Universiteit Utrecht

Master Arbeids- en Organisatiepsychologie

THESIS

De relatie tussen organisatie empowerment, leiderschap empowerment, en de veranderbereidheid van medewerkers

Met veerkracht als moderator

Auteur: Nathalie van den Eshof

Studentnummer: 3719812

Eerste beoordelaar: Dr. P.J.M. Heiligers

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. W. Schaufeli

Datum: 12-6-14

SAMENVATTING

In deze studie wordt gesteld dat veranderbereidheid van werknemers het verandervermogen van organisaties vergroot. In deze studie wordt bekeken welke van de volgende energiebronnen bijdragen aan veranderbereidheid van werknemers: organisatie empowerment, leidinggevende empowerment en een persoonlijke oriëntatie vanuit de leidinggevende. Daarnaast wordt uiteengezet waarom deze bronnen de veranderbereidheid kunnen vergroten. Tevens wordt de invloed van de werkstressor baanonzekerheid op veranderbereidheid van werknemers onderzocht. Als laatst wordt de modererende invloed van de persoonlijke bron veerkracht onderzocht. Data zijn verzameld door middel van een online vragenlijst (N=154) uitgezet in 74 organisaties in Nederland en België.

De uitkomsten van deze studie tonen een samenhang aan tussen de energiebronnen, werkstressor en veerkracht enerzijds en veranderbereidheid anderzijds. Uit deze studie kan geconcludeerd worden dat organisatie empowerment significant bijdraagt aan de verklaarde variantie van veranderbereidheid van werknemers.

Er wordt aanbevolen toekomstig onderzoek te richten op het uitgebreider onderzoeken van veranderbereidheid van werknemers en de invloed van de leidinggevende hierop.

***Keywords**:* Organisatie empowerment; Leiderschap empowerment; Een persoonlijke oriëntatie vanuit de leidinggevende; Baanonzekerheid; Veerkracht; Veranderbereidheid.

SUMMARY

This study hypothesises that individual willingness to change enhances the capacity to change at an organisational level. This study tries to identify which of the following job resources contribute to the willingness to change of employees: organisational empowerment, managerial empowerment and people orientation of management. Furthermore, it is explained why these resources could increase willingness to change. Additionally, the influence of the demand job insecurity on employee willingness to change is examined. Finally, the moderating influence of the personal resource resilience is investigated. Data have been gathered through an online questionnaire ($N = 154$) distributed in 74 organisations in the Netherlands and Belgium.

The findings of this study show a relation between the resources, demand, and resilience on the one hand and willingness to change on the other hand. This study concludes that

organisational empowerment contributes significantly to the explanatory variance of employee willingness to change.

Future research should study the influence of management on employee willingness to change more comprehensively.

Inhoud

SAMENVATTING
SUMMARY
1. INLEIDING ... 1
1.1. Relevantie ... 2
2. THEORETISCH KADER ... 3
2.1. Het Job Demands-Resources Model (JD-R model) ... 3
2.2. Veranderbereidheid ... 3
2.3. Empowerment ... 4
2.3.1. De energiebron: Organisatie empowerment ... 5
2.3.2. De energiebron: Leiderschap empowerment ... 5
2.4. De energiebron 'persoonsgerichte oriëntatie vanuit de leidinggevende' ... 6
2.5. De persoonlijke bron veerkracht ... 6
2.6. De werkstressor baanonzekerheid ... 7
2.7. Vraagstelling en hypotheses ... 8
3. METHODE ... 9
3.1. Onderzoeksdesign ... 9
3.2. Onderzoekspopulatie en procedure ... 10
3.3. Meetinstrumenten ... 10
3.3.1. Betrouwbaarheid schalen ... 14
3.4. Statistische analyses ... 14
4. RESULTATEN ... 15
4.1. Correlaties tussen energiebronnen, werkstressor, persoonlijke bron veerkracht en veranderbereidheid ... 15
4.2. Voorspellen van veranderbereidheid ... 18
4.2 Moderatoranalyses ... 18
5. DISCUSSIE ... 19
5.1. Praktische implicaties ... 22
5.2. Kritische kanttekeningen ... 22
5.3. Toekomstig onderzoek ... 23
6. CONCLUSIE ... 24
REFERENTIES ... 24
Bijlage 1: Verschil tussen weerstand en veranderbereidheid ... 29
Bijlage 2: Kenmerken studiepopulatie (Tabel 1 en Tabel 2) ... 30
Bijlage 3: Adviesrapport (Organisatie: Amedes Belgium) ... 32
Bijlage 4: Vragenlijst (papieren versie) ... 40
Bijlage 5: Onderzoeksmodel met regressie coëfficiënten ... 46

1. INLEIDING

Hoe kan het dat sommige organisaties wel overleven in een snel veranderende omgeving en andere organisaties niet? Vanaf het begin van de economische crisis in 2007 is de verandering turbulent en snel geweest, waarbij geen enkele organisatie immuun is gebleken voor deze verandering. De snelheid van verandering zal blijven toenemen en vraagt daarom om continue aanpassing van organisaties (Abrahamson, 2000). Er is een overvloed aan literatuur over het falen van organisatieveranderingen en over weerstand van werknemers (o.a. Boonstra, 2008, Cummings & Worley, 2009). Echter zijn er weinig tot geen onderzoeken die vanuit een positief perspectief naar verandering en weerstand kijken. Deze studie kijkt vanuit dit perspectief en beargumenteert dat er meerdere aspecten zijn die bijdragen aan het overleven van een organisatie in een snel veranderende omgeving.

In deze studie wordt veranderbereidheid van werknemers als kernaspect beschouwd voor het aanpassingsvermogen van organisaties. Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar veranderbereidheid, waardoor het begrip steeds duidelijker in kaart kan worden gebracht (o.a. Piderit, 2000; Ford, Ford & D'Amelio, 2008, en Ford & Ford, 2009). Uit eerdere studies is bekend dat bepaalde bronnen leiden tot meer veranderbereidheid van werknemers. Een voorbeeld is het inlichten en betrekken van werknemers bij de verandering vanuit het management, evenals de gedragscontrole van werknemers ten aanzien van het veranderproces (Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011). Ondanks de steeds bredere kennis op het gebied van veranderbereidheid onder werknemers is een aantal bronnen nog niet uitgebreid onderzocht. In de huidige studie worden een aantal bronnen onderzocht die kunnen leiden tot veranderbereidheid, namelijk: organisatie empowerment, leidinggevende empowerment, en een persoonsgerichte oriëntatie van de leidinggevende.

In deze studie wordt het Job Demands-Resources Model (JD-R) van Demerouti en Bakker (2007) als uitgangspunt genomen om de veranderbereidheid van werknemers te bepalen. Het JD-R model veronderstelt dat bepaalde werkstressoren (werkeisen, zoals werkdruk) zorgen voor negatieve uitkomsten (stressreacties, zoals weerstand) en dat energiebronnen (bijv. autonomie) leiden tot motivatie (Schaufeli & Taris, 2013). De variabelen in de huidige studie worden gedefinieerd als energiebronnen en werkstressoren, waarbij vooral de motiverende lijn uit het JD-R model met energiebronnen gebruikt wordt. Naast deze energiebronnen wordt de werkstressor baanonzekerheid onderzocht.

Als laatst wordt de modererende rol van veerkracht nader onderzocht. Veerkracht is een persoonlijke bron die kan helpen bij het positief aanpassen aan veranderingen (Wanberg &

Banas, 2000). In het JD-R model kunnen persoonlijke bronnen een modererende rol innemen (Schaufeli & Taris, 2013). Persoonlijke bronnen kunnen tevens belangrijke determinanten zijn van het aanpassingsvermogen van werknemers aan een werkomgeving (Xanthapoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2007).

1.1. Relevantie

Deze studie is relevant omdat uit eerdere studies blijkt dat empowerment leidt tot positieve organisatie uitkomsten, namelijk concurrentievoordeel en meer prestatie (Matthews, Diaz & Cole, 2002; Blanchard, 2007). Verder is uit een studie van Quinn en Spreitzer (1997) bekend dat empowerment in een organisatie leidt tot positieve werknemersuitkomsten. Een karakteristiek van een individu dat empowered is, is bijvoorbeeld het hebben van een gevoel van impact. Dit houdt in dat individuen ervaren dat hun werk daadwerkelijk nut heeft en resultaten oplevert (Quinn & Spreitzer, 1997).

Naast de bijdrage van empowerment aan positieve organisatie- en werknemersuitkomsten, zijn er een drietal ontwikkelingen die het noodzakelijk maken meer verantwoordelijkheden te delen met werknemers, werknemers meer persoonlijke aandacht en feedback te geven en veerkracht te laten toenemen onder werknemers (Dijkstra & Feld, 2012).

Ten eerste verandert het karakter van de economie, waarbij vanuit gefixeerde ruilrelaties steeds meer flexibele vormen van samenwerking ontstaan, ook wel co-creatie genoemd. Iedere werknemer bouwt mee aan het creëren van waarde. Ten tweede vindt er een veroudering in het werknemersbestand plaats, waardoor meer focus moet komen te liggen op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dit vraagt om veerkracht. Ten derde is het denken over organisaties en leiderschap sterk aan het veranderen, organisaties zijn deel van een groter netwerk en moeten constant veranderen (Dijkstra & Feld, 2012). Leiderschap wordt een collectief proces. Het traditionele leiderschapsmodel zal steeds minder toepasbaar en effectief worden.

Door deze ontwikkelingen verliest de hiërarchische manager en de hiërarchische organisatie snel aan betekenis. Nieuwe vormen van werken ontstaan, waarbij co-creatie, empowerment en gedeeld leiderschap kernwoorden zullen worden (Dijkstra & Feld, 2012).

Deze studie heeft als doel werkgevers en leidinggevenden inzicht te bieden in het nemen van positieve maatregelen (waaronder empowerment), om zo de veranderbereidheid van werknemers te stimuleren. Deze verhoogde veranderbereidheid kan bijdragen aan meer prestatie en concurrentievoordeel, en zorgt voor anticipatie op de huidige ontwikkelingen.

2. THEORETISCH KADER

Deze studie onderzoekt veranderbereidheid van werknemers en hoe deze beïnvloed wordt door organisatie- en leiderschap empowerment, een persoonsgerichte oriëntatie vanuit de leidinggevende en baanonzekerheid. Hierin wordt de modererende rol van veerkracht onderzocht. Allereerst zal kort het JD-R model van Demerouti en Bakker (2007) toegelicht worden. Hierop volgend zal de afhankelijke variabele veranderbereidheid besproken worden en vervolgens de onafhankelijke variabelen die kunnen bijdragen aan veranderbereidheid.

2.1. Het Job Demands-Resources Model (JD-R model)

Het JD-R model gaat ervan uit dat alle karakteristieken op het werk en in de organisatie, ingedeeld kunnen worden in energiebronnen en werkstressoren (Demerouti & Bakker, 2007). Energiebronnen zijn bijvoorbeeld: autonomie, baanzekerheid, en salaris. Werkstressoren zijn werkdruk, emotionele eisen en baanonzekerheid. De energiebronnen zetten een motivatieproces in gang en zwakken de negatieve effecten van werkstressoren af. De energiebronnen leiden tot positieve uitkomsten, zoals bevlogenheid (Schaufeli & Taris, 2013). De werkstressoren leiden tot een uitputtingsproces, wat uiteindelijk tot negatieve uitkomsten kan leiden, zoals burn-out (Demerouti & Bakker, 2007).

2.2. Veranderbereidheid

Het wordt steeds belangrijker voor werknemers om te kunnen omgaan met verandering in de organisatie en op de werkplek (Wanberg & Banas, 2000). Deze veranderingen roepen vaak angst en twijfel op bij werknemers, ook wel weerstand genoemd (Metselaar, et al., 2011). Vaak oefent weerstand een vertragende werking uit op een veranderproces en vermindert weerstand de betrokkenheid van werknemers bij een organisatie. Ook zorgt weerstand voor slechtere prestaties, meer verzuim en meer verloop (Wortelboer & Metselaar, 1996). Het invoeren van veranderingen vanuit het perspectief ‘weerstand’, komt neer op extra druk uitoefenen op onwillige werknemers zodat het veranderproces kan worden versneld (Metselaar, et al., 2011). De kloof tussen voor- en tegenstanders bij een verandering groeit door de negatieve aspecten van een veranderproces te benadrukken. Het is daarom belangrijk aandacht te besteden aan de positieve aspecten van verandering. De positieve kijk op weerstand is veranderbereidheid (Metselaar, et al., 2011).

Veranderbereidheid wordt gedefinieerd als een positieve houding en bijdrage aan de verandering en de zichtbare bereidheid van werknemers om aan veranderingen mee te werken (Kleijn & Rorink, 2009; Metselaar & Cozijnsen, 2005). Het is een positieve gedragsintentie,

de tegenpool van weerstand en een uiting en vorm van betrokkenheid bij de organisatie (Metselaar & Cozijnsen, 2010; Metselaar, et al., 2011). Weerstand wordt in het kader van veranderbereidheid dus opgevat als de basis van veranderenergie (Metselaar, et al., 2011). Wortelboer en Metselaar (1996) geven in een tabel weer wat het verschil is tussen het benadrukken van weerstand en het benadrukken van veranderbereidheid (Bijlage 1).
Het is van belang onderzoek meer op veranderbereidheid te richten, omdat er een kritische succesfactor is die bepalend is voor het slagen van veranderingen: mensen (Wortelboer & Metselaar, 1996).

2.3. Empowerment

Empowerment is in eerste instantie ontstaan als een begrip met toepassingen in de samenleving, waarbij burgers konden participeren in hun gemeenschap door middel van bijvoorbeeld kerken, scholen en vrijwillige organisaties (Rappaport, 1987). Tegenwoordig wordt het begrip empowerment vooral in organisaties gebruikt.
Er is geen eenduidige definitie van empowerment. Empowerment is een dynamisch concept en wordt gebruikt in verschillende contexten (Hakimi, Van Knippenberg & Giessner, 2010; Jacobs, 2008). Een algemene definitie van empowerment door Blanchard (2007) is: ‘het tot uitdrukking brengen van het potentieel in mensen, namelijk hun kennis, ervaring en motivatie’. Dit betekent dat er met empowerment meer gebruik gemaakt wordt van de menselijke capaciteit en talenten in organisaties (Blanchard, Carlos & Randolph, 2001). Het potentieel wat uit deze menselijke capaciteit voortkomt, is de drijvende kracht achter de positieve resultaten van een organisatie (Blanchard, 2007). Voorbeelden van positieve resultaten zijn werktevredenheid, betrokkenheid, en prestatie (Logan & Ganster, 2007).
Empowerment speelt zich af op meerdere niveaus: het individueel niveau, het niveau van de leider en organisatieniveau. Ondanks de toepassing op de samenleving (de burgers) is onderzoek naar empowerment vaak beperkt tot het individuele niveau (Zimmerman, 2000). De huidige studie concentreert zich daarom op organisatie empowerment en leiderschap empowerment. Tevens is hiervoor gekozen omdat leidinggevenden en de organisatie samen de optimale context van empowerment bieden (Quinn & Spreitzer, 1997). Er wordt aangenomen dat de beide vormen van empowerment zullen leiden tot empowerment op individueel niveau, ook wel psychologische empowerment (PE) genoemd (Peterson & Zimmerman, 2004).

