setting vrij zwak is gebleken en zelfs niet overeind bleef nadat de controlevariabelen waren toegevoegd. Dit is dan ook de aanleiding voor het verwerpen van hypothese 4a. Dit kan verklaard worden door het feit dat motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap alleen blijkt samen te hangen met de zelfmanagement competenties van persoonlijk leiderschap. Deze competenties zijn in het theoretisch kader uitgebreid besproken aan de hand van de emotionele competenties van Goleman et al. (2002). Er blijken geen significante verbanden te zijn met de zelfinzicht competenties waardoor het verband dermate is verzwakt. Een verklaring hiervoor kan zijn dat mensen minder gemotiveerd zijn om gedrag te veranderen als zij geen zicht hebben op hun eigen gedrag, emoties en vaardigheden. McCown, Jensen & Freedman (2007) veronderstellen dat zelfwetenschap er bij kinderen toe bijdraagt dat zij meer bewust zijn van de keuzes die zij kunnen maken wat ertoe leidt dat zij een uitgebreider repertoire hebben in het kiezen van de juiste optie. Daardoor kunnen deze kinderen leren om meer verantwoordelijkheid te nemen en sturing te geven aan zichzelf en de keuzes die zij maken (p. 113). Op basis van het onderzoek van McCown et al. (2007) kan de redenering worden geformuleerd dat als mensen niet weten wat zij nog verder kunnen ontwikkelen zij daar ook niet mee bezig zullen zijn. Dit kan ten koste gaan van de motivatie. Goleman (2001) ziet zelfinzicht dan ook als een randvoorwaarde voor het tot uiting brengen van zelfmanagement, wat de voorgaande redenering verder ondersteunt.

#### **Organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap**

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de omgeving van belang is bij het tot stand komen van gedrag of performance (Cherniss & Goleman, 2001). De omgeving is in dit onderzoek beperkt tot organisationele mogelijkheden met betrekking tot: middelen & beleid, mogelijkheden vanuit de

werksituatie en de steun vanuit de leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Wat betreft deze onafhankelijke variabele zijn er significante verbanden gevonden met persoonlijk leiderschapsgedrag. Een verklaring voor de zwakke regressies kan onder andere liggen in het feit dat dit onderzoek zich vooral heeft gefocust op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Dit is iets anders dan het uiten van persoonlijk leiderschap. Door te focussen op de ontwikkeling wordt er geen aandacht geschonken aan de discretionaire ruimte die leidinggevendenden ervaren om persoonlijk leiderschap te uiten. Uit onderzoek van Knies (2012) blijkt dan ook dat de discretionaire ruimte die leidinggevendenden ervaren van invloed is op het gedrag dat zij vertonen.

De cultuur binnen een organisatie kan daarnaast ook een rol spelen bij het vertonen van persoonlijk leiderschap. Binnen organisaties waar veel aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling blijkt namelijk dat medewerkers niet alleen meer worden aangemoedigd door de middelen die ter beschikking staan maar ook door het feit dat de ontwikkeling van medewerkers wordt gemeten en beloond (Yukl, 2013). Dit heeft als gevolg dat meer mensen op zoek gaan naar kansen om zich als persoon te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden aan te leren (p. 383). Daarnaast is volgens Fugate et al. (2004) een belangrijke randvoorwaarde bij het ontwikkelen van individuele medewerkers, dat zij toegang hebben tot de juiste informatie over de omgeving en de eigen positie ten opzichte van de omgeving (p.16). Hierbij blijken de grootte en de invloed van het netwerk van die persoon een belangrijke rol te spelen (p.24). Ook is er in dit onderzoek niet ingegaan op de rol van collega's bij het inzetten en ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Volgens Reichard & Johnson zijn de belangrijke mensen om een persoon heen medebepalend voor het gedrag dat deze laat zien. Feedback is volgens Jacob (2001) dan ook een belangrijke factor bij het uiten van gedrag. Aangezien veel tijd wordt doorgebracht met collega's, en deze ook feedback geven, beïnvloeden zij mede het gedrag van leidinggevendenden.

Dit betekent dat de cultuur binnen een organisatie mede bepalend is voor de keuzes die worden gemaakt met betrekking tot de eigen ontwikkeling. Voor vervolgonderzoek is het dan ook aan te raden om de organisatiecultuur nader te beschouwen waarbij gekeken wordt naar het human resource beleid zodat de invloed hiervan kan worden getoetst in de analyse.

Zoals al eerder is vermeld bleek dit niet mogelijk te zijn in dit onderzoek. Het onderzoek zou hiermee te omvangrijk worden en ten aanzien van de respons een nadelige uitwerking hebben. Daarnaast zou er meer tijd beschikbaar moeten zijn om dit op een betrouwbare manier te onderzoeken.

Tussen de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en de organisationele mogelijkheden met betrekking tot middelen en beleid en de werkomstandigheden tot het

ontwikkelen persoonlijk leiderschap, is ook een lichte samenhang te herkennen. Dit wordt bevestigd door verschillende auteurs (Noe & Wilk, 1986; Klein et al., 2006; Jacob, 2001).

Er is echter geen significant verband gevonden tussen de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Dit kan wellicht verklaard worden door het feit dat 11,3% van de respondenten de vragen over de direct leidinggevende niet hebben kunnen invullen aangezien zij die niet hadden. Hoe minder respondenten deze vraag hebben beantwoord hoe lager de significantie.

Een andere verklaring kan ook hier weer zijn dat vragen in de vragenlijst vooral gericht zijn op de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en niet zozeer de motivatie tot het laten zien van persoonlijk leiderschapsgedrag. Gecombineerd met het feit dat de vragen of de leidinggevendens vooral gericht zijn op de individuele doelstellingen met betrekking tot persoonlijk leiderschap en de ervaren mogelijkheden tot openheid naar de leidinggevende toe, doen dit het verband verzwakken. Dit komt doordat de link met persoonlijk leiderschap wellicht te minimaal in deze vragen aan bod is gekomen. In vervolgonderzoek zullen deze vragen meer moeten worden toegespitst op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.

Nu in de vorige paragrafen kritisch is gekeken naar theoretische verklaringen voor de significante als de niet-significante verbanden uit dit onderzoek zal in de volgende paragraaf gereflecteerd worden op de onderzoeksmethoden.

### **Methodische reflectie**

Een ander belangrijk discussiepunt om te vermelden is de onderzoeksmethode. Zoals al is gebleken is dit onderzoek gelijk ook een eerste validering van een meetinstrument voor persoonlijk leiderschap. Omdat in dit onderzoek zelf de items zijn samengesteld van persoonlijk leiderschap aan de hand van alle definities van de persoonlijke competenties van Goleman (2002) is er een exploratieve factoranalyse uitgevoerd om de schaal te valideren. Naar aanleiding van deze exploratieve factoranalyse is persoonlijk leiderschap herzien van 9 competenties naar 5 competenties. De competenties: zelfbeheersing, transparantie, initiatiefrijk en emotioneel zelfinzicht bleken zich niet te laden op de factor persoonlijk leiderschap. Zelfbeheersing laden zich op een andere factor en is daardoor meegenomen als controlecomponent van persoonlijk leiderschap. De afgevallen sub-variabelen van persoonlijk leiderschap zijn niet mee genomen in de analyse om dit effect zoveel mogelijk te minimaliseren zodat persoonlijk leiderschap op een betrouwbare manier geanalyseerd kan worden.

Voor vervolgonderzoek is het verder van belang om persoonlijk leiderschap goed te definiëren en eventueel een onderscheid te maken tussen zelfmanagement en zelfinzicht bij het meten van persoonlijk leiderschap. Nader onderzoek is interessant om te kijken naar de verschillen tussen

zelfmanagement en zelfinzicht, aangezien uit de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap bleek dat daar verschillen in zijn gevonden.

Door zelfmanagement en zelfinzicht als sub-variabelen te zien wordt het operationaliseren en het meten van persoonlijk leiderschap waarschijnlijk ook eenvoudiger.

Tot slot is er is voor dit onderzoek gekozen om persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden te onderzoeken middels een zelf-score. Mensen beoordelen zichzelf vaak beter dan anderen met als gevolg dat sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden. Dit is in de analyse ook gebleken, aangezien bijna iedereen zichzelf 'goed' beoordeelt wat betreft persoonlijk leiderschap. Dit kan tot misleidende antwoorden resulteren. Indien ervan uit wordt gegaan dat de uitkomsten van dit onderzoek representatief zijn, en het persoonlijk leiderschapsgedrag van de respondenten in grote mate aanwezig is, kan de vraag gesteld worden in hoeverre het noodzakelijk is om het persoonlijk leiderschapsgedrag te verbeteren? In dat geval is het logisch dat de onafhankelijke variabelen die zijn onderzocht, organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, maar een klein deel verklaren van het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendenden. Dit in verband met het gegeven dat leidinggevendenden al voldoende persoonlijk leiderschap hebben en er daardoor geen noodzaak is tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.

Geconcludeerd kan worden dat persoonlijk leiderschap een lastig concept is om te meten gezien de interpretatieve gevoeligheid. Een belangrijke tekortkoming van dit onderzoek blijkt dan ook het feit dat de resultaten met betrekking tot persoonlijk leiderschap niet voldoende betrouwbaar zijn gebleken. Belangrijk hierbij te vermelden is dat het concept persoonlijk leiderschap meer uitgediept dient te worden middels exploratief onderzoek. Dit onderzoek bestond niet alleen uit het verkennen van een geheel nieuw begrip in de wetenschap maar tevens uit het toetsen van dit begrip in relatief korte tijd. Het heeft hiermee wel al een eerste stap gezet in het afbakenen van persoonlijk leiderschap maar zal middels kwalitatief onderzoek meer betrouwbare informatie gaan opleveren.

### **Methodische aanbevelingen**

Uit eerder onderzoek is al gebleken dat de motivatie en de omgeving van invloed zijn op de emotionele intelligentie van medewerkers binnen organisaties (Cherniss & Goleman, 2001). In dit onderzoek zijn echter wel verschillen gevonden tussen de emotionele competenties van Goleman et al. (2002) wat betreft de invloed vanuit de omgeving en de motivatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de betrouwbaarheid van dit meetinstrument in twijfel kan worden getrokken en de definitie persoonlijk leiderschap niet per se overeen hoeft te komen met de

persoonlijk emotionele competenties van Goleman et al. (2002). Door middel van kwalitatieve interviews kan het begrip persoonlijk leiderschap nog beter gedefinieerd worden en beter worden afgestemd op de definities die in de praktijk al een tijd gelden. Om vervolgens een betrouwbare meting te kunnen doen kan een 360 graden feedback vragenlijst dienst doen. Waarbij collega's, leidinggevendenden, ondergeschikten, de respondent beoordelen op persoonlijk leiderschap, zoals het ECI instrument van Goleman et al. (2002). Een andere optie is een capaciteiten test van de emotionele intelligentie (EI) die zal worden toegespitst op persoonlijk leiderschap. Dit omdat eerder uit het theoretisch kader is gebleken dat persoonlijk leiderschap verwant is aan EI. Salovey & Mayer hebben een meetinstrument ontwikkeld dat het vermogen tot emotionele intelligentie bij mensen kan meten (MSCEIT) (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Dit betreft kwalitatief psychologisch onderzoek en bestaat uit twaalf taken die gericht zijn op vier dimensies van emotionele intelligentie.

### **Praktische aanbevelingen**

Ondanks de tekortkomingen van dit onderzoek die in de vorige paragrafen zijn besproken, heeft dit onderzoek tevens geleid tot nieuwe inzichten. Zo blijkt de organisatie van invloed te kunnen zijn op de motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevendenden. Naar aanleiding van de resultaten uit dit onderzoek kunnen dan ook een aantal praktische aanbevelingen worden geformuleerd die bijdragen aan het bevorderen van persoonlijk leiderschapsgedrag binnen organisaties.

Ten eerste is het aan te raden om het human resource development beleid niet alleen in te richten op het ontwikkelen van cognitieve vaardigheden maar ook op vaardigheden die betrekking hebben op persoonlijk leiderschap. Dit maakt dat persoonlijk leiderschap op de agenda komt te staan binnen organisaties en zal dus meer onder de aandacht worden gebracht. Om echter handen en voeten aan dit beleid te geven is het aan te raden om concrete middelen in te zetten die bijdragen aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Te denken valt aan cursussen, intervisie en coaching. Maurer et al. (2003) bepleiten dan ook dat de juiste middelen en het juiste beleid bijdraagt aan de kwaliteit van de ontwikkeling van medewerkers. Uit de resultaten is gebleken dat dit maar een kleine bijdrage levert aan het vergroten van persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden. Immers spelen andere factoren een rol bij het inzetten en ontwikkelen van persoonlijk leiderschapsgedrag. Wil men meer resultaat behalen dan is waarschijnlijk een organisatiecultuur noodzakelijk waar leidinggevendenden binnen organisaties zich bewust zijn van hun persoonlijk leiderschap en dat ook uitdragen. Dit komt ten goede aan een bewustwordingsproces en heeft indirect invloed op het leerklimaat binnen organisaties. Als de omstandigheden om te leren gunstig zijn werkt dit motiverend op het leergedrag (Noe & Wilk, 1986). Zowel leidinggevendenden als medewerkers moeten de ruimte krijgen om fouten te maken, daarin verantwoordelijkheid te nemen en elkaar aan kunnen spreken op elkaars gedrag

Klein et al. (2006) stellen dan ook dat cultuur bijdraagt aan de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden en kennis waaraan de conclusie kan worden verbonden dat investeren in persoonlijk leiderschap bevorderend werkt voor het leerklimaat binnen de organisatie.



