



Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen
Master Sociale- en Organisationspsychologie

THESIS

If things seem under control, you are just not going fast enough

De invloed van agency en controle op risicogedrag

Marlies Dijkstra - 3669254

Utrecht, 20 juni 2016

Aantal woorden: 7487

Begeleider: dr. Tom Damen

Tweede beoordelaar: Prof. dr. Wilmar Schaufeli

Samenvatting

Ondanks dat controle wordt beschouwd als een belangrijke beïnvloedende factor van risicogedrag, is weinig bekend over hoe deze gevoelens van controle tot stand komen. Dit onderzoek bestudeert als eerste hoe het persoonlijke gevoel van causaliteit, bekend als agency, in een zakelijke omgeving bijdraagt aan ervaren controle en op zijn beurt risicogedrag. Hierbij werden verschillende voorspellende factoren van agency meegenomen en werd tevens gekeken naar de invloed van verantwoordelijkheidsgevoel voor medewerkers op de relatie tussen controle en risicogedrag. Aan de hand van een online vragenlijst is onder 192 leidinggevenden data geworven. Uit de resultaten kwam naar voren dat agency daadwerkelijk als een subdomein van controle kan worden beschouwd, waarbij een hoge mate van agency meer controle voorspelt. Daarbij werd gevonden dat het kunnen voorspellen van uitkomsten van een beslissing gevoelens van agency verhoogt en zowel direct, als indirect via agency, ook controle beïnvloedt. Het stellen van de juiste verwachtingen versterkt dus via gevoelens van persoonlijke causaliteit ook controle. Echter werd tegen de verwachting in geen bevestiging gevonden voor de invloed van controle op risicogedrag, welke relatie ook niet werd beïnvloed door verantwoordelijkheidsgevoel voor medewerkers. Noch werd een verband gevonden tussen de snelheid in optreden van een effect, noch tussen de betrokkenheid van mensen en de mate van ervaren agency.

Kernwoorden: Agency, gevoel van controle, risicogedrag, verantwoordelijkheidsgevoel

Abstract

Despite the fact that control is considered as an important factor influencing risk behavior, little is known about how these feelings of control are established. This study is the first to examine how personal feelings of causality, known as agency, contribute within a business environment to control and in turn risk behavior. In this process various predicting factors for agency were taken, while furthermore analyzing the influence of experienced responsibility of employees on the relation between control and risk behavior. On the basis of an online questionnaire, data was gathered from 192 executives. The results showed that agency can indeed be considered as a sub-domain of control, where a high degree of agency predicts a greater degree of control. In addition, it was found that the ability to predict outcomes of a decision increases feelings of agency which in turn both directly, and indirectly via agency, influences control. It can thus be established that having the right expectations enhances both personal causality and control. However, contrary to expectations, no confirmation was found for the relation between control and risk behavior, a relationship that was moreover not affected by the responsibility for employees. Nor was there a relation between the speed of the effect, nor between the involvement of people, and the degree of agency.

Keywords: agency, sense of control, risk behavior, responsibility

Inleiding

Dagelijks worden we geconfronteerd met de gevolgen van risicovolle gedragingen, van zowel onszelf als die van anderen. Neem bijvoorbeeld de aardbevingen ten gevolge van gasboringen in Groningen (Volkskrant, 2016), de jaarlijks meer dan 100 verkeersdoden door rijden onder invloed (Houwing, Bijleveld, Commandeur & Vissers, 2014), of de één op de vijftien werknemers die elk jaar letsel of geestelijke schade oplopen door een arbeidsongeval (Mol & Pleijers, 2014).

Risicogedrag is dan ook een breed concept dat verstrekkende gevolgen met zich meebrengt op zowel individueel als maatschappelijk niveau. Gevolgen die lastig zijn in te schatten en te voorspellen. Om inzicht te verkrijgen in de processen die voorafgaan aan risicogedrag, is het van belang uit te diepen waarom mensen risicogedrag vertonen. Ondanks dat de maatschappelijke relevantie van deze vraag hoog is, doet wetenschappelijk onderzoek tot dusver tekort aan beantwoording hiervan.

Reeds is aangetoond dat ervaren controle een belangrijke rol speelt in het nemen van risico's, waarbij mensen veronderstellen in staat te zijn negatieve gevolgen van risico's te kunnen vermijden wanneer zij een gevoel van controle hebben (Goodie, 2005; Klein & Kunda, 1994; Simon, Houghton & Aquino, 2000). Echter, er is nog weinig onderzoek gedaan naar hoe deze gevoelens van controle tot stand komen en daarbij of deze factoren op hun beurt weer leiden tot risicogedrag. Huidig onderzoek gaat hier dieper op in en kijkt of het persoonlijke gevoel van causaliteit, ook wel agency genoemd, een rol speelt met betrekking tot risicogedrag. Tevens wordt onderzocht of het ervaren van verantwoordelijkheid voor anderen van invloed is op de relatie tussen controle en risicogedrag.

Risicogedrag

Maar wat is risicogedrag precies? Over het algemeen wordt risicogedrag beschouwd als gedrag dat mogelijk ongewilde negatieve gevolgen met zich meebrengt. De mate van risico hangt in lijn hiermee samen met de karakteristieken van een situatie, waarbij een risico toeneemt als de waarschijnlijkheid of de omvang van de negatieve gevolgen stijgt (Furby & Beyth-Marom, 1992; Rohrman, 1998; Yates & Stone, 1992). Het deelnemen in risicovol gedrag is dan ook niet altijd moedwillig, in die zin dat men zich niet altijd bewust is van de risico's die gepaard gaan met bepaald gedrag (Furby & Beyth-Marom, 1992).

Controle en risicogedrag

Mensen hebben van nature behoefte aan controle, waarbij de wens voor controle individuen beïnvloedt in de richting van risicovolle keuzes en gedragingen. Vanwege de perceptie van controle zouden mensen het gevoel hebben uitkomsten te kunnen beïnvloeden, waardoor grotere risico's die controleerbaar voelen worden verkozen over kleinere oncontroleerbare risico's (Klein & Kunda, 1994). Aangenomen wordt dat zodanig ingegrepen kan worden dat negatieve gevolgen worden vermeden en positieve uitkomsten worden bereikt, met als gevolg dat controleerbare risico's als aantrekkelijker worden beschouwd (DeJoy, 1989; Klein & Helweg-Larsen, 2002; Weinstein, 1980). Ook wanneer deze perceptie van controle geen realistische en slechts een psychologische basis heeft (Cohen, 1960; Strickland, Lewicki & Katz, 1966). Illusterend is de neiging van mensen om liever auto te rijden dan te vliegen, ondanks het gegeven dat er meer ongelukken gebeuren op de weg dan in de lucht. Omdat controle op zichzelf gewenst is, hebben mensen een voorkeur voor risico's die controleerbaar aanvoelen.

Studies tonen thans aan dat controle leidt tot het nemen van meer risico's (Chau en Philips, 1995; Goodie, 2005; Horswill & McKenna, 1999; Klein & Kunda, 1994; Miller & Currie, 2008; Simon, Houghton & Aquino, 2000). De vraag is echter of controle ook in een meer alledaagse omgeving leidt tot meer risicogedrag, aangezien dit verband veelal onder gokgedrag is bestudeerd. Hierop volgend wordt de volgende hypothese gevormd:

H1: *Naarmate hogere gevoelens van controle worden ervaren, wordt meer risicogedrag vertoond.*

Gevoelens van agency en controle

Op basis van velerlei onderzoek lijkt het er dus op dat controle van invloed is op risicogedrag. Echter, controle is een breed concept en de laatste jaren zijn in de wetenschap verschillende varianten van controle onderscheden, waaronder vrij recent het concept agency. Agency refereert in de kern naar een subjectief gevoel van controle over eigen acties, waarmee we de omgeving in beweging zetten (Aarts, Custers & Wegner, 2005; Wegner, 2003). Zo gaat het licht aan nadat we het lichtknopje hebben ingedrukt en gaan we er vanuit dat ons eigen handelen, conform de verwachting dat het licht aan zou gaan, dit effect in de omgeving veroorzaakt. Kortom, je bent de *agent* van je eigen gedrag. Op basis van het aangenomen conceptuele onderscheid tussen agency en controle wordt in huidige studie verwacht dat agency, ook wel de perceptie van persoonlijke causaliteit tussen gedachten, handelen en daaropvolgende gebeurtenissen, een

algemeen gevoel van controle oproept.

Maar is het ervaren van agency echt zo eenduidig als het denken, handelen en creëren van een effect, of spelen hierin meerdere factoren een rol? Inderdaad ligt dit gecompliceerder en kunnen mensen in verschillende mate agency ervaren, afhankelijk van de situatie. Zo voelen we minder eigenaarschap over een gebeurtenis wanneer we lang op de lift moeten wachten na het indrukken van het knopje dan wanneer deze snel op onze verdieping verschijnt, en hebben we eerder het gevoel dat we iemand aan het lachen maken wanneer we de enige zijn die iets gekks doet. De mate van ervaren agency is dus, als zijnde een uitkomst van een complex proces, sensitief voor verschillende factoren (Wegner, 2003).