2.3.1. De energiebron: Organisatie empowerment

Organisatie empowerment (OE) is een relatief nieuw begrip. Empowerment op organisatie niveau is het creëren van een organisatorisch klimaat waarin kennis, ervaring en motivatie van werknemers tot uiting kunnen worden gebracht (Blanchard, 2007). In deze studie wordt op macro niveau onderzocht hoe een organisatie een optimaal klimaat creëert voor empowerment. Hierbij wordt de theorie aangehouden van Matthew, Diaz en Cole (2011), die na langdurig literatuuronderzoek tot drie constructen van organisatie empowerment zijn gekomen, namelijk: (1) een dynamisch structureel raamwerk; (2) controle over werkplek beslissingen; en, (3) transparantie in informatiedeling.

Een dynamisch structureel raamwerk komt voor wanneer een organisatie voorziet in een heldere set van aanpasbare richtlijnen die een werknemer helpt bij besluitvorming. Doordat er op sommige momenten gevraagd wordt naar input van werknemers, wordt de organisatie flexibeler in zijn veranderingen (Matthew, et al., 2011). De tweede component van organisatie empowerment is controle over werkplek beslissingen, wat inhoudt dat werknemers input over alle aspecten van hun professionele carrière mogen hebben. Bijvoorbeeld het aannemen van nieuwe werknemers en werkroosters maken. De derde en laatste component is transparantie in informatiedeling, waarbij alle informatie aangaande de organisatie beschikbaar is voor alle individuen in het bedrijf.

Zodra bovenstaande drie componenten niet aanwezig zijn in een organisatie, ontstaan organisatorische obstakels (bijvoorbeeld: slechte communicatiestructuur) die weerstand tijdens veranderprocessen vergroten.

De drie componenten van organisatie empowerment creëren meer verantwoordelijkheid en een gevoel van controle onder werknemers. Hierdoor neemt weerstand af en veranderbereidheid toe (Wortelboer, 1996).

2.3.2. De energiebron: Leiderschap empowerment

Om het optimale klimaat van organisatie empowerment te ondersteunen zijn leidinggevenden nodig die empowerment toepassen. Blanchard (2007) en Hakimi et al. (2010) definiëren leiderschap empowerment als het delegeren van taken en verantwoordelijkheden aan een individu of een team. Leiderschap empowerment is in deze context *power sharing*, waarbij leidinggevenden beslissingsbevoegdheid geven aan werknemers en luisteren naar hun ideeën en zorgen (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011).

Leiders hebben een aantal eigenschappen nodig om een cultuur van empowerment te bewerkstelligen. De eerste eigenschap is het delen van informatie. Dit is nodig om een

verantwoordelijkheidsgevoel over te dragen aan werknemers en om vertrouwen te creëren. De tweede eigenschap is autonomie creëren door het stellen van heldere kaders, dit zorgt voor vrijheid van handelen en hieruit voortvloeiend het koppelen van de verantwoordelijkheid aan de gevolgen van dit handelen. Als laatst wordt de hiërarchie vervangen door teams en individuen die zelf de verantwoordelijkheden dragen (Blanchard, 2007).

Deze eigenschappen liggen in lijn met de eigenschappen van organisatie empowerment. Door een leiderschapsstijl van empowerment te hanteren, kan veranderbereidheid gestimuleerd worden (Blanchard, 2007).

2.4. De energiebron 'persoonsgerichte oriëntatie vanuit de leidinggevende'

Een persoonsgerichte oriëntatie vanuit de leidinggevende bestaat uit het geven om, het respecteren en ondersteunen van werknemers en waar mogelijk ervoor zorgen dat aan hun behoeften wordt voldaan (Kalshoven, et al., 2011). Een persoonsgerichte oriëntatie vanuit de leidinggevende is een onderdeel van ethisch leiderschap. Leiders hebben van nature een sociale machtspositie. Ethisch leiderschap focust zich op hoe leiders hun sociale macht gebruiken bij onder andere het beïnvloeden van anderen (Den Hartog & De Hoogh, 2009). Een persoonsgerichte oriëntatie blijkt de belangrijkste eigenschap van leiders te zijn als het gaat over ethisch leiderschap (Trevino, Brown & Hartman, 2003).

Onzekerheid tijdens veranderprocessen wordt verminderd door onder andere sociale steun van de leidinggevende (Van der Ploeg, 2005). Onderzoek van Logan en Ganster (2007) toont aan dat de ondervonden sociale steun van de leidinggevende een sleutelrol speelt bij het implementeren van organisatieverandering. Er wordt verwacht dat een persoonsgerichte oriëntatie vanuit de leidinggevende bijdraagt aan veranderbereidheid.

2.5. De persoonlijke bron veerkracht

Veerkracht is belangrijk voor de ontwikkeling van ons persoonlijke en organisatorische vermogen om schokken op te vangen en flexibel en werkzaam te blijven onder extreme omstandigheden (Barrett, 2006). De snel veranderende omgeving zorgt ervoor dat veerkracht steeds meer een noodzakelijke eigenschap is. De omgeving vraagt niet alleen om veerkrachtige en flexibele organisaties, maar ook om veerkrachtige mensen.

Veerkracht wordt in deze studie vanuit twee perspectieven onderzocht en gedefinieerd, namelijk vanuit de positieve psychologie (*veerkracht op het werk*) en vanuit de persoonlijkheidsleer (*mentale veerkracht*).

Ten eerste wordt veerkracht onderzocht als onderdeel van het Psychologisch Kapitaal (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Het Psychologisch Kapitaal verwijst naar een

positief psychologische toestand van een individu op het werk, die gekarakteriseerd wordt door veerkracht, self-efficacy, optimisme en hoop (Luthans et al., 2006). Veerkracht wordt, in het kader van Psychologisch Kapitaal, gedefinieerd als 'de capaciteit om terug te kaatsen of terug te veren vanuit tegenspoed, conflict, mislukking, of zelfs vanuit positieve gebeurtenissen, vooruitgang, en toegenomen verantwoordelijkheid' (Luthans, 2002a). Veerkracht is in deze eerste definitie veranderbaar, en wordt in dit onderzoek omschreven als *veerkracht op het werk*.

Ten tweede wordt veerkracht onderzocht als een persoonlijkheidskenmerk (*trait*) dat de negatieve effecten van stress modereert en positieve aanpassing vergemakkelijkt (Portzky, Wagnild, De Bacquer & Audenaert, 2010). Veerkracht is in deze tweede definitie minder goed veranderbaar, en wordt in dit onderzoek omschreven als *mentale veerkracht.*

Veerkrachtige werknemers staan open voor nieuwe ervaringen en reageren flexibel op veranderende eisen (Luthans et al., 2006). Veerkrachtige werknemers hebben eveneens het vermogen zich positief aan te passen aan veranderingen en gedijen goed in uitdagende omstandigheden (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Organisaties die succesvol zijn in het ontwikkelen van veerkracht bij medewerkers zullen adaptiever en succesvoller zijn in de toekomst (Youssef & Luthans, 2007; Luthar & Cicchetti, 2000). Uit een eerdere studie van Wanberg en Banas (2000) is bekend dat veerkracht gerelateerd is aan hogere niveaus van acceptatie bij verandering.

Veerkracht is een toestand, of eigenschap, om snel van stressoren of potentiële stressoren te herstellen, en kan als zodanig modererend zijn tussen baanonzekerheid en veranderbereidheid (Pipe, Buchda, Launder, Hudak, Hulvey, Karns & Pendergast, 2011).

2.6. De werkstressor baanonzekerheid

De veranderingen die in organisaties plaatsvinden, zoals ontslagrondes en de toename van tijdelijke contracten, zorgen bij veel werknemers voor baanonzekerheid (De Witte & Vets, 2009). Baanonzekerheid wordt door Van Vuuren en collega's (Van Vuuren, Hartley, Jacobsen & Klandermans, 1990) gedefinieerd als de bezorgdheid over het blijven bestaan van de huidige baan. Baanonzekerheid is een subjectieve perceptie, omdat het een onzekerheid betreft over de toekomst (De Witte, 2006). Er zijn twee soorten baanonzekerheid, namelijk kwalitatieve en kwantitatieve baanonzekerheid (Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999). Kwalitatieve baanonzekerheid is onzekerheid over het behoud van bepaalde baanaspecten. Hierbij is er geen sprake van angst voor het verliezen van de baan zelf, maar wel onzekerheid

over het behoud van de kwaliteit van de baan. Kwantitatieve baanonzekerheid gaat over de onzekerheid voor het verliezen van een baan als geheel (Hellgren, et al., 1999).
Baanonzekerheid blijkt de conjunctuur te volgen. Dat wil zeggen dat baanonzekerheid hoger is tijdens een economische recessie en de daarmee gepaard gaande, hoge werkloosheidcijfers (De Witte & Vets, 2009). Eerdere studies tonen nog geen directe relatie aan tussen baanonzekerheid en veranderbereidheid, echter kan uit eerdere studies wel opgemaakt worden dat baanonzekerheid als stressor tot negatieve organisatie uitkomsten kan leiden. Voorbeelden hiervan zijn: verminderde betrokkenheid bij de organisatie, verminderde prestatie, grotere intentie tot het verlaten van de organisatie en een lager vertrouwen in het management (De Witte, De Cuyper, Vander Elst, Vanbelle & Niesen, 2012).

2.7. Vraagstelling en hypotheses

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat is het verband tussen de energiebronnen organisatie- en leiderschap empowerment, een persoonlijke oriëntatie vanuit de leidinggevende en de werkstressor baanonzekerheid enerzijds, en veranderbereidheid van werknemers als uitkomst anderzijds? En is er een modererende rol van de persoonlijke bron veerkracht op dit verband?

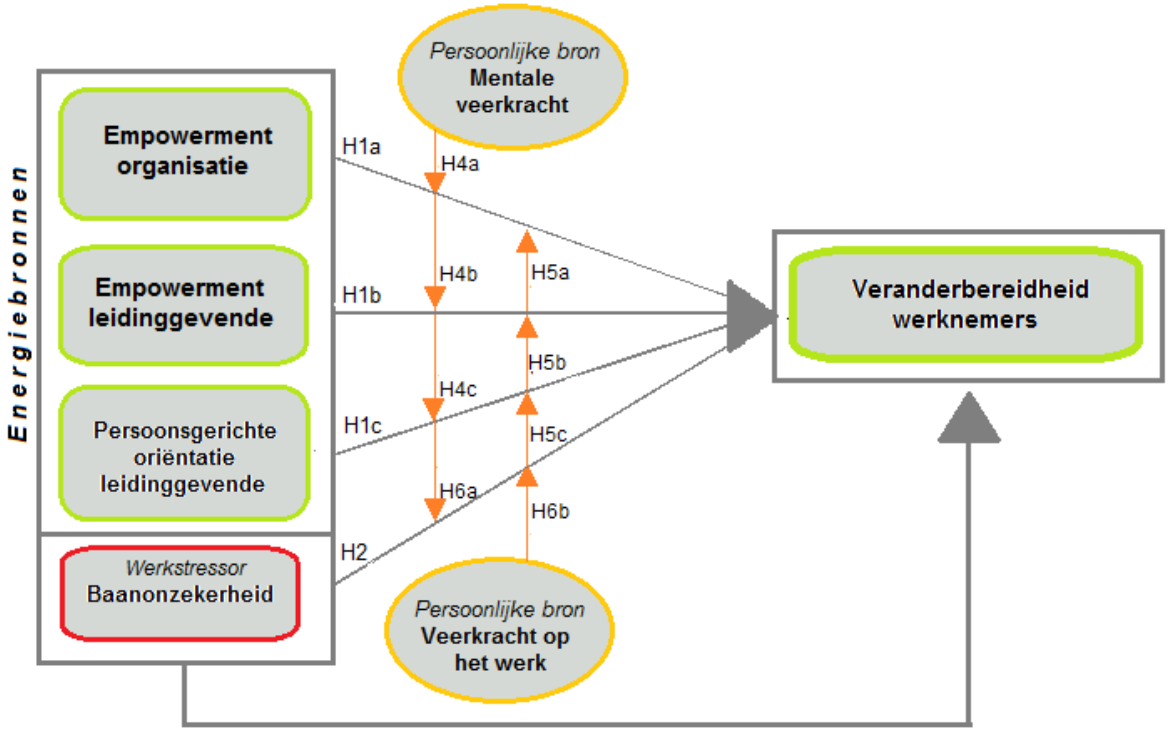
Vanuit bovenstaande theorie en onderzoeksvraag worden een aantal hypothesen opgesteld. Het onderzoeksmodel is getoond in onderstaand Figuur 1.

H1: De energiebronnen (***a****: organisatie empowerment;* ***b****: leiderschap empowerment;* ***c****: persoonlijke oriëntatie vanuit leidinggevende*) hebben een positieve relatie met veranderbereidheid.

H2: De werkstressor baanonzekerheid heeft een negatieve relatie met veranderbereidheid.

H3: De energiebronnen *(****a****: organisatie empowerment;* ***b****: leidinggevende empowerment;* ***c****: persoonlijke oriëntatie vanuit leidinggevende*) en de werkstressor (***d****: baanonzekerheid*) zijn significante voorspellers van veranderbereidheid.

H4: De persoonlijke bron mentale veerkracht heeft een modererende invloed op de relatie tussen de energiebronnen *(**a**: organisatie empowerment; **b**:leidinggevende empowerment; **c**: persoonlijke oriëntatie vanuit leidinggevende)* en veranderbereidheid.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

H5: De persoonlijke bron veerkracht op het werk heeft een modererende invloed op de relatie tussen de energiebronnen *(**a**: organisatie empowerment; **b**: leidinggevende empowerment; **c:** persoonlijke oriëntatie vanuit leidinggevende)* en veranderbereidheid.