## Literatuur

- Allen, P & Bennett (2010) *PASW Statistics by SPSS. A practical guide version 18.0*. Melbourne: Cengage Learning.
- Bar-on, R., Brown, J.M., Kirkcaldy, B.D., Thomé, E.P. (2000) Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*. Volume 28, p. 1107-1118.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986) 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173 – 1182.
- Bar-on, R., Maree, J.G. & Elias, M.J. (2007) *Educating people to be emotionally intelligent*. Westport: Praeger Publisher.
- Boselie, P. (2010) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McCraw-Hill Education.
- Boxall & Purcell (2011) *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Brackett, M.A. & Mayer, J.D. (2003) Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 29, p. 1-12.
- Brown, K.W. & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: The role of mindfulness in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84, p. 822-848.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 26, p. 433–440.
- Fenigstein, A., Scheier, M.F. & Buss, A.H. (1975) Public and Private Self-Consciousness: Assessment and Theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. Volume 43, No: 4, p. 522-527.
- Field, A. (2009) *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. London: Sage Publications Ltd.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, Volume 14, p. 693–727.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B. E. (2004) Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*. 65, p. 14–38.
- Goleman, D. (2001) *An EI-Based Theory of Performance*. In: Goleman & Cherniss, The emotional Intelligent Workplace. How to select for, measure and, improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations. San Franscisco: Jossey-Bass. A Wiley Company.
- Goleman, D. (2011) *Emotionele Intelligentie. Emoties als sleutel tot succes*. Steenwijk: Olympos van Uitgeverij Contact.
- Hannah, S. T., Woolfolk R. L. & Lord, R. G. (2009) Leader self-structure: a framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*. Volume30, 269–290.

- Houghton, J.D. & Neck, C.P. (2002) The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*. Volume 17, No. 8, p. 672-691.
- Jacob, R.L.(2001)*Using Human Resource Functions to enhance Emotional Intelligence*, in: Goleman & Cherniss, The Emotional Intelligent Workplace. How to select for, measure and, improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Company.
- Jansen, P. (2005) *Management Development*, hoofdstuk 17, in Kluytmans (2005) *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/ Houten: Noordhoff Wolters BV.
- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E. & Gerhardt, M. W. (2002) Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, Volume 87, No. 4, p. 765-780.
- Klein, H.J., Noe, R.A. & Wang, C. (2006), Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Management*. Volume 59, p. 665-702.
- Knies, E. (2012) *De meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Proefschrift. Amersfoort: Drukkerij Wilco.
- Larsen, H.H.& Brewster, C. (2003) Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, Volume 25, No. 3, p. 228-244.
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2011) Line managers support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*. 22:9, p. 1902-1917.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational and Age Variables. *Journal of Applied Psychology*. Volume 88, No. 4, p. 707-724.
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G. & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, Volume 17, p. 634-653.
- McCown, K., Jensen, A.L. & Freedman (2007) *The Self-Science Approach to Social-Emotional Learning*. In: Bar-on, R., Maree, J.G. & Elias, M.J. (2007) *Educating people to be emotionally intelligent*. Westport: Praeger Publisher.
- Noe, R.A. & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*. Volume 39, No. 3, p. 497-523.
- Noe, R.A. & Wilk, S. (1993) Investigation of factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, p.291-302.
- Reichard, R. J. & Johnson, S. K. (2011) Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, Volume 22, p. 33-42.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008) *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

- Tangney, J.P., Baumeister, R.F. & Boone, A.L. (2004) High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. *Journal of Personality*. Vol. 72; No. 2, p. 271-324.
- Thunnissen, M. & Verbeek, A. (2005) *Bevorderen van inzetbaarheid van medewerkers*. Hoofdstuk 7, in Kluytmans (2005) *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Wolters BV.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, p. 185-211.
- Schuijt, L. (2001) *Met ziel en zakelijkheid. Paradoxen in leiderschap*. Schiedam: Scriptum.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*. Vol. 25, p. 1107-1118.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007) *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System perspectives*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Sosik, J.J. & Megerian, L.E. (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group & Organization Management*. Volume 24, No: 3, p. 367-390.
- Spreitzer, G.M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*. 38:5, p.1442-1465.
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Anderson, N. (2008). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Van Rooy, D.L. & Viswesvaran, C. (2004) Emotional Intelligence: A Meta-Analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 65, p. 71-95.
- Vocht, de A. (2013) *Basishandboek SPSS 21 IBM SPSS Statistics*. SPSS. Utrecht: Bijleveld Press.
- Wolff, S.B. (2005) *Emotional Competence Inventory (ECI). Technical Manual*. Hay Group McClelland Center for Research and Innovation.
- Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson

*Digitale Bronnen*

[www.highercompany.com](http://www.highercompany.com)

[www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

## Bijlagen

### 1. Begeleidend schrijven vragenlijst

Beste ....

Leidinggeven gaat niet alleen over het aansturen van medewerkers, maar ook over het managen van jezelf. Sta je hier weleens bij stil; denk je wel eens na over hoe jij leiding geeft aan jezelf en anderen? Hoe het komt dat je op een bepaalde manier reageert in situaties en hoe je eigenlijk met veranderingen omgaat? En ben je ook nieuwsgierig naar hoe anderen dit doen?

Inzicht in dit zogenaamde persoonlijk leiderschap lijkt steeds belangrijker te worden in een steeds sneller veranderende wereld. Van medewerkers wordt meer en meer verwacht dat zij autonoom zijn en verantwoordelijkheid nemen. Goed voorbeeld doet volgen, daarom is het des te interessant om te weten hoe leidinggevendenden over dit soort zaken denken.

Om meer inzicht te krijgen in het persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden en professionals binnen organisaties, is Higher & Company bezig met kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar dit fenomeen. Higher & Company kan bijvoorbeeld haar leadership development programma's aanpassen op de nieuwe inzichten die dit onderzoek zal opleveren. Om dit goed te kunnen doen, hebben we je hulp hard nodig.

Binnenkort zal je een e-mail ontvangen met daarin het verzoek om een vragenlijst over je persoonlijk leiderschap in te vullen. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten in beslag. De door jou ingevulde gegevens worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. Gegevens in de uiteindelijke onderzoeksrapportage voor Higher & Company zullen niet te herleiden zijn naar individuele medewerkers. Natuurlijk krijgt je van dit onderzoek ook een terugkoppeling in de vorm van een samenvatting van de belangrijkste resultaten.

Daarnaast willen we u vragen of we de vragenlijst bij uw team en/of leidinggevendenden binnen jouw organisatie mogen uitzetten.

De resultaten zullen worden meegenomen in de afstudeerscriptie van Anneke Verbocht, afstudeerder strategische human resources management aan de Universiteit Utrecht en in mijn nieuwe boek: 'Strengthen your Personal Leadership' dat op 26 november van dit jaar gepubliceerd zal worden.

Hopelijk ben je net zo enthousiast geworden over dit onderzoek als ik, en ben je bereid om 15 minuten ter beschikking te stellen om de vragenlijst in te vullen. Alvast hartelijk bedankt!

Indien je vragen hebt dan hoor ik ze natuurlijk graag!

Hartelijke groeten, Inca van Uuden

## 2. Vragenlijst Persoonlijk Leiderschap

Fijn dat u aan dit onderzoek naar persoonlijk leiderschap wilt meedoen! Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten. Uw gegevens worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. Gegevens in de uiteindelijke onderzoeksrapportage voor Higher & Company zullen niet te herleiden zijn naar individuele deelnemers. Een korte review met daarin de belangrijkste onderzoeksbevindingen zal u achteraf via de e-mail toegestuurd worden.

### 1. Persoonlijk leiderschap

Hieronder volgen een aantal uitspraken die gaan over persoonlijk leiderschap. In dit onderzoek wordt het volgende onder persoonlijk leiderschap verstaan:

***De mate waarin een persoon inzicht heeft in de eigen vaardigheden en de mate waarin een persoon zichzelf aanstuurt.***

Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre ze op u van toepassing zijn. Graag wil ik benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn.

1= nooit, 2= heel soms, 3= zo af en toe, 4= vaak en 5= altijd.

Over het algemeen...

variabelen			Nooit	heel soms	zo af en toe	Vaak	Altijd
1	Resultaatgericht	formuleer ik voor mijzelf meetbare doelstellingen	1	2	3	4	5
2	Transparantie	blijf ik mijn eigen principes naleven, ook al brengt dit risico's met zich mee	1	2	3	4	5
3	Emotioneel zelfinzicht	ben ik mij bewust van de emoties die ik voel en de gevolgen die deze met zich meebrengen	1	2	3	4	5
4	flexibiliteit	kan ik gemakkelijk omgaan met verschillende verwachtingen uit mijn omgeving.	1	2	3	4	5
5	Initiatiefrijk	zoek ik gelijk naar een oplossing, als er iets fout gaat	1	2	3	4	5
6	Optimisme	zie ik onvoorziene omstandigheden eerder als kansen dan als bedreigingen	1	2	3	4	5
7	Accurate zelfevaluatie	kan ik mijn eigen gedrag en acties relativeren	1	2	3	4	5
8	zelfvertrouwen	treed ik daadkrachtig op	1	2	3	4	5
9	zelfinzicht	denk ik achteraf na over mijn gedrag	1	2	3	4	5
10	zelfbeheersing	laat ik me meeslepen door mijn gevoel	1	2	3	4	5

Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre ze op u van toepassing zijn. Graag wil ik benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn.

Over het algemeen...

variabele			Nooit	heel soms	zo af en toe	Vaak	Altijd
11	zelfbeheersing	vind ik het lastig om slechte gewoonten te doorbreken	1	2	3	4	5
12	Transparantie	zeg ik hetzelfde als dat ik denk	1	2	3	4	5
13	Resultaatgerichtheid	houd ik rekening met mogelijke obstakels, als ik doelen stel.	1	2	3	4	5
14	flexibiliteit	vind ik het moeilijk om me aan plotselinge veranderingen aan te passen	1	2	3	4	5
15	initiatiefrijik	speel ik snel in op kansen die zich voordoen, om mijn doelen te bereiken.	1	2	3	4	5
16	Optimisme	heb ik vooral positieve verwachtingen van anderen	1	2	3	4	5
17	Emotioneel zelfinzicht	houd ik mij <i>niet</i> bezig met hoe mijn gevoelens mijn werkprestaties beïnvloeden	1	2	3	4	5
18a	Accurate zelfevaluatie	ken ik mijn eigen ontwikkelpunten	1	2	3	4	5
19	Zelfvertrouwen	presenteer ik mijzelf op een zelfverzekerde wijze	1	2	3	4	5
20	flexibiliteit	verleg ik mijn prioriteiten gemakkelijk, als de situatie daarom vraagt	1	2	3	4	5
21	Zelfbeheersing	handel ik eerst, voordat ik nadenk over alternatieven	1	2	3	4	5
22	Transparantie	geef ik gemaakte fouten toe	1	2	3	4	5
23	resultaatgericht	neem ik gecalculeerde risico's om mijn doelstellingen te behalen	1	2	3	4	5
24	Flexibiliteit	Stel ik mijn houding en gedrag bij veranderingen bij .	1	2	3	4	5
25	Zelfvertrouwen	vind ik mijzelf het meest bekwaam voor mijn baan	1	2	3	4	5
26	Initiatiefrijik	doe ik meer dan dat er van mij gevraagd wordt	1	2	3	4	5
27	Optimisme	heb ik het idee dat de toekomst beter zal zijn dan het verleden	1	2	3	4	5
28	Accurate zelfevaluatie	heb ik moeite met het ontvangen van feedback	1	2	3	4	5
29	Accurate zelfevaluatie	ken ik mijn eigen kwaliteiten.	1	2	3	4	5

Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre ze op u van toepassing zijn. Graag wil ik benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn.

Over het algemeen...

30	Motivatie tot ontwikkelen pl	zou ik graag competenties en vaardigheden willen ontwikkelen die mijn persoonlijk leiderschap versterken	1	2	3	4	5
31	Motivatie tot ontwikkelen pl	ben ik bereid om tijdens mijn werk extra inspanningen in ontwikkelactiviteiten te leveren om mijn persoonlijk leiderschap te versterken	1	2	3	4	5
32	Motivatie tot ontwikkelen pl	zie ik <i>geen</i> reden om mijn persoonlijk leiderschap te versterken	1	2	3	4	5
33	Motivatie tot ontwikkelen pl	Wil ik graag proberen om mijn gedrag en gewoonten te veranderen welke de effectiviteit van mijn persoonlijk leiderschap belemmeren.	1	2	3	4	5
34	Motivatie tot ontwikkelen pl	ben ik bereid om extra inspanningen te leveren in mijn eigen tijd om mijn competenties met betrekking tot persoonlijk leiderschap te ontwikkelen.	1	2	3	4	5

2. De mogelijkheden die uw werkgever creëert om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Hieronder volgen een aantal uitspraken die gaan over de mogelijkheden tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap welke door uw werkgever en leidinggevende beschikbaar worden gesteld. In dit onderzoek wordt het volgende onder persoonlijk leiderschap verstaan:

**De mate waarin een persoon inzicht heeft in de eigen vaardigheden en de mate waarin een persoon zichzelf aanstuurt.**

Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre deze op u van toepassing zijn. Graag wil ik benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn.

1= helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= neutraal, 4= mee eens en 5= helemaal mee eens.

