



Universiteit Utrecht

Masterthesis

*De invloed van de mate van vertrouwen van basisschoolleerkrachten in de directeur /
directrice op de mate van vertrouwen in collega's onderling*

Auteur: Myrthe Maris
Studentnummer: 4251474
Opleiding: Onderwijskundig Ontwerp en Advisering
Thema: Learning in Organizations
1^o beoordelaar: Dr. P.A.M. Kommers
2^o beoordelaar: Dr. L.H.J. v.d. Venne
Datum: 11 juni 2015

Voorwoord

De scriptie die voor u ligt is geschreven in het kader van de afsluiting van mijn master Onderwijskundig Ontwerp en Advisering aan de universiteit Utrecht. Tijdens mijn werk als leerkracht in het basisonderwijs ben ik in aanraking gekomen met vele verschillende scholen, teams en collega's. Op sommige scholen voelde ik me meteen thuis en voelde het vertrouwd en op andere scholen was deze positieve sfeer in minder mate aanwezig. Vanuit deze ervaring is mijn onderwerp voor de masterthesis ontstaan. De focus bij dit onderzoek ligt dan ook op de relatie tussen de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in collega's onderling.

Graag wil ik de directeuren en directrices van de verschillende basisscholen bedanken voor hun openheid en voor de kans die ze mij geboden hebben een onderzoek uit te voeren binnen de organisatie. Ook een woord van dank aan dhr. Kommers voor de goede begeleiding. Tenslotte wil ik de leerkrachten bedanken voor de tijd die ze gestoken hebben in het invullen van de enquête.

Myrthe Maris

Juni 2015

Samenvatting

Vele organisaties zijn gericht op het behalen van organisatiesucces. Ook schoolorganisaties zijn constant op zoek naar het behalen van succes in de zin van het optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs. Om organisatiesucces binnen een school te kunnen behalen is de aanwezigheid van organisatievertrouwen van groot belang. Twee belangrijke aspecten die vooral van invloed zijn op het creëren van vertrouwen binnen een schoolorganisatie zijn enerzijds de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en anderzijds de mate van vertrouwen in de collega's onderling. Uit de primaire analyse is gebleken dat wanneer een basisschoolleerkracht vertrouwen heeft in de directeur / directrice van de school, hij of zij over het algemeen ook vertrouwen heeft in de collega's van de school. Wat opviel is dat niet alleen een hoge mate van vertrouwen in de directeur / directrice leidt tot een hoge mate van vertrouwen in collega's, maar dat een hoge mate van vertrouwen in collega's ook leidt tot een hoge mate van vertrouwen in de directeur / directrice. Uit de secundaire analyse zijn enkele aanvullende resultaten gekomen. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer de directeur / directrice van een school vertelt wat er daadwerkelijk gaande is op school en openlijk persoonlijke informatie deelt met de collega's, de mate van vertrouwen in zowel de directeur / directrice als in collega's stijgt. Concluderend kan gesteld worden dat het voor een schoolorganisatie van groot belang is te investeren in zowel het creëren van vertrouwen in de directeur / directrice als in het creëren van vertrouwen in collega's aangezien deze aspecten elkaar positief beïnvloeden en tot gevolg hebben dat het gehele organisatievertrouwen groeit en indirect van invloed zijn op het behalen van organisatiesucces binnen een school. Verder zijn in dit onderzoek aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Sleutelwoorden: organisatievertrouwen, vertrouwen in de directeur en vertrouwen in collega's

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1. Organisatievertrouwen.....	6
1.2. Vertrouwen in de directeur en vertrouwen in collega's	8
1.3. Onderzoeksvraag en hypothese	10
2. Methode	11
2.1. Onderzoeksdesign.....	11
2.2. Deelnemers	11
2.3. Instrumenten	11
2.3.1. Vertrouwen in de directeur	12
2.3.2. Vertrouwen in de collega's	12
2.4. Procedure	12
2.5. Analyse	13
3. Resultaten	14
3.1. Factoranalyse	14
3.2. Betrouwbaarheidsanalyse	17
3.3. Regressieanalyse.....	17
3.4. Secundaire analyse	19
4. Conclusie en discussie	22
5. Referentielijst	25
6. Bijlagen	29
6.1. Bijlage 1: Vragenlijst voor leerkrachten in het basisonderwijs	29
6.2. Bijlage 2: Onderzoekstijdsschema / planning	30
6.3. Bijlage 3: risico's en hoe daarmee om wordt gegaan	31

1. Inleiding

Organisatiesucces is een essentieel aspect dat vele organisaties nastreven (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009; Salahuddin, 2011). Ook schoolorganisaties zijn constant op zoek naar het behalen van succes in de zin van het optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs (Van Leeuwen, 2011). Om organisatiesucces te kunnen behalen is het van groot belang dat er organisatievertrouwen aanwezig is (McKnight, Choudhury, & Kacmar, 2002; Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000). Dit is ook van toepassing op het organisatiesucces binnen een school. Tschannen-Moran en Hoy (2000) geven bijvoorbeeld aan dat organisatievertrouwen een cruciale factor is om onderwijs te kunnen verbeteren en om successen te behalen. Scholen met een hoge mate van vertrouwen zijn in staat om organisatiedoelen te bereiken, nieuwe ideeën te ontwikkelen en deze ook uit te dragen naar de maatschappij (Bryk & Schneider, 2002).

Vele onderzoekers noemen verschillende aspecten van organisatievertrouwen waarbij, specifiek voor organisatievertrouwen binnen een school, de nadruk wordt gelegd op de invloed van twee belangrijke aspecten, namelijk de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in de collega's (Bryk & Schneider, 2002; Hodson & Roscigno, 2004; Hoy & Tschannen-Moran, 1999; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998).

Dit onderzoek gaat niet in op de vraag of het vertrouwen in de directeur / directrice één van de onderdelen is voor het stimuleren van organisatievertrouwen binnen een school, maar of het vertrouwen in de directeur / directrice hét basiselement is voor het ontstaan van organisatievertrouwen in de school waar vervolgens de andere aspecten van organisatievertrouwen uit voortkomen (zoals vertrouwen in collega's).

Mocht het vertrouwen in de directeur / directrice leiden tot het ontstaan van andere elementen van organisatievertrouwen, zoals het vertrouwen in collega's, betekent dit dat een schooldirectie vooral zou moeten investeren in het creëren van vertrouwen in de directeur / directrice. Wanneer er binnen een school dan voldoende vertrouwen in de directeur / directrice aanwezig is, zal dit leiden tot voldoende organisatievertrouwen en voldoende organisatievertrouwen leidt tot het behalen van organisatiesucces (Tschannen-Moran & Hoy, 2000).

De vraagstelling luidt daarom als volgt: 'In hoeverre heeft de mate van vertrouwen in de directeur / directrice van een basisschool invloed op de mate van vertrouwen tussen basisschoolleerkrachten onderling?' Hieronder volgt een theoretisch kader waarin de volgende begrippen zullen worden toegelicht: organisatievertrouwen, vertrouwen in de directeur en vertrouwen in de collega's.