Een dergelijke beïnvloedende factor van agency, is het kunnen voorspellen van de uitkomsten van een actie. Dagelijks vormen we intenties en hebben we verwachtingen van onze acties, waarbij een overeenkomst tussen deze verwachtingen en de daadwerkelijke gebeurtenis een gevoel van persoonlijke causaliteit teweeg brengt (Blakemore, Frith & Wolpert, 1999). Het hebben van een consistente gedachte of verwachting vooraf aan een gebeurtenis leidt dan ook tot een verhoogd gevoel van agency (Aarts, Custers & Wegner, 2005; Moore & Haggard, 2008; Sato, 2009; Wegner, Sparrow & Winerman, 2004; van der Weiden, Ruys & Aarts, 2013), terwijl dit persoonlijke gevoel van controle afneemt bij een discrepantie tussen verwachting en effect (Damen, van Baaren & Dijksterhuis, 2014; Sato & Yasuda, 2005). Oftewel, we ervaren persoonlijke controle als datgeen gebeurt waarvan we verwachten dat het gaat gebeuren.

Hoewel meerdere onderzoeken weergeven dat de mate van agency wordt beïnvloed door het voorafgaan van consistente verwachtingen, is weinig bekend over deze effecten in realistische en alledaagse situaties. Huidig onderzoek gaat hier op in en onderzoekt verschillende beïnvloedende factoren van agency met betrekking tot het maken van beslissingen op het werk, waarbij wordt verwacht dat het kunnen voorspellen van uitkomsten van invloed is op gevoelens van agency.

Naast het kunnen voorspellen van gevolgen, blijkt ook de tijdsduur tussen acties en gevolgen een rol te spelen in het ervaren van agency. Zo neemt bij een verhoogde duur tussen actie en effect de kans op interfererende fouten tussen een voorspelling en waargenomen gebeurtenis toe, waardoor een uiteindelijke effect als meer onverwacht wordt ervaren (Blakemore, Frith & Wolpert, 1999).

Dat deze onverwachtheid van betekenis is voor de mate van agency, blijkt uit het gegeven dat een langere tijd tussen actieplanning en handelen (Damen, van Baaren, Brass, Aarts & Dijksterhuis, 2015) en tussen geprimeerde intentie en actie (Wegner & Wheatley, 1999) gevoelens

van agency verlaagt. Immers, de link tussen een verwachting en actie is bij een lange tijdsduur lastiger te leggen, waardoor afbreuk wordt gedaan aan de persoonlijke perceptie van causaliteit. Hierop voortbouwend leidt een verlengde tijdsduur tussen actie en effect tevens tot een lager gevoel van agency omdat het moeilijker is vast te stellen wat de oorsprong is van het effect (Sato & Yasuda, 2005). Verwacht wordt dat deze uitkomsten worden gerepliceerd in een zakelijke context.

Een laatste mogelijke interfererende factor op agency is de aanwezigheid van alternatieve oorzaken van een effect. Gedrag wordt doorgaans verklaard in termen van oorzaak en gevolg, waarbij het achterhalen van de precieze oorzaak van een gebeurtenis minder eenduidig is bij de aanwezigheid van meer mogelijke oorzaken (Kelley, 1973). Wegner (2003) haakt hierop in en veronderstelt exclusiviteit als voorwaarde van agency, waarbij de afwezigheid van alternatieve bijdragers aan de actie leidt tot een verhoogd gevoel van eigenaarschap over de actie.

Verder redenerend zou de betrokkenheid van meerdere personen bij een gebeurtenis op deze manier afbreuk doen aan het gevoel van controle over acties. In lijn hiermee toont onderzoek aan dat in het geval van simultane gedachtes van anderen (Wegner, Fuller & Sparrow, 2003) en simultane bewegingen (Haggard & Tsakiris, 2009; Tsakiris & Haggard, 2005). verwarring over de eigenaarschap van een actie ontstaat. In andere woorden, het is moeilijker te achterhalen wie de bron is van een actie bij de aanwezigheid van anderen. Zoals in onderzoek van Wegner, Fuller en Sparrow (2003) terecht werd aangestipt, is onduidelijk of deze verwarring over de *agent* van acties ook optreedt in het alledaagse leven, welke relatie in huidig onderzoek wordt verwacht.

Bovenstaande leidt tot de volgende hypothesen (zie figuur 1).

- H2: *Hoe hoger gevoelens van agency, hoe hoger ervaren controle.*
- H3: *Hoe hoger de duur tussen actie en gevolg, hoe lager het gevoel van agency en middels een mediatie tevens lager gevoel van controle.*
- H4: *Het kunnen voorspellen van uitkomsten leidt tot een verhoogd gevoel van agency en middels een mediatie tevens hoger gevoel van controle.*
- H5: *De betrokkenheid van meerdere personen leidt tot een verlaagd gevoel van agency en middels een mediatie tevens lager gevoel van controle.*

Verantwoordelijkheid voor anderen

Naast dat in huidig onderzoek wordt gekeken naar gevoelens van agency en controle in relatie met risicogedrag, lijken ook gevoelens van verantwoordelijkheid een rol te spelen. Het ervaren van verantwoordelijk voor anderen is van invloed op je gedrag en de keuzes die je maakt,

en beïnvloedt tevens de mate van risicogedrag. Mensen die zich verantwoordelijk voelen voor de uitkomst van anderen zouden zich pro-socialer gedragen en daarbij waarden als loyaliteit, eerlijkheid en generositeit hoog in het vaandel hebben staan (Charness, 2000).

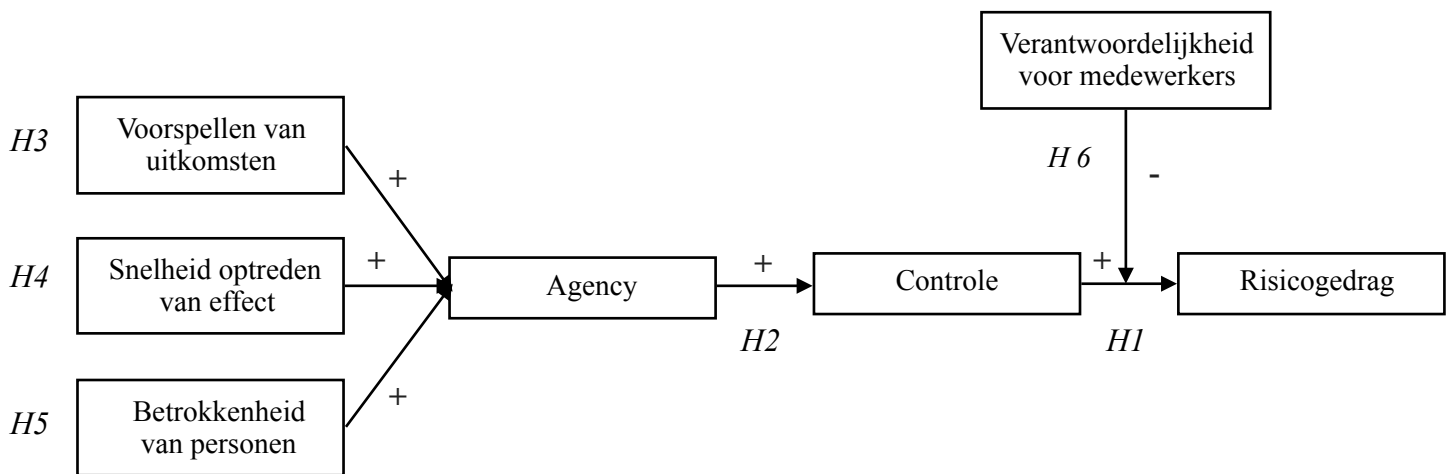
Deze neiging tot pro-sociaal gedrag is reeds onder de aandacht gebracht in relatie tot risicogedrag. Wanneer verantwoordelijkheid wordt gedragen voor anderen worden eerder conservatieve en veilige keuzes gemaakt, terwijl wanneer slechts het individuele belang telt meer risicovolle beslissingen worden gemaakt (Charness, 2007; Charness & Jackson, 2009; Reynolds, Joseph & Sherwood, 2011). De kosten van schuldgevoelens en sociale afwijzing zouden mogelijk zwaarder wegen dan de potentiële winst die gemaakt kan worden met risicovolle keuzes (Reynolds, Joseph & Sherwood, 2011).