Deze vragen zullen gaan over de mogelijkheden die uw organisatie u ter beschikking stelt om uw persoonlijk leiderschap te ontwikkelen.

variabele		Hele- maal mee oneens	Mee oneens	Neut- raal	Mee eens	Hele- maal mee eens	
2.1 35	Ontwikkelgericht beleid	Ik heb het idee dat mijn organisatie veel waarde hecht aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap	1	2	3	4	5
2.2 36	Beschikbare leer en ontwikkelmiddelen	Mijn organisatie geeft mij de mogelijkheid om gebruik te maken van leermateriaal om mijn persoonlijk leiderschap te ontwikkelen	1	2	3	4	5
2.1 37	Beschikbare leer en ontwikkelmiddelen	Mijn werkgever stelt mij ontwikkel- en leermiddelen ter beschikking, die mij helpen bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap	1	2	3	4	5
2.3 38	Ontwikkelgericht beleid	De organisatie waar ik werk heeft beleid en regels die het mogelijk maken om te participeren in leer- en ontwikkelactiviteiten die bijdragen aan versterken van persoonlijk leiderschap	1	2	3	4	5
2.4 39	Ontwikkelgericht beleid	Mijn werkomstandigheden maken het lastig om te participeren in leer- en ontwikkelactiviteiten die bijdragen aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap.	1	2	3	4	5
2.6 40	Situationele beperkingen	Ik heb in mijn werk <i>geen</i> tijd om mijn ontwikkelpunten met betrekking tot persoonlijk leiderschap te oefenen en te versterken	1	2	3	4	5
2.7 41	Situationele beperkingen	Door de grote hoeveelheid werk, vind ik het lastig om nieuwe kennis en vaardigheden uit te proberen en toe te passen om mijn persoonlijk leiderschap te verbeteren	1	2	3	4	5



Geef bij onderstaande uitspraken aan in hoeverre deze op u van toepassing zijn. Graag wil ik benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn.

Deze vragen zullen gaan over de mogelijkheden die uw leidinggevende u ter beschikking stelt om uw persoonlijk leiderschap te ontwikkelen.

variabele			Hele- maal mee oneen s	Mee oneen s	Neut- -raal	Mee een s	Hele- - maal mee eens
<b>2.8 42</b>	Social support	Mijn leidinggevende geeft mij de mogelijkheid om opdrachten en projecten te doen, waarbij ik mijn persoonlijk leiderschap verder kan ontwikkelen	1	2	3	4	5
<b>2.9 43</b>	Social support	Mijn leidinggevende geeft mij specifieke feedback over mijn vaardigheden welke in relatie staan met mijn persoonlijk leiderschap.	1	2	3	4	5
<b>2.10 44</b>	Social support	Ik voel mij op mijn gemak bij mijn leidinggevende als wij mijn ontwikkelpunten bespreken.	1	2	3	4	5
<b>2.11 45</b>	Social support	Mijn leidinggevende praat met mij over de belemmeringen die ik in mijn werk ervaar bij het toepassen van mijn persoonlijk leiderschap	1	2	3	4	5
<b>2.12 46</b>	Social support	De hoeveelheid feedback die ik krijg van mijn leidinggevende is naar mijn idee voldoende.	1	2	3	4	5
<b>2.13 47</b>	Social support	Mijn leidinggevende helpt mij in het versterken/verbeteren van mijn vaardigheden die te maken hebben met mijn persoonlijk leiderschap.	1	2	3	4	5
<b>2.14 48</b>	Social support	Mijn leidinggevende coacht en begeleidt mij in het realiseren van persoonlijke doelstellingen met betrekking tot mijn persoonlijk leiderschap	1	2	3	4	5

3. Onderstaande open vragen gaan over het ontwikkelen van de vaardigheden tot persoonlijk leiderschap. Probeer te antwoorden in twee zinnen.

<b>3.0 49</b>	<b>Wat zijn voor u de kenmerken van sterk persoonlijk leiderschap?</b>
<b>3.1 50</b>	Welke vaardigheden om uw persoonlijk leiderschap verder te versterken zou u (verder) willen ontwikkelen?
<b>3.2 51</b>	Hoe zou u deze vaardigheden willen ontwikkelen?
<b>3.3 52</b>	Wat houdt u tegen om deze vaardigheden te ontwikkelen?
<b>3.4 53</b>	Wat levert het u op als u deze vaardigheden ontwikkelt?

4. Ter afsluiting worden hieronder nog een aantal algemene vragen gesteld.

<b>54.</b> Wat is uw leeftijd? (afgeronde jaren)	<b>18 t/m 70+</b>					
<b>55.</b> Wat is uw geslacht?	man			vrouw		
<b>56.</b> Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	Basisonderwijs/ Lagere school	LBO/ VMBO/ MAVO	MBO	HAVO/ VWO	HBO/ post HBO	WO/ Post WO
<b>57.</b> In welke sector bent u momenteel werkzaam?						
<b>58.</b> Kruis aan op welk functieniveau u momenteel werkzaam bent. Met toelichting...	<b>Professional</b>		<b>Middel manager</b>	<b>Hoger manager</b>	<b>Strategisch director</b>	
<b>59.</b> Hoelang bent u al werkzaam in deze functie? (afgeronde jaren)						
<b>60.</b> Hoeveel jaren bent u in dienst bij uw huidige werkgever? (afgeronde jaren)						
<b>61.</b> Zou u in een paar woorden kunnen aangeven wat uw loopbaanambities zijn binnen vijf jaar?						
<b>62.</b> Heeft u verder nog opmerkingen/ vragen ten aanzien van deze vragenlijst?						
<b>63.</b> Indien u door middel van een link in deze vragenlijst bent gekomen, en een e-mail wilt ontvangen met daarin de resultaten van dit onderzoek, vul dan hieronder uw e-mail adres in.						

Wij willen u hartelijk danken voor uw medewerking! Indien u nog verdere vragen of opmerkingen heeft over deze vragenlijst of het onderzoek naar persoonlijk leiderschap, mag u deze mailen naar dit e-mail adres: [a.verbocht@higher.nl](mailto:a.verbocht@higher.nl)

Met hartelijke groeten,

Inca van Uuden en Anneke Verbocht

### 3. Respondentenanalyse (Betreft alle respondenten, ook professionals en ZZP)

Wat is uw geslacht					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	86	49,1	49,7	49,7
	vrouw	87	49,7	50,3	100,0
	Total	173	98,9	100,0	
Missing	System	2	1,1		
Total		175	100,0		

Tabel 5: verdeling man/ vrouw van alle respondenten

Wat is uw geslacht (leidinggevend)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	62	59,6	59,6	59,6
	vrouw	42	40,4	40,4	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Tabel 6: Verdeling man/ vrouw leidinggevend

Wat is uw leeftijd		
N	Valid	169
	Missing	4
Mean		45,97
Median		46,00
Mode		42
Std. Deviation		8,308
Minimum		25
Maximum		66

Tabel 7: waardes leeftijd alle respondenten

leeftijdscategorieën					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	7	4,0	4,0	4,0
	31-40	30	17,3	17,3	21,4
	41-50	85	49,1	49,1	70,5
	51-60	40	23,1	23,1	93,6
	>60	11	6,4	6,4	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

Tabel 8: leeftijdscategorieën alle respondenten

**Leeftijdscategorieën (leidinggevenden)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	3	2,9	2,9	2,9
	31-40	16	15,4	15,4	18,3
	41-50	52	50,0	50,0	68,3
	51-60	28	26,9	26,9	95,2
	>60	5	4,8	4,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Tabel 9: leeftijdscategorieën leidinggevenden

**Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?**

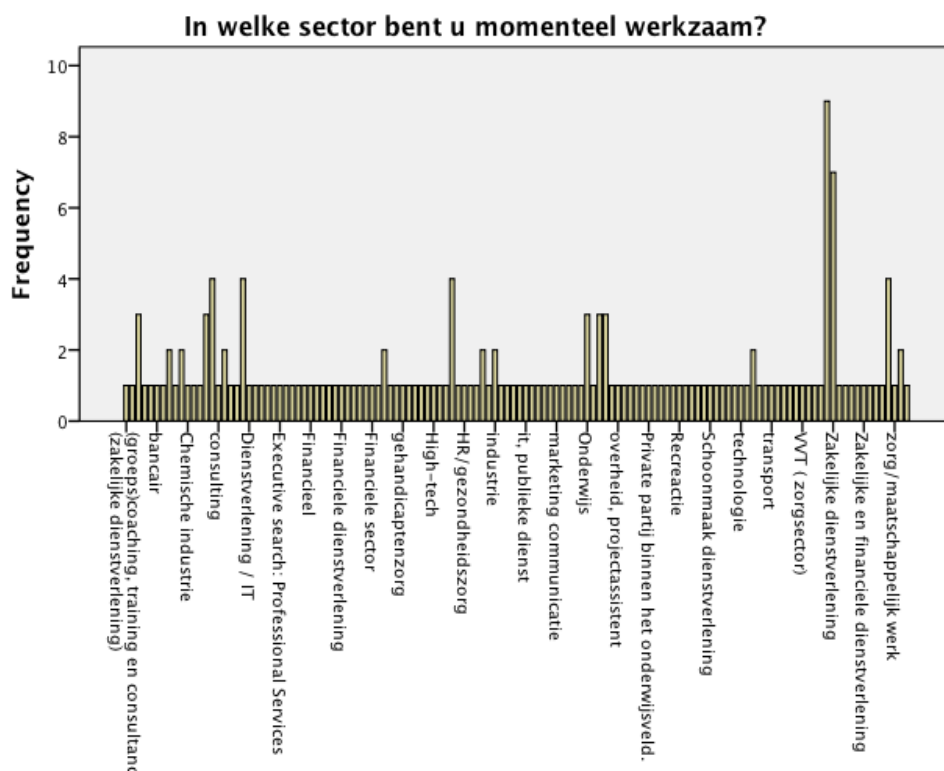
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MBO	3	1,7	1,8	1,8
	HAVO/VWO	7	4,0	4,1	5,9
	HBO/ post HBO	67	38,7	39,4	45,3
	WO/ post WO	93	53,8	54,7	100,0
	Total	170	98,3	100,0	
Missing	9999	3	1,7		
Total		173	100,0		

Tabel 10: opleidingsniveau alle respondenten

**Wat is uw hoogst afgeronde opleiding? (leidinggevenden)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MBO	2	1,9	1,9	1,9
	HAVO/VWO	3	2,9	2,9	4,9
	HBO/ post HBO	35	33,7	34,0	38,8
	WO/ post WO	63	60,6	61,2	100,0
	Total	103	99,0	100,0	
Missing	9999	1	1,0		
Total		104	100,0		

Tabel 11: Opleidingsniveau leidinggevenden



Figuur 7: overzicht van de sectoren waarbinnen respondenten werkzaam zijn (let wel, dat dit een open vraag betreft, en sommige sectoren/ vakgebieden dubbel worden vermeldt).

**Publiek/ privaat**

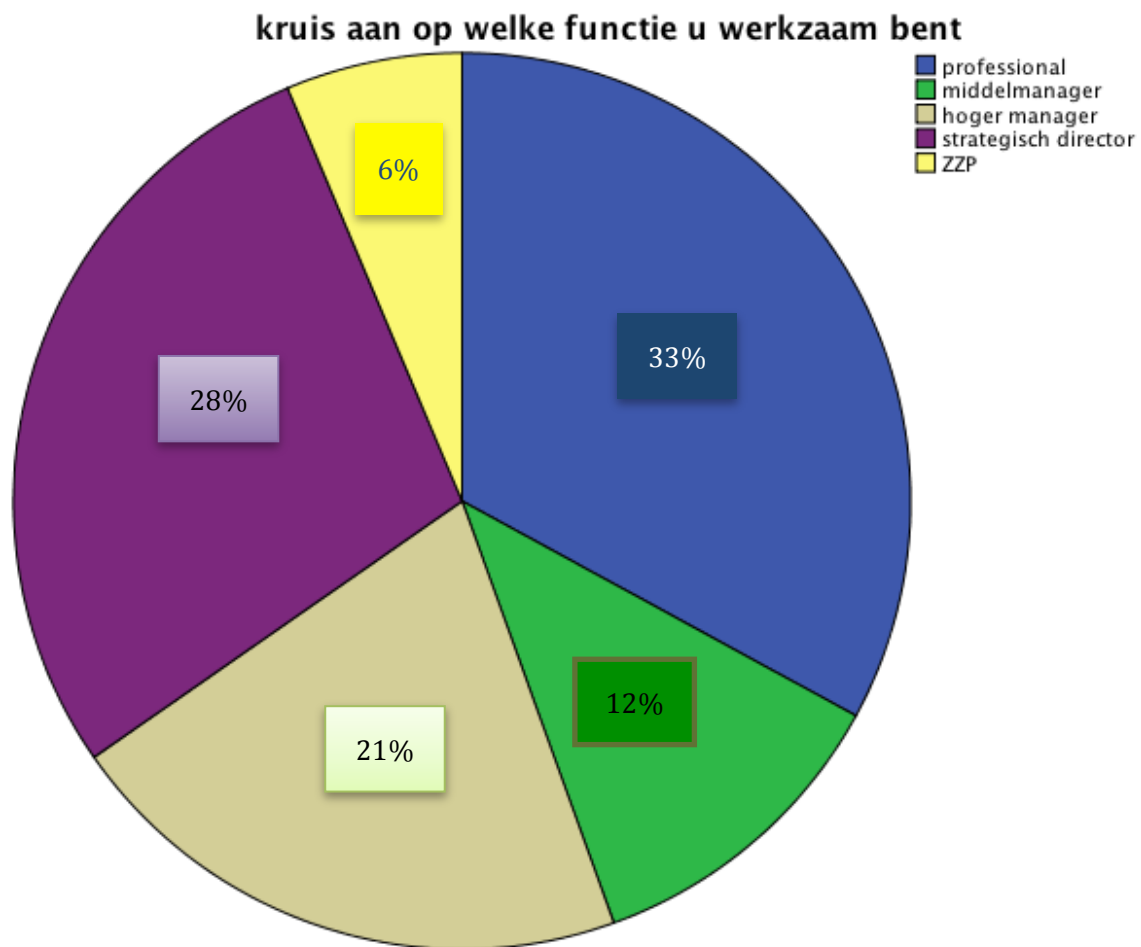
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Publiek	45	26,0	26,3	26,3
	Privaat	126	72,8	73,7	100,0
	Total	171	98,8	100,0	
Missing	niet ingevuld	2	1,2		
Total		173	100,0		

Tabel 12: publieke/ private sector alle respondenten

**kruis aan op welke functie u werkzaam bent**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Professional	57	32,9	32,9	32,9
	Middelmanager	20	11,6	11,6	44,5
	Hoger manager	36	20,8	20,8	65,3
	Strategisch director	49	28,3	28,3	93,6
	ZZP	11	6,4	6,4	100,0
	Total		173	100,0	100,0

Tabel 13: functieniveau alle respondenten



*Figuur 8: cirkeldiagram van de functieniveaus/ types alle respondenten*

**Functiejaren categorieën**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<5	98	56,6	56,6	56,6
6-10	34	19,7	19,7	76,3
11-15	24	13,9	13,9	90,2
16-20	10	5,8	5,8	96,0
Valid 21-25	3	1,7	1,7	97,7
26-30	1	,6	,6	98,3
31-35	1	,6	,6	98,8
>36	2	1,2	1,2	100,0
Total	173	100,0	100,0	

*Tabel 14: functie jaren categorieën*

Hoe lang bent u al in dienst bij uw huidige werkgever?