1.1.Organisatievertrouwen

Zoals gezegd is het behalen van organisatiesucces het belangrijkste doel van een organisatie (Richard et al., 2009). Organisaties zijn gefocust op het behalen van succes binnen de organisatie (Salahuddin, 2011). Ook schoolorganisaties zijn constant op zoek naar manieren om successen te behalen ofwel de kwaliteit van het onderwijs te optimaliseren (Van Leeuwen, 2011). Om successen te kunnen behalen binnen een organisatie is de aanwezigheid van organisatievertrouwen van groot belang (McKnight et al., 2002; Shockley-Zalabak et al., 2000). Dit geldt ook voor organisaties als scholen. Tschannen-Moran en Hoy (2000) geven bijvoorbeeld aan dat organisatievertrouwen een cruciale factor is om onderwijs te kunnen verbeteren en om successen te behalen. Scholen met een hoge mate van vertrouwen zijn in staat om organisatiedoelen te bereiken, nieuwe ideeën te ontwikkelen en deze ook uit te dragen naar de maatschappij (Bryk & Schneider, 2002).

Organisatorisch vertrouwen is gedefinieerd als de mate waarin men bereid is om successen toe te schrijven aan de bekwaamheden van anderen en de mate waarin men vertrouwen heeft in de medewerkers binnen de organisatie (Firth-Cozens, 2004). Mishra en Morrissey (1990) stellen dat organisatievertrouwen een individuele perceptie is van de mate van organisatorische ondersteuning, de mate van vertrouwen in de leidinggevende en de mate waarin de organisatie open, eerlijk en betrouwbaar is.

Organisatievertrouwen wordt door vele auteurs onderverdeeld in verschillende deelaspecten. Volgens Galford en Drapeau (2003) bestaat organisatievertrouwen uit drie aspecten, namelijk de mate waarin een werknemer vertrouwen heeft in het topmanagement, de mate van vertrouwen in de directe leidinggevende en de mate van vertrouwen in de organisatie als geheel waarbij openheid, structuur en eerlijkheid centraal staan. Volgens Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner (1998) wordt organisatievertrouwen opgebouwd door de aanwezigheid van structuur, het correct verloop van de procedures en een positieve organisatiecultuur. Shockley-Zalabak et al. (2000) stellen dat vooral aspecten als competentie, openheid, eerlijkheid, zorg voor werknemers en betrouwbaarheid fundamenteel zijn voor het ontstaan van organisatievertrouwen.

Een school is ook een soort organisatie waardoor aangenomen mag worden dat, voor het behalen van organisatievertrouwen binnen de school, dezelfde aspecten van belang zijn. Zo noemt Yilmaz (2008) specifiek voor een schoolorganisatie dat het realiseren van vertrouwen binnen een school wordt veroorzaakt door de mate van vertrouwen in de directeur, in collega's en in de ouders en leerlingen.

Zoals al uit de definities en de verschillende beschreven aspecten van organisatievertrouwen duidelijk wordt gaat het vooral om het menselijke aspect van vertrouwen. Nooteboom (2009) bevestigt dit door te benadrukken dat wanneer men vertrouwen wil hebben in een organisatie of systeem, men vooral vertrouwen moet hebben in de mensen die daarin werkzaam zijn. Werknemers moeten erop kunnen vertrouwen dat de uitvoerders binnen een organisatie zullen functioneren naar gelang de gemaakte afspraken.

Hoy en Tschannen-Moran (1999) leggen in hun model, specifiek voor het meten van organisatievertrouwen binnen een school, ook de nadruk op het menselijke aspect. Met name op het vertrouwen dat een leerkracht heeft in drie verschillende groepen: de directeur, de collega's en de leerlingen en ouders.

Andere auteurs onderschrijven, naast andere aspecten, voornamelijk het vertrouwen in de directeur en het vertrouwen in de collega's als essentiële aspecten voor het creëren van organisatievertrouwen binnen een school. Bryk & Schneider (2003) geven bijvoorbeeld aan dat de directeur de kernfactor is voor de ontwikkeling en verspreiding van relationeel vertrouwen binnen de gehele school. Hodson (2001) voegt daaraan toe dat wanneer directeuren het vertrouwen verdienen van de gehele organisatie, zij het gevoel van menselijke waardigheid op de werkplek versterken. Zaheer, McEvily, & Perrone (1998) benadrukken bijvoorbeeld dat wanneer men zicht wil krijgen op het vertrouwen in een organisatie, men zich ook moet richten op de mate van vertrouwen in de werknemers onderling. Costa (2003) stelt dat het onderlinge vertrouwen in een team van groot belang is voor het creëren van een stabiele organisatie op lange termijn en Mayer, Davis en Schoorman (1995) geven aan dat collega's onderling op elkaar moeten kunnen rekenen om van daaruit organisatiedoelen te kunnen behalen.

In de volgende paragraaf zal daarom dieper in worden gegaan op deze twee aspecten van organisatievertrouwen: het vertrouwen in de directeur en het vertrouwen in collega's.

1.2. Vertrouwen in de directeur en vertrouwen in collega's

Het vertrouwen in een directeur is de aanname dat een team kan rekenen op hetgeen een leider belooft en dat een directeur goede intenties heeft met betrekking tot het team (Dirks, 2000). Dit vertrouwen wordt gekenmerkt door zowel warm en ondersteunend gedrag van de directeur als het stellen van duidelijke verwachtingen richting de leerkrachten (Hoy & Tarter, 2004).

Barczak, Lask en Mulki (2010) definiëren het vertrouwen in collega's als de mate waarin een collega bereid is te handelen op grond van de woorden, handelingen en beslissingen van de ander. Jarvenpaa, Knoll en Leidner (1998) stellen dat het vertrouwen in collega's een perceptie is van een individu op het vermogen, de eerlijkheid en welwillendheid van de collega's.

Er zijn vijf kenmerken van vertrouwen die door vele onderzoekers worden gezien als fundamentele aspecten voor de opbouw van vertrouwen (Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer, & Van Engelen, 2006; Ridings, Gefen, & Arinze, 2002). Deze kenmerken gelden zowel voor het organisatievertrouwen in het algemeen als voor de deelaspecten vertrouwen in de directeur en vertrouwen in collega's.

Welwillendheid. Een eerste kenmerk is de welwillendheid van een persoon ten opzichte van de ander (Bakker et al., 2006). Welwillendheid is de waargenomen bereidheid van een persoon om zich te gedragen op een manier die bijdraagt aan de belangen van beide partijen (Selnes & Gønhaug, 2000). Voor het vertrouwen in een directeur betekent dit dat een leerkracht het gevoel heeft dat een directeur rekening houdt met zijn of haar belangen. Voor het vertrouwen in collega's betekent dit dat een individu de collega's vertrouwt en dat het gevoel aanwezig is dat men naar elkaar omziet (Hoy & Tschannen-Moran, 1999; Yilmaz, 2008).