Het dragen van verantwoordelijkheid voor anderen stimuleert sociaal gedrag waarbij men uitkijkt naar- en rekening houdt met andermans belangen, los van eigen winst of verlies. Naar aanleiding van bovenstaande werd de verwachting gewekt dat het ervaren van verantwoordelijkheid voor medewerkers, waarbij uitgekeken wordt naar diens belangen en behoeftes, mogelijk de relatie tussen controle en risicogedrag afzwakt. Hierbij is de volgende hypothese geformuleerd:

H6: *De ervaring van verantwoordelijkheid voor medewerkers heeft een negatief effect op het verband tussen controle en risicogedrag.*

Huidig onderzoek

Op basis van bovenstaande literatuur werd verwacht dat ook in de zakelijke context meerdere factoren risicogedrag verklaren, waaronder gevoelens van agency en controle. Omdat leidinggevenden continue gewichtige beslissingen maken die gevolgen met zich meebrengen voor zowel medewerkers als organisatiesucces, en zij alle meer waarschijnlijkheid verantwoordelijkheid dragen voor anderen dan medewerkers lager in functie, is in huidig onderzoek data geworven onder leidinggevenden (Negulescu & Doval, 2014; Yukl, 2008). Aan de hand van een vragenlijst onder Albert Heijn medewerkers met een leidinggevende positie werd onderzocht of ervaren controle risicogedrag voorspelt, waarbij verwacht werd dat deze relatie wordt afgezwakt door ervaren verantwoordelijkheid voor medewerkers. Tevens werd getoetst of agency, en de antecedenten voorspellen van uitkomsten, snelheid optreden van effect en betrokkenheid van personen via agency, met betrekking tot het maken van beslissingen op het werk een verhoogd gevoel van controle voorspellen (zie figuur 1).



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Methode

Participanten

In totaal begonnen 251 leidinggevendenden de vragenlijst, waarvan uiteindelijk 192 van de deelnames bruikbaar waren voor onderzoek. Gezien er geen zicht was op het aantal benaderden, kan niks gezegd worden over de *response rate*. Wat betreft de achtergrondgegevens van de steekproef hebben 82 vrouwen (42.7%) en 110 mannen (57.3%) de vragenlijst ingevuld, met een gemiddelde leeftijd van 28.19 jaar ($SD = 10.34$; range tussen de 17 en 59 jaar). Het grootste deel van de respondenten had de functie teamleider, waarvan 75 respondenten teamleider kassa (39.1%) en 85 teamleider verkoop (44.3%). De hogere functies werden door minder deelnemers bekleed, met in totaal 13 assistent supermarktmanagers (6.8%) en 19 supermarktmanagers (9.9%). Gemiddeld waren de respondenten 4.81 jaar werkzaam in de huidige functie ($SD = 4.40$) en werd gemiddeld 23 uur per week gewerkt volgens contract ($SD = 15.62$), uiteenlopend van 6 tot 40 uur per week. Tot slot stuurde veruit het grootste deel (34.4%) van de leidinggevendenden 30 tot 50 medewerkers aan.

Meetinstrumenten

In navolging van een pilotstudy¹ is een definitieve vragenlijst samengesteld die bestaat uit drie delen, met allereerst vragen naar achtergrondgegevens, gevolgd door stellingen aangaande agency, controle, verantwoordelijkheidsgevoel en macht. Afgesloten werd met vragen omtrent risicogedrag. Vanwege de exploratieve aard van het onderzoek, waarin verschillende concepten voor het eerst zijn onderzocht aan de hand van vragenlijsten, zijn nieuwe vragen ontworpen voor de drie antecedenten van agency, agency zelf en daarbij verantwoordelijkheid voor medewerkers. Alle schalen, met uitzondering van risicogedrag, werden gescoord op een 7-punt Likertschaal van (1) helemaal mee oneens tot (7) helemaal mee eens. De volledige vragenlijst is weergegeven in de appendix.

Achtergrondgegevens. Om te beginnen werd naar een aantal achtergrondgegevens gevraagd, namelijk geslacht, sekse, huidige functie, aantal jaren werkzaam in de huidige functie, aantal

¹ *Pilotstudy.* Naast de zelf geoperationaliseerde vragenlijsten voor agency, verantwoordelijkheid en controle, werd de Sense of Power Scale van Anderson, John en Keltner (2012) meegenomen in een pilotstudy ter verificatie. Via de Facebook pagina “Teamleiders van onze Albert Heijn” zijn teamleiders benaderd, waarna 106 respondenten de vragenlijst hebben ingevuld nadat deze één dag open heeft gestaan. Op basis van factor- en betrouwbaarheidsanalyses zijn enkele vragen verwijderd, vervangen of aangepast. Tevens is de vragenlijst van controle vervangen door de “waargenomen controle” subschaal van Menon (1999) en is wat betreft risicogedrag de antwoordmogelijkheid veranderd gezien het hoge aantal non response.

contracturen per week en tot slot aan hoeveel mensen leiding werd gegeven.

Agency. Het begrip agency zelf werd uitgemeten aan de hand van één vraag, namelijk: “Mijn besluiten hebben gevolgen in de winkel”. Hiermee mat het de mate waarin handelingen van mensen gevolgen in de omgeving teweeg brengen.

Voorspellen van uitkomsten. De schaal betreffende het voorspellen van uitkomsten mat of individuen toekomstige effecten of resultaten kunnen voorspellen in navolging van bepaalde beslissingen. Deze schaal bestaat uit twee vragen, waaronder: “Ik kan de gevolgen van mijn beslissingen als leidinggevende goed voorspellen” ($\alpha = .62$).

Snelheid optreden van effect. De tweede schaal, die tevens bestaat uit twee vragen, ging in op hoe snel effecten optreden na het maken van beslissingen. Een voorbeelditem is: “Wanneer ik als leidinggevende en besluit implementeer, zie ik snel de effecten van dat besluit terug” ($\alpha = .57$).

Betrokkenheid van personen. De laatste voorspeller van agency, welke wederom uit twee items bestaat, mat de mate van betrokkenheid van meerdere personen bij het maken van beslissingen op het werk ($\alpha = .34$). In navolging van een betrouwbaarheidsanalyse en principal axis factoranalyse is een vraag verwijderd, waarna deze schaal uit slechts één vraag bestond: “Anderen in de winkel delen voor een groot deel mee in de besluitvorming”. Immers, worden ladingen hoger dan .40 beschouwd als betekenisvol (Henson & Robert, 2006). Bevestigd werd door een principal axis factoranalyse met een voldoende eigenvalue van .8 (Jolliffe, 1986; Lance, Butts & Michels, 2006) dat de vier agency schalen elk op verschillende constructen laadden, ingedeeld volgens bovenstaande theorie. In totaal verklaarden deze vier factoren een substantiële 72,85% aan variantie.

Controle. Controle werd gemeten aan de hand van een subschaal van de persoonlijke empowerment vragenlijst van Menon (1999), welke ervaren controle op het werk meet. Deze vragen zijn vertaald naar het Nederlands en bovendien is een extra vraag uit de pilot study toegevoegd, namelijk: “Als leidinggevende kan ik de resultaten van de winkel beïnvloeden”. De vragenlijst bestaat uit vier items met een betrouwbaarheid van $\alpha = .74$, en laadden op een enkele factor met een verklaarde variantie van 57%.

Verantwoordelijkheid voor medewerkers. Ervaren verantwoordelijkheid voor medewerkers werd gemeten met een zelf-geconstrueerde schaal bestaande uit vijf items, gebaseerd op het rekening houden met de belangen en behoeftes van medewerkers ($\alpha = .69$). Een voorbeelditem is: “Als leidinggevende draag ik verantwoordelijkheid voor mijn werknemers”. De items hingen samen op één factor met een verklaarde variantie van 45.51%.

Risicogedrag. Het laatste deel van de vragenlijst bestond uit vier dilemma's om risicogedrag te meten. Voorafgaand aan het onderzoek is met een supermarktmanager en teamleider van een willekeurig Albert Heijn filiaal besproken wat mogelijk risicogedrag op het werk inhield voor de steekproef. Op basis van deze uitkomsten zijn scenario's samengesteld die herkenbaar en relevant waren voor de participanten, wat de representatie van de resultaten bevordert (MacDonald, MacDonald, Zanna & Fong, 2000). In lijn met eerder onderzoek zijn uiteindelijk vier scenario's ontwikkeld waarin twee opties werden gegeven. Optie één is aantrekkelijk maar risicovol en optie twee is minder aantrekkelijk maar tegelijk zekerder (Chen, Lee-Chai & Bargh, 2001; MacDonald, MacDonald, Zanna & Fong, 2000; Tversky & Kahneman, 1981). Vervolgens werd gevraagd aan te geven op een schaal van nul tot honderd procent hoe groot de kans is dat het individu voor de risicovolle keuze zou gaan.

Echter bleken de dilemma's zowel onderling ($\alpha = .48$), als met de schaal zwak samen te hangen. Vanwege deze minimale onderlinge samenhang (tot $r < .3$), werd vermoed dat de dilemma's elk een ander soort risicogedrag maten. Besloten is om in de analyse slechts twee dilemma's apart mee te nemen die, net als de andere gemeten constructen, gingen over gedrag binnen de dagelijkse werkzaamheden van de leidinggevenden. Vanuit dit perspectief zijn de dilemma's "aanbieden van een vast contract" en "zoeken van vervanging" behouden en telkens als aparte risicogedrag-constructen meegenomen in de analyses. De situaties "omgaan met agressief gedrag" en "wel of niet ingaan op een nieuwe baan" vielen buiten deze criteria en zijn zodoende niet meegenomen in de analyses.