N	Valid	173
	Missing	0
Mean		9,80
Median		7,00
Mode		5
Std. Deviation		8,903
Minimum		0
Maximum		40

Tabel 15: dienstjaren alle respondenten

#### Dienstjaren categorieën

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<5	74	42,8	42,8	42,8
6-10	35	20,2	20,2	63,0
11-15	36	20,8	20,8	83,8
16-20	5	2,9	2,9	86,7
Valid 21-25	12	6,9	6,9	93,6
25-30	3	1,7	1,7	95,4
31-35	4	2,3	2,3	97,7
>36	4	2,3	2,3	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Tabel 16: dienstjaren categorieën alle respondenten

#### Loopbaanambities categorieën

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
actieve loopbaanambities	128	74,0	78,5	78,5
geen directe loopbaanambities	27	15,6	16,6	95,1
Valid ik weet het nog niet	8	4,6	4,9	100,0
Total	163	94,2	100,0	
Missing niet ingevuld	10	5,8		
Total	173	100,0		

Tabel 17: loopbaanambities binnen een termijn van vijf jaar alle respondenten



#### 4. Exploratieve Factor Analyse (Gebaseerd op alle respondenten)

##### Persoonlijk leiderschap

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Over het algemeen formuleer ik voor mijzelf meetbare doelstellingen						,460		-,314	,521
2. Over het algemeen blijf ik mijn eigen principes naleven, ookal brengt dit risico's met zich mee	,381			,321			-,333		
3. Over het algemeen ben ik mij bewust van de emoties die ik voel en de gevolgen die deze met zich meebrengen			,302					,357	
4. Over het algemeen kan ik gemakkelijk omgaan met de verschillende verwachtingen uit mijn omgeving	,493								
5. Over het algemeen zoek ik gelijk naar een oplossing, als er iets fout gaat					-,378			,452	
6. Over het algemeen zie ik onvoorziene omstandigheden eerder als kansen dan als bedreigingen	,490		-,356				-,450		
7. Over het algemeen kan ik mijn eigen gedrag en acties relativeren	,565								
8. Over het algemeen treed ik daadkrachtig op	,377		-,321					,414	
9. Over het algemeen denk ik achteraf na over mijn gedrag		-,326	,316						-,390

10. Over het algemeen laat ik me meeslepen door mijn gevoel		,600					
11. Over het algemeen vind ik het lastig om slechte gewoonten te doorbreken		,566				,318	
12. Over het algemeen zeg ik hetzelfde als dat ik denk		-373				-351	
13. Over het algemeen houd ik rekening met mogelijke obstakels, als ik doelen stel	,314		,678				
14. Over het algemeen vind ik het moeilijk om me aan plotselinge veranderingen aan te passen	,338	,599					
15. Over het algemeen speel ik snel in op kansen die zich voordoen om mijn doelen te bereiken	,628						
16. Over het algemeen heb ik vooral positieve verwachtingen van anderen	,582				,331		,339
17. Over het algemeen houd ik mij niet bezig met hoe mijn gevoelens mijn werkprestaties beïnvloeden				,476	,420		
18. Over het algemeen ken ik mijn ontwikkelpunten	,555						-334
19. Over het algemeen presenteer ik mijzelf op een zelfverzekerde wijze	,480		-338			,309	
20. Over het algemeen verleg ik mijn prioriteiten gemakkelijk, als de situatie daarom vraagt	,544	,304		-317			

21. Over het algemeen handel ik eerst, voordat ik nadenk over alternatieven		,333	,317	,593				
22. Over het algemeen geef ik gemaakte fouten toe	,548			-,326				
23. Over het algemeen neem ik gecalculerde risico's om mijn doelstellingen te behalen	,571					-,371		
24. Over het algemeen stel ik mijn houding en gedrag bij veranderingen bij	,401		,390					
25. Over het algemeen vind ik mijzelf het meest bekwaam voor mijn baan	,468				-,312	-,413		
26. Over het algemeen doe ik meer dan dat er van mij gevraagd wordt	,493				-,306			
27. Over het algemeen heb ik het idee dat de toekomst beter zal zijn dan het verleden	,392			,375		-,417		
28. Over het algemeen heb ik moeite met het ontvangen van feedback		,529			,402	,365		
29. Over het algemeen ken ik mijn kwaliteiten	,655							-,349

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

*Tabel 18: EFA Persoonlijk leiderschap (output26junifactoranalysepl)*

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
2. Over het algemeen blijf ik mijn eigen principes naleven, ook al brengt dit risico's met zich mee	,377	-,251		,578	-,217	
4. Over het algemeen kan ik gemakkelijk omgaan met de verschillende verwachtingen uit mijn omgeving	,483	-,218	,224		,467	,171
6. Over het algemeen zie ik onvoorziene omstandigheden eerder als kansen dan als bedreigingen	,503	-,282	,398	,142		
7. Over het algemeen kan ik mijn eigen gedrag en acties relativeren	,568	,126	,184	,398		-,102
8. Over het algemeen treed ik daadkrachtig op	,357	-,382	-,207	-,134	,146	,235
13. Over het algemeen houd ik rekening met mogelijke obstakels, als ik doelen stel	,288b	,636	-,114	,405	,191	
14. Over het algemeen vind ik het moeilijk om me aan plotselinge veranderingen aan te passen	,311	-,204	,646	-,281		
15. Over het algemeen speel ik snel in op kansen die zich voordoen om mijn doelen te bereiken	,639			-,244	-,232	
16. Over het algemeen heb ik vooral positieve verwachtingen van anderen	,581		,269			-,282
18. Over het algemeen ken ik mijn ontwikkelpunten	,546	,238	-,111		-,373	,353
19. Over het algemeen presenteer ik mijzelf op een zelfverzekerde wijze	,503	-,319	-,213	-,237	-,303	-,171
20. Over het algemeen verleg ik mijn prioriteiten gemakkelijk, als de situatie daarom vraagt	,557	,381	,190	-,220	,210	,118
22. Over het algemeen geef ik gemaakte fouten toe	,551	,257	,209	-,157	-,187	

23. Over het algemeen neem ik gecalculeerde risico's om mijn doelstellingen te behalen	,597	,206	-,250	-,174	-,203	-,330
24. Over het algemeen stel ik mijn houding en gedrag bij veranderingen bij	,419	,546		-,267	,147	
25. Over het algemeen vind ik mijzelf het meest bekwaam voor mijn baan	,484	-,151	-,282	-,159	,466	
26. Over het algemeen doe ik meer dan dat er van mij gevraagd wordt	,498	-,210	-,388		,232	,173
27. Over het algemeen heb ik het idee dat de toekomst beter zal zijn dan het verleden	,420		-,249	,135	,231	-,675
29. Over het algemeen ken ik mijn kwaliteiten	,673	-,186	-,136	,119	-,238	,241

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

b. Verwijderd

Tabel 19: EFA van de overgebleven items naar persoonlijk leiderschap (output27junipl1.0)

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
2. Over het algemeen blijf ik mijn eigen principes naleven, ook al brengt dit risico's met zich mee	-,148	,125			,733	
4. Over het algemeen kan ik gemakkelijk omgaan met de verschillende verwachtingen uit mijn omgeving	,168	-,151	,533	,450	,212	
6. Over het algemeen zie ik onvoorziene omstandigheden eerder als kansen dan als bedreigingen			,189	,593	,329	,151
6. Over het algemeen kan ik mijn eigen gedrag en acties relativeren	,311			,252	,552	,264
8. Over het algemeen treed ik daadkrachtig op		,223	,581			
13. Over het algemeen houd ik rekening met mogelijke obstakels, als ik doelen stel	,656b	-,192		-,257	,388	,154

14. Over het algemeen vind ik het moeilijk om me aan plotselinge veranderingen aan te passen		,127		,774		-,112
15. Over het algemeen speel ik snel in op kansen die zich voordoen om mijn doelen te bereiken	,220	,619	,249	,179	,106	
16. Over het algemeen heb ik vooral positieve verwachtingen van anderen	,176	,274		,459	,261	,334
18. Over het algemeen ken ik mijn ontwikkelpunten	,393	,480			,430	-,242
19. Over het algemeen presenteer ik mijzelf op een zelfverzekerde wijze	-,127	,675	,223	,125		,197
20. Over het algemeen verleg ik mijn prioriteiten gemakkelijk, als de situatie daarom vraagt	,676	,133	,191	,295		
22. Over het algemeen geef ik gemaakte fouten toe	,451	,398		,303	,122	
23. Over het algemeen neem ik gecalculerde risico's om mijn doelstellingen te behalen	,343	,592				,410
24. Over het algemeen stel ik mijn houding en gedrag bij veranderingen bij	,723	,157			-,117	
25. Over het algemeen vind ik mijzelf het meest bekwaam voor mijn baan	,202		,703			,196
26. Over het algemeen doe ik meer dan dat er van mij gevraagd wordt		,204	,651		,185	,116
27. Over het algemeen heb ik het idee dat de toekomst beter zal zijn dan het verleden		,133	,177			,842
29. Over het algemeen ken ik mijn kwaliteiten		,507	,361	,107	,471	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 9 iterations.

b. verwijderd

Tabel 20: EFA rotated matrix van de overgebleven items naar persoonlijk leiderschap (output27junipl1.0)

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
20. Over het algemeen verleg ik mijn prioriteiten gemakkelijk, als de situatie daarom vraagt	,763
22. Over het algemeen geef ik gemaakte fouten toe	,719
24. Over het algemeen stel ik mijn houding en gedrag bij veranderingen bij	,760

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel 21: EFA Aanpassingsvermogen (output27junipl2.0)

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,604	,604	3

Tabel 22: Cronbach's Alpha aanpassingsvermogen

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
15. Over het algemeen speel ik snel in op kansen die zich voordoen om mijn doelen te bereiken	,794
19. Over het algemeen presenteer ik mijzelf op een zelfverzekerde wijze	,710
23. Over het algemeen neem ik gecalculerde risico's om mijn doelstellingen te behalen	,780

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel 23: EFA Resultaatgerichtheid

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,639	,638	3

Tabel 24: Cronbach's Alpha resultaatgerichtheid

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
4. Over het algemeen kan ik gemakkelijk omgaan met de verschillende verwachtingen uit mijn omgeving	,615
8. Over het algemeen treed ik daadkrachtig op	,627
25. Over het algemeen vind ik mijzelf het meest bekwaam voor mijn baan	,703
26. Over het algemeen doe ik meer dan dat er van mij gevraagd wordt	,718

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel 25: EFA Zelfvertrouwen

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,581	,583	4

Tabel 26: Cronbach's Alpha zelfvertrouwen



### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
2. Over het algemeen blijf ik mijn eigen principes naleven, ook al brengt dit risico's met zich mee	,582
7. Over het algemeen kan ik mijn eigen gedrag en acties relativeren	,638
18. Over het algemeen ken ik mijn ontwikkelpunten	,706
29. Over het algemeen ken ik mijn kwaliteiten	,818

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel 27: EFA Zelfreflectie

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,629	,629	4

Tabel 28: Cronbach's Alpha zelfreflectie

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
6. Over het algemeen zie ik onvoorziene omstandigheden eerder als kansen dan als bedreigingen	,748
14. Over het algemeen vind ik het moeilijk om me aan plotselinge veranderingen aan te passen	,664
16. Over het algemeen heb ik vooral positieve verwachtingen van anderen	,718

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel 29: EFA Optimisme

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
10. Over het algemeen laat ik me meeslepen door mijn gevoel	,694
11. Over het algemeen vind ik het lastig om slechte gewoonten te doorbreken	,734
28. Over het algemeen heb ik moeite met het ontvangen van feedback	,701

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabel 30: EFA zelfbeheersing

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,507	,507	3

Tabel 31: Cronbach's Alpha zelfbeheersing

### Organisationale mogelijkheden tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
35. Ik heb het idee dat mijn organisatie veel waarde hecht aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap	,623	,387	
36. Mijn organisatie geeft mij de mogelijkheid om gebruik te maken van leer materiaal om mijn persoonlijk leiderschap te ontwikkelen	,659	,500	-,318
37. Mijn werkgever stelt mij ontwikkelen leermiddelen ter beschikking die mij helpen bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap	,651	,510	
38. De organisatie waar ik werk heeft beleid en regels die het mogelijk maken om te participeren in leer- en ontwikkelactiviteiten die bijdragen aan versterken van persoonlijk leiderschap	,627	,472	-,309