Betrouwbaarheid. Ook betrouwbaarheid is van groot belang voor het ontstaan van vertrouwen (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Betrouwbaarheid betekent in algemene zin dat men erop kan vertrouwen dat een ander een gegeven belofte of gedane toezegging ook daadwerkelijk nakomt. Soms hoeft deze belofte of toezegging niet eens expliciet uitgesproken te worden, maar is de betrouwbaarheid een impliciet onderdeel van de relatie (Karssing, 2006). Het vertrouwen in de directeur wordt daarbij gekenmerkt door het nakomen van de beloften en door het verantwoord gebruik van vertrouwde informatie (Hall, Dugan, Zheng, & Mishra, 2001). Het vertrouwen in collega's wordt gekenmerkt door het feit dat collega's op elkaar kunnen rekenen (Hoy & Tschannen-Moran, 1999).

Competentie. Een derde belangrijk kenmerk van vertrouwen is competentie (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Met competentie wordt in het algemeen de mate van bekwaamheid bedoeld (Epstein & Hundert, 2002). Voor het vertrouwen in de directeur betekent dit dat men erop vertrouwt dat de directeur zijn of haar werk goed uitvoert (Hall et al., 2001; Ridings et al., 2002). Voor het vertrouwen in collega's betekent dit dat men vertrouwen heeft in de bekwaamheden van de ander (Johnson & Grayson, 2005).

Eerlijkheid. Ook eerlijkheid is een belangrijke component van vertrouwen (Hoy en Tschannen-Moran, 1999). Met eerlijkheid wordt bedoeld dat men de waarheid spreekt en dat men handelt in overeenstemming met de principes die men zegt te onderschrijven (Musschenga, 2004). Voor zowel het vertrouwen in de directeur als voor het vertrouwen in collega's betekent dit dat men het gevoel heeft dat de ander de waarheid spreekt (Bakker et al., 2006; Hall et al., 2001).

Openheid. Tenslotte gaat het om de aanwezigheid van openheid (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Dit is de mate waarin belangrijke informatie wordt gedeeld en de mogelijkheid om persoonlijke informatie te kunnen delen (Ridings et al., 2002). Voor het vertrouwen in de directeur betekent dit dat men er van overtuigd is dat de directeur vertelt wat er precies gaande is op school en dat de directeur openlijk persoonlijke informatie deelt met de leerkrachten. Voor het vertrouwen in de collega's betekent dit dat leerkrachten het gevoel hebben dat men open is naar elkaar toe (Hoy & Tschannen-Moran, 1999).

Zoals eerder aangegeven vormen bovenstaande vijf aspecten het uitgangspunt voor zowel het vertrouwen in de directeur als het vertrouwen in collega's. De vijf aspecten zijn in eerder onderzoek vaker gebruikt als basis om enerzijds de invloed van het vertrouwen in de directeur op het vertrouwen in de schoolorganisatie te meten en anderzijds om de invloed van het vertrouwen in collega's op het vertrouwen in de schoolorganisatie te meten (Hoy & Tschannen-Moran; Yilmaz, 2008). Dit onderzoek gaat, met dezelfde vijf aspecten als uitgangspunt, echter in op de vraag of het vertrouwen in de directeur niet één van de elementen, maar hét basiselement is waar het vertrouwen tussen collega's een gevolg van is. De onderzoeksvraag luidt dan ook: 'In hoeverre heeft de mate van vertrouwen in de directeur / directrice van een basisschool invloed op de mate van vertrouwen tussen basisschoolleerkrachten onderling?'

1.3.Onderzoeksvraag en hypothese

Naar aanleiding van het theoretisch kader is de volgende onderzoeksvraag en is het volgende onderzoeksmodel (figuur 1) opgesteld met bijbehorende hypothese:

In hoeverre heeft de mate van vertrouwen in de directeur / directrice van een basisschool invloed op de mate van vertrouwen tussen basisschoolleerkrachten onderling?



Figuur 1: Onderzoeksmodel

H0: De mate van vertrouwen in de directeur / directrice van een basisschool heeft geen positieve invloed op de mate van vertrouwen tussen basisschoolleerkrachten onderling.

H1: De mate van vertrouwen in de directeur / directrice van een basisschool heeft een positieve invloed op de mate van vertrouwen tussen basisschoolleerkrachten onderling.

2. Methode

2.1.Onderzoeksdesign

Dit onderzoek omvat een correlationeel design, waarin gekeken is in hoeverre het vertrouwen in een directeur / directrice samenhangt met het vertrouwen in collega's. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de ad-hoc methode: de gegevens zijn in één keer verzameld in plaats van gedurende een langere tijdsperiode. Hierbij is een kwantitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Er is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode aangezien hier twee grote voordelen aan verbonden zijn. Kwantitatieve data is makkelijker te verzamelen, te vergelijken en samen te vatten dan kwalitatieve data en verder bestaat er bij het gebruik van kwantitatieve data de mogelijkheid tot statistische analyse (Babbie, 2007; Leeflang, 2003). De onderzoekstechniek die gehanteerd is en passend bij een kwantitatief onderzoek is de surveymethode (Van der Velde, 2013). Door een vragenlijst af te nemen kon op één moment een grote groep respondenten worden bereikt waardoor het mogelijk was om uitkomsten te generaliseren.

2.2.Deelnemers

De respondenten die aan dit onderzoek meewerkten waren basisschoolleerkrachten. De respondenten waren afkomstig van veertien verschillende basisscholen. In totaal hebben aan dit onderzoek 169 respondenten deelgenomen. Het grootste gedeelte van de respondenten bestond uit vrouwen en slechts een klein deel uit mannen. Dit was geen bewuste keuze maar dit komt doordat er meer vrouwen in het basisonderwijs werken dan mannen. De leeftijd van de respondenten varieerde van 25 tot en met 60 jaar. Er is geen onderscheid gemaakt in soorten basisscholen aangezien dit niet relevant was voor dit onderzoek en om op deze wijze zoveel mogelijk respondenten te kunnen bereiken.

2.3.Instrumenten

Het meetinstrument dat centraal stond in dit onderzoek was de vragenlijst. Deze methode is in schriftelijke vorm gebruikt waarbij het non-response probleem deels werd opgelost door de enquêtes schriftelijk af te geven aan de leidinggevenden van de scholen en na twee weken weer bij hen op te halen. Om de opinies van de basisschoolleerkrachten te meten met betrekking tot het vertrouwen in de directeur en het vertrouwen in de collega's is gebruik gemaakt van de zogenaamde Likert schaal: een vijfpuntenschaal lopend van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5) (Leeflang, 2003). Zowel de onafhankelijke als afhankelijke variabele zijn dus van interval meetniveau. De kans dat respondenten sociaal wenselijke

antwoorden zouden geven was aanwezig. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen waren de vragenlijsten anoniem en is de anonimiteit ook benadrukt in de vragenlijst.