Macht. Aangaande macht is bekend dat het gedrag van mensen beïnvloedt. Machtige mensen zouden met name gefocust zijn op de eigen interesses en handelen uit eigenbelang, wat onder andere tot uiting komt in het uitoefenen van controle over- en devalueren van mensen (Fiske, 1993; Kipnis, 1972) en het in hogere mate vertonen van risicogedrag (Anderson & Kalynski, 2006), ook in de financiële wereld (Pathan, 2009). Hoewel minder vaak onderzocht, beïnvloedt macht gedrag ook positief. Zo zou macht minder snel gebruikt worden ten behoeve van eigenbelang wanneer mensen sensitief zijn voor de interesses en behoeftes van anderen (Chen, Lee-Chai & Bargh, 2001; Daen & Malamuth, 1997). Bovenstaande bevindingen maken het dan ook interessant macht mee te nemen als controlevariabele bij het toetsen van risicogedrag. In totaal zijn vier vragen uit de Sense of Power Scale (Anderson, John & Keltner, 2012) meegenomen, waaronder: "Zelfs wanneer ik het probeer, krijg ik dingen niet op mijn manier gedaan als leidinggevende". Op basis van een betrouwbaarheidsanalyse is één vraag verwijderd, waarna cronbach's alpha van $\alpha = .67$

steeg naar $\alpha = .73$. De items hingen samen op één factor, met een verklaarde variantie van 65.49%.

Procedure

Data voor huidig onderzoek zijn verzameld aan de hand van een online vragenlijst via de applicatie Qualtrics (Provo, UT). Leidinggevend winkelpersoneel van de Albert Heijn werd, in het geval van de managers en assistent managers, benaderd via de interne Ahold mail. Contact is gezocht met twee supermarktmanagers uit de regio Utrecht en Amsterdam met de vraag een oproep tot het invullen van de vragenlijst en tevens de link naar de vragenlijst door te sturen naar de winkelgroep. Om vervolgens Albert Heijn teamleiders te bereiken, is gebruik gemaakt van de Facebookpagina “Teamleiders van onze Albert Heijn”, waar eenzelfde oproep geplaatst is met de vraag de vragenlijst in te vullen. Zie voor de wervingstekst de appendix. Participanten kwamen via de link terecht bij het welkomstscherf van de vragenlijst in een nieuw venster.

In dit beginscherf werd de potentiële respondenten te kennen gegeven dat onderzoek werd gedaan naar de werksituatie van leidinggevendenden van de Albert Heijn. Hierbij werd vermeld dat het onderzoek geheel anoniem was, informatie vertrouwelijk zou worden behandeld en daarbij dat de vragenlijst op elk gewenst moment kon worden verlaten. Aan zowel het begin als het einde van de vragenlijst werd het mailadres van de onderzoeker weergegeven als contact voor eventuele vragen of om op de hoogte gehouden te worden van de resultaten.

Om te voorkomen dat participanten zouden worden gebiased door gerichte categorieën betreffende verantwoordelijkheidsgevoel en macht alvorens vragen over risicogedrag te beantwoorden, werden de stellingen in de vragenlijst gerandomiseerd weergegeven. Tevens waren, om identificatie van de doelgroep met de vragenlijst verhogen, de vragen afgestemd op de werkcontext van de participanten. Op het eind werden de respondenten bedankt voor hun deelname. De vragenlijst stond online van 13 maart tot 4 april 2016. Twee weken na de eerste wervingstekst is een herinnering verstuurd via de gebruikte kanalen.

Statistische procedure

De statistische analyses zijn uitgevoerd met IBM SPSS Statistics voor Mac versie 23 in combinatie met de PROCESS plugin versie 2.15 (Hayes, 2016). Alvorens aan de analyses te beginnen, zijn niet bruikbare data verwijderd en missende data aangegeven als missing variables. Daarnaast zijn variabelen zodanig getransformeerd dat deze allemaal dezelfde betekenis kregen: hoe hoger de participant scoort, hoe sterker het construct wordt gemeten. Tot slot is voor de

categorische variabele “functie” een dummy variabele aangemaakt met als referentiecategorie “teamleider verkoop” en zijn om de moderatie van verantwoordelijkheidsgevoel te toetsen variabelen gecentraliseerd om vervolgens een interactievariabele aan te maken. Na het ordenen van de dataset zijn, om te controleren voor onderliggende structuur en samenhang, principal axis factoranalyses met oblimin rotatie en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd over de schalen. Op basis hiervan zijn de uiteindelijke schalen samengesteld, zoals beschreven onder “meetinstrumenten”.

Voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen is met behulp van een verkennende correlatiematrix de samenhang tussen de verschillende schalen uitgezet, waarna relevante controlevariabelen zijn geëxtraheerd. Tevens is aan de hand van normal P-P plots en scatterplots van gestandaardiseerde residuen gecontroleerd voor lineariteit en homoscedasticiteit, en is met behulp van VIF en Tolerance waarden gecontroleerd voor multicollineariteit (Field, 2009). Bovendien zijn, vanwege mogelijk beïnvloeding van de resultaten, extreme outliers verwijderd (Allen & Bennett, 2010). Tot slot zijn bootstrapanalyses uitgevoerd gezien een aantal schalen lichtelijk de assumptie van normaliteit schonden. Echter worden, vanwege de grootte van de steekproef en het feit dat de analyses met bootstrapping slechts zeer minimale verschillen naar voren brachten, de resultaten zonder bootstrapping beschreven. Voor de uiteindelijke analyses is gebruik gemaakt van multi-pele regressieanalyses.

Omdat 17 participanten meerdere items betreffende risicogedrag niet hadden ingevuld, verschilde de N per analyse. Vanwege het toetsen van het onderzoeksmodel in twee delen, respectievelijk met controle en risicogedrag als afhankelijke variabelen, is besloten deze participanten slechts te verwijderen uit de analyses met risicogedrag als criterium. Daarbij werd op basis van afwijkende gestandaardiseerde residuen één participanten verwijderd uit de regressieanalyse agency op controle en twee participanten uit de mediatieanalyse op controle. Het uiteindelijke aantal participanten per analyse staat weergegeven in tabel 1.

Tabel 1

N per analyse

	<i>N</i>
Regressieanalyse op risicogedrag aanbieden contract	172
Regressieanalyse op risicogedrag regelen vervanging	173
Regressieanalyse agency op controle	191
Mediatieanalyses op controle	190

Resultaten

Verkennde statistieken

Om inzicht te verkrijgen in de samenhang tussen verschillende variabelen, zijn in tabel 2 de verkennende statistieken weergegeven. Op het eerste gezicht was opvallend dat controle niet samenhang met de twee items betreffende risicogedrag, welke relatie wel werd verwacht. Wel was conform de theorie een relatie te zien tussen agency en controle ($r = .48, p < .01$) en hing de voorspellers snelheid optreden van effect ($r = .30, p < .01$) en voorspellen van uitkomsten ($r = .23, p < .01$) positief samen met agency. Betrokkenheid van personen correleerde echter niet met agency. Opmerkelijk is daarbij dat alle voorspellers van agency wel samenhangen met ervaren controle, wat wil zeggen dat een toename in het voorspellen van uitkomsten ($r = .33, p < .01$), snelheid van effect ($r = .46, p < .01$) en betrokkenheid van personen ($r = .26, p < .01$) gepaard zou gaan met een verhoogd gevoel van controle. Tot slot was sprake van een significante relatie tussen controle en verantwoordelijkheidsgevoel, waarbij deze constructen elkaar versterkten ($r = .45, p < .01$). Op basis van bovenstaande gegevens kan echter niks over de richting en causaliteit van de effecten gezegd kan worden.

Vanwege samenhang tussen een aantal achtergrondvariabelen en onderzoeksvariabelen, is besloten de variabelen jaren werkzaam in huidige functie en contracturen per week mee te nemen in de analyses met risicogedrag als afhankelijke variabele. In de analyse met controle als criterium zijn macht, geslacht en de functies manager en teamleider kassa meegenomen als controlevariabelen.