H6: De persoonlijke bronnen ***(a)*** mentale veerkracht en ***(b)*** veerkracht op het werk hebben een modererende invloed op de relatie tussen baanonzekerheid en veranderbereidheid.

3. METHODE

3.1. Onderzoeksdesign

Het design van deze studie is cross-sectioneel. Er is op één moment gegevens verzameld. Er is geen sprake van een interventie.

3.2. Onderzoekspopulatie en procedure

De vragenlijst is via een internet survey verspreid. De gegevens zijn anoniem verwerkt. Niemand heeft, naast de onderzoeker, inzage gehad in de vragenlijsten. Voor het werven van respondenten zijn verscheidene organisaties benaderd. In totaal hebben er 74 bedrijven deelgenomen, waarvan 77,9 procent een profit organisatie is. Er hebben zowel grote organisaties (42,2 %, > 150 werknemers) als kleine organisaties (< 150 werknemers) deelgenomen. Het grootste gedeelte van de deelnemende organisaties opereert op nationaal niveau (51,9 %). Iets meer dan de helft van de organisaties geeft aan een platte, niet hiërarchische organisatie te zijn (54,5 %). Het overgrote deel van de populatie geeft aan in de sector 'overig' te werken (34,4 %), bijvoorbeeld retail. Ook werkt 23,4 procent in de zakelijke dienstverlening.

Er is sprake van inclusiecriteria. De populatie bestaat alleen uit respondenten die op dit moment werk hebben en boven de 18 jaar zijn. Zowel mannen als vrouwen zijn benaderd voor dit onderzoek, zodat de studiepopulatie evenwichtig uit 67 mannen en 78 vrouwen bestaat.

In totaal zijn er 183 mensen begonnen met de online vragenlijst, waarvan 149 mensen de vragenlijst hebben afgemaakt. Van de 149 respondenten hebben er 4 geen werk, waardoor zij geen onderdeel uitmaken van de studiepopulatie. Naast de online vragenlijsten zijn er 9 ingevulde vragenlijsten op papier ingeleverd. De uiteindelijke studiepopulatie bestaat uit exact 154 respondenten. De kenmerken van de studiepopulatie worden in Tabel 1 en Tabel 2 (Bijlage 2) weergegeven.

De sociaal demografische kenmerken tonen dat de grootste groep in de leeftijdscategorie 50 plus (26,6 %) valt. Het overgrote deel van de populatie woont en werkt in Nederland (83,8 %). Het overgrote deel van de populatie heeft een HBO diploma of hoger (74 %) en heeft een contract van tussen de 30 en 40 uur per week (73,4 %).

3.3. Meetinstrumenten

Er worden een aantal respondent kenmerken gemeten: sociaal demografische gegevens, zowel persoonlijke als werkgegevens. De persoonlijke gegevens bestaan uit: leeftijd, geslacht, opleiding en land van inwoning. Werkgegevens bestaan uit contracturen, soort contract, aantal jaar ervaring, aantal jaar werkzaam in huidige bedrijf, aantal werknemers in het bedrijf en de branche waarin de respondent werkzaam is.

Organisatie empowerment. Organisatie empowerment wordt gemeten met de *Organizational Empowerment Scale* en bestaat uit drie subschalen die tezamen uit 18 items bestaan (Matthews et al., 2002). De subschaal '*dynamic structural framework'* bestaat uit zes items, de subschaal '*control of workplace decisions'* bestaat uit zeven items en de subschaal '*fluidity in information sharing'* bevat vijf items. Aan de hand van de drie subschalen is een schaalscore berekend. De antwoorden worden gegeven op een zevenpunts antwoordschaal en de mogelijkheden bestaan uit 'helemaal niet van toepassing' tot 'volledig van toepassing'. Een voorbeelditem van de subschaal 'dynamic structural framework' is: "Deze organisatie geeft je informatie over welke doelen zij wil behalen in de toekomst". Een voorbeelditem van de subschaal 'fluidity in information sharing' is: "De organisatie geeft informatie over de beloningsstructuur". Een voorbeelditem van de subschaal 'control of workplace decisions' is: "Je hebt in deze organisatie invloed bij het aannemen van nieuwe werknemers" (Matthews et al., 2002). In de vragenlijst zijn zes gespiegelde items. De Organizational Empowerment Scale van Matthews laat een goede betrouwbaarheid *(α = .91)* en validiteit zien (Matthews et al., 2002). Een hogere score op de *Organizational Empowerment Scale* betekent dat werknemers veel empowerment vanuit de organisatie ervaren.

Leidinggevende empowerment en persoonsgerichte oriëntatie leidinggevende. Leidinggevende empowerment (α = *.89*) als ook de persoonsgerichte oriëntatie van de leidinggevende (α = *.94*) worden gemeten met twee subschalen uit de *ELW-Ethical Leadership at Work*, namelijk *power sharing* en *people orientation* (Kalshoven, et al., 2011). De schaal 'power sharing' bestaat uit zes items met een vijfpunts antwoordschaal. De antwoordmogelijkheden bestaan uit 'volledig mee oneens' tot 'volledig mee eens'. Een voorbeelditem is: "Mijn leidinggevende vraagt medewerkers om advies over de strategie van de organisatie". In deze zes items is één spiegelvraag opgenomen. Aan de hand van deze subschaal kan worden vastgesteld in hoeverre werknemers empowermentgedrag van hun direct leidinggevende ervaren. De schaal 'people orientation' bestaat uit zeven items op een vijfpunts antwoordschaal, waarbij antwoordmogelijkheden variëren tussen 'volledig mee oneens' en 'volledig mee eens'. In deze subschaal zijn geen spiegelitems opgenomen. Voorbeelden van items zijn: "Mijn leidinggevende neemt tijd voor persoonlijk contact" en "Mijn leidinggevende is oprecht bezorgd over mijn persoonlijke ontwikkeling". Een hogere score op de schaal 'people orientation' betekent dat werknemers sociale steun en respect vanuit hun leidinggevende ervaren.

Mentale veerkracht. Om de mentale veerkracht van de respondenten te meten is de Resilience Scale Nederlandse Versie (RS-NL) van Portzky (2008) gebruikt. De vragenlijst bestaat uit 25 items met een vierpunts antwoordschaal, waarbij de antwoordmogelijkheden variëren tussen 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. De vragenlijst bevat een spiegel item en een hogere score op de vragenlijst betekent een hogere mentale veerkracht. Voorbeelden van items zijn: "Ik heb genoeg energie om te doen wat ik moet doen" en "Ik ben trots op de dingen die ik heb bereikt in het leven". Na een betrouwbaarheidsanalyse is besloten één item te verwijderen, namelijk: 'Ik twijfel aan de zin van het leven'. Door dit item te verwijderen wordt de betrouwbaarheid hoger (van $\alpha = .81$ naar $\alpha = .82$) en komen er minder negatieve inter item correlaties voor. De resterende negatieve inter item correlaties zijn verwaarloosbaar.

Veerkracht op het werk. De trait veerkracht, veerkracht op het werk, wordt aan de hand van vier items gemeten uit de '*Psychological Capital Questionnaire'* (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). De subschaal veerkracht bestaat uit zes items en bevat geen spiegel items. Antwoordmogelijkheden variëren van 'geheel mee oneens' tot 'geheel mee eens'. Voorbeelden van items zijn: "Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij" en "Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is". De schaal veerkracht op het werk heeft een goede betrouwbaarheid, waarbij $\alpha = .73$.

Baanonzekerheid. Baanonzekerheid wordt gemeten door middel van kwalitatieve baanonzekerheid en kwantitatieve baanonzekerheid (De Witte, 2000; Hellgren, et al., 1999). De antwoordmogelijkheden op beide schalen variëren van 'volstrekt mee oneens' tot 'volstrekt mee eens'. Kwantitatieve baanonzekerheid wordt gemeten aan de hand van vijf items ontwikkeld door De Witte (2000). Een voorbeelditem is: 'Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn baan'. Kwalitatieve baanonzekerheid wordt gemeten met vier items ontwikkeld door Hellgren et al. (1999). Een voorbeelditem is: Mijn loonevolutie bij mijn huidige werkgever ziet er veelbelovend uit'. De betrouwbaarheid van de schaal baanonzekerheid is goed ($\alpha = .88$).

Baanonzekerheid wordt gemeten aan de hand van losse items. Daarom is een principale componenten factoranalyse uitgevoerd, waarbij met behulp van de Varimax methode (orthogonale rotatie) is gekeken naar onderliggende factorladingen. Dit resulteerde in een tweefactoren oplossing, waarbij de eigenwaardes van deze twee factoren beide groter zijn dan

1. Tezamen verklaarden de componenten 69,08 % van de variantie. In Tabel 3 zijn de factorladingen weergegeven.

Tabel 3. Factoranalyse kwalitatieve en kwantitatieve baanonzekerheid

Item	Lading op de factor kwantitatieve baanonzekerheid	Lading op de factor kwalitatieve baanonzekerheid
Ik ben bang dat ik ontslagen zal worden (KW[1])	.78	.22
Ik denk dat ik bij mijn huidige werkgever zal kunnen blijven werken (KW)	.80	.31
Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn baan (KW)	.79	.18
Ik ben er zeker van dat ik mijn werk zal kunnen behouden (KW)	.85	.17
Er bestaat een kans dat ik binnen twee jaar mijn werk zal verliezen (KW)	.75	.25
Mijn loopbaankansen bij mijn huidige werkgever zien er gunstig uit (KL[2])	.28	.76
Ik heb het gevoel dat mijn huidige werkgever me in de nabije toekomst van stimulerend werk zal voorzien (KL)	.21	.87
Ik geloof dat mijn huidige werkgever ook in de toekomst behoefte heeft aan mijn deskundigheid (KL)	.30	.74
Mijn loonevolutie bij mijn huidige werkgever ziet er veelbelovend uit (KL)		.82
Betrouwbaarheid schaal (α)	.88	.85
Verklaarde variantie na rotatie	37,65 %	31,44 %
Verklaarde variantie voor rotatie	52,90 %	16,81 %

Noot: [1] KW: Kwantitatieve baanonzekerheid, [2] KL: Kwalitatieve baanonzekerheid

Veranderbereidheid. Veranderbereidheid wordt gemeten door middel van een subschaal uit de DINAMO, de '*Diagnostic Inventory for the assessment of willingsness to change among managers in Organisations'* (Metselaar, 1997). De subschaal bestaat uit vier items en bevat geen spiegel items. De antwoorden bestaan uit een vijfpunts antwoordschaal, waarbij de antwoordmogelijkheden variëren van 'geheel mee eens' tot 'geheel mee oneens'. Voorbeelden van items zijn: "Ik ben bereid me in te zetten voor aanstaande veranderingen" en "Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van nut en noodzaak van veranderingen". De schaal veranderbereidheid heeft een hoge betrouwbaarheid ($\alpha = .95$). De items zijn gespiegeld, zodat een hogere score op de vier items een hogere veranderbereidheid betekent.

Controlevariabelen. Er zijn een aantal controlevariabelen meegenomen in dit onderzoek, te weten: geslacht, leeftijd, opleiding, omvang organisatie en structuur van de

organisatie. Omvang van de organisatie en opleiding zijn ordinaal. Om deze variabelen te kunnen gebruiken in een regressieanalyse zijn deze omgezet in dummy variabelen (zie Tabel 4). Met behulp van een regressieanalyse is gekeken of de controlevariabelen invloed hebben op de afhankelijke variabele veranderbereidheid.

Tabel 4. Dummy codering controle variabelen

Variabele	**Categorieën**	**Dummy codering**
Opleiding	Laag opgeleid (lagere school tot vwo)	0
	Hoog opgeleid (hbo en wo)	1
Omvang organisatie	Kleine omvang (1 tot 150)	0
	Grote omvang (150 tot meer dan 500)	1

3.3.1. Betrouwbaarheid schalen

Tabel 5 geeft een overzicht van de betrouwbaarheid van de onderzochte variabelen.

Tabel 5. Interne consistentie van onderzochte variabelen en subschalen (N=154)

	Cronbach's alpha
Veerkracht op het werk	.73
Mentale veerkracht	.82
Organisatie empowerment	.91
Leidinggevende empowerment	.89
Persoonlijke oriëntatie leidinggevende	.94
Baanonzekerheid	.88
Veranderbereidheid	.95

3.4. Statistische analyses

De resultaten van de vragenlijst zijn verwerkt met behulp van het programma SPSS versie 22.0. Bij alle analyses is uitgegaan van een significantieniveau van vijf procent ($\alpha = .05$).

Voordat met de analyses is begonnen, is gekeken of de assumpties voor normaliteit en betrouwbaarheid niet zijn geschonden.

Er is begonnen met het uitvoeren van een factoranalyse op de schaal baanonzekerheid. Deze is uitgevoerd om te controleren of de items van baanonzekerheid twee onderliggende factoren behelzen, namelijk kwantitatieve en kwalitatieve baanonzekerheid.

Vervolgens is een correlatieanalyse uitgevoerd om te kijken of variabelen in deze studie onderling samenhang vertonen. Met behulp van de correlatieanalyse kan de relatie tussen iedere onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele worden bekeken. De correlatieanalyse geeft antwoord op hypothese 1 en 2 (en subhypotheses). Ook zijn van alle variabelen gemiddelden en standaarddeviaties berekend.

Een multiple regressie analyse is uitgevoerd voor het beantwoorden van hypothese 3 tot en met 6. Een multiple regressieanalyse geeft antwoord op wat de invloed is van meerdere onafhankelijke variabelen op de uitkomstmaat 'veranderbereidheid'. Ook wordt met multiple regressieanalyse een effect en een richting geduid van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele.

Voor de moderatoranalyse zijn er interactietermen geconstrueerd, waarbij de onafhankelijke variabelen en de moderatorvariabele zijn vermenigvuldigd. Daarna is door middel van stapsgewijze regressie het effect van de interactietermen onderzocht.

4. RESULTATEN

4.1. Correlaties tussen energiebronnen, werkstressor, persoonlijke bron veerkracht en veranderbereidheid

Tabel 6 toont een correlatiematrix (Pearson correlatie) van de gebruikte schalen in deze studie, als ook het gemiddelde, de standaarddeviatie en de range van de onderzochte schalen. De correlaties zijn tweezijdig getoetst.