39. Mijn werkomstandigheden maken het lastig om te participeren in leer-en ontwikkelactiviteiten die bijdrage aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap	,354	,381	,511
40. Ik heb in mijn werk geen tijd om mijn ontwikkelpunten met betrekking tot persoonlijk leiderschap te oefenen.	,521	,310	,601
41. Door de grote hoeveelheid werk, vind ik het lastig om nieuwe kennis en vaardigheden uit te proberen en toe te passen om mijn persoonlijk leiderschap te verbeteren	,371		,727
42. Mijn leidinggevende geeft mij de mogelijkheid om opdrachten en projecten te doen waar ik mijn persoonlijk leiderschap kan ontwikkelen	,701		
43. Mijn leidinggevende geeft mij specifieke feedback over mijn vaardigheden welke in relatie staan met mijn persoonlijk leiderschap	,759	-,381	
44. Ik voel mij op mijn gemak bij mijn leidinggevende als wij mijn ontwikkelpunten bespreken	,690		
45. Mijn leidinggevende praat met mij over de belemmeringen die ik in mijn werk ervaar bij het toepassen van mijn persoonlijk leiderschap	,775	-,398	
46. De hoeveelheid feedback die ik krijg is naar mijn idee voldoende	,741	-,386	
47. Mijn leidinggevende helpt mij in het versterken/verbeteren van mijn vaardigheden die te maken hebben met mijn persoonlijk leiderschap	,828	-,314	
48. Mijn leidinggevende coacht en begeleidt mij in het realiseren van persoonlijke doelstellingen met betrekking tot mijn persoonlijk leiderschap	,804	-,367	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Tabel 32: EFA Organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen p.l.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
35. Ik heb het idee dat mijn organisatie veel waarde hecht aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap		,747	
36. Mijn organisatie geeft mij de mogelijkheid om gebruik te maken van leermateriaal om mijn persoonlijk leiderschap te ontwikkelen		,852	
37. Mijn werkgever stelt mij ontwikkel- en leermiddelen ter beschikking die mij helpen bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap		,843	
38. De organisatie waar ik werk heeft beleid en regels die het mogelijk maken om te participeren in leer- en ontwikkelactiviteiten die bijdragen aan versterken van persoonlijk leiderschap		,812	
39. Mijn werkomstandigheden maken het lastig om te participeren in leer-en ontwikkelactiviteiten die bijdrage aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap			,703
40. Ik heb in mijn werk geen tijd om mijn ontwikkelpunten met betrekking tot persoonlijk leiderschap te oefenen.			,803
41. Door de grote hoeveelheid werk, vind ik het lastig om nieuwe kennis en vaardigheden uit te proberen en toe te passen om mijn persoonlijk leiderschap te verbeteren			,856
42. Mijn leidinggevende geeft mij de mogelijkheid om opdrachten en projecten te doen waar ik mijn persoonlijk leiderschap kan ontwikkelen	,563	,362	
43. Mijn leidinggevende geeft mij specifieke feedback over mijn vaardigheden welke in relatie staan met mijn persoonlijk leiderschap	,832		
44. Ik voel mij op mijn gemak bij mijn leidinggevende als wij mijn ontwikkelpunten bespreken	,672		

45. Mijn leidinggevende praat met mij over de belemmeringen die ik in mijn werk ervaar bij het toepassen van mijn persoonlijk leiderschap	,855		
46. De hoeveelheid feedback die ik krijg is naar mijn idee voldoende	,821		
47. Mijn leidinggevende helpt mij in het versterken/verbeteren van mijn vaardigheden die te maken hebben met mijn persoonlijk leiderschap	,844		
48. Mijn leidinggevende coacht en begeleidt mij in het realiseren van persoonlijke doelstellingen met betrekking tot mijn persoonlijk leiderschap	,858		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabel 33: rotated matrix Organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen p.l.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,895	,897	14

Tabel 34: Cronbach's Alpha Organisationele mogelijkheden tot ontwikkelen p.l.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,791	,798	7

Tabel 35: Cronbach's Alpha De steun vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,852	,855	4

Tabel 36: Cronbach's Alpha middelen en beleid

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,737	,743	3

*Tabel 37: Cronbach's Alpha Situationele beperkingen*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,917	,916	7

*Tabel 38: Cronbach's Alpha Steun vanuit leidinggevenden bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap*

## 5. Uitkomsten van T-toets

Uit de T-toets blijkt dat aangenomen kan worden dat managers ( $M = 3,90$ ,  $SD = ,52$ ) en professionals ( $M = 3,84$ ,  $SD = ,45$ ) qua resultaatgerichtheid niet veel van elkaar verschillen. Dit bleek al eerder uit de Levene's test en nu ook uit de T-toets die niet significant is  $t(171) = -.89$ ,  $p = .38$ , en het side-effect  $d = -0,28$  (Allen & Bennet, 2010)  $d = \frac{M1-M2}{Sp}$  bedraagt ( $Sp = \sqrt{\frac{(n1-1)s1^2+(n2-1)s2^2}{n1+n2-2}}$ ).

Wat betreft het aanpassingsvermogen is er wat betreft de gemiddelden ook nauwelijks een verschil waarneembaar tussen de professionals ( $M = 3,88$ ,  $SD = ,52$ ) en de managers ( $M = 3,82$ ,  $SD = ,54$ ). De T-toets geeft ook aan dat deze verschillen niet significant zijn  $t(171) = .67$ ,  $p = .51$ , waarbij het side-effect  $d = -0,19$  bedraagt.

Bij optimisme zijn geen grote verschillen gevonden tussen de gemiddelden van professionals ( $M = 3,70$ ,  $SD = ,56$ ) als managers ( $M = 3,83$ ,  $SD = ,5$ ). De T-toets wijst uit dat er geen significante verschillen zijn en bedraagt  $t(171) = -1,63$ ,  $p = .10$ , met een side-effect van  $-0,48$ .

Het zelfvertrouwen van professionals ( $M = 3,87$ ,  $SD = ,37$ ) als van managers ( $M = 3,87$ ,  $SD = ,49$ ) ligt heel dicht bij elkaar. De T-toets geeft ook hier aan dat er geen significante verschillen zijn  $t(171) = 0,11$ ,  $p = .91$ , en heeft een side-effect van  $d = 0,04$ .

Wat betreft de zelfreflectie zijn er ook hier geen significante verschillen gevonden  $t(167) = 0,24$ ,  $p = .81$  met een side-effect van  $d = 0,09$ , tussen professionals ( $M = 4,1$ ,  $SD = ,30$ ) en managers ( $M = 4,08$ ,  $SD = ,48$ ).

Geconcludeerd kan worden dat er op het gebied van persoonlijk leiderschap geen verschillen zijn te vinden tussen professionals en managers. Tot slot is er ook gekeken naar de tegencomponent van persoonlijk leiderschap, het niet hebben van zelfbeheersing. In tegenstelling tot het persoonlijk leiderschap zijn hier wel verschillen te vinden tussen de managers en de professionals. Ook bij de ANOVA toets bleken hier verschillen te zitten tussen de functiegroepen. Professionals ( $M = 2,77$ ,  $SD = ,52$ ) en managers ( $M = 2,58$ ,  $SD = ,6$ ). De  $t(171) = 2,15$ ,  $p = .03$  en heeft een side-effect van  $0,59$ .

Verder is er ook gekeken naar de verschillen tussen managers en professionals op het gebied van motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Ook hier zijn verschillen gevonden tussen managers ( $M = 4,04$ ,  $SD = 0,68$ ) en professionals ( $M = 4,24$ ,  $S = 0,49$ ). De  $t(171) = 2,14$ ,  $p = .03$  en het side effect  $d = 0.54$ . Uit Levene's Test is hierbij echter geen verschil gevonden en als er gekeken wordt naar de gemiddelden en de standaarddeviatie kan gesteld worden dat de verschillen ook hier minimaal zijn.

Tot slot is er gekeken naar de variabelen mogelijkheden vanuit de organisatie tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Ook betreffende de drie sub-factoren: steun vanuit organisatie (professionals:  $M = 3,74$ ,  $SD = 0,73$ , Managers:  $M = 3,75$ ,  $SD = 0,79$ ,  $t(171) = -,09$ ,  $p = .93$  en  $d = 0,02$ ), situationele steun (professionals:  $M = 3,59$ ,  $SD = 0,81$ , Managers:  $M = 3,65$ ,  $SD = 0,82$ ,  $t(171) = -0,55$ ,  $p = .59$  en  $d = -0,10$ ) en tot slot de steun vanuit de organisatie (professionals:  $M = 3,37$ ,  $SD = 0,73$ , Managers:  $M = 3,4$ ,  $SD = 0,79$ ,  $t(148) = -0,19$ ,  $p = .85$  en  $d = 0,59$ ), zijn hier geen verschillen gevonden tussen de professionals en de managers.



## 6. De resultaten van de samenhang tussen de open vragen met de mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en het persoonlijk leiderschapsgedrag van leidinggevend.

De open vragen zijn ook mee genomen in de analyse ter aanvulling op de huidige onderzochte relaties tussen de variabelen. Zij zijn getoetst aan de hand van meervoudige regressieanalyses, waarin per variabelen gekeken wordt in hoeverre deze beïnvloed worden door de controlevariabelen in blok 1 en daarnaast de antwoorden van de open vragen per vraag in blok 2 worden getoetst.

### Hoe zou u persoonlijk leiderschapsvaardigheden willen ontwikkelen?

- **Formele ontwikkelwijze (opleidingen, cursussen, trainingen, masterclass)**
- **Oefenen in de praktijk**
- **Coaching**
- **Feedback (collega's, leidinggevend)**
- **Gesprekken voeren met ervaringsdeskundigen**
- **Overige**
- **Ik weet het niet**

### Wat houdt u tegen om deze vaardigheden (m.b.t. persoonlijk leiderschap te ontwikkelen?

- **Mijzelf**
- **Tijdsgebrek/ werkdruk**
- **Weinig zin/ energie**
- **Type organisatie/ functie waarin ik werk**
- **Geld**
- **Weinig overleg met anderen**
- **Niets**
- **Ik weet het niet**

### Wat levert het u op als u deze vaardigheden ontwikkelt?

- **Rust/ stabiliteit/ plezier/ vrijheid/ energie en inspiratie**
- **Meer -business kansen/ -werk/ -opdrachten**
- **Zelfvertrouwen/ zelfkennis/ authenticiteit**
- **Vak volwassenheid/ beter leiderschap**
- **Effectiviteit en/ of efficiëntie**
- **Persoonlijke groei en ontwikkeling**
- **Betere communicatie en samenwerking**
- **Weinig tot niets**

- **Ik weet het niet**

Alleen de significante uitkomsten zijn in tabellen hieronder weergegeven, om het overzicht te behouden.

Wat betreft de open vraag, 'hoe zou u persoonlijk leiderschapsvaardigheden willen ontwikkelen?', zijn de volgende regressies te herkennen. Als eerste hangt de eerste antwoordcategorie: 'formele ontwikkelwijzen', positief samen met de variabele: motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap ( $\beta = .215^*$ ), zoals uit tabel 39 blijkt.

Uit de regressieanalyse van de eerder genoemde open vraag, blijkt ook dat de variabele: motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap positief samenhangt met de antwoord categorieën van de open vraag met betrekking tot tegenwerkende factoren bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap; zoals tijdsgebrek en te hoge werkdruk ( $\beta = .275^*$ ). Deze uitkomsten komen beide overeen met de resultaten van hypothese 3a met betrekking tot de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen: steun vanuit organisatie met betrekking tot middelen & beleid, en de mogelijkheden vanuit de werksituatie; met de motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap. Dit betekent dat de manieren waarop respondenten hebben aangegeven dat zij hun persoonlijk leiderschap te willen ontwikkelen, overeenkomt met de veronderstelde samenhang tussen motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap en de mogelijkheden vanuit de organisatie om persoonlijk leiderschap te ontwikkelen.

De variabele: motivatie tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap hangt daarentegen negatief samen met het antwoord op de vraag: 'wat levert het u op als u deze vaardigheden ontwikkelt?', waarbij een aantal respondenten aan hadden gegeven dat het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap hun niets tot weinig oplevert ( $\beta = -.444^{***}$ ). Dit sterke verband is te verklaren door de aanname dat respondenten die vonden dat het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap hun weinig tot niets oplevert, niet gemotiveerd zijn tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap.

Onafhankelijke Variabelen	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$
<b>Ik zou graag d.m.v. formele ontwikkelwijze mijn persoonlijk leiderschap willen versterken</b>	.151	.015	.117	1,107	.043	.215*
<b>Te weinig tijd/ te hoge werkdruk houdt mij tegenin het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap</b>	.102	.019	.068	0,840	.039	.275*
<b>Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap levert mij niets op</b>	.320	.192	.286	2,497**	.000	-.444***

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 39 : *significante uitkomsten meervoudige regressieanalyse t.a.v. motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap*

Ook de variabele: mogelijkheden vanuit de organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap, zijn door middel van een meervoudige regressieanalyse getoetst op verbanden met de antwoord categorieën van de open vragen. Opvallend is dat in tegenstelling tot de uitkomsten van hypothese 1a en 1b, waarbij zowel de steun vanuit de organisatie, als de steun vanuit de leidinggevende positief samenhangen met persoonlijk leiderschap, hier enkel een negatief verband is te herkennen tussen de antwoord categorieën van de vraag: ‘wat levert het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap mij op?’ en de steun vanuit de leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Met de steun vanuit de organisatie betreffende middelen & beleid, en mogelijkheden vanuit de werksituatie zijn geen verbanden gevonden in relatie met de antwoord categorieën van de open vragen.

Zoals in tabel 40 te zien is er een negatieve relatie waarneembaar tussen de steun vanuit de leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en de antwoordcategorie ‘het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap levert mij meer zelfvertrouwen, zelfkennis en authenticiteit op’ ( $\beta = -.274^{***}$ ). Dit is opvallend aangezien uit hypothese 3b blijkt dat er een positieve samenhang is tussen de steun vanuit de leidinggevende tot het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en zelfvertrouwen en er geen relatie was waar te nemen met zelfinzicht.