Hypothese toetsing

De relatie tussen agency en controle

Om te toetsen of agency controle voorspelt, werd gebruik gemaakt van een stepwise multiple regressie met als afhankelijke variabele controle. Zoals te zien in tabel 3 werden allereerst in model 1 de controlevariabelen toegevoegd, gevolgd door de onafhankelijke variabelen in stap 2. Om te beginnen verklaarden de controlevariabelen een significant deel van de variantie ($R^2 = .21, F(4, 185) = 12.25, p < .001$), welke met 12% toenam wanneer agency werd toegevoegd ($R^2 = .33, F(5, 184) = 17.89, p < .001$). Middels de gegevens uit model 2 kwam naar voren dat agency een significante voorspeller is van controle ($\beta = .06, p < .001$), waarmee hypothese 2 werd bevestigd. Oftewel, hoe sterker het gevoel van agency, hoe hoger het gevoel van controle. Tevens bleek een significante relatie te bestaan tussen macht en controle ($\beta = .34, p < .01$), wat wil zeggen dat naarmate gevoelens van macht stijgen meer controle wordt ervaren. Ook ervaren leidinggevend

Tabel 2

Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlatie coëfficiënten (Pearson's r)

	M(SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Risicodrag contract	5.42(2.43)	-													
2. Risicodrag vervanging	4.79(3.17)	.29**	-												
3. Gevoel v controle	5.98(.68)	.144	.05	-											
4. Agency	6.20(.78)	.10	.07	.48**	-										
5. Snelheid van effect	5.76(.66)	.08	.07	.46**	.30**	-									
6. Voorspellen uitkomsten	4.93(1.07)	.08	-.04	.33**	.23**	.30**	-								
7. Betrokkenheid personen	5.11(.85)	.15*	.09	.26**	.04	.05	.06	-							
8. Verantwoordelijkheid	6.03(.51)	.07	-.08	.45**	.33**	.30**	.19**	.25**	-						
9. Macht	5.28(1.13)	.14	-.07	.41**	.19**	.25**	.39**	.13	.25**	-					
10. Geslacht	1.42(.50)	.04	-.05	-.08	-.20**	-.03	.03	.13	.07	.09	-				
11. Contracturen pw	22.35(12.05)	.16*	.21**	.19**	.12	.05	-.14*	.05	-.10	-.01	0.0	-			
12. Functie manager	10(.30)	.05	.08	.22**	.16*	.07	.07	-.02	-.01	.01	-.11	.48**	-		
13. Teamleider kassa	.39(.49)	.02	.02	-.12	-.33**	-.14	-.12	.11	.10	.07	.55**	-.17	-.27**	-	
14. Jaren werkzaam functie	4.81(4.40)	.19*	.23**	.05	-.05	.01	.04	.14*	.02	-.07	.14	.38**	-.03	.17*	-

Noor. * Significant bij $p < .05$ ** Significant bij $p < .01$ *** Significant bij $p < .001$

met de functie manager een hoger gevoel van controle dan de lagere functie teamleider verkoop ($\beta = .37, p < .01$).

Tabel 3

Bèta-coëfficiënten per model met controle als criterium

	ΔR^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
<i>Model 1</i>	.21**			
Macht		.24	.04	.40***
Geslacht		-.08	.10	-.06
Functie manager		.44	.15	.20**
Functie teamleider kassa		-.06	.11	-.05
<i>Model 2</i>	.12*			
Macht		.20	.04	.34***
Geslacht		-.06	.10	-.04
Functie manager		.37	.14	.17**
Functie teamleider kassa		.08	.10	.06
Agency		.34	.06	.37***

Noot. * Significant bij $p < .05$

** Significant bij $p < .01$

*** Significant bij $p < .001$

Mediatie analyses op controle

Verwacht werd dat agency de relaties tussen voorspellen van uitkomsten, snelheid optreden van effect en betrokkenheid van personen op controle mediëert. Om deze reden werden drie aparte mediatie analyses uitgevoerd met het programma PROCESS (Hayes, 2016). Omdat de onafhankelijke variabelen mogelijk variantie verklaarden van elkaar, gezien de samenhang tussen de schalen (tot $r = .30$), werden de verschillende predictoren meegenomen als controlevariabele van elkaar in de mediatieanalyses.

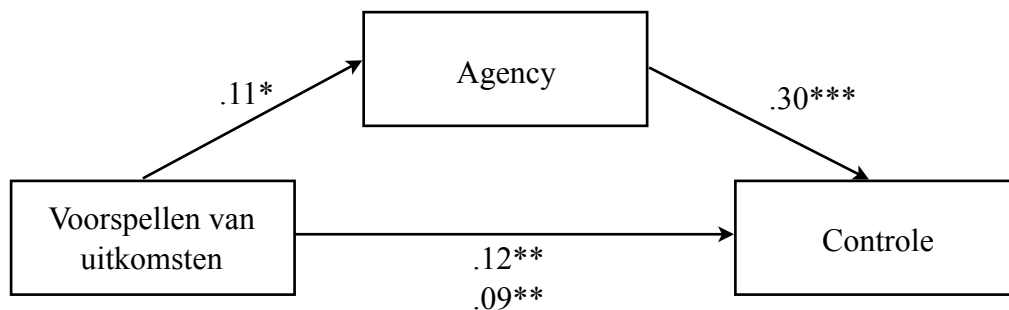
Voorspellen van uitkomsten. Allereerst werd onderzocht of agency het effect van voorspellen van uitkomsten op controle medieert, waarbij snelheid van effect en betrokkenheid van personen werden meegenomen als controlevariabelen. De verklaarde variantie van voorspellen van uitkomsten en de controlevariabelen samen op controle was 28% ($R^2 = .28, F(3, 186) = 23.96, p < .01$), wat met de toevoeging van de mediator agency significant toenam met 11% ($R^2 = .40, F(4, 185) = 30.54, p < .01$). Gevonden werd dat een significant indirect effect van voorspellen van uitkomsten op controle liep via agency, $ab = .03$, BCa CI [0.01, 0.07], waarmee hypothese 3 werd bevestigd. Hierbij is sprake van een significante partiële mediatie omdat, naast een direct effect van

voorspellen van uitkomsten op controle, eenvierde van het effect via agency liep, $Pm = .27$. Zie figuur 2 voor de bèta-coëfficiënten en bijhorende significantieniveaus van de verbanden.

Snelheid optreden van effect. Daarbij werd een mediatie-effect van agency tussen snelheid van effect en controle verwacht. Vanzelfsprekend was sprake van dezelfde hoeveelheid verklaring in variantie door de variabelen als bij de vorige mediatie. Echter was net geen sprake van een mediatie, want $ab = .05$, BCa CI [0.00, .13]. Het indirecte effect van snelheid van effect via agency op controle bleek niet significant ($B = .05$, $p = .05$).

Betrokkenheid van personen. Verwacht werd dat agency ook het effect van betrokkenheid van personen op controle zou mediëren. Ondanks dat sprake was van een significant direct effect van betrokkenheid van personen op controle ($B = .12$, $p < .01$), werd een mediatie-effect niet bevestigd, $ab = .01$, BCa CI [-.02, .04].

Kijkend naar bovenstaande resultaten kan gezegd worden dat bevestiging is gevonden voor hypothese 3. Het kunnen voorspellen van uitkomsten van een beslissing heeft zowel direct, als indirect via agency effect op controle. Daarentegen werd geen bewijs gevonden voor hypothese 4 en 5. Noch snelheid van effect, noch betrokkenheid van mensen voorspellen controle via agency.



Figuur 2. Significantieniveaus op basis van ongestandaardiseerde coëfficiënten middels PROCESS, waarbij * significant bij $p < .05$ ** significant bij $p < .01$ *** significant bij $p < .001$.

De relatie tussen gevoel van controle en risicogedrag

De resultaten van de stepwise multiële regressieanalyse met risicogedrag als uitgangsvariabele zijn weergegeven in tabel 4 en 5. Zoals te zien werd, na de controlevariabelen en onafhankelijke variabelen in model 1 en 2, de moderator in stap 3 toegevoegd. Omdat de meting van risicogedrag tweeledig was, worden de resultaten per risicogedrag item besproken. Verwacht werd volgens de eerste hypothese dat individuen met een hoog gevoel van controle in hogere mate risicogedrag vertonen.

Wanneer het verstrekken van een vast contract werd meegenomen als criterium van risicogedrag, kwam naar voren dat de controlevariabelen een significant deel van de variantie op controle verklaarden, namelijk 7.5% ($R^2 = .08$, $F(3, 169) = 4.55$, $p < .01$). Wat met een significante minimale 0.05% toenam met de toevoeging van controle en verantwoordelijkheidsgevoel ($R^2 = .08$, $F(5, 167) = 2.90$, $p = .02$). Controle was dan ook geen significante voorspeller van deze variant van risicogedrag ($\beta = .04$, $p = .69$). Wel significant was de relatie tussen de controlevariabele aantal jaren werkzaam in functie en risicogedrag ($\beta = .17$, $p = .04$). Anders geformuleerd, wordt naarmate iemand langer werkzaam is in zijn huidige functie meer risicogedrag vertoond.

Soortgelijke resultaten kwamen naar voren wanneer het zoeken van vervanging voor een shift werd meegenomen als risicogedrag. Bij het toevoegen van de variabelen controle en verantwoordelijkheidsgevoel in model 2 werd een minimale extra variantie verklaard van 1% ($R^2 = .09$, $F(5, 168) = 3.0$, $p = .01$). Controle was ook hier geen voorspeller van risicogedrag, ($\beta = .07$, $p = .43$). Wederom was het aantal jaren werkzaam in functie wel een significante voorspeller van risicogedrag ($\beta = .19$, $p < .02$).