De meeste correlaties zijn laag (tussen de .30 en .50). Een aantal hebben een gemiddelde samenhang (tussen de .50 en .70) (Field, 2009). Correlaties tussen de variabelen zijn in de verwachte richting (zie Tabel 6). Dit betekent dat de energiebronnen een positief significante samenhang vertonen met de afhankelijke variabele veranderbereidheid. De werkstressor heeft een negatief significante samenhang met veranderbereidheid. Hypothese 1 wordt met de uitkomsten uit de correlatieanalyse aangenomen, evenals hypothese 2.

Van de controlevariabelen hangt alleen leeftijd samen met veranderbereidheid (r = .23, p < 0.05*)*. Werknemers in hogere leeftijdscategorieën hebben een hogere bereidheid tot veranderen. Ook zijn oudere werknemers veerkrachtiger, zowel van zichzelf (*trait*), als op het werk (r = .37, p < 0.01 en r = .32, p < 0.01).

Mentale veerkracht toont significant positieve samenhang met veranderbereidheid (r = .27, p < 0.01*)*, en negatieve samenhang met baanonzekerheid (r = -.25, p <0.01*)*.

Veerkracht op het werk hangt samen met alle hoofdeffecten. Opvallend is de negatieve correlatie tussen veerkracht op het werk en leidinggevende empowerment, waarbij r = -.23, p <0.01. Hoe meer veerkracht op het werk werknemers bezitten, des te minder ervaren ze empowerment vanuit hun leidinggevende.

Baanonzekerheid hangt samen met geslacht, waarbij vrouwen meer baanonzekerheid ervaren dan mannen (r = .18, p <0.05).

De controlevariabele structuur van de organisatie toont negatieve samenhang met de hoofdeffecten. Dit betekent dat hiërarchische organisaties negatief samenhangen met organisatie empowerment (r = -.35, p <0.01), leidinggevende empowerment (r = -.26, p <0.01), een persoonlijke oriëntatie vanuit de leidinggevende (r = -.24, p <0.01) en baanonzekerheid (r = -.24, p <0.01).

Verder is er samenhang tussen de omvang van de organisatie en organisatie empowerment, waarbij grotere organisaties minder organisatie empowerment vertonen (r = -.22, p <0.01).

Tabel 6. Gemiddelden (M), standaardfouten (SD) en Pearson-correlatiecoëfficiënten

	M (SD)	Range	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Veranderbereidheid	3,98 (0,91)	1-5	.33**	.21**	.18*	-.28**	.27**	.26**	.00	.16*	.11	-.04	.13
2. Organisatie empowerment	4,64 (1,11)	1-7		.65**	.53**	-.53**	.10	.28**	-.25**	.09	.18*	-.35**	-.22**
3. Empowerment leiding	3,61 (0,79)	1-5			.63**	-.37**	-.38	-.23**	-.14	-.02	.10	-.26**	.00
4. PO[1] leidinggevende	3,76 (0,83)	1-5				-.39**	.035	.23**	-.05	-.12	.11	-.24**	-.13
5. Baanonzekerheid	2,42 (0,77)	1-5					-.25**	-.33**	.18*	-.04	-.10	-.24**	.11
6. Mentale veerkracht	3,37 (0,28)	1-4						.55**	-.05	.38**	-.03	-.01	-.04
7. Veerkracht op werk	4,82 (0,55)	1-6							-.10	.31**	-.05	-.11	-.10
8. Geslacht	-									-.24**	-.15	.20*	.01
9. Leeftijd categorieën	-										-.10	.04	.04
10. Opleiding	-											-.25**	.06
11. Structuur organisatie	-												.49**
12. Omvang organisatie	-												

*Noot ** $p < 0.01$, * $p < 0,05$,* [1] *PO = persoonlijke oriëntatie*

4.2. Relaties met veranderbereidheid

Met behulp van een multiple hiërarchische regressieanalyse zijn drie modellen getoetst voor het voorspellen van veranderbereidheid (zie Tabel 7). De meervoudige regressieanalyse is tweemaal uitgevoerd, waarbij de laatste Stap 3 is uitgevoerd voor zowel de interactieterm mentale veerkracht als de interactieterm veerkracht op het werk, gerelateerd aan organisatie empowerment. Er is gebruik gemaakt van de top-down procedure, aangezien er interactie effecten worden meegenomen. Met deze modellen kan antwoord worden gegeven op hypothese 3, hypothese 4, hypothese 5 en hypothese 6. De resultaten van de hiërarchische regressie analyse zijn gepresenteerd in Tabel 7. De regressie coëfficiënten zijn in figuur 2 weergegeven (zie Bijlage 5).

Uit Tabel 7 blijkt dat leeftijd en organisatie omvang, samen met organisatie empowerment, 21 procent ($R^2 = .21$) van de variantie in veranderbereidheid verklaren ($F = 4.12$, $p < 0.01$) . Leeftijd heeft een positieve relatie ($\beta = .16$, $p < .05$), dit betekent dat werknemers in hogere leeftijdscategorieën meer veranderbereidheid tonen. De omvang van de organisatie heeft ook een positieve relatie ($\beta = .22$, $p < .05$). Organisaties van grotere omvang (meer dan 150 werknemers) hebben werknemers die meer veranderbereidheid tonen dan werknemers in kleinere organisaties. Organisatie empowerment is eveneens positief gerelateerd ($\beta = 0.35$, $p < .01$), dus naarmate er meer organisatie empowerment in de organisatie aanwezig is tonen werknemers meer veranderbereidheid.

In Model 1 en 2 is getoetst op eventuele multi collineariteit. De *variance inflation factors (VIF)* zijn samen groter dan '1', waardoor er multi collineariteit kan zijn. Echter heeft geen van de individuele variabelen een VIF groter dan 10 (de grens waarbij er echt sprake is van collineariteit) (Field, 2009). De *tolerance* is ook bekeken, om zeker te zijn van geen collineariteit. De *tolerance* is goed, wat betekent dat alles boven de 0.2 is (Field, 2009).

Er wordt geen significant resultaat gevonden tussen leidinggevende empowerment ($\beta = -.09$, $p = .52$, n.s.) , een persoonlijke oriëntatie van de leidinggevende ($\beta = .03$, $p = .78$, n.s.) en baanonzekerheid ($\beta = -.17$, $p = .11$, n.s.) enerzijds en veranderbereidheid anderzijds. Aan de hand van de regressieanalyse wordt hypothese 3a aangenomen, waarbij organisatie empowerment een positieve relatie heeft met veranderbereidheid van werknemers. Hypothese 3b, 3c en 3d worden verworpen.

4.2 Moderatoranalyses

In Model 2 van de multiple regressieanalyse is alleen organisatie empowerment significant, wat ertoe heeft geleid een moderatorvariabele aan te maken voor organisatie empowerment en

mentale veerkracht, en organisatie empowerment en veerkracht op het werk. Hypothese 4 (b,c), 5 (b,c) en 6 (a,b) worden niet getoetst. Zowel de interactie van mentale veerkracht (β = -.13, p = .58, n.s.) als veerkracht op het werk (β = -.04, p = .76, n.s.) dragen niet significant bij aan het verklaren van de veranderbereidheid. Veerkracht blijkt geen modererende invloed te hebben op de relatie tussen organisatie empowerment en veranderbereidheid. Hypothese 4a en 4b worden niet aangenomen.

Tabel 7: Resultaten uit de multiple regressie analyse voor het voorspellen van veranderbereidheid

Model variabelen	Model 1	Model 2	Model *3a*	Model *3b*
	Beta (SE)	*Beta (SE)*	*Beta (SE)*	*Beta (SE)*
Model 1: Controle variabelen				
Leeftijd	.19 (.04)*	.16 (.04)*	.09 (.04)	.12 (.04)
Geslacht	.08 (.16)	.15 (.15)	.14 (.15)	.15 (.15)
Opleiding	.10 (.17)	.06 (.17)	.06 (.16)	.06 (.17)
Omvang organisatie	.17 (.17)	.22 (.17)*	.22 (.17)*	.23 (.17)
Structuur organisatie	-.12 (.18)	-.03 (.16)	-.03 (.16)	-.03 (.16)
Model 2: Hoofdeffecten				
Organisatie empowerment		.35 (.10) **	.88 (.78)	.55 (.57)
Leidinggevende empowerment		-.07 (.13)	-.05 (.13)	-.09 (.13)
PO[l] leidinggevende		.03 (.11)	.01 (.11)	.01 (.11)
Baanonzekerheid		-.14 (.11)	-.09 (.11)	-.11 (.11)
Model 3a: Interactie effect Mentale veerkracht				
Mentale veerkracht (MV)			.37 (1.05)	
MV x Organisatie empowerment			-.58 (.23)	
Model 3b: Interactie effect Veerkracht op het werk				
Veerkracht op het werk (VW)				.25 (.54)
VW x Organisatie empowerment				-.25 (.12)
ΔF	2.09	6.29***	2.81	1.62
ΔR^2	.066	.14	.03	.02

Noot: ***p < .001, **p < .01, * p < .05. De gestandaardiseerde regressie coëfficiënten zijn getoond.

5. DISCUSSIE

Het doel van deze studie was het inzichtelijk maken van de invloed van de energiebronnen en stressoren op veranderbereidheid, als ook de modererende invloed van de persoonlijke bron veerkracht. Achterliggend doel is werkgevers en leidinggevenden inzicht te bieden in welke maatregelen zij kunnen nemen om veranderbereidheid van werknemers te stimuleren.

De centrale onderzoeksvraag luidde als volgt: Wat is het verband tussen de energiebronnen organisatie- en leiderschap empowerment, een persoonlijke oriëntatie vanuit de

leidinggevende en de werkstressor baanonzekerheid enerzijds, en veranderbereidheid van werknemers als uitkomst anderzijds? En is er een modererende rol van de persoonlijke bron veerkracht op dit verband?

De resultaten zijn deels naar verwachting. Ten eerste is aangetoond dat veranderbereidheid positief samenhangt met de energiebronnen, de werkstressor, de moderatorvariabelen en leeftijd. Vervolgens is door middel van een multivariate stapsgewijze regressie onderzocht welke van de onafhankelijke variabelen een relatie hebben met veranderbereidheid.

Uit de resultaten blijkt dat werknemers meer veranderbereidheid tonen in organisaties met een hoge mate van organisatie empowerment. Onderzoek van Wortelboer en Metselaar (1996) toont aan dat empowerment zorgt voor minder weerstand en daarmee voor meer veranderbereidheid. Echter is de directe relatie tussen organisatie empowerment en veranderbereidheid niet eerder onderzocht. De huidige studie toont deze relatie aan.

De energiebron leidinggevende empowerment blijkt geen relatie te hebben met veranderbereidheid. Uitgaande van de theorie werd deze invloed wel verwacht. Er zijn geen eerdere studies die de directe relatie tussen leidinggevende empowerment en veranderbereidheid onderzocht hebben. Blanchard (2007) beargumenteert echter dat een leiderschapsstijl van empowerment de veranderbereidheid van werknemers stimuleert. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een effect is te vinden in onderzoek van Boonstra (2008). Leidinggevenden moeten eerst zelf goed geïnformeerd worden over de vorderingen, de koers en de aanpak van de verandering (Boonstra, 2008). Zij kunnen vervolgens veranderbereidheid tonen en werknemers hierbij betrekken. Een andere mogelijke verklaring is dat werknemers niet de perceptie hebben dat hun leidinggevenden de vaardigheden tonen die horen bij leidinggevende empowerment (Blanchard, 2007).

Naast leidinggevende empowerment is ook geen resultaat gevonden voor de relatie tussen een persoonsgerichte oriëntatie vanuit de leidinggevende en veranderbereidheid. Eerdere studies (o.a. Logan & Ganster, 2007) tonen aan dat vooral de component sociale ondersteuning vanuit de leidinggevende noodzakelijk is bij het implementeren van verandering. Echter is er geen studie die de directe relatie tussen de persoonlijke oriëntatie vanuit de leidinggevende en veranderbereidheid heeft aangetoond. Ook bij dit resultaat kan het onderzoek van Boonstra (2008) verklaring bieden. Mogelijk toont de leidinggevende zelf nog geen veranderbereidheid, waardoor ook geen steun geboden kan worden aan de werknemers.

Uit de resultaten blijkt dat baanonzekerheid geen relatie heeft met veranderbereidheid. Er werd wel een negatieve relatie verwacht. Baanonzekerheid leidt tot verminderde betrokkenheid en grotere intentie tot het verlaten van de organisatie (De Witte et al., 2012). Er

werd verwacht dat dit zou leiden tot verminderde veranderbereidheid (De Witte, 2011). Baanonzekerheid toont wel een negatieve samenhang met veranderbereidheid. Een mogelijke verklaring voor de negatieve samenhang is dat baanonzekerheid leidt tot lagere arbeidstevredenheid (De Witte). Dit kan vervolgens leiden tot het negatiever invullen van de vragenlijst.

De moderatoranalyses laten geen resultaat zien. Dit betekent dat zowel de moderator mentale veerkracht als ook veerkracht op het werk geen modererende rol innemen. Het moderatoreffect werd onder andere verwacht op basis van onderzoek van Pipe et al., (2011), waarin gesteld wordt dat veerkracht een eigenschap is om snel van stressoren (zoals organisatieverandering) te herstellen. Het kan daarentegen zo zijn dat werknemers die in deze studie hebben geparticipeerd, op dit moment in beginnende verandertrajecten zitten. Werknemers hebben om deze reden hun veerkracht op het werk nog niet in hoeven zetten om daarmee de effecten van stressoren te verminderen. Verder is het mogelijk dat veerkracht dus vooral wordt ingezet om van negatieve gebeurtenissen te herstellen. Wellicht hoeven werknemers hun veerkracht minder of niet in te zetten bij positieve gebeurtenissen (zoals organisatie empowerment).

Twee van de controlevariabelen bleken in de multiple regressie ook significant, namelijk leeftijd en omvang van de organisatie. Beide uitkomsten zijn opvallend. De uitkomst over de omvang van de organisatie is opvallend, gezien uit de resultaten blijkt dat de veranderbereidheid van werknemers in grote organisaties (van meer dan 150 werknemers) groter is dan bij werknemers in kleinere organisaties. Vaak hebben grotere organisaties meer lagen in de structuur, zijn ze hiërarchischer en bureaucratischer, en daarmee ook meer star door onder andere de verregaande taakverdeling (Boonstra, 2008). Een alternatieve verklaring voor het gevonden resultaat zou kunnen zijn dat werknemers in grotere organisaties gewend zijn aan continue verandering. Hierdoor zijn deze werknemers wellicht meer bereid tot veranderen. Ook de invloed van leeftijd, waarbij werknemers uit de hogere leeftijdscategorieën meer veranderbereidheid tonen, is opvallend. Zo is de uitkomst enerzijds logisch. Oudere werknemers werken vaak langer bij organisaties, zijn meer betrokken en daardoor waarschijnlijk meer bereid tot verandering. Echter houden oudere werknemers zodra de organisatie verandert ook vast aan de oude normen en waarden in een organisatie, hetgeen zou kunnen leiden tot minder veranderbereidheid. Een alternatieve verklaring voor de invloed van leeftijd is dat iets oudere werknemers al veel verandering in hun leven hebben meegemaakt. Zij kunnen beter met verandering en tegenslag omgaan (Seydel, 2011).