Onafhankelijke Variabelen	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$
<b>Ontwikkelen van P.L levert mij nieuwe Business kansen, en meer werk/ opdrachten op</b>	.244	.081	.173	1,495	.046	-.225*
<b>Ontwikkelen van P.L levert mij meer zelfvertrouwen, zelfkennis en authenticiteit op</b>	.244	.081	.173	1,495	.014	-.274**

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 40 : significante uitkomsten meervoudige regressieanalyse t.a.v. steun vanuit de leidinggevende tot ontwikkelen van persoonlijk leiderschap

Uit de meervoudige regressieanalyse blijkt tot slot, een significante negatief verband waarneembaar tussen de variabele: persoonlijk leiderschap en de antwoordcategorie: vak volwassenheid en beter leiderschap ( $\beta = -.253^*$ ), van de vraag: wat levert het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap mij op?.

Onafhankelijke Variabelen	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	$\Delta$ R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$
<b>Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap levert mij vak volwassenheid, en beter leiderschap op.</b>	.180	.026	.118	1,167	.027	-.253*

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 41 : significante uitkomsten meervoudige regressieanalyse t.a.v. persoonlijk leiderschap

Dit betekent dat respondenten die geloven dat het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap hun meer vak volwassenheid en beter leiderschap oplevert, zich gemiddeld minder goed beoordelen op de gedragscompetenties van persoonlijk leiderschap. Dit kan verklaard worden door het feit dat respondenten persoonlijk leiderschap zelf wellicht anders hebben geïnterpreteerd dan dat in dit onderzoek is gedaan. Hier zal verder op worden ingegaan in de discussie.

## 7. correlatiematrix betreffende alle respondenten

Variabelen	M	SD	1.	1a.	1b.	1c.	1d.	1e.	2.	3.	4.	4a.	4b.	4c.
1. persoonlijk leiderschap	3,91	0,30	-											
1a. Resultaatgerichtheid	3,89	0,44	.68**	-										
1b. Aanpassingsvermogen	3,86	0,49	.65**	.30**	-									
1c. Optimisme	3,79	0,52	.75**	.32**	.34**	-								
1d. Zelfvertrouwen	3,88	0,41	.59**	.28**	.16*	.30**	-							
1e. Zelfreflectie	4,10	0,37	.65**	.37**	.22**	.42**	.27**	-						
2. zelfbeheersing	2,67	0,57	-.49**	-.25**	-.26**	-.46**	-.33**	-.31**	-					
3. motivatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	4,13	0,59	.22**	.19*	.28**	.11	.05	.09	-.02	-				
4 mogelijkheden vanuit organisatie tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	3,57	0,61	.26**	.11	.08	.20*	.26**	.25**	-.17*	.21*	-			
4a. Steun vanuit organisatie mbt middelen en beleid tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	3,76	0,76	.21**	.08	.09	.13	.26**	.18*	-.06	.22**	.80**	-		
4b. Steun vanuit situationele mogelijkheden tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	3,62	0,82	.21**	.07	-.01	.21**	.14	.34**	-.29**	.15*	.73**	.32**	-	
4c. Steun vanuit leidinggevende tot ontwikkelen persoonlijk leiderschap	3,38	0,76	.17*	.05	.13	.15	.17*	.05	-.04	.09	.79**	.54**	.32**	-

\*\*  $p < .01$  (tweezijdig)  
\*  $p < .05$  (tweezijdig)

Tabel 42: Correlatiematrix alle respondenten

## 8. Regressieanalyses

### Enkelvoudige regressieanalyse

Variabelen	R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	adjuste d R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	F(alle)	Leiding	p(alle)	Leiding	β(alle)	Leiding
<b>Motivatie</b>	.050	.046	.044	.036	8,653	4,816	.004	.031	.223*	.214*
<b>mogelijkheden</b>	.069	.144	.062	.134	10,564	14,981	.001	.000	.262**	.380**
<b>-steun mid/bel</b>	.046	.071	.040	.061	7,932	7,605	.005	.007	.213*	.266*
<b>-werkomstandig</b>	.045	.051	.039	.042	7,757	5,421	.006	.022	.211*	.227*
<b>-leidinggevende</b>	.029	.101	.023	.091	4,336	10,001	.039	.002	.172*	.318*
<b>Geslacht</b>	.030	.008	.024	-.002	5,178	0,779	.024	.379	-.174*	-.088
<b>leeftijd</b>	.030	.002	.024	-.008	5,078	0,247	.026	.621	.172*	.050
<b>Dienstjaren</b>	.018	.003	.013	-.007	3,126	0,278	.079	.599	.136	.053
<b>Functiejaren</b>	.009	.000	.003	-.010	1,467	,049	.228	.826	.094	-.022
<b>Opleidingsniv. laag</b>	.004	.006	-.002	-.004	0,719	0,577	.398	.449	.066	.076
<b>Opleidingsniv. hoog</b>	.004	.006	-.002	-.004	0,719	0,577	.398	.449	-.066	-.076
<b>Sector</b>	.017	.036	.011	.026	2,908	3,734	.090	.056	-.132	-.190

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 43: Regressieanalyse Persoonlijk leiderschap

Variabelen	R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	adjusted R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	F(alle)	Leiding	p(alle)	Leiding	β(alle)	Leiding
<b>Motivatie</b>	.035	.049	.029	.039	6,113	5,161	.014	.025	.186*	.220*
<b>mogelijkheden</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>-steun mid/bel</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>-werkomstandig</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>-leidinggevende</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Geslacht</b>	.058	.161	.053	.026	10,534	2,692	.001	.104	.242***	-.161
<b>leeftijd</b>	.027	.003	.021	-	4,538	0,253	.035	.616	.163*	.050
<b>Dienstjaren</b>	.009	.004	.003	-	1,521	0,369	-.219	.545	.094	.060
<b>Functie jaren</b>	.002	.007	-.003	-	0,417	0,678	.519	.412	.049	0.082
<b>Opleidingsniveau laag</b>	.000	.005	-.006	-	0,045	0,518	.833	.473	.016	.072
<b>Opleidingsniveau hoog</b>	.000	.005	-.006	-	0,045	0,518	.833	.473	-.016	-.072
<b>Sector</b>	.013	.080	.007	.006	2,236	0,653	.137	.421	-.115	-.080

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 44: Regressieanalyse Resultaatgerichtheid

Variabelen	R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	adjusted R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	F(alle)	Leiding	p(alle)	Leiding	β(alle)	Leiding
<b>Motivatie</b>	.075	.048	.070	.039	13,860	5,113	.000	.026	.275***	.220*
<b>mogelijkheden</b>	-	.018	-	.007	-	1,625	-	.206	-	.133
<b>-steun mid/bel</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>-werkomstandig</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>-leidinggevende</b>	-	.058	-	.048	-	5,579	-	.020	-	.242*
<b>Geslacht</b>	.000	.004	-.006	-	0,024	0,379	.877	.540	.012	.061
<b>leeftijd</b>	.000	.002	-.006	-	0,017	0,193	.897	.661	.010	-.044
<b>Dienstjaren</b>	.000	.004	-.006	-	0,000	0,416	1,000	.520	.000	-.064
<b>Functie jaren</b>	.006	.005	.001	-	1,107	0,460	.294	.499	.080	-.067
<b>Opleidingsniveau laag</b>	.007	.010	.001	.000	1,182	0,999	.278	.320	.084	.099
<b>Opleidingsniveau hoog</b>	.007	.010	.001	.000	1,182	0,999	.278	.320	-.084	-.099
<b>Sector</b>	.001	.001	-.005	-	1,168	0,147	.661	.702	-.034	-.038

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 45: Regressieanalyse Aanpassingsvermogen

Variabelen	R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	adjusted R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	F(alle)	Leiding	p(alle)	Leiding	β(alle)	Leiding
<b>Motivatie</b>	.-	.043	-	.033	-	4,526	-	.036	-	.207*
<b>mogelijkheden</b>	.040	.135	.034	.125	6,188	13,992	.014	.000	.201*	.367***
<b>-steun mid/bel</b>	-	.037	-	.027	-	3,864	-	.052	-	.192
<b>-werkomstandig</b>	.044	.070	.038	.061	7,801	7,581	.006	.007	.209**	.264**
<b>-leidinggevende</b>	-	.111	-	.101	-	11,225	-	.001	-	.333**
<b>Geslacht</b>	.041	.012	-.035	.002	7,193	1,196	.008	.277	-	-.108
									.201**	
<b>leeftijd</b>	.026	.001	.020	-	4,389	0,107	.038	.744	.161*	.033
				.009						
<b>Dienstjaren</b>	.025	.001	.019	-	4,323	0,054	.039	.816	.157*	.023
				.009						
<b>Functiejaren</b>	.000	.001	-.005	-	0,068	0,123	.759	.727	.020	.035
				.009						
<b>Opleidingsniveau laag</b>	.004	.004	-.002	-	0,648	0,430	.422	.514	.062	.065
				.006						
<b>Opleidingsniveau hoog</b>	.004	.004	-.002	-	0,648	0,430	.422	.514	-.062	-.065
				.006						
<b>Sector</b>	.005	.040	-.001	.030	0,781	4,165	.387	.044	-.068	-.199*

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 46: Regressieanalyse Optimisme

Variabelen	R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	adjusted R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	F(alle)	Leiding	p(alle)	Leiding	β(alle)	Leiding
<b>Motivatie</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>mogelijkheden</b>	.068	.094	.062	.083	10,803	9,287	.001	.003	.262**	.306*
<b>-steun mid/bel</b>	.070	.075	.064	.066	12,787	8,159	.000	.005	.264**	.273*
<b>-werkomstandig</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>-leidinggevende</b>	.028	.062	.021	.051	4,236	5,932	.041	.017	.167*	.249*
<b>Geslacht</b>	.000	.000	-.006	-.010	0,002	0,023	.963	.879	.004	.015
<b>leeftijd</b>	.005	.001	-.001	-.009	0,868	0,145	.353	.704	.072	.038
<b>Dienstjaren</b>	.006	.003	.000	-.007	1,025	0,325	.313	.570	.077	.057
<b>Functiejaren</b>	.016	.005	.010	.004	2,800	0,543	.096	.463	.127	.073
<b>Opleidingsnivaulaag</b>	.001	.001	-.005	-.009	0,207	0,116	.650	.734	.035	-.034
<b>Opleidingsniveau hoog</b>	.001	.001	-.005	-.009	0,207	0,116	.650	.734	-.035	.034
<b>Sector</b>	.015	.035	.010	.026	2,633	3,674	.107	.058	-.124	-.187

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 47: Regressieanalyse zelfvertrouwen



Variabelen	R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	adjusted R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	F(alle)	Leiding	p(alle)	Leiding	β(alle)	Leiding
<b>Motivatie</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>mogelijkheden</b>	.063	.094	.056	.084	9,551	9,245	.002	.003	.250***	.307**
<b>-steun mid/bel</b>	.034	.060	.028	.051	5,789	6,401	.017	.013	.184*	.245*
<b>-werkomstandig</b>	.114	.109	.109	.100	21,358	12,219	.000	.001	.338***	.330***
<b>-leidinggevende</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Geslacht</b>	.018	.006	.012	-.004	3,103	0,620	.080	.433	-.135	-.079
<b>leeftijd</b>	.032	.010	.026	.000	5,405	0,967	.021	.328	.178*	.098
<b>Dienstjaren</b>	.020	.010	.014	.000	3,311	1,034	.071	.312	.140	.101
<b>Functie jaren</b>	.003	.001	-.003	-.009	0,512	0,148	.475	.702	.055	-.038
<b>Opleidingsniveau laag</b>	.000	.002	-.006	-.008	0,003	0,162	.953	.688	.005	.040
<b>Opleidingsniveau hoog</b>	.000	.002	-.006	-.008	0,003	0,162	.953	.688	-.005	-.040
<b>Sector</b>	.010	.017	.004	.007	1,595	1,708	.208	.194	-.098	-.130

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 48: Regressieanalyse Zelfreflectie

Variabelen	R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	adjusted R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	F(alle)	Leiding	p(alle)	Leiding	β(alle)	Leiding
<b>Motivatie</b>	-	.016	-	.006	-	1,601	-	.209	-	-.125
<b>mogelijkheden</b>	.030	.081	.024	.071	4,614	7,972	.033	.006	-.174*	-.285**
<b>-steun mid/bel</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>-werkomstandig</b>	.082	.104	.076	.095	15,090	11,713	.000	.001	.286**	.322**
<b>-leidinggevende</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Geslacht</b>	.054	.045	.049	.035	9,784	4,751	.002	.032	.233**	.212*
<b>leeftijd</b>	.016	.003	.010	-.007	0,189	0,287	.664	.593	-.033	-.053
<b>Dienstjaren</b>	.005	.001	-.001	-.009	0,814	0,058	.368	.810	-.069	.024
<b>Functie jaren</b>	.001	.000	-.005	-.010	0,189	0,010	.664	.919	-.033	.010
<b>Opleidingsniveau laag</b>	.002	.039	-.004	.029	0,387	4,018	.535	.048	.048	.197*
<b>Opleidingsniveau hoog</b>	.002	.039	-.004	.029	0,387	4,018	.535	.048	-.048	-.197*
<b>Sector</b>	.000	.005	-.006	-.005	0,016	0,508	.898	.478	-.010	.071

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 49: Regressieanalyse Tegencomponent persoonlijk leiderschap: verliezen van zelfbeheersing

Variabelen	R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	adjuste d R <sup>2</sup> (alle)	Leid.	F(alle)	Leiding	p(alle)	Leidin g	β(alle)	Leiding
<b>mogelijkheden</b>	.044	.071	.037	.060	6,712	6,859	.011	.010	.209*	.266*
<b>-steun mid/bel</b>	.047	.058	.041	.048	8,350	6,179	.004	.015	.216*	.240*
<b>-werkomstandig</b>	.024	.047	.018	.038	4,133	5,020	.044	.027	.154*	.218*
<b>-leidinggevende</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Geslacht</b>	.002	.001	-.004	-.009	0,290	0,783	.591	.783	.041	.027
<b>leeftijd</b>	.006	.014	.000	.004	0,954	1,425	.330	.235	-.076	-.119
<b>Dienstjaren</b>	.022	.019	.016	.009	3,846	1,935	.051	.167	-.149	-.137
<b>Functiejaren</b>	.002	.000	-.004	-.010	0,289	.000	.591	.994	.041	.001
<b>Opleidingsnivaulaag</b>	.000	.000	-.006	-.010	0,004	0,024	.948	.878	.005	.015
<b>Opleidingsniveauhoog</b>	.000	.000	-.006	-.010	0,004	0,024	.948	.878	-.005	-.015
<b>Sector</b>	.000	.002	-.006	-.008	0,051	0,157	.822	.693	.017	.039

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 50: Regressieanalyse voor motivatie tot ontwikkelen p.l.