2.3.1. Vertrouwen in de directeur

Om de mate van vertrouwen in de directeur / directrice te kunnen meten zijn de vijf aspecten van vertrouwen gebruikt als onderligger voor de variabele ‘vertrouwen in de directeur / directrice’. Het meetinstrument dat gebruikt is om het vertrouwen in de directeur / directrice te meten is de ‘Faculty Trust in the Principal’ (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Deze vragenlijst bestaat uit elf stellingen. Deze zijn beoordeeld door een basisschoolleerkracht door middel van een vijfpuntenschaal die loopt van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). Een voorbeelditem is: ‘De directeur / directrice van deze school vertelt mij wat er daadwerkelijk gaande is op school’. De Cronbach’s Alfa van dit meetinstrument is .98 en daarmee voldoende betrouwbaar (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Zie voor het volledige meetinstrument bijlage 1.

2.3.2. Vertrouwen in de collega’s

Om de mate van vertrouwen in collega’s te kunnen meten zijn de vijf aspecten van vertrouwen gebruikt als onderligger voor de variabele ‘vertrouwen in de collega’s’. Het meetinstrument dat gebruikt is om het vertrouwen in de collega’s te meten is de ‘Faculty Trust in Colleagues’ (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Deze vragenlijst bestaat uit negen stellingen. Deze zijn beoordeeld door een basisschoolleerkracht door middel van een vijfpuntenschaal die loopt van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). Een voorbeelditem is: ‘Zelfs in moeilijke situaties kan ik rekenen op mijn collega’s’. De Cronbach’s Alfa van dit meetinstrument is .98 en daarmee voldoende betrouwbaar (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Zie voor het volledige meetinstrument bijlage 1.

2.4.Procedure

Allereerst is er contact opgenomen met de leidinggevenden van de basisscholen waarbij een toelichting is gegeven met betrekking tot het doel en de manier van afname van de enquête. Vervolgens zijn er afspraken over de datum waarop de enquêtes schriftelijk konden worden afgeleverd bij de basisscholen. De respondenten hadden twee weken de tijd om de enquête in te vullen en na deze periode zijn de vragenlijsten weer opgehaald bij de basisscholen. Na de afname van de vragenlijsten zijn de enquêtes geanalyseerd. Na analyse en verwerking van de resultaten zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

2.5.Analyse

De vragenlijsten zijn door de respondenten op schriftelijke wijze ingevuld en de data is vervolgens ingevoerd in het data-analyse programma SPSS. De antwoorden van de respondenten zijn omgezet in codes: helemaal mee oneens = 1, mee oneens = 2 tot helemaal mee eens = 5. Er is vervolgens een factoranalyse uitgevoerd en op basis van deze eerste factoranalyse is een tweede uitgevoerd waarbij het aantal factoren vast op twee is gezet (fixed factor = 2). Volgend op deze factoranalyse is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, vervolgens zijn de assumpties voor een regressieanalyse getoetst en zijn er twee enkelvoudige regressieanalyses uitgevoerd waarbij het verband tussen het vertrouwen in de directeur / directrice en het vertrouwen in collega's getoetst is. Tenslotte is een secundaire analyse uitgevoerd om meer zicht te krijgen op onderliggende aspecten die eventueel verantwoordelijk zouden kunnen zijn voor een hoge mate van ofwel vertrouwen in de directeur / directrice ofwel vertrouwen in de collega's. Naar aanleiding van deze analyses is de onderzoeksvraag beantwoord.

3. Resultaten

3.1. Factoranalyse

Allereerst is er een factoranalyse uitgevoerd om te kijken of er onderliggende factoren zijn in variabelen of items. De onderliggende structuur van een groep items komt op deze manier naar voren. Uit de factoranalyse kwamen in eerste instantie vier factoren naar voren met een eigenwaarde groter dan een. Oorspronkelijk zouden twee factoren gemeten moeten worden, namelijk de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in de collega's.

De vragenlijst met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice bevat elf items. Item een tot en met elf zouden moeten laden op een factor. Item een tot en met vijf en acht tot en met elf hebben een lading op de eerste factor tussen de .51 en .85 (zie tabel 1). Echter, item zes en zeven laden hoog (0,73 en 0,80) op een derde factor (zie tabel 1). Het gaat om de volgende items: 'De directeur / directrice van deze school vertelt mij wat er daadwerkelijk gaande is.' en 'De directeur / directrice van de school deelt openlijk persoonlijke informatie met mij.' Deze twee items zijn qua inhoud van persoonlijke aard in verhouding met de overige items binnen deze factor. Het gaat bij deze twee items om de persoonlijke communicatie tussen de directeur / directrice en de medewerker terwijl het bij de overige items vooral gaat om het algemene beeld dat een medewerker heeft van de directeur / directrice.

De vragenlijst met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's onderling bevat negen items. Item twaalf tot en met twintig zouden moeten laden op een factor. Item twaalf, dertien, zestien tot en met achttien en twintig hebben een lading op de tweede factor tussen .60 en .84 (zie tabel 1). Echter, item veertien, vijftien en negentien laden samen op een vierde factor (zie tabel 1). Het gaat om de volgende items: 'Mijn collega's kijken naar mij om.', 'Zelfs in moeilijke situaties kan ik rekenen op mijn collega's.' en 'Mijn collega's stellen zich open op naar mij.' Net als bij de variabele met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice, gaat het ook bij deze items om de persoonlijke aard. Deze vragen hebben betrekking op de persoon zelf en gaan niet over de mening over de andere collega's in algemene zin.

Tabel 1

Component matrix van de vragenlijst met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in de collega's

Item	Ladingen				
	Factor 1a	Factor 2b	Factor 3c	Factor 4d	
1. De directeur / directrice van deze school neemt mijn belangen mee in zijn of haar handelen	0.621				
2. De directeur / directrice van deze school reageert op de zorgen die door mij worden geuit	0.789				
3. De directeur / directrice van deze school draagt zorg voor mij	0.839				
4. De directeur / directrice van deze school houdt zich aan zijn of haar woord	0.785				
5. De directeur / directrice van deze school is competent om zijn of haar werk uit te kunnen voeren	0.514				
6. De directeur / directrice van deze school vertelt mij wat er daadwerkelijk gaande is op school				0.728	
7. De directeur / directrice van deze school deelt openlijk persoonlijke informatie met mij				0.796	
8. Ik vind de directeur / directrice van deze school eerlijk	0.653				
9. Ik kan rekenen op de directeur / directrice van deze school	0.848				
10. Ik heb vertrouwen in de directeur / directrice van deze school	0.735				
11. Ik heb vertrouwen in de werkzaamheden van de directeur / directrice van deze school	0.618				
12. Ik geloof in mijn collega's		0.676			
13. Ik heb vertrouwen in mijn collega's		0.597			
14. Mijn collega's kijken naar mij om			0.689		
15. Zelfs in moeilijke situaties kan ik rekenen op mijn collega's			0.648		
16. Ik vind dat mijn collega's hun werk goed uitvoeren		0.835			
17. Ik vind mijn collega's eerlijk		0.664			
18. Hetgeen collega's mij vertellen kan ik als waarheid aannemen		0.438			
19. Mijn collega's stellen zich open op naar mij			0.707		
20. Ik vind dat mijn collega's hun verantwoordelijkheden nemen op deze school		0.826			
	Percentage	39,42%	16,55%	5,72%	5,17%
variantie:					