5.1. Praktische implicaties

De Organizational Empowerment Scale (OES), en daarmee het resultaat van deze studie, kan praktische handvatten bieden voor de Human Resource afdeling om empowerment in de organisatie te vergroten (Matthew, et al., 2011). Het wordt organisaties aanbevolen zich te richten op het verbeteren van de drie constructen van organisatie empowerment. Een voorbeeld is het transparanter communiceren binnen de organisatie of het delegeren van beslissingsbevoegdheid aan werknemers.

De schaal 'leidinggevende empowerment' kan inzicht geven in hoeverre werknemers vinden dat hun leidinggevende al vaardigheden bezit voor het empoweren van werknemers. Organisaties kunnen vervolgens trainingen of workshops ontwikkelen voor leidinggevenden zodat vaardigheden ontwikkeld kunnen worden.

Ook de schaal veerkracht op het werk is, als onderdeel van het Psychologisch Kapitaal, een state (toestand), en dus open voor ontwikkeling en verandering. Deze studie vindt geen verwachte resultaten voor veerkracht, echter blijkt uit andere studies dat veerkracht een erg nuttige eigenschap is voor werknemers om beter te presteren en beter te kunnen omgaan met onverwachte veranderingen.

Enkele organisaties hebben voorafgaand aan deze studie aangegeven te willen deelnemen met meerdere werknemers en eveneens een adviesrapport te willen ontvangen. In dit adviesrapport zijn de algemene uitkomsten van deze studie vergeleken met de organisatie specifieke uitkomsten. Vervolgens is meer informatie en achtergrond gegeven over deze scores en een advies uitgebracht met mogelijke verbeterpunten. In de bijlagen (Bijlage 3) is een voorbeeld te vinden van één van de adviesrapporten.

5.2. Kritische kanttekeningen

Een sterkte is dat deze studie nieuwe relaties onderzoekt. Deze studie toont aan dat organisatie empowerment de kans op meer veranderbereidheid kan verklaren. Een andere sterkte is de schaal waarop deze studie is uitgevoerd. De vragenlijsten zijn uitgezet in zowel Belgische als Nederlandse organisaties, als ook in intern zeer verschillende organisaties (qua omvang, structuur, schaal). De generaliseerbaarheid van de resultaten neemt hierdoor toe. Eveneens is een sterkte dat deze studie bijdraagt en anticipeert op de huidige organisatorische ontwikkelingen (o.a. flexibelere vormen van samenwerking). Als laatst kan genoemd worden dat deze studie bijdraagt aan nieuwe inzichten in veranderbereidheid van werknemers.

Deze studie heeft ook kritische kanttekeningen. Ten eerste is een van de sterke punten ook een zwakte, namelijk dat het onderzoek in zowel Belgische als Nederlandse organisaties is

uitgezet. Belgische en Nederlandse organisaties hebben andere bedrijfsculturen en dit kan effect hebben op de resultaten. Ten tweede, de manier waarop veranderbereidheid is gemeten. De oorspronkelijke vragenlijst die veranderbereidheid meet (*de DINAMO*) bestaat uit een uitgebreidere set vragen (Metselaar, 1997). In deze studie is echter alleen gekozen voor de subschaal die puur veranderbereidheid meet. Om in de toekomst een duidelijker beeld te krijgen van veranderbereidheid wordt aanbevolen de volledige *(DINAMO)* vragenlijst te gebruiken. Ten derde is in deze studie de perceptie van werknemers gemeten. Werknemers hebben hun beeld gegeven over organisatie empowerment, leidinggevende empowerment en een leidinggevende met een persoonlijke oriëntatie. Dit betekent niet dat deze variabelen niet aanwezig zijn in een organisatie. Verder hebben een aantal organisaties meegewerkt die nu in fusies zitten of minder goed functioneren. De resultaten kunnen onduidelijkheid geven en afwijken per organisatie, omdat enkele werknemers de vragenlijst hebben ingevuld met het nieuwe beeld van de nieuwe organisatie op hun netvlies, terwijl andere werknemers nog in het gedachtegoed van de 'oude' organisatie de vragenlijst hebben ingevuld.

Een laatste kanttekening is het design van deze studie. Deze is cross sectioneel en hierdoor moet voorzichtig worden omgegaan met de interpretatie van de oorzaak-gevolg relaties (causale verbanden).

5.3. Toekomstig onderzoek

Een belangrijke aanbeveling voor toekomstig onderzoek is het gebruiken van de volledige DINAMO (Metselaar, 1997) vragenlijst om zo veranderbereidheid duidelijker in kaart te brengen. Verder moet er meer duidelijkheid komen over het proces van empowerment vanuit de organisatie en leidinggevende. Empowerment vanuit de organisatie en de leidinggevende betekent namelijk niet dat empowerment op het niveau van de werknemer een passief proces is. Mensen empoweren zichzelf, de organisatie en de leiders kunnen alleen de kans vergroten dat empowerment optreedt. Werknemers moeten, naast de context die de organisatie biedt, ook het vermogen en de mogelijkheid hebben om over te stappen op empowerment (Quinn & Spreitzer, 1997). Er kan onderzocht worden welke persoonseigenschappen empowermentgedrag bevorderen.

Tevens is meer onderzoek nodig naar veranderbereidheid van leidinggevenden en de effecten hiervan op de werknemer. Leidinggevenden kunnen een stijl van empowerment en persoonsgerichtheid hanteren. Als zij echter zelf niet achter de veranderingen staan kunnen zij moeilijk werknemers hierbij betrekken.

Een aanvullende suggestie voor toekomstig onderzoek is het verder uitdiepen van de rol van leeftijd en omvang van de organisatie op veranderbereidheid.

Als laatst wordt aanbevolen longitudinaal onderzoek te doen naar veranderbereidheid. Verandering is een tijd gerelateerd proces en dit vereist meerdere meetmomenten.

6. CONCLUSIE

Er kan worden geconcludeerd dat organisatie empowerment een positieve relatie heeft met de veranderbereidheid van werknemers. In de praktijk betekent dit dat op basis van resultaten uit deze studie het voor organisaties nuttig is aandacht te besteden aan de drie constructen van organisatie empowerment. Het wordt organisaties aanbevolen zich te richten op organisatie empowerment, maar ook op leidinggevende empowerment, leidinggevenden met een persoonlijke oriëntatie en baanonzekerheid. Er moet meer onderzoek gedaan worden naar veranderbereidheid, en de effecten van leeftijd en omvang van de organisatie hierop. Ook moet er aanvullend onderzoek komen naar het effect van de veranderbereidheid van leidinggevenden op die van werknemers. Daarnaast wordt aanbevolen longitudinaal onderzoek te doen naar veranderbereidheid.

REFERENTIES

Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard business review, 78*(4), 75-81.

Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of applied behavioural science, 44*(1); 48-70.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology, 22*(3); 309-328.

Barrett, R. (2006). De waarden van mijn bedrijf: Zo verander of creëer ik een organisatiecultuur.

Blanchard, K. (2007). Over leiderschap: leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *Empowerment takes more than a minute*. Berrett-Koehler Publishers.

Boonstra, J. (2008). De verandermanagementbox. Succesvol veranderen van organisaties. Mainpress Bv.

Den Hartog, D. & De Hoogh, A.H.B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(2), 199-230.

De Witte, H (2006). Onzeker over de toekomst van je baan: een groeiend maatschappelijk fenomeen. Peilen naar oorzaken, gevolgen en oplossingen. In: Raymaekers, B. & Van Riel, G. (eds.). Weten in woorden en daden. Lessen voor de eenentwintigste eeuw. Leuven: Universitaire Pers Leuven, 251-277.

De Witte, H. (2011). *Psychosociale gevolgen van fusies en herstructureringen: over het belang van baanonzekerheid* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 5 juni 2014, van www.pmclub.be/files/hans_de_witte.ppt

De Witte, H., De Cuyper, N., Vander Elst, T., Vanbelle, E., & Niesen, W. (2012). Job insecurity: review of the literature and a summary of recent studies from Belgium. *Romanian Journal of Applied Psychology, 14(*1), 11-17.

De Witte, H., & Vets, C. (2009). Antecedenten en gevolgen van baanonzekerheid in Vlaanderen tussen 1996 en 2007. Analyse van risicogroepen in functie van de economische conjunctuur. In J. Pickery (Ed.), Vlaanderen gepeild! 2009 (pp. 64-87). Sint-Niklaas: Drukkerij Room.

Dijkstra, J., & Feld, P. (2012). Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap. Van Gorcum.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS.* Sage publications.

Ford, J.D. & Ford, L.W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, april 2009.

Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review, 33(*2), 362-377.

Hakimi, N., Van Knippenberg, D., Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management, 21*(3), 701-716.

Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1990). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. Sage Publications Ltd.

Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(2), 179-195.

Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (2002). Workplace bullying and stress. *Research in Occupational Stress and Well-beging, 2,* 293-333.

Jacobs, G. (2008). Participatie en empowerment in de gezondheidsbevordering: Professionals in de knel tussen ideaal en praktijk? *Journal of Social Intervention: Theory and Practice, 14*(4), 29-39.

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22,* 51-69.

Kleijn, H.G., & Rorink, F.J. (2009). *Verandermanagement.* Pearson Education.

Logan, M.S., & Ganster, D.C. (2007). The effects of empowerment on attitudes and performance: the role of social support and empowerment beliefs. *Journal of management studies, 44*(8), 1523-1550.

Luthans, F. (2002a). The need and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of organizational behaviour, 23,* 695-706.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.

Luthans, F., Vogelgesang, G.R., & Lester, P.B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5*(1), 25-44.

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of management, 33*(3), 321-349.

Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and psychopathology, 12*(04), 857-885.

Matthews, R.A., Diaz, W.M., & Cole, S.G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel review, 32(*3); 297-318.

Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingsness to change: Construction and validation of the DINAMO.* Aalsmeer: VU-huisdrukkerij.

Metselaar, E.E., & Cozijnsen, A.J. (2005). Van weerstrand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen. Heemstede: Holland Business Publications.

Metselaar, E.E., & Cozijnsen, A.J., & Van Delft, P. (2011). Van weerstand van veranderingsbereidheid. Heemstede: Holland Business Publications.

Pearce, C.L., & Conger, J.A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership.* Sage Publications.

Peterson, N.A., & Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the individual: toward a nomological network of organizational empowerment. *American Journal of Community Psychology, 34*(1/2), 129-145.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change. *Acadamy of Management Review, 25(*4), 783-794.

Pipe, T.B., Buchda, V.L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L, Karns, K.E., & Pendergast, D. (2011). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and health, 28,* 11-22.

Portzky, M. (2008). RS-NL. Resilience Scale – Nederlandstalige versie. Amsterdam: Pearson Testpublicer.

Portzky, M., Wagnild, G., De Bacquer, D., & Audenaert, K. (2010). Psychometric evaluation of the Dutch Resilience Scale RS-nl on 3265 healthy participants: a confirmation of the association between age and resilience found with the Swedish version. *Scandinavian journal of caring sciences, 24*(s1), 86-92.

Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics, 26(*2), 37-49.

Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/Exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of community psychology, 15*(2), 121-148.

Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources Model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en organisatie, 26*(2), 182-204.

Seydel, E.R. (2012). *Veerkracht* [Academisch Afscheid]. Geraadpleegd op 5 juni 2014, van http://www.utwente.nl/academischeplechtigheden/afscheidscolleges/afscheidsboekjes/afscheidsboekje_%20Seydel.pdf

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 56*(1), 5-37.

Van der Ploeg, J.D. (2005). *Behandeling van gedragsproblemen. Initiatieven en inzichten.* Rotterdam: Lemniscaat.

Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology, 85*(1), 132-142.

Wortelboer, F., & Metselaar, E. (1996). De DINAMO: het meten van weerstand tegen organisatieverandering. *Organisatie instrumenten: Sturingsinstrumenten voor de manager*.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14(*2), 121-141.

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory. In *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). Springer US.

Bijlage 1: Verschil tussen weerstand en veranderbereidheid

	Negatieve model van weerstand	**Positieve model van weerstand**
Weerstand wordt gezien als:	Ongewenste respons Uiting van afkeuring	Legitieme respons Uiting van bewogenheid
Focus op:	Aanvechten en minimaliseren van weerstand	Begrijpen en gehoor geven aan weerstand
Strategieën om met weerstand om te gaan:	Onderhandeling Manipulatie Afdwingen (werken *tegen* weerstand)	Communicatie Participatie Facilitatie (werken *met* weerstand)
Visie op organisatie:	Organisaties zijn traditioneel ontworpen voor stabiliteit en controle	Organisaties hebben ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan
Visie op veranderingen:	Organisatieverandering is het veranderen van structuren	Organisatieverandering is het veranderen van mensen

Bron: Wortelboer (1996).