Naar aanleiding van deze bevindingen werd geen bevestiging gevonden voor de assumptie dat mensen die meer controle ervaren in hoger mate risicogedrag vertonen. Hypothese 1 werd dan ook verworpen.

Moderatie analyse van ervaren verantwoordelijkheid

Verder werd verwacht dat het hebben van een verantwoordelijkheidsgevoel voor medewerkers een negatief effect heeft op de relatie tussen controle en risicogedrag. Zoals te zien in tabel 3 en 4 droeg de interactie variabele in beide dilemma's bij aan een zeer minimale significante toename in verklaarde variantie van 0% ($R^2 = .08$, $F(6, 166) = 2.41$, $p = .03$) wanneer het aanbieden van een vast contract werd meegenomen als risicogedrag en een verklaarde variantie van 1% ($R^2 = .09$, $F(6, 167) = 2.81$, $p = .01$) in het geval van het zoeken van vervanging. Het verwachte moderatie effect bleek noch significant bij het aanbieden van een vast contract ($\beta = .24$, $p = .82$), noch bij het zoeken van vervanging ($\beta = 1.4$, $p = .18$). De hypothese dat verantwoordelijkheidsgevoel een modererend effect zou hebben op de relatie tussen controle en risicogedrag werd voor beide type risicogedragingen hiermee verworpen. Wel bleek het aantal jaren werkzaam in functie nog steeds voorspellend te zijn voor risicogedrag ($\beta = .16$, $p = .05$) en ($\beta = .18$, $p = .03$).

Uit bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat er geen bewijs is gevonden voor

hypothese 6. Het ervaren van verantwoordelijkheid voor medewerkers beïnvloedt kennelijk niet de relatie tussen controle en risicogedrag.

Tabel 4

Bèta-coëfficiënten per model met het risicogedrag “aanbieden van vast contract” als criterium

	ΔR^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
<i>Model 1</i>	.08**			
Jaren werkzaam functie		.09	.04	.17*
Macht		.35	.16	.16*
Contracturen per week		.02	.02	.11
<i>Model 2</i>	.01*			
Jaren werkzaam functie		.09	.04	.17*
Macht		.29	.18	.14
Contracturen per week		.02	.02	.11
Controle		.13	.33	.04
Verantwoordelijkheidsgevoel		.28	.42	.06
<i>Model 3</i>	0.0*			
Jaren werkzaam functie		.09	.04	.16*
Macht		.30	.18	.14
Contracturen per week		.02	.02	.11
Controle		-.48	2.68	-.13
Verantwoordelijkheidsgevoel		-.34	2.68	-.07
Controle * Verantwoordelijkheidsgevoel		.10	.45	.24

Noot. * Significant bij $p < .05$ ** Significant bij $p < .01$ *** Significant bij $p < .001$

Tabel 5

Bèta-coëfficiënten per model met het risicogedrag “zoeken van vervanging” als criterium

	ΔR^2	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
<i>Model 1</i>	.08**			
Jaren werkzaam functie		.13	.06	.18*
Macht		-.13	.21	-.05
Contracturen per week		.04	.02	.14
<i>Model 2</i>	.01*			
Jaren werkzaam functie		.13	.06	.19*
Macht		-.17	.23	-.06
Contracturen per week		.03	.02	.12
Controle		.34	.43	.07
Verantwoordelijkheidsgevoel		-.52	.55	-.08
<i>Model 3</i>	0.01*			
Jaren werkzaam functie		.13	.06	.18*
Macht		-.14	.23	-.05
Contracturen per week		.03	.02	.11
Controle		-4.29	3.47	-.89
Verantwoordelijkheidsgevoel		-5.14	3.48	-.78
Controle * Verantwoordelijkheidsgevoel		.77	.58	1.40

Noot. * Significant bij $p < .05$ ** Significant bij $p < .01$ *** Significant bij $p < .001$

Discussie

Hoofdbevindingen en interpretatie

Controle en risicogedrag

De centrale vraag betrof of het ervaren van controle van invloed is op risicogedrag. Hoewel veelvuldig onderzoek het belang aantoont van controle in relatie met risicogedrag, repliceerden huidige resultaten niet de verwachting dat controle risicogedrag voorspelt (Dixon, 2000; Klein & Kunda, 1994; Miller & Currie, 2008). Controle zou het vertrouwen geven uitkomsten naar eigen hand te kunnen zetten, waardoor de persoonlijke kans van slagen wordt overschat en het aangaan van risico's op zijn beurt aantrekkelijker wordt (Klein & Kunda, 1994; Klein & Helweg-Larsen, 2002; Weinstein, 1980). In tegenstelling tot huidig onderzoek, waarin gebruik is gemaakt van een vragenlijst waarmee slechts de cognities en neiging met betrekking tot risicogedrag gemeten kunnen worden, maten voorgaande studies voornamelijk daadwerkelijk gedrag (Rohrman, 2005). Dit, samen met de mogelijke verklaring dat geen onderliggende relatie tussen de dilemma's werd gevonden vanwege het meten van verschillende varianten van risicogedrag, kan hebben geleid tot de tegensprekende resultaten. In het vervolg wordt dan ook sterk aangeraden om, naast experimenteel onderzoek naar daadwerkelijk gedrag, een sterker samenhangende schaal voor risicogedrag vorm te geven in het geval van een vragenlijst.

Het onderscheid tussen controle en agency

Vervolgens is onderzocht of de mate van agency invloed heeft op controle, welke relatie werd ondersteund in huidig onderzoek. Waar eerder onderzoek slechts veronderstelde dat agency gezien kan worden als een apart concept van controle, is nu daadwerkelijk bewezen dat agency op zichzelf een algemeen gevoel van controle oproept (Wegner, 2003). Dit wil zeggen dat de ervaring van persoonlijke causaliteit op zijn beurt leidt tot het gevoel dat we de omgeving kunnen beïnvloeden. Ondanks dat agency en controle tekstueel dicht bij elkaar liggen, zijn beide begrippen inhoudelijk van andere betekenis. Gevoelens van agency komen tot stand uit de situatie zelf door het ervaren van gevolgen uit de omgeving in navolging van eigen handelen, terwijl bij controle wordt uitgegaan van een van tevoren aanwezige perceptie van controle van waaruit wordt gehandeld. Aanvullend zijn situationele vragen omtrent agency gesteld, zoals de voorspelbaarheid en snelheid van uitkomsten, waaruit een duidelijk verschil met controle naar voren kwam. Interessant is of de resultaten van agency op controle wordt gerepliceerd wanneer een schaal ontworpen wordt voor agency die meer valide is, gezien de huidige meting aan de hand van slechts

één vraag.

Vanwege het gevonden verband tussen agency en controle werd de aanvullende verwachting gewekt dat wellicht agency op zichzelf wel van invloed zou zijn op risicogedrag. Echter wees een exploratieve analyse uit dat ook agency, als zijnde een apart construct van controle, beide gemeten risicogedragingen in huidig onderzoek niet voorspelde. Mogelijk liggen hier dezelfde methodologische redenen aan ten grondslag als bij de niet bevestigde relatie tussen controle en risicogedrag, namelijk de meetwijze van risicogedrag.

Voorspellers van agency en controle

Resultaten toonden verder aan dat het vooraf kunnen voorspellen van uitkomsten van beslissingen, zowel direct als indirect via agency, leidt tot een hoger gevoel van controle. Deze resultaten bevestigen onderzoek dat aantoonde dat agency sterker is wanneer een consistente gedachte of verwachting aan het effect of de actie voorafgaat en bouwt hierop voort door te stellen dat hiermee ook een sterker gevoel van controle tot stand komt (van der Weiden, Ruys & Aarts, 2013; Wenke, Fleming & Haggard, 2010). Terwijl deze resultaten met name voortkomen uit experimenteel onderzoek, waarin mensen werden geprimeerd met een gedachte, vult huidig onderzoek aan dat ook wanneer mensen via zelfrapportage over dit proces nadenken met betrekking tot een realistische omgeving, agency wordt beïnvloed (Aarts, Custers & Wegner, 2005; Sato, 2009). Dit biedt perspectief voor een geheel nieuw onderzoeksveld betreffende agency.

Daarnaast werd onderzocht of de snelheid in optreden van effect na het maken van beslissingen van invloed is op agency en daarmee ook controle, welke relatie werd verworpen. Ondanks dat hiermee eerder onderzoek wordt tegengesproken, laat huidig onderzoek wel degelijk een trend zien in lijn met de verwachting dat bij een snelle opvolging van effect gevoelens van agency en daarmee ook controle toenemen (Sato & Yasuda, 2005; Wegner, 2003). Dit zou betekenen dat wanneer een effect snel optreedt, mensen meer controle ervaren doordat zij zichzelf eerder zien als bron van dit effect. Een zeer waarschijnlijke verklaring voor de statistische verwerping van deze relatie is de geringe samenhang tussen de schalen voorspellen van uitkomsten en snelheid optreden van effect, welke variantie van elkaar verklaarden. Mogelijk wordt bij de constructie van schalen met minder onderlinge samenhang het robuust bewezen effect alsnog aangetoond.