Note. A = "vertrouwen in directeur / directrice", b = "vertrouwen in collega's"

Voordat er in plaats van twee, vier variabelen worden geconstateerd is er opnieuw een factoranalyse uitgevoerd, waarin het aantal factoren op twee is gezet (fixed factor = 2). Nu is te zien dat item een tot en met elf laden op de eerste factor en de items twaalf tot en met twintig laden nu op de tweede factor (zie tabel 2).

Tabel 2

Component matrix van de vragenlijst met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in de collega's, fixed factor = 2

Item	Ladingen	
	Factor 1a	Factor 2b
1. De directeur / directrice van deze school neemt mijn belangen mee in zijn of haar handelen	0.733	
2. De directeur / directrice van deze school reageert op de zorgen die door mij worden geuit	0.730	
3. De directeur / directrice van deze school draagt zorg voor mij	0.703	
4. De directeur / directrice van deze school houdt zich aan zijn of haar woord	0.822	
5. De directeur / directrice van deze school is competent om zijn of haar werk uit te kunnen voeren	0.750	
6. De directeur / directrice van deze school vertelt mij wat er daadwerkelijk gaande is op school	0,701	
7. De directeur / directrice van deze school deelt openlijk persoonlijke informatie met mij	0,629	
8. Ik vind de directeur / directrice van deze school eerlijk	0.786	
9. Ik kan rekenen op de directeur / directrice van deze school	0.818	
10. Ik heb vertrouwen in de directeur / directrice van deze school	0.808	
11. Ik heb vertrouwen in de werkzaamheden van de directeur / directrice van deze school	0.741	
12. Ik geloof in mijn collega's		0.720
13. Ik heb vertrouwen in mijn collega's		0.686
14. Mijn collega's kijken naar mij om		0,683
15. Zelfs in moeilijke situaties kan ik rekenen op mijn collega's		0,704
16. Ik vind dat mijn collega's hun werk goed uitvoeren		0.733
17. Ik vind mijn collega's eerlijk		0.772
18. Hetgeen collega's mij vertellen kan ik als waarheid aannemen		0.718
19. Mijn collega's stellen zich open op naar mij		0,785
20. Ik vind dat mijn collega's hun verantwoordelijkheden nemen op deze school		0.704
	Percentage variantie:	39,42% 16,55%

Note. A = "vertrouwen in directeur / directrice", b = "vertrouwen in collega's"

De items die in eerste instantie vielen onder een derde of vierde factor zijn dus erg persoonlijk van aard. Echter, deze items geven wel inhoudelijke informatie over ofwel de mate van vertrouwen in de directeur / directrice ofwel de mate van vertrouwen in de collega's en in de tweede factoranalyse, waarbij uit wordt gegaan van twee factoren, is ook te zien dat deze persoonlijk geformuleerde items ook laden op ofwel de eerste ofwel de tweede factor.

Concluderend kan gesteld worden dat in dit onderzoek twee variabelen gemeten worden, namelijk de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in de collega's. De eerste variabele verklaart 39% en de tweede variabele 17%. Deze twee variabelen verklaren gezamenlijk dus 56% (zie tabel 2).

3.2. Betrouwbaarheidsanalyse

Aansluitend op de factoranalyse is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Met deze analyse wordt gekeken of respondenten consistent antwoorden op items die hetzelfde concept meten. Voor beide concepten geldt dat de antwoordrange een vijfpuntenschaal is. Het eerste concept, de mate van vertrouwen in de directeur / directrice bestaat uit elf items. De Cronbach's Alpha van dit eerste concept is .92. Het tweede concept, de mate van vertrouwen in collega's, bestaat uit negen items. De Cronbach's Alpha van dit tweede concept is .89. Beide concepten zijn daarmee voldoende betrouwbaar aangezien deze waarden hoger zijn dan .70 (Tavakol & Dennick, 2011).

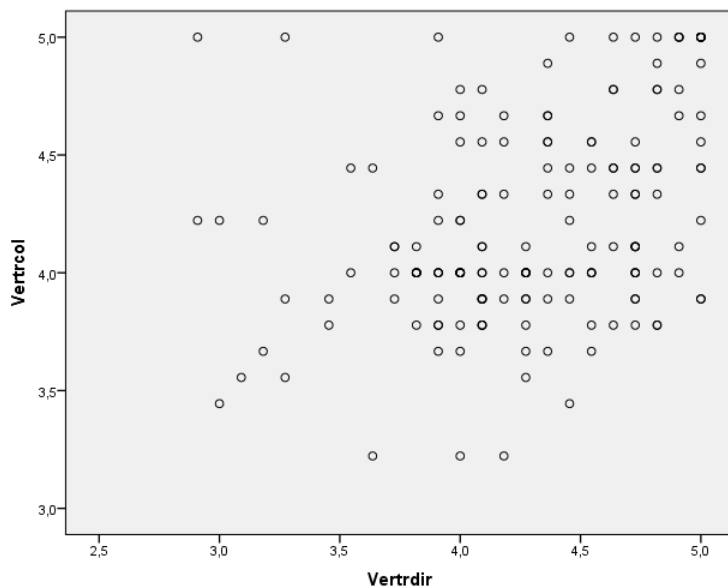
3.3. Regressieanalyse

Na de factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse is een regressieanalyse uitgevoerd. Met een regressieanalyse kan getoetst worden of de onafhankelijke variabele (mate van vertrouwen in de directeur / directrice) invloed heeft op de afhankelijke variabele (mate van vertrouwen in collega's) en of dit verband positief dan wel negatief is.

Om een regressieanalyse uit te kunnen voeren moet allereerst aan de assumpties voor een regressieanalyse worden voldaan.

Zowel de variabele 'vertrouwen in directeur / directrice' als de variabele 'vertrouwen in collega's' zijn gemeten met meerdere stellingen met een vijfpuntenschaal. De variabelen zijn dus van interval meetniveau waarmee aan de eerste voorwaarde is voldaan.

De aanname van lineariteit is getoetst door het maken van een spreidingsdiagram (zie figuur 2) en door de correlatie te berekenen. De r^2 van de lineaire lijn is .15. Er is geen toename in correlatie bij de kwadratische lijn en dit betekent dat de assumptie van lineariteit is aanvaard.