Bijlage 2: Kenmerken studiepopulatie (Tabel 1 en Tabel 2)

Sociaal demografische kenmerken

Tabel 1. Sociaal demografische kenmerken (N=154)

Persoonlijke variabele	Categorieën	Percentage	Aantal
Geslacht	Mannen	45,5	70
	Vrouwen	54,5	84
Leeftijd in jaren	19-25	19,5	30
	26-31	13,0	20
	32-38	15,6	24
	39-44	14,3	22
	45-50	11,0	17
	>50	26,6	41
Opleiding	Mavo, lbo, vmbo (*middenschool)* *	3,2	5
	Havo, mbo (*secundair onderwijs, BSO)**	15,6	24
	Vwo (*secundair onderwijs, ASO, TSO, KSO)**	7,1	11
	HBO (*bachelor, hogeschool)**	38,3	59
	WO*(master, universiteit)**	35,7	55
Woonachtig in	Nederland	83,8	129
	België	14,9	23
	Ander land in Europa	1,3	2
Werkvariabele			
Contracturen	0 – 10	9,7	15
	10 – 20	7,1	11
	20 – 30	8,4	13
	30 – 40	73,4	113
	>40	1,3	2
Soort contract	Onbepaalde tijd	66,9	97
	Bepaalde tijd	12,4	18
	Projectbasis/ZZP'er**	13,1	19
	Oproepkracht/Uitzendkracht	5,5	8
	Stagecontract	2,1	3
Jaar ervaring in huidige functie	0 – 10	68,8	106***
	10 – 20	20,8	32
	20 – 30	3,9	6
	30 – 40	5,8	9
	>40	0,6	1
Jaar werkzaam in huidige bedrijf	0 – 10	79,2	122****
	10 – 20	11,7	18
	20 – 30	3,9	6
	30 – 40	4,5	7
	>40	0,6	1

Noot * (*Opleiding)*: Hetgeen tussen haakjes duidt de opleidingsniveaus in België aan
Noot ** (*Soort contract):* ZZP'er is de afkorting voor Zelfstandige Zonder Personeel
Noot *** (*Jaar ervaring in huidige functie):* Van de 106 respondenten hebben 21 respondenten '0' jaar ervaring. Gemiddeld aantal maanden ervaring in de huidige functie bij deze groep respondenten is 4,7 maanden.
Noot **** (*Jaar werkzaam in huidige bedrijf):* Van de 122 respondenten zijn 34 respondenten korter dan '1' jaar in dienst. Gemiddeld aantal jaar werkzaam in huidige bedrijf is bij deze groep respondenten 4,8 maanden.

Tabel 2. Organisatie kenmerken (N=154)

Organisatie kenmerk	Categorieën	Percentage	Aantal
Sector	Financiële instellingen	6,5	10
	Industrie	3,2	5
	IT	9,7	15
	Onderwijs	3,9	6
	Overheid	3,2	5
	Zorg	9,7	15
	Wetenschap	0,6	1
	Bouw	1,3	2
	Zakelijke dienstverlening	23,4	36
	Horeca	3,9	6
	Overig	34,4	53
Omvang organisatie	0 – 10	21,4	33
	10 – 50	22,1	34
	50 – 150	14,3	22
	150 – 500	10,4	16
	>500	31,8	49
Profit of non-profit organisatie	Profit	77,9	120
	Non-profit	22,1	34
Schaal waarop organisatie opereert	Regionaal	12,3	19
	Nationaal	51,9	80
	Benelux	10,4	16
	Europa	5,2	8
	Internationaal	20,1	31
Structuur organisatie	Een platte, niet hiërarchische structuur. Weinig lagen in de organisatie.	54,5	84
	Een hiërarchische structuur, meerdere lagen in de organisatie.	43,5	67
	Weet ik niet	2,1	3
Leidinggevende	Ja	29,2	45
	Nee	70,8	109

Bijlage 3: Adviesrapport (Organisatie: Amedes Belgium)

Deze bijlage is met goedkeuring in deze masterthesis geplaatst.

Adviesrapport 'Amedes Belgium'

Resultaten van onderzoek naar empowerment en veranderbereidheid

Nathalie van den Eshof

Universiteit Utrecht

MSc. Arbeids- en Organisatiepsychologie

nathalievdeshof@gmail.com

Universiteit Utrecht

Top-line conclusies algemeen

- Organisatie empowerment heeft een significante positieve invloed op veranderbereidheid van medewerkers.
- Er is positieve samenhang tussen de volgende variabelen:
    - Organisatie empowerment en veranderbereidheid
    - Leidinggevende empowerment en veranderbereidheid
    - Een persoonlijke oriëntatie vanuit de leidinggevende en veranderbereidheid
    - Mentale veerkracht en veranderbereidheid
    - Veerkracht op het werk en veranderbereidheid.
    - Leeftijd en veranderbereidheid. Waarbij oudere werknemers een hogere veranderbereidheid tonen.
    - Omvang van de organisatie en veranderbereidheid, waarbij organisaties groter dan 150 medewerkers meer veranderbereidheid tonen dan kleinere organisaties.
- *Een samenhang is iets anders dan invloed. Samenhang betekent dat er een relatie is tussen de begrippen, terwijl invloed betekent dat er een aangetoond effect is. Organisatie empowerment is dus een van veranderbereidheid.*
- Er is een negatieve samenhang tussen de volgende variabelen:
    - Baanonzekerheid en veranderbereidheid

Top-line conclusies Amedes Belgium

- Gemiddeld wordt op organisatie empowerment en op leidinggevende empowerment iets lager gescoord.
- Gemiddeld wordt op de schaal 'persoonlijke oriëntatie vanuit de leidinggevende' iets lager gescoord dan het algemene gemiddelde.
- Op de schaal baanonzekerheid wordt hoger gescoord, vooral op de subschaal kwantitatieve baanonzekerheid (*uitleg volgt).*
- Op mentale veerkracht en veerkracht op het werk scoort Amedes Belgium ongeveer gelijk in verhouding tot het algemeen gemiddelde.
- De veranderbereidheidscore van medewerkers van Amedes Belgium is net zo hoog als de veranderbereidheid van de algemene studiepopulatie.

Introductie

Dit adviesrapport is gebaseerd op mijn afstudeerthesis, die is geschreven in het kader van de master Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Universiteit van Utrecht. Het doel van deze scriptie is leidinggevenden en werkgevers inzicht te bieden in de factoren die veranderbereidheid van werknemers vergroten. Deze factoren zijn: *organisatie empowerment* (optimaal benutten van talenten en human resources in een organisatie), *leidinggevende empowerment* (delegeren van taken en verantwoordelijken aan een team of individu), een *persoonlijke oriëntatie vanuit de leidinggevende* (geven om, respecteren en ondersteunen van werknemers) en *veerkracht* (flexibel reageren op veranderende eisen/omgeving). Verder is onderzocht of baanonzekerheid onder werknemers leidt tot minder veranderbereidheid. Veranderbereidheid is een positieve houding en bijdrage aan de verandering en de zichtbare bereidheid van werknemers om aan veranderingen mee te werken.

Deelnemers

Aan dit onderzoek hebben 154 respondenten, uit totaal 74 bedrijven deelgenomen. De studiepopulatie bestaat uit 54,5% vrouwen, 29,2% (45) leidinggevenden, de grootste leeftijdscategorie is >50 en 19-25 jaar. Het grootste gedeelte (114 respondenten) is hoger opgeleid (hogeschool of universiteit). Van de studiepopulatie is 14,9% woonachtig in België. Het merendeel van de studiepopulatie heeft een contract voor onbepaalde tijd (66,9%) voor 30-40 uur (73,4%).

Er hebben zowel kleine (0-10 werknemers) als zeer grote (>500 werknemers) organisaties deelgenomen, waarvan de meerderheid (77,9%) een profit organisatie is. Deelnemende organisaties opereren voornamelijk op nationaal niveau (51,9%) als ook op internationaal niveau (20,1%).

Resultaten

Ten eerste zullen de beschrijvende statistieken worden beschreven van Amedes Belgium in tabel 1. Vervolgens zal in de onderstaande staafdiagrammen de resultaten van Amedes Belgium uiteengezet worden naast de algemene resultaten uit de gehele populatie.

Tabel 1. Beschrijvende statistieken Amedes Belgium

	Categorieën	Aantal (procenten)
Geslacht	Man	8 (50%)
	Vrouw	8 (50%)
Leeftijd	Grootste categorie	26-31 jaar
Structuur	Niet hiërarchisch (platte structuur)	12
	Hiërarchisch (veel lagen in de organisatie)	2
	Weet ik niet	2

In totaal hebben er 16 werknemers van Amedes Belgium deelgenomen aan het onderzoek. Zoals in bovenstaande tabel 1 te zien is, ervaren de meeste werknemers Amedes Belgium als een niet hiërarchische organisatie. Van de respondenten hebben er twee een leidinggevende functie.

Organisatie empowerment & leidinggevende empowerment

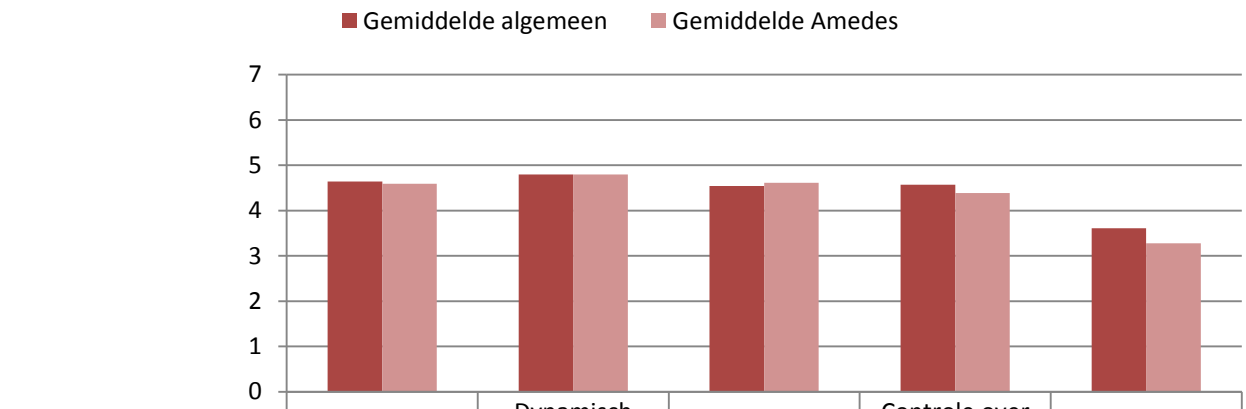
Figuur 1 toont de resultaten waarin het algemene gemiddelde als ook het gemiddelde van Amedes is weergegeven. Onderstaande tabel 2 toont een samenvatting van de onderzochte schalen en subschalen, als ook wat een hogere score op de vragenlijst betekent.

Tabel 2. Scoring en schalen Organisatie empowerment en Leidinggevende empowerment

Schaal	Scoring	Definitie
Organisatie empowerment	7 puntsschaal (min. 1 – max. 7). Een hoge score op deze schaal (en subschalen) betekent dat de werknemer meer empowerment ervaart vanuit de organisatie. Een hoge score is gunstig.	Empowerment op organisatie niveau is het creëren van een organisatorisch klimaat waarin kennis, ervaring en motivatie van werknemers tot uitdrukking gebracht wordt.
Subschaal OE: Dynamisch structureel raamwerk		Een heldere set van aanpasbare richtlijnen (kaders) die de werknemers helpt bij besluitvorming.
Subschaal OE: Transparantie in informatiedeling		Alle informatie aangaande de organisatie is beschikbaar voor alle werknemers.
Subschaal OE: Controle over werkplek beslissingen		Werknemers hebben input over alle aspecten van hun professionele carrière.

Leidinggevende empowerment	5 puntsschaal (min. 1 – max. 5). Een hoge score op deze schaal betekent dat de werknemer meer empowerment ervaart vanuit de leidinggevende. Een hoge score is gunstig.	Het delegeren van taken en verantwoordelijkheden aan een team of individu. Een vorm van co-creatie en *power sharing.*

Figuur 1. Organisatie empowerment en leidinggevende empowerment



	Organisatie empowerment	Dynamisch structureel raamwerk	Transparantie in informatie	Controle over werkplek beslissingen	Leidinggevende empowerment
Gemiddelde algemeen	4,64	4,8	4,54	4,57	3,61
Gemiddelde Amedes	4,59	4,8	4,61	4,39	3,28

Organisatie empowerment

Bovenstaande figuur 1 laat zien dat Amedes gemiddeld net iets lager scoort dan de algemene populatie. De minimum score op organisatie empowerment is 2,78 en de maximum score 5,56. De afwijking van het gemiddelde (standaarddeviatie) is 0,72 (*in de algemene populatie 1,11)*.

Op organisatie empowerment wordt, net als de algemene populatie, iets boven gemiddeld gescoord. Door te kijken naar de drie subonderdelen van organisatie empowerment komen we te weten waar het laagst wordt gescoord. Bij Amedes wordt het laagst gescoord op het subonderdeel 'controle over werkplek beslissingen'. Op deze schaal wordt niet slecht gescoord, maar er kan zeker nog wat gehaald worden. De score op het subonderdeel 'controle over werkplek beslissingen' houdt in dat werknemers van Amedes niet altijd ervaren dat ze controle hebben over hun eigen professionele carrière. Ook hebben ze bijvoorbeeld geen invloed op bijvoorbeeld het aannemen van nieuwe werknemers, het indelen van hun tijdsroosters, etc.

Op het subonderdeel 'transparantie in informatiedeling' wordt boven het populatiegemiddelde gescoord, maar ook hier kan het beter. Werknemers van Amedes geven de indruk dat er veel gecommuniceerd wordt binnen Amedes, maar er is geen volledige transparantie in informatiedeling. Het betreft informatie over beleidsdoeleinden, strategie, maar ook over de financiën.

Het 'dynamisch structureel raamwerk' scoort het hoogst. Dit betekent dat werknemers van Amedes regelmatig worden betrokken bij de besluitvorming. Om ervoor te zorgen dat werknemers nog meer vrijheid ervaren op dit subonderdeel kan de werknemers meer vrijheid worden gegeven. Echter, wel onder voorwaarde van een heldere set kaders. Deze kaders zijn de grenzen van vrijheid. Binnen de

kaders hebben werknemers de mogelijkheid mee te besluiten of input te leveren. Uiteindelijk zorgt het vragen naar input van werknemers voor een organisatie die flexibeler omgaat met veranderingen.

Wat levert meer organisatie empowerment op?
Een oorzaak van weerstand in een organisatie is een gebrek aan controle van werknemers over veranderingsprocessen. Empowerment creëert meer verantwoordelijkheid en een gevoel van controle onder werknemers, waardeer weerstand afneemt en veranderbereidheid toeneemt. Het geven van meer informatie over de verandering en het laten participeren van werknemers helpt bij het verminderen van angst en onzekerheid.