### Meervoudige regressieanalyse

Onafhankelijke Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
<b>Leeftijd</b>	.029	.043	.065
<b>Functiejaren</b>	-.111	-.106	-.111
<b>Dienstjaren</b>	.059	.045	.080
<b>Geslacht</b>	-.181	-.188	-.188
<b>Midden vs hoog opgeleid</b>	-.091	-.092	-.087
<b>Sector</b>	-.096	-.091	-.123
<b>Steunvanuitmid/bel</b>		.099	.051
<b>Steunvanuitwerksit</b>		-.018	-.066
<b>Motivatie</b>			.243*
<b>R<sup>2</sup></b>	.059	.068	.120
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	.000	-.012	.034
<b>Δ R<sup>2</sup></b>	.059	.009	.052*
<b>F</b>	1,001	0,850	1,392

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 51: Mediatie effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en resultaatgerichtheid

Onafhankelijke Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Leeftijd</b>	.030	.045	.064
<b>Functiejaren</b>	-.071	-.067	-.072
<b>Dienstjaren</b>	-.061	-.074	-.041
<b>Geslacht</b>	.051	.045	.046
<b>Midden vs hoog opgeleid</b>	-.094	-.094	-.090
<b>Sector</b>	-.033	-.027	-.057
<b>Steunvanuitmid/bel</b>		.096	.051
<b>Steunvanuitwerksit</b>		-.011	-.055
<b>Motivatie</b>			.227*
<b>R<sup>2</sup></b>	.022	.030	.075
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	-.040	-.053	-.016
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.022	.008	.045*
<b>F</b>	0,350	0,359	0,828

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 52: Mediatie effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en aanpassingsvermogen

Onafhankelijke Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Leeftijd</b>	.052	.087	.101
<b>Functiejaren</b>	.001	-.036	-.040
<b>Dienstjaren</b>	.014	-.013	.011
<b>Geslacht</b>	-.114	-.078	-.078
<b>Midden vs hoog opgeleid</b>	-.060	-.055	-.052
<b>Sector</b>	-.213*	-.180	-.202
<b>Steunvanuitmid/bel</b>		.138	.105
<b>Steunvanuitwerksit</b>		.194	.161
<b>Motivatie</b>			.168
<b>R<sup>2</sup></b>	.061	.127	.152
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	.002	.052	.069
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.061	.066*	.025
<b>F</b>	1,028	1,690	1,827

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 53: Mediatie effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en optimisme

Onafhankelijke Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Leeftijd</b>	.074	.118	.114
<b>Functiejaren</b>	.039	.036	.037
<b>Dienstjaren</b>	.058	.021	.015
<b>Geslacht</b>	.036	.034	.034
<b>Midden vs hoog opgeleid</b>	.062	.064	.063
<b>Sector</b>	-.214*	-.191	-.185
<b>Steunvanuitmid/bel</b>		.257*	.265*
<b>Steunvanuitwerksit</b>		.034	.042
<b>Motivatie</b>			-.039
<b>R<sup>2</sup></b>	.051	.120	.121
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	-.009	.044	.035
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.051	.069*	.001
<b>F</b>	0,848	1,580	1,407

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 54: Mediatie effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en zelfvertrouwen

Onafhankelijke Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Leeftijd</b>	.132	.178	.174
<b>Functiejaren</b>	-.098	-.154	-.153
<b>Dienstjaren</b>	.080	.045	.039
<b>Geslacht</b>	-.043	.013	.013
<b>Midden vs hoog opgeleid</b>	-.036	-.027	-.028
<b>Sector</b>	-.179	-.132	-.126
<b>Steunvanuitmid/bel</b>		.171	.180
<b>Steunvanuitwerksit</b>		.292**	.301
<b>Motivatie</b>			-.046
<b>R<sup>2</sup></b>	.053	.183	.185
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	-.007	.113	.106
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.053	.131***	.002
<b>F</b>	0,882	2,611*	2,325*

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 55: Mediatie effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en zelfreflectie

Onafhankelijke Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Leeftijd</b>	-.026	-.055	-.060
<b>Functiejaren</b>	.019	.078	.079
<b>Dienstjaren</b>	.037	.057	.048
<b>Geslacht</b>	.188	.128	.128
<b>Midden vs hoog opgeleid</b>	-.178	-.186	-.188
<b>Sector</b>	.107	.068	.076
<b>Steunvanuitmid/bel</b>		-.063	-.051
<b>Steunvanuitwerksit</b>			-.282**
<b>Motivatie</b>			-.061
<b>R<sup>2</sup></b>	.085	.176	.179
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	.027	.105	.099
<b><math>\Delta</math> R<sup>2</sup></b>	.085	.091**	.003
<b>F</b>	1,471	2,484*	2,234

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tabel 56: Mediatie effect tussen mogelijkheden vanuit de organisatie en verliezen van zelfbeheersing

# Een kwantitatief onderzoek naar persoonlijk leiderschap onder leidinggeevenden

De maatschappelijke functie bij het ontwikkelen van  
persoonlijk leiderschap van leidinggeevenden

---

Anneke Verbocht

In opdracht van:  
Universiteit Utrecht  
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Master: SHRM  
Docent: Leisink, P. L. M.

## Inleiding

Higher & Company is een consultancy organisatie op het gebied van HR ontwikkeling, dat zich heeft gespecialiseerd verandermanagement en leiderschapontwikkeling. Higher & Company kan gedefinieerd worden als een private organisatie. Formeel gezien is zij eigendom van twee managing partners: Henry Haaijer en Inca van Uuden en wordt zij privaot gefinancierd (Rainey, 2003). Higher & Company bestaat uit twee verschillende onderdelen: Consultancy en Recruitment.

Als input voor leiderschapsprogramma's wilt Higher & Company graag meer inzicht krijgen in welke mogelijkheden bijdragen in de ontwikkeling en het versterken van persoonlijk leiderschap van professionals en leidinggevendenden binnen organisaties. Een kwantitatief onderzoek zal dit inzicht moeten verschaffen in de vorm van een afstudeeropdracht. Higher & Company zal zelf een kwalitatief onderzoek doen naar persoonlijk leiderschap onder HR directeuren en Strategisch Directors. Beide onderzoeken zullen uiteindelijk leiden tot een boek dat wordt geschreven voor leidinggevendenden en professionals. De nieuwe inzichten worden daarnaast verwerkt in de leiderschapsprogramma's van Higher & Company.

Het doel van dit paper is om de publieke dimensie van de organisatie Higher & Company en het vraagstuk rondom persoonlijk leiderschap, te belichten. De vraagstelling luidt dan ook als volgt:

*'Hoe verhoudt Higher & Company zich ten opzichte van haar maatschappelijke en bestuurlijke omgeving en wat is de publieke dimensie van het ontwikkelen van het persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden?'*

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag, wordt er als eerste ingegaan op de publieke dimensie van Higher & Company. Dit zal gebeuren door in te zoomen op de bestuurlijke en maatschappelijke context waarbinnen zij zich beweegt. Daarnaast wordt er gekeken naar de invloed van de omgeving op de strategische keuzes van de organisatie. Vervolgens zal gekeken worden naar de publieke dimensie bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschapsgedrag, waarbij specifiek aandacht wordt besteed aan de sociale legitimiteit. Tot slot wordt er in de conclusie antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit paper.

## De publieke dimensie van Higher & Company

De publieke dimensie van een Higher & Company wordt in dit paper toegelicht aan de hand van de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving en de mate dat deze bepalend zijn voor de strategische keuzes van de organisatie.

De bestuurlijke en maatschappelijke omgeving waarbinnen de organisatie zich beweegt wordt ook wel de institutionele context genoemd. Het proces van institutionalisering is erop gericht om zoveel mogelijk stabiliteit, legitimiteit en homogeniteit in de maatschappij na te streven (Paauwe, 2004, p. 47). Higher & Company wordt op meerdere manieren beïnvloed door de institutionele context. Enerzijds betreft dit het overheidsbeleid en de wet- en regelgeving waar bedrijven in Nederland aan moeten voldoen. Dit is onder andere van invloed op het HR beleid en de HR instrumenten die worden ingezet binnen organisaties. Een voorbeeld hiervan is het overheidsbeleid om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te vergroten. Het afschaffen van subsidies moet het minder aantrekkelijk maken om eerder met pensioen te gaan (Leisink & Knies, 2011). Voor Higher & Company betekent dit dat zij enerzijds moeten investeren in de arbeidsparticipatie van haar eigen medewerkers, om het langer door werken binnen Higher & Company te stimuleren.

Anderzijds is het voor Higher & Company belangrijk om bestuurlijke ontwikkelingen in de gaten te houden. Dit kan hen helpen om proactief in te spelen op deze ontwikkelingen met als resultaat dat Higher & Company aantrekkelijk blijft voor bestaande- als nieuwe klanten, die hieraan onderhevig zijn.

Bestuurlijke ontwikkelingen kunnen echter ook een bedreiging vormen voor Higher & Company. De bezuinigingsmaatregelen die het kabinet neemt, kunnen bijvoorbeeld binnen organisaties

leiden tot kostenreductie, waardoor zij minder geld hebben om externen in de hand te nemen voor advisering of andere uitbestedingsopdrachten.

Een ander belangrijk component wat invloed heeft op Higher & Company, is de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. Dit blijkt uit het feit dat Higher & Company ook voor (semi) publieke opdrachtgevers werkt. Indirect is zij van invloed op de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving van deze organisaties en heeft de institutionele context invloed op Higher & Company.

Ook maatschappelijke ontwikkelingen blijken van invloed te zijn op de toe- of afname van opdrachten van Higher & Company. Een voorbeeld hiervan is de vergrijzing. Dit kan gevolgen hebben voor HR en organisaties. Door de toename van oudere werknemers op de arbeidsmarkt, zullen organisaties hierop in kunnen spelen door het HRM beleid en de management vaardigheden aan te passen. Higher & Company kan organisaties adviseren hoe zij het beste om kunnen gaan met deze ontwikkelingen.

Samengevat kan gesteld worden dat Higher & Company een private organisatie is. Door haar opdrachtgevers en de institutionele context, blijken ook maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen van invloed te zijn op Higher & Company. In de volgende paragraaf wordt bekeken in hoeverre de strategische keuzes van Higher & Company beïnvloed worden door de omgeving. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de institutionele context, maar ook de marktcontext.

#### **In hoeverre worden de strategische keuzes van Higher & Company beïnvloed door haar omgeving?**

De strategievorming van een organisatie gaat volgens Paauwe (2004) over de mate van afstemming tussen de organisatie en haar omgeving, of om het stappenplan dat wordt opgesteld om organisatiedoelstellingen te verwezenlijken.

Om haar doelstellingen te behalen kijkt Higher & Company naar haar omgeving om het beleid en de strategische keuzes hierop af te stemmen. Doordat Higher & Company een kleine adviesorganisatie is, kunnen zij flexibel en ad hoc anticiperen op ontwikkelingen op de markt. Om de continuïteit van de organisatie te waarborgen is dit een belangrijke strategie van Higher & Company. Dit maakt het genereren van inkomsten tot de meest voorname organisatie doelstelling. Ook de identiteit van Higher & Company lijkt privaat te zijn, aangezien Higher & Company haar structuur en cultuur baseert op het implementeren, controleren en monitoren van doelen die gericht zijn op efficiëntie. De macht is gecentraliseerd bij de managing partners (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Een publieke identiteit is daarentegen volgens Noordegraaf & Teeuw (2003) gebaseerd op: een teleologische opvatting van doelgerichtheid, een holistisch idee van oorzakelijkheid, een dynamisch besef van tijd, en een horizontaal idee van orde (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 8). De combinatie van private organisatie en private identiteit creëert volgens Noordegraaf & Teeuwen (2003) een bedrijfspositie, waarbij: productie draaien, omzet maken en privaat management, voorop staan.

De kwaliteit en de tarieven van diensten, worden gereguleerd door het marktsysteem. Onderscheidend zijn is een belangrijke strategie voor Higher & Company om opdrachten aan te blijven trekken en de concurrentie voor te blijven. Echter de manier waarop Higher & Company dit doet, vanuit haar eigen normen en waarden, duidt op een onderliggende gedachte. Als er gekeken wordt naar de organisatiemissie van Higher & Company, is deze naar eigen zeggen: *het beter maken van mensen en organisaties*. Higher & Company ziet Nederland dan ook als één grote onderneming, die bestaat uit organisaties, burgers en de overheid. Zij beogen zelf een maatschappelijk functie te hebben door mensen en organisaties te ontwikkelen. Het resultaat moet leiden tot gezonde en evenwichtige organisaties. Indirect werkt dit verder door tot in de economie en de samenleving.



In de volgende paragraaf zal ingezoomd worden op de publieke dimensie van persoonlijk leiderschap en het leiderschapsgedrag binnen organisaties. Dit is een vraagstuk waar Higher & Company zich als organisatie wilt onderscheiden van anderen consultancyorganisaties.