Tot slot werd getoetst of agency en daarmee ook controle zouden verlagen bij de betrokkenheid van meerdere personen in het maken van beslissingen, doordat minder eenduidig zou

zijn wie de precieze bron is van een uitkomst. Echter werd deze relatie niet gevonden, wat in tegenspraak is met de bewering van exclusiviteit van Wegner (2003) als voorwaarde van agency. Ondanks dat terecht door Wegner, Fuller & Sparrow (2003) werd opgemerkt dat de genoemde verwarring van causaliteit, naast in voorgaand laboratorium onderzoek, mogelijk ook in alledaagse sociale settings voorkomt, werd deze bewering in huidig onderzoek tegengesproken. Een mogelijke oorzaak voor deze differentie is de meting van de voorspeller betrokkenheid van personen, welke schaal uit slechts één vraag bestond. Niet duidelijk is of deze vraag mat wat het beoogde te meten, wat in toekomstig onderzoek moet worden uitgezocht.

De invloed van verantwoordelijkheid voor medewerkers

Tot slot speelde verantwoordelijkheidsgevoel voor medewerkers geen rol bij de verwachte relatie tussen gevoel van controle en risicogedrag. Dit strookt met de verwachtingen, gezien voorgaand onderzoek aantoonde dat individuen meer risico vermijdende keuzes maken wanneer zij zich verantwoordelijk voelen voor de uitkomst van anderen (Charness, 2007). Hoewel er geen relatie werd gevonden tussen verantwoordelijkheid en risicogedrag, biedt de significante samenhang tussen controle en verantwoordelijkheidsgevoel in combinatie met een betere meting van risicogedrag hoop voor resultaten in toekomstig onderzoek naar deze moderatie.

Daarbij doen onverwachte correlaties in huidig onderzoek suggereren dat verantwoordelijkheidsgevoel op een andere plek in het model staat, soortgelijk aan agency en controle, waarbij het wordt beïnvloed door factoren als snelheid en voorspelbaarheid van effect en betrokkenheid van personen. Voor nu zijn hier geen extra hypothesen over op gesteld en wordt gefocust op andere uitspraken. Desondanks is het zeer interessant om toekomstig onderzoek te doen naar deze mediaties met verantwoordelijkheidsgevoel als uitgangsvariabele.

Beperkingen

Gezien een aantal kanttekeningen, dienen de bevindingen van het onderzoek met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Om te beginnen zijn vanwege het exploratieve karakter van dit onderzoek, waarin een aantal concepten voor het eerst aan de hand van vragenlijsten zijn gemeten, een aantal methodologische limitaties te noemen.

Ten eerste was de betrouwbaarheid van een aantal schalen aan de lage kant en bestonden de schalen omtrent agency uit weinig items. Ondanks dat de betrouwbaarheid voor de zelf geconstrueerde schalen met dit lage aantal items noemenswaardig was, is onderzoek naar meer

valide en betrouwbare schalen nodig (Field, 2009). Desondanks biedt de huidige operationalisering van de schalen een belovend startpunt voor vervolgonderzoek.

Daarnaast is een belangrijke beperking in het onderzoek de meting van risicogedrag. Zeer waarschijnlijk werden verschillende varianten van risicogedrag gemeten, waardoor geen eenduidige relatie tussen de dilemma's werd gevonden. Risicogedrag is vanwege zijn brede multidimensionale karakter moeilijk te meten, en tot op heden is er nog veel debat over een universeel geaccepteerde manier om risicogedrag te meten aan de hand van vragenlijsten. Wellicht bruikbaar voor vervolgonderzoek, is de reeds goed gevalideerde vragenlijst DOSPERT (Blais & Weber, 2006), welke verschillende domeinen van risicogedrag meet door te vragen naar de waarschijnlijkheid van gedrag, afgelezen tegen de perceptie van het risico voor de participant. Immers wordt niet elk risico hetzelfde gewaardeerd door individuen. Echter ontbreekt een apart domein voor de werkcontext, welke toevoeging van waarde is. Hoewel het gebruik van dilemma's in huidig onderzoek niet de gewenste resultaten opleverde, is het een veel gebruikte methode om risicogedrag te meten vanwege de mogelijkheid om relevante en specifieke situaties te schetsen (Botella, Narváez, Martínez-Molina, Rubio & Santacreu, 2008). Deze specificering is gewenst omdat mensen niet consistent zijn in de mate van risicogedrag over verschillende domeinen en situaties (Schoemaker, 1990). Bij gebruik van deze methode in de toekomst is onderzoek nodig om een beter samenhangend construct van risicogedrag samen te stellen.

Een derde limitatie is het cross-sectionele design van het onderzoek waardoor niks gezegd kan worden over de richting en causaliteit van de onderzoeksresultaten. Met name in het geval van een mediatieanalyse, is het hebben van minimaal drie meetmomenten belangrijk (Taris & Kompier, 2006). Echter doet dit niet af aan de uitspraak dat agency kan worden onderscheiden van controle, waarbij het kunnen voorspellen van uitkomsten van invloed is. Ongeacht de richting van deze relaties, is dit veelbelovend voor vervolgonderzoek. Longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten kan in dit geval meer duidelijkheid bieden.

Tot slot is gebruik gemaakt van zelf-rapportages, met de kans dat respondenten sociaal wenselijk hebben geantwoord of simpelweg moeite hadden met zelfreflectie (Rassin, 2004). In tegenstelling tot eerder onderzoek omtrent agency bood huidig onderzoek geen inzicht in de daadwerkelijke tijd tussen actie en effect of de overeenkomst tussen voorspellingen en gebeurtenissen, en moest op de inschatting van participanten vertrouwd worden. Interessant voor toekomstig onderzoek is of resultaten gerepliceerd en geëxtendeerd worden in een longitudinaal

onderzoek in een realistische context, waarbij metingen van genoemde factoren worden meegenomen.

Implicaties

Deze exploratieve studie naar gevoelens van controle en risicogedrag biedt als eerste inzicht in de relaties van agency in een realistische omgeving, in dit geval de zakelijke context. Hoewel eerder onderzoek reeds een differentie tussen agency en controle aannam, wordt dit conceptuele onderscheid in huidig onderzoek pas daadwerkelijk aangetoond. Dit vraagt in het vervolg om een theoretisch onderscheid tussen deze begrippen gezien de eigen positie die ze innemen in de literatuur.

Daarnaast dragen de resultaten bij aan het begrijpen van het psychologisch functioneren, hetgeen tevens praktische implicaties teweegbrengt. Controle is essentieel met betrekking tot motivatiegedrag, het geeft het gevoel dat we gewenst gedrag en uitkomsten kunnen bereiken en stimuleert ons tot gedragsaanpassing (Fischer, 1986; Bandura, 1989). Huidig onderzoek bouwt hierop voort en impliceert dat een gevoel van persoonlijke causaliteit voorafgaat aan dit gevoel van controle. Immers, wanneer je geen controle over je eigen acties en de omgeving ervaart, hoe kun je dan jezelf motiveren tot gedragsverandering? De ervaring van agency lijkt op deze manier dus een belangrijke hoeksteen van motivatiegedrag.

Maar hoe verhoog je deze gevoelens van agency zodat ook controle toeneemt? Het kunnen voorspellen van uitkomsten is relevant met betrekking tot het reguleren van motivatie en gedrag, waarbij het vormen van verwachtingen op zichzelf al motiverend is. Om gewenste doelen te behalen, schatten we dagelijks de gevolgen van ons handelen in en vormen we doelen en actieplannen om ons gedrag te sturen (Bandura, 1989). Mensen die juiste verwachtingen vormen, kunnen mogelijk beter haalbare en realistische doelen en actieplannen vormgeven, waarbij het verhoogde gevoel van controle bijdraagt aan het succesvol tot uiting brengen van deze plannen. Dit roept de vraag op of mensen die betere verwachtingen schetsen ook beter hun doelen kunnen verwezenlijken? Dit zou implicaties met zich meebrengen voor het bedrijfsleven, aangezien het vormen van goede doelen en plannen een belangrijke taak is van leidinggevenden en bijdraagt aan het succes van een organisatie. Het aanbieden van cursussen omtrent het vormen en bijstellen van realistische verwachtingen voor leidinggevenden zou in lijn hiermee van meerwaarde zijn. Omdat controle aan de basis ligt van velerlei ander gedrag, bieden de besproken resultaten potentie tot inzicht in meerdere achterliggende processen van gedrag.