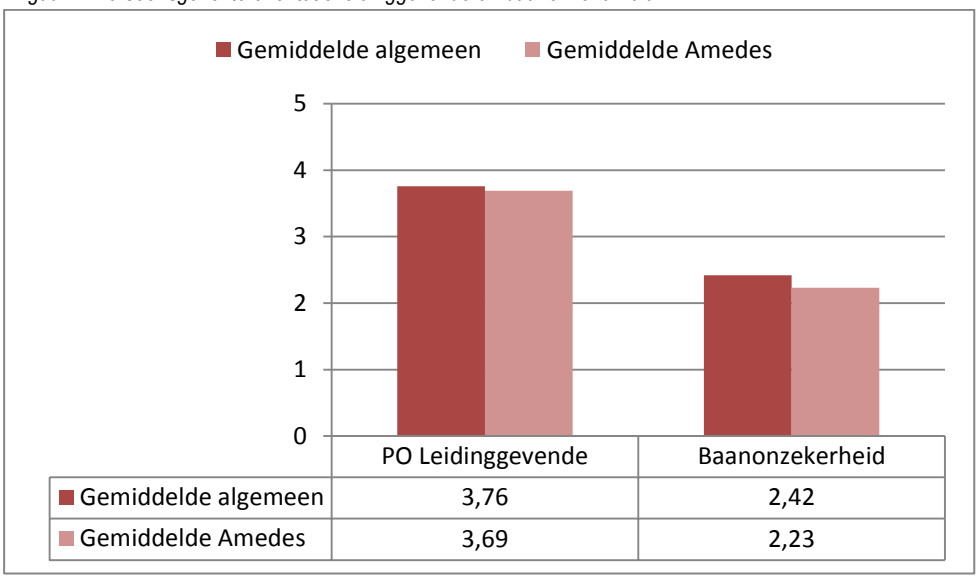
Leidinggevende empowerment
Leidinggevende empowerment scoort iets lager dan het algemene gemiddelde. Het minimum op leidinggevende empowerment is 1,50 en het maximum is 4,17. De standaarddeviatie is 0,72 (*in de algemene populatie 0,79).*
Het is duidelijk dat de ervaring van werknemers over leidinggevende empowerment erg uiteen loopt. Enkele werknemers van Amedes hebben een score van 1,5 (terwijl de maximumscore 5 is), en enkele werknemers scoren iets boven 4. Bij leidinggevende empowerment staat het stimuleren, motiveren en inspireren van werknemers centraal. Leidinggevende empowerment lijkt deels op organisatie empowerment, waarbij leidinggevenden een aantal eigenschappen nodig hebben om over te gaan tot een cultuur empowerment, namelijk:

- Het delen van informatie → Nodig om een verantwoordelijkheidsgevoel over te dragen naar werknemers en om vertrouwen te creëren.
- Autonomie creëren door het stellen van heldere kaders → Dit zorgt voor vrijheid van handelen en hierbij de gevolgen van het handelen te koppelen aan hun eigen verantwoordelijkheid.
- Vervangen van de hiërarchie door teams en individuen die zelf verantwoordelijkheid dragen → De hiërarchie wordt langzaam vervangen door teams en individuen met eigen verantwoordelijkheid.

Binnen Amedes kunnen een van deze drie punten niet volledig aanwezig zijn, waardoor er lager gescoord wordt op leidinggevende empowerment. Ook kan het zijn dat enkele werknemers meer verantwoordelijkheidsgevoel ervaren dan andere werknemers, waardoor de scores ook uiteen lopen.
Door te werken aan leidinggevende empowerment kan veranderbereidheid gestimuleerd worden.

Persoonsgerichte oriëntatie leidinggevende & baanonzekerheid
In onderstaande figuur 2 is te zien dat Amedes hetzelfde scoort als het algemeen gemiddelde op de schaal 'persoonsgerichte oriëntatie vanuit de leidinggevende'. De score is gunstig, werknemers ervaren gemiddeld veel steun en respect vanuit de leidinggevende(n). De minimumscore op de schaal persoonsgericht leidinggeven is 2,29. De maximumscore is 5,00. De gemiddelde afwijking van het gemiddelde is 0,67 (*0,83 in de studiepopulatie)*. De scores lopen erg uiteen, wat betekent dat werknemers de mate van steun en respect vanuit de leidinggevende verschillend ervaren.
Op baanonzekerheid is de gemiddelde score 2,23. De mimimumscore is 1,44 en de hoogste score is 3,00, met een standaarddeviatie van 0,44 (*0,77 in de studiepopulatie)*. Een score van 2,23 is een gemiddelde score, niet hoog en niet laag. Werknemers bij Amedes kunnen zowel onzeker zijn over het behoud van hun baan als over de kwaliteit van hun baan. Angst over de kwaliteit van de baan ontstaat vooral als werknemers bang zijn dat de inhoud en het takenpakket van hun baan verandert.

Figuur 2. Persoonsgerichte oriëntatie leidinggevende en baanonzekerheid

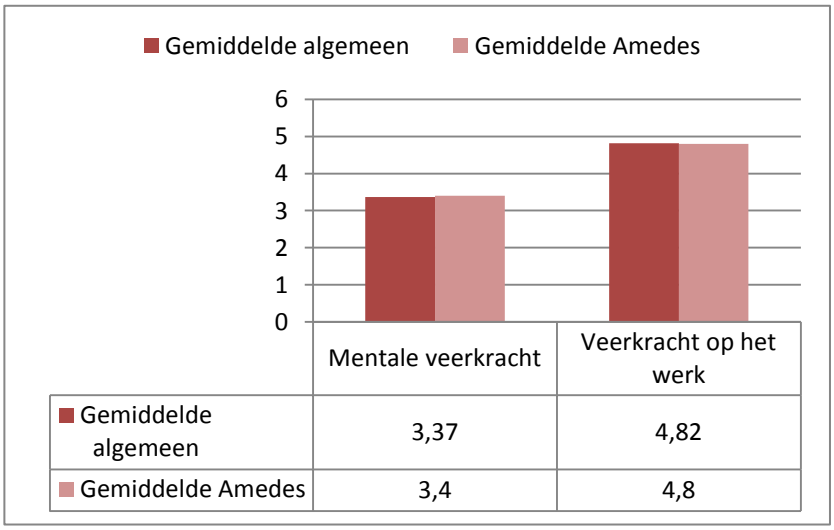


Mentale veerkracht & veerkracht op het werk

Onderstaande figuur 3 toont de uitkomsten behorende bij veerkracht. Er is zowel een score op de schaal mentale veerkracht als op veerkracht op het werk. Het onderscheid tussen de twee soorten veerkracht ligt vooral in het feit hoe aanpasbaar de veerkracht is. Mentale veerkracht wordt vooral gezien als persoonseigenschap en kan dus moeilijk worden aangepast. Veerkracht op het werk wordt gezien als een bepaalde toestand van de mens (*stait)* die getraind en ontwikkeld kan worden.

Op mentale veerkracht wordt gunstig gescoord. De hoogst haalbare score is '4'. De minimumscore op mentale veerkracht is 2,96 en de maximumscore is 3,88, met een standaarddeviatie van 0,27 (*0,28 in de studiepopulatie)*.

Figuur 3. Mentale veerkracht en veerkracht op het werk



Ook wordt er gunstig gescoord op de schaal 'veerkracht op het werk', waarbij de hoogst haalbare score '5' is. De minimumscore op veerkracht op het werk is 3,50 en de maximumscore is 5,83, met een standaard-deviatie van 0,51 *(0,55 in de studiepopulatie)*.

De scores komen overeen met de scores van het algemene gemiddelde.

Veranderbereidheid

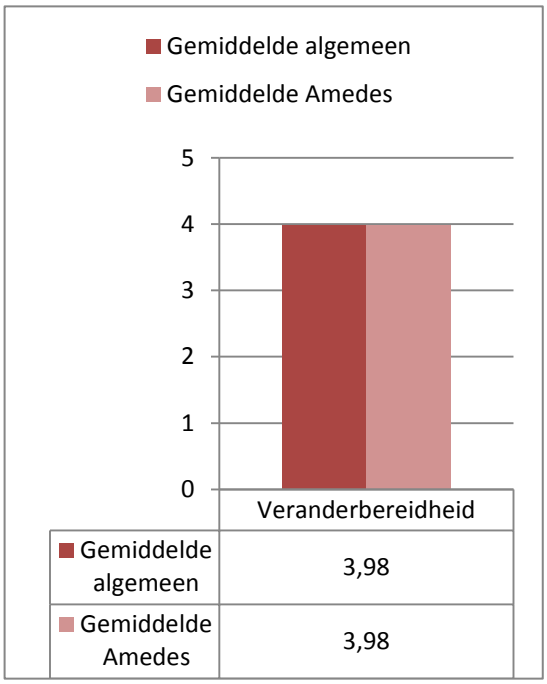
In figuur 4 is de gemiddelde score op veranderbereidheid te zien. De scores van Amedes komen exact overeen met de scores van het algemene gemiddelde. De hoogst haalbare score op de schaal veranderbereidheid is '5'. De minimumscore op veranderbereidheid bij Amedes is 3,25 en de maximumscore is 5,00. De standaarddeviatie is bij Amedes 0,40 en in de algemene studiepopulatie 0,91.

Wat is veranderbereidheid en hoe is het in de huidige studie gemeten?

Veranderbereidheid is de zichtbare bereidheid van werknemers om aan veranderingen mee te werken. Werknemers hebben een positieve houding en dragen bij aan de verandering. Het is dus een positieve gedragsintentie en daarmee de tegenpool van weerstand. Ook is veranderbereidheid een vorm van betrokkenheid bij de organisatie en is veranderbereidheid de basis van veranderenergie.

Veranderbereidheid bestaat uit het willen, moeten en kunnen veranderen. In deze studie is veranderbereidheid alleen gemeten aan de hand van de pure schaal 'veranderbereidheid'. Het willen, moeten en kunnen is niet gemeten. Dit is niet gemeten omdat niet alle onderzochte organisaties op dit moment in verandering zijn. De vragen over het willen, moeten en kunnen veranderen gaan over de huidige veranderingen die gaande zijn in organisaties. Om een duidelijker beeld te krijgen van de veranderbereidheid van werknemers in een bepaalde organisatie (*in verandering)* wordt aangeraden de gehele vragenlijst in te vullen.

Figuur 4. Veranderbereidheid



Advies

Amedes scoort redelijk gemiddeld in vergelijking tot de algemene resultaten. Dat er gemiddeld gescoord wordt op alle variabelen betekent echter niet dat er niks meer gedaan kan worden aan de gemeten

variabelen. Organisaties blijven de komende decennia veranderen en daarmee blijft de vraag naar flexibelere werknemers hoog. Empowerment draagt bij aan flexibelere vormen van organiseren en veerkracht kan blijven helpen bij het omgaan met veranderingen. Empowerment is moeilijker structureel in te brengen in de organisatie, maar kan wel een streven blijven. Veerkracht kan getraind worden. Als laatst is het noodzakelijk aandacht te gaan of blijven besteden aan de baanonzekerheid van werknemers. Zo leidt baanonzekerheid tot verminderde betrokkenheid bij de organisatie, wat uiteindelijk kan leiden tot minder veranderbereidheid. Fusies en herstructureringen worden vaak vanuit productiviteitsoogpunt doorgevoerd, maar leiden vaak tot financiële teleurstellingen omdat geen rekening wordt gehouden met de gevolgen voor betrokken werknemers. Het samengaan van culturen tast vaak de binding met de organisatie aan. Ook zorgt baanonzekerheid voor een negatieve attitude (*weerstand tegen verandering, minder steun voor organisatiedoelen)* ten opzichte van de organisatie en negatief gedrag *(verzuim, minder gemotiveerd)*.

Hetgeen wat iets minder scoort is leidinggevende empowerment. Advies voor Amedes is te letten op leidinggevende empowerment en op baanonzekerheid. Leidinggevende empowerment kan worden verbeterd door bijvoorbeeld de vaardigheden te ontwikkelen met een coach. Baanonzekerheid kan aangepakt worden door voorspelbaarheid en beheersbaarheid te vergroten. Dit betekent dat er open en eerlijk gecommuniceerd moet worden. Ook kan empowerment helpen, dit draagt bij aan de participatie en inspraak in veranderingsprocessen. De negatieve gevolgen van baanonzekerheid kunnen gereduceerd worden door sociale steun vanuit de leidinggevende en collega's, en door employability (inzetbaarheid, versterking van vaardigheden).

Bovenstaand is een advies voor het behouden van wat nu al goed gaat en het in de gaten houden van wat kleine zwakke punten.

Afsluiting

Hartelijk dank voor uw bijdrage vanuit Amedes. Hopelijk levert dit adviesrapport een duidelijk overzicht van de resultaten in uw organisatie.
Wilt u het gehele onderzoek graag ontvangen of heeft u nog vragen?
Dan kunt u mij een mail sturen naar onderstaand adres.

Vriendelijke groet,

Nathalie van den Eshof

nathalievdeshof@gmail.com

Bijlage 4: Vragenlijst (papieren versie)

Universiteit Utrecht

Vragenlijst

Beste deelnemer,

Voor u ligt een vragenlijst die ik heb opgesteld in het kader van mijn masterstudie Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Universiteit van Utrecht. In mijn afstudeeronderzoek richt ik mij op zowel de werkgever als de werknemer. Het doel van mijn onderzoek is werkgevers en leidinggevenden inzicht te kunnen bieden in het nemen van positieve maatregelen om de veranderbereidheid van werknemers te vergroten. Een van de positieve maatregelen gaat over het geven van meer verantwoordelijkheden en vrijheid aan werknemers.
Ik zou u willen vragen om maximaal 15 minuten van uw tijd beschikbaar te stellen om aan mijn onderzoek deel te nemen. Uw bijdrage wordt zeer op prijs gesteld. Onder de deelnemers worden vier Bongo bonnen van 25 euro verloot. Verder wordt onder organisaties met meer dan 10 deelnemers een plaats verloot voor de workshop 'De zes eigenschappen van de veerkrachtige medewerker', in Amsterdam op 16 mei.
Als u mee wilt doen aan de loting, vul dan aan het einde van de vragenlijst uw e-mail adres in.

Enkele aandachtspunten:

- De door u verstrekte informatie wordt **anoniem** en strikt **vertrouwelijk** behandeld. Alleen ik krijg de gegevens te zien. Er zal niet naar namen gevraagd worden.
- Voor het geldig laten zijn van een vragenlijst is het van belang dat **alle vragen** ingevuld worden. Ook als u twijfelt, kies dan uit het antwoord wat het dichtst bij u ligt.
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef aan wat voor u het best passende antwoord is.
- Lees de instructies vooraf aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordcategorieën verschillen per onderdeel. Boven elk onderdeel zijn de verschillende antwoordcategorieën uitgezet.
- Mocht u vragen hebben bij het invullen van deze vragenlijst, dan ben ik te bereiken via n.e.vandeneshof@students.uu.nl of 0681463677.
- Mocht u opmerkingen hebben, dan kunt u deze aan het einde van de vragenlijst opschrijven.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Student: Nathalie van den Eshof (3719812)
Begeleider: Dr. P. Heiligers

Achtergrondgegevens

Hier worden vragen gesteld over uw persoonlijke achtergrond. Deze vragen worden strikt vertrouwelijk behandeld. Kruis per vraag het hokje aan dat van toepassing is, vul het antwoord in of haal door wat niet van toepassing is.