#### **De publieke dimensie van persoonlijk leiderschap**

Persoonlijk leiderschap gaat over het nemen van verantwoordelijkheid over eigen beslissingen en fouten. Zelfontwikkeling, zelfmonitoring, zelfbeoordeling en zelfmanagement zijn hier belangrijke uitgangspunten bij gebleken (Yukl, 2010; Reichard & Johnson, 2011; Robbins & Judge, 2008).

Het vraagstuk van Higher & Company met betrekking tot het ontwikkelen van het persoonlijk leiderschap van leidinggevend, dient een aantal doelen. Ten eerste is het gericht op het verbeteren van de leiderschapsprogramma's die Higher & Company ontwikkelt. Daarnaast worden de uitkomsten van het onderzoek gebruikt ter onderbouwing van een boek dat gaat over het versterken van persoonlijk leiderschap. Uiteindelijk dient dit boek commerciële doeleinden die gericht zijn op het verkrijgen van meer naamsbekendheid en expertise op dit gebied.

Het onderzoek naar persoonlijk leiderschap, wordt specifiek gericht op leidinggevend. De reden hiervan is dat zij het meest in aanmerking komen voor leiderschapsprogramma's die door Higher & Company verzorgt worden.

Het belang van dit onderzoek zit hem in de verschuiving van verantwoordelijkheden van leidinggevend. De rol van leidinggevend is in beweging en er is een bijvoorbeeld een verschuiving te zien in de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de uitvoering van human resource management. Steeds vaker wordt het lijnmanagement hiervoor verantwoordelijk gehouden, in plaats van de afdeling HRM (Leisink & Knies, 2011, p. 1903). Dit vraagt veel meer om People management, waardoor er andere vaardigheden en kennis wordt gevraagd van leidinggevend. Higher & Company veronderstelt daarom dat leidinggevend een hoge mate van persoonlijk leiderschapsgedrag moeten vertonen, om te voldoen aan de veranderende functie eisen. Hierdoor is het versterken van persoonlijk leiderschap een belangrijk onderdeel van de leiderschapsprogramma's die Higher en Company ontwikkelt.

Organisaties erkennen het belang van leiderschap bij het verwezenlijken van de bedrijfsdoelstellingen, zoals het vergroten van de effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit, innovatie, snelheid en de flexibiliteit van de organisatie. Dit zijn volgens Paauwe (2004) criteria die ervoor zorgen dat om te blijven concurreren met andere organisaties. Het lijkt er op dat de publieke dimensie van het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap in eerste instantie niet van toegevoegde waarde is voor de maatschappij. Echter als de sociale legitimiteit van het vraagstuk wordt geanalyseerd, blijkt deze wel degelijk van invloed te zijn op de maatschappij.

Legitimiteit gaat volgens Paauwe (2004) over de uitwisseling tussen werkgever en werknemer op een meer collectief niveau, waarbij de relatie tussen de organisatie en de maatschappij centraal staat. Wat betreft de legitimiteit van leiderschap, legt Weber (Bolman & Deal, 2010) de link tussen autoriteit en legitimiteit. Hij veronderstelt dat mensen autoriteit accepteren als ze geloven dat deze legitiem is. Om de organisatie prestaties te vergroten is volgens Gould-Williams (2010) vertrouwen op de werkvloer een kritische succesfactor. Uit onderzoek is volgens hem gebleken dat medewerkers de voorkeur hebben om bij een organisatie te werken dat vertrouwen belangrijk acht. Om aantrekkelijk te zijn en te blijven als werkgever, is het voor organisaties van belang om hier rekening mee te houden. Mensen brengen volgens Paauwe (2004) meer tijd door op hun werk dan thuis, waardoor zij beïnvloed worden door de relatie met de werkgever.

Hieruit kan verondersteld worden dat de ervaringen en ontwikkelingen die mensen binnen organisaties opdoen doorwerken in de maatschappij. Leiderschap speelt hier een belangrijke rol. Als leidinggevend persoonlijk leiderschapsgedrag vertonen, wordt verwacht

dat dit positieve uitwerkingen heeft op medewerkers en de organisatie. Dit heeft indirect een positieve uitwerking op de maatschappij.

Medewerkers zijn volgens Paauwe (2004) niet alleen onderdeel van de organisatie die een subsysteem vormt in de maatschappij. Medewerkers, zijn tegelijkertijd ook familieleden, verenigingsleden en bewoners. Dit maakt dat zij ook onderdeel zijn van andere subsystemen die gezamenlijk de maatschappij vorm geven.

Gekeken naar de publieke dimensie van het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap van leidinggevend, kan gesteld worden dat deze tot beperkte mate van belang is voor de maatschappij. Indirect kan het leiderschapsgedrag van leidinggevend zijn uitwerkingen hebben op de subsystemen buiten de organisatie, waardoor deze relatie van invloed kan zijn op Higher & Company. Andersom geldt dit ook. In de volgende paragraaf zal er in de conclusie bepaalde aannames worden gedaan met betrekking tot de publieke dimensie van Higher & Company en het vraagstuk.

### Conclusie

In de vorige paragrafen is de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving van Higher & Company nader verkend en is gekeken naar de impact die deze omgeving heeft op de organisatie. Ook is het vraagstuk met betrekking tot persoonlijk leiderschap van leidinggevend geanalyseerd.

De hoofdvraag van dit paper kan op basis van deze onderbouwing beantwoord worden.

*'Hoe verhoudt Higher & Company zich ten opzichte van haar maatschappelijke en bestuurlijke omgeving en wat is de publieke dimensie van het versterken van het persoonlijk leiderschap van leidinggevend?'*

Formeel gezien is Higher & Company een private organisatie met een private identiteit, waardoor zij vooral een bedrijfspositie nastreeft (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Echter beoogt zij impliciet ook een publieke functie te hebben. Dit blijkt uit het feit dat Higher & Company zich specialiseert op de ontwikkeling van mensen en organisaties. Te samen zijn deze subsystemen een belangrijk onderdeel van de maatschappij.

Maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen zijn van invloed op Higher & Company als werkgever, aangezien zij een subsysteem is in de maatschappij. Daarnaast hebben deze ontwikkelingen impact op de organisatie, wat betreft haar adviseursrol.

Verwacht wordt dat de identiteit van Higher & Company niet helemaal vaststaat. Gedeeltelijk hangt deze af van de omstandigheden waarmee de organisatie te maken heeft. De economische crisis heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat Higher & Company zich bewust meer heeft moeten richten op de bedrijfspositie, met als doel haar bestaansrecht te waarborgen. De bedrijfsdoelstellingen krijgen namelijk gedurende kritische perioden meer prioriteit. Op het moment dat de financiële druk afneemt, is er weer meer ruimte om te investeren in de doelstellingen die voortkomen uit de missie en de visie van de organisatie. Dan kan zij zich meer gaan richten op haar maatschappelijke functie.

Het onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, heeft in eerste instantie de strategische doelstelling om in te spelen op een markt vraag. Indirect heeft deze echter ook een maatschappelijke relevantie, doordat er verondersteld wordt dat goed functionerende leidinggevend een positieve bijdrage leveren aan de medewerkerstevredenheid en de performance van de organisatie. Echter is dit effect beperkt tot een bepaalde subsysteem en heeft dit niet direct invloed op de gehele samenleving. Het gevolg hiervan is dat het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap vooral relevant is voor organisaties en leidinggevend zelf.

## Literatuurlijst

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2010) *Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership*. John Wiley & Sons.

Gould-Williams, J. (2010) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. 14:1, p. 28-54.

Leisink, P. L. M. & Knies, E. (2011) Line managers support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*. 22: 9, p. 1902-1907.

Noordegraaf, M & Teeuw, M. M. (2003) Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*. 1, p. 2-13.

Pauwe (2004) *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford University Press.

Rainey, H. (2003) *What makes public organizations distinctive. Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 55-78.

Reichard, R. J. & Johnson, S. K. (2011) Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22, p. 33-42.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008) *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

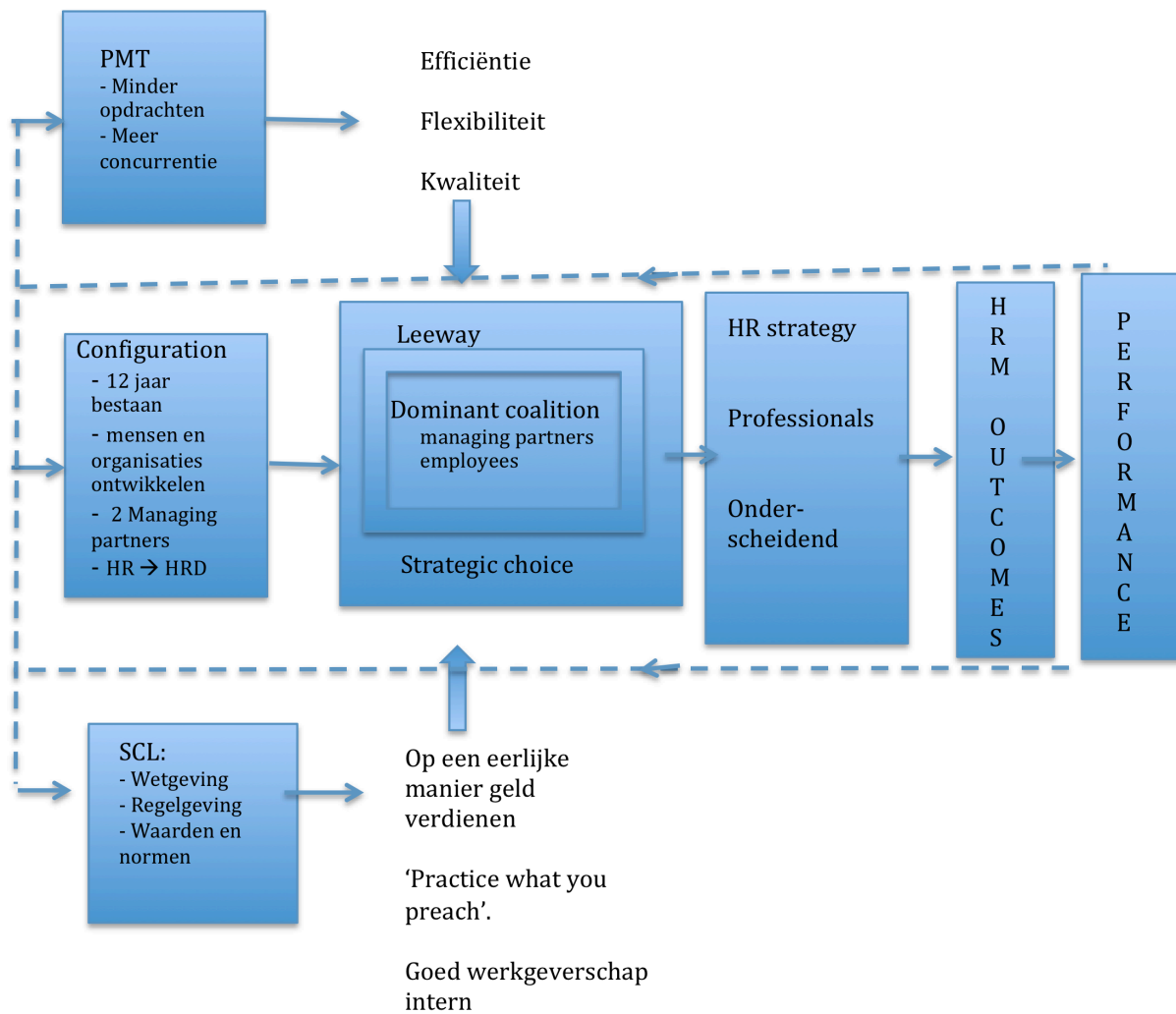
Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson.

### Bronnen:

[www.highercompany.com](http://www.highercompany.com)

## Bijlagen

### The Contextually Based Human Resource Strategy (Paauwe, 2004)



Schema: Identiteit en organisatorische parameters (Noordegraaf, 2003)  
 Toegepast op H&C

Publieke identiteit	Private identiteit	Identiteit H&C
Teleologisch: Structuur en cultuur waarin doelen worden geïnterpreteerd en geoperationaliseerd	Ateleologisch: Structuur en cultuur waarin doelen worden geïmplementeerd en gecontroleerd	Nadruk op Ateleologisch: Structuur en cultuur van de organisatie is target gedreven, waarbij het binnen halen van opdrachten en deze degelijk en accuraat uitvoeren centraal staat (korte termijn). Hier gaat echter het definiëren en operationaliseren van doelstellingen aan vooraf.
Holistisch: Monitoren van systeemeffecten in open en gevarieerde overlegsituaties	Atomistisch: Monitoren van doelbereiking met geautomatiseerde systemen	Nadruk op Atomistisch De relatie tussen oorzaak en gevolg/ doelen en middelen is eenduidig. Het binnenhalen van opdrachten leidt tot inkomsten, dus continuïteit
Dynamisch: Vorbereiden op onverwachte ontwikkelingen; adaptieve en 'resilient structures'.	Statisch: Zekerheid en efficiency; optimalisering van 'anticipative structures'.	Nadruk op: Statisch Door de dynamiek op de markt ligt de nadruk voor H&C vooral op zekerheid en bestaansrecht behouden, met daarbij wel oog op de toekomst. Dit uit zich nog vooral in dromen en visie.
Horizontaal: Variëteit en selectie; genereren van variëteit door horizontale interactie; machtsverdeling door checks & balances.	Verticaal: Analyse en instructie, inperken van de variëteit door hiërarchische sturing; machtsconcentratie	Nadruk op verticaal en horizontaal: de hiërarchie bestaat uit een laag, wat aangestuurd wordt door twee managing partners. Zij bepalen de richting van de organisatie, echter door de hoge mate van autonomie en professionalisering, zijn de horizontale relaties net zo verantwoordelijk en betrokken bij de voortgang van de organisatie.

Vier organisatorische posities (Noordegraaf, 2003)