Figuur 2: Spreidingsdiagram van de mate van vertrouwen in de directeur / directrice ten opzichte van de mate van vertrouwen in collega's.

Verder zijn er in de dataset geen echte uitschieters zichtbaar die een stempel op de regressie drukken.

Om de assumptie van homoscedasticiteit te toetsen is wederom gekeken naar de puntenwolk (zie figuur 2). Uit dit figuur is op te maken dat de puntenwolk geheel willekeurig is waarmee geconcludeerd kan worden dat er sprake is van homoscedasticiteit.

Tenslotte is, door middel van een histogram geconcludeerd dat zowel de variabele 'vertrouwen in de directeur / directrice' als de variabele 'vertrouwen in collega's' ongeveer normaal verdeeld is.

De respondenten zijn afkomstig van verschillende scholen uit verschillende verenigingen. De onderzoeksobjecten zijn dus aselekt gekozen. Ook de metingen zijn onafhankelijk aangezien iedere respondent de vragenlijst persoonlijk heeft gekregen en individueel heeft ingevuld. Wel zou er enige mate van afhankelijkheid kunnen bestaan aangezien sommige respondenten afkomstig zijn van dezelfde school. Geconcludeerd kan worden dat aan alle assumpties voor een regressieanalyse voldaan is.

Een eerste enkelvoudige regressieanalyse is gebruikt om de mate van vertrouwen in de collega's te kunnen voorspellen op basis van de mate van vertrouwen in de directeur / directrice. Er is een significant resultaat gevonden ($F(1,167)=29.15, p < .01$), met een R^2 van .15. De voorspellende mate van vertrouwen in collega's van de respondenten is $2,79 + 0,33 \cdot \text{vertrouwen in directeur / directrice}$.

Een tweede enkelvoudige regressieanalyse is gebruikt om de mate van vertrouwen in de directeur / directrice te kunnen voorspellen op basis van de mate van vertrouwen in collega's. Er is een significant resultaat gevonden ($F(1,167)=29,15, p < .01$, met een R^2 van .15). De voorspellende mate van vertrouwen in de directeur / directrice is $2.41 + 0.45 \cdot \text{vertrouwen in collega's}$.

3.4. Secundaire analyse

Vervolgens is een secundaire analyse uitgevoerd op meer zicht te krijgen op onderliggende aspecten die eventueel verantwoordelijk zouden kunnen zijn voor een hoge mate van ofwel vertrouwen in de directeur / directrice ofwel vertrouwen in de collega's. Op basis van de factoranalyse met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice zijn er twee items erg persoonlijk van aard en deze zouden eventueel de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en indirect de mate van vertrouwen in collega's kunnen beïnvloeden. Het gaat om de volgende twee items: 'De directeur / directrice van deze school vertelt mij wat er daadwerkelijk gaande is op school.' en 'De directeur / directrice van deze school deelt openlijk persoonlijke informatie met mij.'

De gemiddelde score van de respondenten op de mate van vertrouwen in de directeur / directrice is 4,32%. Wanneer de twee bovenstaande persoonlijke items verwijderd worden blijkt dat de gemiddelde score van de respondenten op de mate van vertrouwen in de directeur / directrice stijgt. De gemiddelde score is nu 4,36%. Dit betekent dat de respondenten gemiddeld lager hebben gescoord op de twee persoonlijke items met betrekking tot het vertrouwen in de directeur / directrice in vergelijking met het gemiddelde vertrouwen in de directeur / directrice in het algemeen.

Op basis van de factoranalyse met betrekking tot de mate van vertrouwen in de collega's zijn er drie items erg persoonlijk van aard en deze zouden eventueel de mate van vertrouwen in collega's en indirect de mate van vertrouwen in de directeur / directrice kunnen beïnvloeden. Het gaat om de volgende drie items: 'Mijn collega's kijken naar mij om.', 'Zelfs in moeilijke situaties kan ik rekenen op mijn collega's.' en 'Mijn collega's stellen zich open op naar mij.'

De gemiddelde score van de respondenten op de mate van vertrouwen in collega's is 4,23%. Wanneer de drie persoonlijke items verwijderd worden blijkt dat de gemiddelde score van de respondenten op de mate van vertrouwen in collega's daalt. De gemiddelde score is nu namelijk 4,18%. Dit betekent dat de respondenten gemiddeld hoger hebben gescoord op de

drie persoonlijke items met betrekking tot het vertrouwen in collega's in vergelijking met het gemiddelde vertrouwen in collega's in het algemeen.

40% van de respondenten die een lage score (gemiddeld lager dan vier) behaalde op de twee persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice behaalde ook een lage score (gemiddeld lager dan vier) op de mate van vertrouwen in collega's in het algemeen. Daarnaast scoorde 80% van de respondenten die een hoge score (gemiddeld vier of hoger) behaalde op de twee persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice ook een hoge score (vier of hoger) op de mate van vertrouwen in collega's in het algemeen. Dit betekent dat de twee persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice wel degelijk van invloed zijn op de mate van vertrouwen in collega's in het algemeen.

25% van de respondenten die een lage score (gemiddeld lager dan vier) behaalde op de persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's behaalde ook een lage score (gemiddeld lager dan vier) op de mate van vertrouwen in de directeur / directrice in het algemeen. Daarnaast scoorde 79% van de respondenten die een hoge score (gemiddeld vier of hoger) behaalde op de persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's ook een hoge score (gemiddeld vier of hoger) op de mate van vertrouwen in de directeur / directrice in het algemeen. Dit betekent dat wanneer een collega laag zou scoren op de drie persoonlijke items met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's dit niet wil zeggen dat dit ook een negatieve uitwerking heeft op de algemene mate van vertrouwen in de directeur / directrice. Echter, wanneer een collega hoog scoort op de persoonlijke items met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's kan men er van uitgaan dat dit een positieve invloed heeft op de algemene score met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice.

26% van de respondenten die laag gescoord heeft (gemiddeld lager dan vier) op de persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice heeft ook laag gescoord (gemiddeld lager dan vier) op de persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's. Dit betekent dat wanneer een collega een lage score behaalt op de persoonlijke items met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice dit niet wil zeggen dat deze score een negatieve invloed heeft op de persoonlijke items met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's.

61% van de respondenten die laag gescoord heeft (gemiddeld lager dan vier) op de persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's heeft ook laag gescoord (gemiddeld lager dan vier) op de persoonlijke vragen met betrekking tot de mate van

vertrouwen in de directeur. Dit betekent dat wanneer een collega een lage score behaald op de persoonlijke items met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's dit ook een negatieve invloed heeft op de persoonlijke items met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice.

Op basis van deze secundaire analyse is meer duidelijkheid ontstaan over de onderliggende aspecten die van invloed zijn op een lage of juist hoge mate van vertrouwen in ofwel de directeur / directrice ofwel collega's. In onderstaande conclusie en discussie zijn deze invloedrijke onderliggende aspecten verder uitgediept.