Naam organisatie	_____
Leeftijdscategorie	❒ 19 – 25 jaar ❒ 26 – 31 jaar ❒ 32 – 38 jaar ❒ 39 – 44 jaar ❒ 45 – 50 jaar ❒ > 50 jaar
Geslacht	Man / Vrouw
Aantal jaar ervaring in dezelfde functie	___ jaar _____ maanden
Aantal jaar werkzaam in huidige bedrijf	___ jaar _____ maanden
Soort contract	❒ Onbepaald ❒ Tijdelijk ❒ Projectbasis of ZZP'er ❒ Oproepkracht/uitzendkracht ❒ Stage contract
Contracturen per week	___ uur
Hoogst genoten opleiding	❒ Lagere school ❒ MAVO, LBO, VMBO ❒ HAVO, MBO ❒ VWO ❒ HBO ❒ WO
Woonachtig in	❒ Nederland ❒ België ❒ Ander land, namelijk _____
Aantal werknemers bedrijf	❒ 0 – 10 ❒ 10 – 50 ❒ 50 – 150 ❒ 150 – 500 ❒ > 500
Structuur bedrijf	❒ Platte structuur, weinig tot geen hiërarchie ❒ Gelaagde structuur, veel hiërarchie
Werkzaam in branche	❒ Cultuur ❒ Industrieel ❒ Overheid ❒ Financiële instellingen ❒ Zakelijke dienstverlening ❒ Onderwijs ❒ Zorg ❒ Media ❒ IT ❒ Transport/logistiek ❒ Wetenschap ❒ Bouw ❒ Horeca ❒ Overig
Op wat voor een schaal opereert het bedrijf waarin u werkzaam bent?	Regionaal / Nationaal / Benelux / Europa / Internationaal

Leidinggevende	Ja / Nee (Bij ja, graag onderstaande twee vragen beantwoorden. Indien nee, onderstaande twee vragen overslaan)

Aantal jaar leidinggevende	___ jaar
Over hoeveel fulltime werknemers (FTE's) bent u leidinggevende?	___ FTE's

Uw leidinggevende

Let op! *Deze vragen worden ook ingevuld door leidinggevenden die nog een leidinggevende boven zich hebben. Indien u zelf de hoogste leidinggevende bent, stelt u zich dan de voorgelegde situaties voor met managers of co-workers*

Hieronder volgen een aantal uitspraken met betrekking tot uw leidinggevende. Wilt u aangeven in welke mate u het eens of oneens bent met onderstaande uitspraken, door het voor u meest passende antwoord te omcirkelen.

1	2	3	4	5
Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens

	Mijn leidinggevende…..					
1	is geïnteresseerd in hoe ik me voel en hoe het met me gaat.	1	2	3	4	5
2	neemt tijd voor persoonlijk contact.	1	2	3	4	5
3	heeft aandacht voor mijn persoonlijke behoeften.	1	2	3	4	5
4	neemt tijd om te praten over werk gerelateerde emoties.	1	2	3	4	5
5	is oprecht bezorgd over mijn persoonlijke ontwikkeling.	1	2	3	4	5
6	leeft met mij mee als er problemen zijn.	1	2	3	4	5
7	geeft om zijn/haar medewerkers.	1	2	3	4	5
8	staat toe dat medewerkers belangrijke beslissingen beïnvloeden.	1	2	3	4	5
9	staat het *niet* toe dat medewerkers participeren bij het maken van beslissingen.	1	2	3	4	5
10	vraagt medewerkers om advies over de strategie van de organisatie.	1	2	3	4	5
11	heroverweegt beslissingen op basis van aanbevelingen van zijn/haar medewerkers.	1	2	3	4	5
12	delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan werknemers.	1	2	3	4	5
13	staat mij toe een groot aandeel te hebben in het vaststellen van mijn eigen prestatiedoelen.	1	2	3	4	5

Veerkracht

De volgende vragen gaan over uw mentale veerkracht. Wilt u aangeven in welke mate u het eens of oneens bent met onderstaande uitspraken, door het voor u meest passende antwoord te omcirkelen. Bij het beantwoorden van deze vragen gelieve een periode van langere tijd in uw leven in gedachten te houden, het gaat niet alleen om afgelopen weken.

HO	GO	GE	HE
Helemaal oneens	Gedeeltelijk oneens	Gedeeltelijk eens	Helemaal eens

11	Als ik plannen maak, voer ik die uit.	HO	GO	GE	HE
12	Ik red het op de een of andere manier wel.	HO	GO	GE	HE
13	Ik kan meer op mezelf rekenen dan dat anderen op zichzelf kunnen rekenen.	HO	GO	GE	HE
14	Geïnteresseerd blijven in dingen is belangrijk voor mij.	HO	GO	GE	HE
15	Ik kan op mezelf zijn als dat nodig is.	HO	GO	GE	HE
16	Ik ben trots op de dingen die ik heb bereikt in het leven.	HO	GO	GE	HE

17	Ik kan omgaan met onverwachte problemen.	HO	GO	GE	HE
18	Ik ben tevreden over mezelf.	HO	GO	GE	HE
19	Ik heb het gevoel dat ik veel dingen tegelijkertijd aankan.	HO	GO	GE	HE
20	Ik ben vastberaden.	HO	GO	GE	HE
21	Ik twijfel aan de zin van het leven.	HO	GO	GE	HE
22	Ik pak de problemen aan zoals ze zich voordoen.	HO	GO	GE	HE
23	Ik sla me door moeilijke tijden heen omdat ik al eerder moeilijke momenten heb meegemaakt.	HO	GO	GE	HE
24	Ik heb zelfdiscipline.	HO	GO	GE	HE
25	Ik blijf geïnteresseerd in dingen.	HO	GO	GE	HE
26	Ik vind zelfs in moeilijke tijden wel iets om over te lachen.	HO	GO	GE	HE
27	Mijn geloof in mezelf helpt me door moeilijke tijden.	HO	GO	GE	HE
28	In een noodgeval ben ik iemand op wie mensen kunnen rekenen.	HO	GO	GE	HE
29	Ik bekijk een situatie op verschillende manieren.	HO	GO	GE	HE
30	Ik kan mezelf dwingen dingen te doen, zelfs als ik daar geen zin in heb	HO	GO	GE	HE
31	Mijn leven heeft zin.	HO	GO	GE	HE
32	Ik blijf niet stilstaan bij dingen waaraan ik niks kan doen.	HO	GO	GE	HE
33	In een moeilijke situatie vind ik altijd een uitweg.	HO	GO	GE	HE
34	Ik heb genoeg energie om te doen wat ik moet doen.	HO	GO	GE	HE
35	Het is niet erg dat er mensen zijn die mij niet mogen.	HO	GO	GE	HE

De laatste zes vragen gaan over uw veerkracht in de context van uw werk. Bij deze vragen is er een andere scoring.

1	2	3	4	5	6
Geheel mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Geheel mee eens

26	Als ik een tegenslag heb op mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan.	1	2	3	4	5	6
27	Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden.	1	2	3	4	5	6
28	Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is.	1	2	3	4	5	6
29	Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij.	1	2	3	4	5	6
30	Moeilijke momenten in het werk kan ik best aan, want ik heb al voor hetere vuren gestaan.	1	2	3	4	5	6
31	Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk.	1	2	3	4	5	6

Organisatie empowerment

Dit gaat over u en de organisatie. De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u de organisatie waarvoor u werkt ervaart. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het passende cijfer (van 0 tot 6) in te vullen?						
0	1	2	3	4	5	6
Helemaal niet van toepassing	Grotendeels niet van toepassing	Deels niet van toepassing	Geen mening	Deels van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing

	Uitspraak	**Cijfer (0 – 6)**
33	Het wordt in deze organisatie gewaardeerd wanneer je als werknemer ‘buiten de kaders’ denkt	
34	Deze organisatie geeft je informatie over welke doelen zij wil behalen in de toekomst.	
35	Deze organisatie geeft je informatie over hoe zij haar doelen wil behalen in de toekomst	
36	Je hebt inspraak bij veranderingen in het beleid van deze organisatie	
37	Deze organisatie moedigt het *niet* aan dat je risico neemt bij het uitvoeren van je werkzaamheden	
38	Je wordt in deze organisatie *niet* aangemoedigd om probleemoplossende vaardigheden te gebruiken bij de uitvoering van je werkzaamheden	
39	In deze organisatie worden managers niet beoordeeld door hun ondergeschikten	
40	Je hebt in deze organisatie inspraak bij het bepalen van je eigen productiecriteria	
41	Deze organisatie laat je vrij in het bepalen wanneer je betaald verlof opneemt	
42	Je hebt in deze organisatie zeggenschap in je eigen team	
43	Je hebt in deze organisatie invloed bij het aannemen van nieuwe werknemers	
44	Je hebt in deze organisatie *geen* inspraak in het opstellen van je plannen m.b.t. pensionering	
45	Je hebt in deze organisatie inspraak bij het bepalen van je verantwoordelijkheden in het werk	
46	Je hebt in deze organisatie *geen* inzicht in financiële gegevens van de organisatie	
47	De manier waarop de organisatie informatie verspreidt onder haar werknemers is *niet* efficiënt	
48	De organisatie brengt informatie over haar beloningssysteem naar buiten	
49	De organisatie voorziet haar werknemers van informatie over haar klanten	
50	Je wordt als werknemer niet geïnformeerd over de mogelijkheden die de organisatie biedt om deel te nemen aan programma’s om je persoonlijk te ontwikkelen	

Baanonzekerheid

De onderstaande vragen gaan over de onzekerheid die ervaart met betrekking tot het behoud van uw baan en belangrijke onderdelen van uw baan.

		Volstrek mee oneens	Mee oneens	Eens noch oneens	Mee eens	Volstrekt mee eens
51	Ik ben bang dat ik ontslagen zal worden.	1	2	3	4	5
52	Ik denk dat ik bij mijn huidige werkgever zal kunnen blijven werken.	1	2	3	4	5
53	Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn baan.	1	2	3	4	5
54	Ik ben er zeker van dat ik mijn werk zal kunnen behouden.	1	2	3	4	5
55	Er bestaat een kans dat ik binnen twee jaar mijn werk zal verliezen.	1	2	3	4	5
56	Mijn loopbaankansen bij mijn huidige werkgever zien er gunstig uit.	1	2	3	4	5
57	Ik heb het gevoel dat mijn huidige werkgever me in de nabije toekomst van stimulerend werk zal voorzien.	1	2	3	4	5
58	Ik geloof dat mijn huidige werkgever ook in de toekomst behoefte heeft aan mijn deskundigheid.	1	2	3	4	5
59	Mijn loonevolutie bij mijn huidige werkgever ziet er veelbelovend uit.	1	2	3	4	5

Veranderbereidheid

Onderstaande vragen gaan over de houding die u ten opzichte van veranderingen in het werk/de organisatie heeft. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de uitspraak door het antwoord te omcirkelen welke het meest op uw situatie van toepassing is.

1	2	3	4	5
Geheel mee eens	Mee eens	Noch mee eens noch mee oneens	Mee oneens	Geheel mee oneens

61	Ik ben bereid me in te zetten voor aanstaande veranderingen	1	2	3	4	5
62	Ik ben bereid tijd vrij te maken voor veranderingen	1	2	3	4	5
63	Ik ben bereid om eventuele weerstand tegen veranderingen bij mijn collega's weg te nemen	1	2	3	4	5
64	Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van nut en noodzaak van veranderingen	1	2	3	4	5

Bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!

Wilt u meedoen aan de loting voor de Bongo-bon? Vul dan hier uw mailadres in:

……..

Heeft u nog op- of aanmerkingen over deze vragenlijst? U kunt contact met mij opnemen of hieronder iets achterlaten.

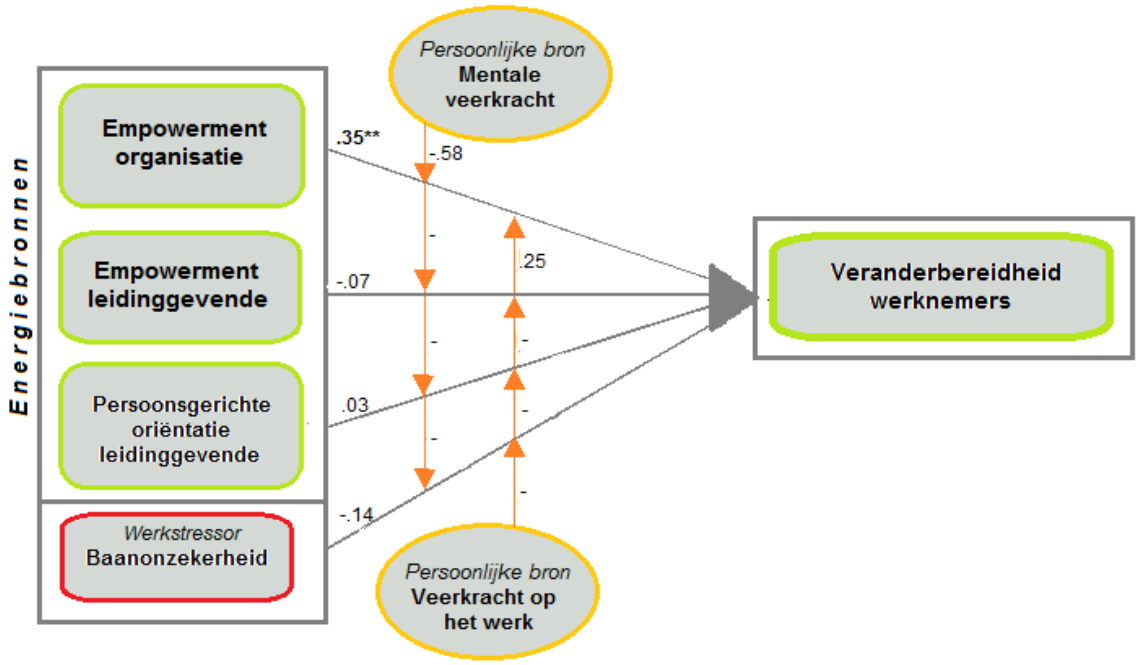
……

……

Nogmaals bedankt!

Nathalie van den Eshof
n.e.vandeneshof@students.uu.nl
0681463677

Bijlage 5: Onderzoeksmodel met regressie coëfficiënten



Figuur 2: Onderzoeksmodel met regressie coëfficiënten