4. Conclusie en discussie

Vele organisaties en ook scholen streven naar organisatiesucces (Richard et al., 2009; Salahuddin, 2011). Om dit succes te kunnen behalen is het erg belangrijk dat er vertrouwen in de organisatie aanwezig is (McKnight et al., 2002; Shockley-Zalabak et al., 2000). Twee belangrijke aspecten van organisatievertrouwen zijn de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in collega's (Bryk & Schneider, 2002; Hodson & Roscigno, 2004; Hoy & Tschannen-Moran, 1999; Zaheer et al., 1998). In dit onderzoek is vooral de nadruk gelegd op de mate van vertrouwen in de directeur / directrice. Vormt de mate van vertrouwen in de directeur / directrice de basis voor het vertrouwen in de collega's en betekent dit dus dat er vooral, in een organisatie, de nadruk moet worden gelegd op het creëren van vertrouwen in de directeur / directrice zodat het gehele organisatievertrouwen groeit?

Uit de resultaten is gebleken dat wanneer een basisschoolleerkracht vertrouwen heeft in de directeur / directrice van de school, hij of zij ook vertrouwen heeft in de collega's van de school. Vanuit dit resultaat kan gesteld worden dat het voor een organisatie heel belangrijk is om vooral te investeren in het creëren van een hoge mate van vertrouwen in de directeur / directrice aangezien dit leidt tot een hoge mate van vertrouwen in de collega's. Deze beide aspecten zijn van groot belang voor het ontwikkelen van organisatievertrouwen en uiteindelijk ook voor het behalen van organisatiesucces.

Wat opviel en blijkt uit de tweede regressieanalyse is dat niet alleen een hoge mate van vertrouwen in de directeur / directrice leidt tot een hoge mate van vertrouwen in collega's, maar dat een hoge mate van vertrouwen in collega's ook leidt tot een hoge mate van vertrouwen in de directeur / directrice. Dit zou eventueel kunnen betekenen dat een organisatie ook zou kunnen inzetten op het creëren van een hoge mate van vertrouwen in collega's zodat daaruit ook een hoge mate van vertrouwen in de directeur / directrice ontstaat en indirect een hoge mate van organisatievertrouwen en uiteindelijk organisatiesucces.

Uit de resultaten was in eerste instantie lastig op te maken welke specifieke aspecten van vertrouwen in de directeur / directrice ofwel vertrouwen in collega's nou van grote waarde zijn. Dit is ontstaan doordat er binnen de twee hoofdvariabelen geen expliciete deelvariabelen zijn onderscheiden waardoor het lastig is om hele specifieke uitspraken te doen over ofwel de mate van vertrouwen in de directeur / directrice ofwel de mate van vertrouwen in collega's. Wel kunnen enkele conclusies getrokken worden op basis van secundaire analyses.

De twee persoonlijk items in de vragenlijst met betrekking tot de mate van vertrouwen in de directeur / directrice zijn wel degelijk van invloed op de mate van vertrouwen in de directeur / directrice in het algemeen. Wanneer de directeur / directrice van een school vertelt wat er daadwerkelijk gaande is op school en openlijk persoonlijke informatie deelt met de collega's, stijgt de mate van vertrouwen in de directeur / directrice. Verder kan gesteld worden dat dan niet alleen de algemene mate van vertrouwen in de directeur / directrice stijgt, maar ook de mate van vertrouwen in de collega's in het algemeen. Een open houding van de directeur / directrice richting het personeel is dus van groot belang en een belangrijk aandachtspunt om de focus op te leggen binnen een schoolorganisatie.

Daarentegen zijn de drie persoonlijke items in de vragenlijst met betrekking tot de mate van vertrouwen in collega's niet van grote invloed op de mate van vertrouwen in de collega's in het algemeen. Wanneer collega's het gevoel hebben dat ze naar elkaar omkijken, in moeilijke situaties op elkaar kunnen rekenen en zich open opstellen naar elkaar wil dit dus niet meteen zeggen dat daarmee de algemene mate van vertrouwen in collega's groeit. Echter, wanneer personeelsleden het gevoel hebben dat er door collega's naar hen wordt omgekeken, ze het gevoel hebben dat ze kunnen rekenen op de collega's en dat ze het gevoel hebben dat ze zich open opstellen, heeft dit wel enige positieve invloed op de mate van vertrouwen in de directeur / directrice in het algemeen. Deze drie aspecten van vertrouwen lijken dus wel van enig belang voor het creëren van vertrouwen in de directeur / directrice, maar minder voor het creëren voor vertrouwen in collega's onderling. Verder onderzoek zou gericht kunnen zijn op een operationalisering van vertrouwensaspecten die wel van dermate invloed zouden kunnen zijn op de mate waarin collega's elkaar vertrouwen.

Verder kan gesteld worden dat wanneer personeelsleden het gevoel hebben dat collega's naar hen omkijken, ze kunnen rekenen op de collega's en ze zich open opstellen dit wel een positieve invloed heeft op de mate waarin personeelsleden het gevoel hebben dat de directeur / directrice vertelt wat er daadwerkelijk gaande is op school en de mate waarin ze het gevoel hebben dat de directeur / directrice openlijk persoonlijke informatie deelt met hen. Dit betekent dat de wanneer de personeelsleden onderling de persoonlijke aspecten als positief ervaren, dit ook een positieve uitwerking heeft op de persoonlijke aspecten met betrekking tot het vertrouwen in de directeur / directrice. Voor een schoolorganisatie is het dus van groot belang gericht te zijn op de persoonlijke aspecten van onderling vertrouwen in collega's, want daarmee worden ook enkele aspecten van de mate van vertrouwen in de directeur / directrice gestimuleerd.

Tenslotte kan gesteld worden dat wanneer personeelsleden van mening zijn dat de directeur / directrice niet vertelt wat er daadwerkelijk gaande is op school en geen openlijke persoonlijke informatie deelt dit niet wil zeggen dat dit een negatieve uitwerking heeft op de mate waarin de collega's het gevoel hebben dat ze naar elkaar omkijken, op elkaar kunnen rekenen en zich open opstellen naar elkaar.

In zowel de items voor het meten van vertrouwen in de directeur / directrice als voor het meten van vertrouwen in collega's zijn impliciet vijf basisaspecten opgenomen, namelijk welwillendheid, betrouwbaarheid, competentie, eerlijkheid en openheid. Voor vervolgonderzoek zouden deze onderscheidende deelaspecten geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt kunnen worden zodat deze kunnen worden meegenomen binnen de twee hoofdvariabelen om zo meerdere conclusies te kunnen trekken wat betreft deelaspecten die significant zijn voor het ontstaan van vertrouwen in collega's en vertrouwen in de directeur / directrice.

Om verdere conclusies te kunnen trekken in dit onderzoek zou gekeken kunnen worden naar de verdeling tussen de mannen en vrouwen en tussen de verschillende leeftijden. Tijdens dit onderzoek leek deze eerste co-variabele niet zo van belang aangezien het grootste gedeelte van de basisschoolleerkrachten uit vrouwen bestaat. Bij nader inzien zouden deze variabelen toch een toevoeging kunnen zijn aan dit onderzoek aangezien leeftijd en sekse wel enige invloed zouden kunnen hebben op de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in collega's.

Afsluitend kan geconcludeerd worden dat het voor een schoolorganisatie van groot belang is te investeren in zowel het creëren van vertrouwen in de directeur / directrice als in het creëren van vertrouwen in collega's aangezien deze aspecten elkaar positief beïnvloeden en tot gevolg hebben dat het gehele organisatievertrouwen groeit en indirect van invloed zijn op het behalen van organisatiesucces binnen een school. Om het vertrouwen in de directeur / directrice en in de collega's onderling te kunnen stimuleren binnen een schoolorganisatie zou in verder onderzoek onderzocht kunnen worden op welke verschillende manieren deze mate van vertrouwen gestimuleerd zou kunnen worden. Misschien kan stimulatie plaatsvinden doordat werknemers een opleiding volgen op het gebied van teammanagement of dat er binnen een schoolorganisatie vertrouwenspersonen worden aangesteld. Dit zou echter moeten blijken uit vervolgonderzoek.

5. Referentielijst

- Babbie, E. (2007). *The practice of social research* Thomson Wadsworth. Belmont, CA.
- Bakker, M., Leenders, R. T. A., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.
- Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Costa, A. C. (2003). Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development*, 105-123.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004.
- Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002). Defining and assessing professional competence. *Jama*, 287(2), 226-235.
- Firth-Cozens, J. (2004). Organisational trust: the keystone to patient safety. *Quality and Safety in Health Care*, 13(1), 56-61.
- Galford, R., & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.
- Hall, M. A., Dugan, E., Zheng, B., & Mishra, A. K. (2001). Trust in physicians and medical institutions: what is it, can it be measured, and does it matter?. *Milbank Quarterly*, 79(4), 613-639.

- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge University Press.
- Hodson, R., & Roscigno, V. J. (2004). Organizational Success and Worker Dignity: Complementary or Contradictory? 1. *American Journal of Sociology*, 110(3), 672-708.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 29-64.
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business research*, 58(4), 500-507.
- Karssing, E. D. (2006). *Integriteit in de beroepspraktijk*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Leeflang, P.S.H. (2003). *Marketing*, Wolters-Noordhoff, Groningen
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information systems research*, 13(3), 334-359.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*.
- Musschenga, B. (2004). *Integriteit: Over de eenheid en heilheid van de persoon*. Boom Koninklijke Uitgevers.

- Nooteboom, B. (2009). Vertrouwen: betekenis, bronnen en beperkingen. *KNAW, Universiteit van Tilburg*.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*.
- Ridings, C. M., Gefen, D., & Arinze, B. (2002). Some antecedents and effects of trust in virtual communities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3), 271-295.
- Salahuddin, M. M. (2011). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 5(2).
- Selnes, F., & Gønhaug, K. (2000). Effects of supplier reliability and benevolence in business marketing. *Journal of Business Research*, 49(3), 259-271.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2013) *Toegepast onderzoek; opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN)
- Van Leeuwen, P. (2011). Pressure én support. *management*, 22, 04.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.

Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

6. Bijlagen

6.1. Bijlage 1: Vragenlijst voor leerkrachten in het basisonderwijs

Vragenlijst voor leerkrachten in het basisonderwijs

In het kader van mijn afstuderen doe ik onderzoek naar het verband tussen de mate van vertrouwen in de directeur / directrice en de mate van vertrouwen in collega's onderling. Middels deze vragenlijst zou ik graag uw standpunt willen weten ten aanzien van deze twee aspecten. Deze vragenlijst bestaat uit 20 vragen en is volledig anoniem. Om dit te waarborgen kunt u deze, nadat u de enquête ingevuld heeft, in de bijgevoegde envelop stoppen en dichtplakken.

In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken? Het gaat om uw persoonlijke mening.
Zet een kruisje in het juiste hokje.

Vertrouwen in mijn directeur / directrice		helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
1.	De directeur / directrice van deze school neemt mijn belangen mee in zijn of haar handelen					
2.	De directeur / directrice van deze school reageert op de zorgen die door mij worden geuit					
3.	De directeur / directrice van deze school draagt zorg voor mij					
4.	De directeur / directrice van deze school houdt zich aan zijn of haar woord					
5.	De directeur / directrice van deze school is competent om zijn of haar werk uit te kunnen voeren					
6.	De directeur / directrice van deze school vertelt mij wat er daadwerkelijk gaande is op school					
7.	De directeur / directrice van deze school deelt openlijk persoonlijke informatie met mij					
8.	Ik vind de directeur / directrice van deze school eerlijk					
9.	Ik kan rekenen op de directeur / directrice van deze school					
10.	Ik heb vertrouwen in de directeur / directrice van deze school					
11.	Ik heb vertrouwen in de werkzaamheden van de directeur / directrice van deze school					

Vertrouwen in mijn collega's		helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
12.	Ik geloof in mijn collega's					
13.	Ik heb vertrouwen in mijn collega's					
14.	Mijn collega's kijken naar mij om					
15.	Zelfs in moeilijke situaties kan ik rekenen op mijn collega's					
16.	Ik vind dat mijn collega's hun werk goed uitvoeren					
17.	Ik vind mijn collega's eerlijk					
18.	Hetgeen collega's mij vertellen kan ik als waarheid aannemen					
19.	Mijn collega's stellen zich open op naar mij					
20.	Ik vind dat mijn collega's hun verantwoordelijkheden nemen op deze school					

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!

6.2.Bijlage 2: Onderzoekstijdsschema / planning

Datum	Activiteiten
Week 8 (16-20 feb)	Uitwerking meetinstrumenten
Week 9 (23-27 feb)	Uitwerking meetinstrumenten
Maart	Afname enquêtes, data verzamelen
April	Analyse
Mei	Analyse +conclusies
Juni	Afronding masterthesis

6.3.Bijlage 3: risico's en hoe daarmee om wordt gegaan

Risico's die vooral belangrijk waren om in acht te nemen waren het geven van sociaal wenselijke antwoorden en het respondentenaantal. Om het geven van sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan zijn de vragenlijsten anoniem afgenomen en is de anonimiteit ook nogmaals benadrukt. Daarnaast bestond er het risico dat het respondentenaantal niet heel hoog zou zijn waardoor geen generaliseerbare conclusies konden worden getrokken. Om het respondentenaantal te verhogen zijn de enquêtes schriftelijk afgeleverd bij de leidinggevenden, waardoor deze vrij snel aan de respondenten konden worden gegeven. Vervolgens zijn ze ook na twee weken weer opgehaald.