Conclusie

Mensen hebben van nature een behoefte aan controle, het voelt veilig en biedt zekerheid en is op zichzelf waard om naar te streven. Huidig onderzoek deed voor het eerst onderzoek naar gevoelens van controle als voorspellers van risicogedrag in de zakelijke context en biedt een nieuw perspectief in hoe ervaren controle tot stand komen. Ondanks dat niet werd bevestigd dat agency of controle leidt tot risicogedrag, werden interessante bevindingen gedaan omtrent controle. Aangetoond werd dat in het vervolg agency als een apart concept van controle moet worden beschouwd, waarbij gevoelens van agency een algeheel gevoel van controle tot stand brengen. Daarnaast blijkt dat ervaren controle worden beïnvloed door de verwachtingen die we vormen van ons handelen. Controle is dus een breder concept dan lange tijd gedacht, gefundeerd op soms intuïtief gevormde verwachtingen en gevoelens van persoonlijke causaliteit. Juist omdat controle de basis vormt van veel gedrag, dient onderzoek rekening te houden met deze onderliggende processen. Dus wanneer je nieuwe recept echt zo goed uitpakt als gedacht of je paper inderdaad niet goed is beoordeeld, stellen onze bevindingen dat gevoelens van agency en controle worden beïnvloed.

Referenties

- Aarts, H., Custers, R., & Wegner, D. M. (2005). On the inference of personal authorship: Enhancing experienced agency by priming effect information. *Consciousness and cognition, 14*(3), 439-458.
- Allen, P. J., & Bennett, K. (2010). *PASW Statistics by SPSS: A practical guide version 18.0*. South Melbourne: Cengage Learning.
- Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of personality, 80*(2), 313-344.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European journal of social psychology, 36*(4), 511-536.
- Blakemore, S. J., Frith, C. D., & Wolpert, D. M. (1999). Spatio-temporal prediction modulates the perception of self-produced stimuli. *Journal of cognitive neuroscience, 11*(5), 551-559.
- Blais, A. R., & Weber, E. U. (2006). A domain-specific risk-taking (DOSPRT) scale for adult populations. *Judgment and decision making, 1*(1), 33-47.
- Botella, J., Narváez, M., Martínez-Molina, A., Rubio, V. J., & Santacreu, J. (2008). A dilemmas task for eliciting risk propensity. *The psychological record, 58*(4), 529-546.
- Charness, G. (2000). "Responsibility and effort in an experimental labor market," *Journal of economic behavior and organization, 42*(3), 375-384.
- Charness, G., & Jackson, M. O. (2007). Group play in games and the role of consent in network formation. *Journal of economic theory, 136*(1), 417-445.
- Charness, G., & Jackson, M. O. (2009). The role of responsibility in strategic risk-taking. *Journal of economic behavior & organization, 69*(3), 241-247.
- Chau, A. W., & Phillips, J. G. (1995). Effects of perceived control upon wagering and attributions in computer blackjack. *The journal of general psychology, 122*(3), 253-269.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of personality and social psychology, 80*(2), 173-187.
- Cohen, J. (1960) *Chance, skill, and luck*. Middlesex: Penguin Books.
- Dean, K. E., & Malamuth, N. M. (1997). Characteristics of men who aggress sexually and of men who imagine aggressing: risk and moderating variables. *Journal of personality and social psychology, 72*(2), 449-455.
- Damen, T. G., van Baaren, R. B., & Dijksterhuis, A. (2014). You should read this! Perceiving and

acting upon action primes influences one's sense of agency. *Journal of experimental social psychology*, 50, 21-26.

Damen, T. G., van Baaren, R. B., Brass, M., Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2015). Put your plan into action: The influence of action plans on agency and responsibility. *Journal of personality and social psychology*, 108(6), 850-866.

DeJoy, D. M. (1989). The optimism bias and traffic accident risk perception. *Accident analysis & prevention*, 21(4), 333-340.

Dixon, M. R. (2000). Manipulating the illusion of control: Variations in gambling as a function of perceived control over chance outcomes. *The psychological record*, 50(4), 705-719.

Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock 'n' roll*. London: Sage publications.

Fischer, J. M. (1986). *Moral responsibility*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48(6), 621-628.

Furby, L., & Beyth-Marom, R. (1992). Risk taking in adolescence: A decision-making perspective. *Developmental review*, 12(1), 1-44.

Goodie, A. S. (2005). The role of perceived control and overconfidence in pathological gambling. *Journal of gambling studies*, 21(4), 481-502.

Haggard, P., & Tsakiris, M. (2009). The experience of agency feelings, judgments, and responsibility. *Current directions in psychological science*, 18(4), 242-246.

Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research common errors and some comment on improved practice. *Educational and psychological measurement*, 66(3), 393-416.

Horswill, M. S., & McKenna, F. P. (1999). The effect of perceived control on risk taking. *Journal of applied social psychology*, 29(2), 377-391.

Houwing, S., Bijleveld, F.D., Commandeur J.J.F., en Vissers, L. (2014). Het werkelijk aandeel verkeersdoden als gevolg van alcohol: Aanpassing schattingsmethodiek. Den Haag: *Stichting wetenschappelijk onderzoek verkeersveiligheid SWOV*, 1-34.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175-1184.

IBM Corp. Released 2015. IBM SPSS Statistics for Mac, Version 23.0. Armonk, NY: IBM Corp.

Jolliffe, I. T. (1986). Choosing a subset of principal components or variables. In *Principal*

- component analysis*, 92-114. Springer New York.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American psychologist*, 28(2), 107-128.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt?. *Journal of personality and social psychology*, 24(1), 33-41.
- Klein, W. M., & Kunda, Z. (1994). Exaggerated self-assessments and the preference for controllable risks. *Organizational behavior and human decision processes*, 59(3), 410-427.
- Klein, C. T., & Helweg-Larsen, M. (2002). Perceived control and the optimistic bias: A meta-analytic review. *Psychology and health*, 17(4), 437-446.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria what did they really say? *Organizational research methods*, 9(2), 202-220.
- Leefbaarheid aardbevingsgebied Groningen blijft verslechteren. (2016, 21 januari). *Volkskrant*. Geraadpleegd van <http://www.volkskrant.nl/binnenland/-leefbaarheid-aardbevingsgebied-groningen-blijft-verslechteren~a4229748/>
- MacDonald, T. K., MacDonald, G., Zanna, M. P., & Fong, G. (2000). Alcohol, sexual arousal, and intentions to use condoms in young men: applying alcohol myopia theory to risky sexual behavior. *Health psychology*, 19(3), 290-298.
- Menon, S.T. 1999. Psychological empowerment: definition, measurement, and Validation. *Canadian journal of behavioral science*, 31(3), 161-164.
- Miller, N. V., & Currie, S. R. (2008). A Canadian population level analysis of the roles of irrational gambling cognitions and risky gambling practices as correlates of gambling intensity and pathological gambling. *Journal of gambling studies*, 24(3), 257-274.
- Mol, M., & Pleijers, A. (2014). *Sociaal economische trends 2014: Ongelukken op de werkvloer*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek, 1-17.
- Moore, J., & Haggard, P. (2008). Awareness of action: Inference and prediction. *Consciousness and cognition*, 17(1), 136-144.
- Negulescu, O., & Doval, E. (2014). The quality of decision making process related to Organizations' Effectiveness. *Procedia economics and finance*, 15, 858-863.
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of banking & finance*, 33(7), 1340-1350.
- Qualtrics software, Version 0849653 of Qualtrics. Copyright © 2016 Qualtrics. Provo, UT, USA. <http://www.qualtrics.com>
- Rassin, E. (2004). De waarde van het woord: Over het belang van zelfrapportages voor de

- psychologie. *De psycholoog*, 39, 10-16.
- Reynolds, D. B., Joseph, J., & Sherwood, R. (2011). Risky shift versus cautious shift: determining differences in risk taking between private and public management decision-making. *Journal of business & economics research (JBBER)*, 7(1), 63-78.
- Rohrmann, B. (1998). The risk notion: epistemological and empirical considerations. *Integrated risk assessment: Applications and regulations*, 39-46.
- Sato, A. (2009). Both motor prediction and conceptual congruency between preview and action-effect contribute to explicit judgment of agency. *Cognition*, 110(1), 74-83.
- Sato, A., & Yasuda, A. (2005). Illusion of sense of self-agency: discrepancy between the predicted and actual sensory consequences of actions modulates the sense of self-agency, but not the sense of self-ownership. *Cognition*, 94(3), 241-255.
- Schoemaker, P. J. (1990). Are risk-attitudes related across domains and response modes? *Management science*, 36(12), 1451-1463.
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of business venturing*, 15(2), 113-134.
- Strickland, L. H., Lewicki, R. J., & Katz, A. M. (1966). Temporal orientation and perceived control as determinants of risk-taking. *Journal of experimental social psychology*, 2(2), 143-151.
- Taris, T. W., & Kompier, M. A. (2006). Games researchers play—Extreme-groups analysis and mediation analysis in longitudinal occupational health research. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 32(6), 463-472.
- Tsakiris, M., & Haggard, P. (2005). The rubber hand illusion revisited: visuotactile integration and self-attribution. *Journal of experimental psychology: Human perception and performance*, 31(1), 80-91.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- van der Weiden, A., Ruys, K. I., & Aarts, H. (2013). A matter of matching: How goals and primes affect self-agency experiences. *Journal of experimental psychology: general*, 142(3), 954.
- Wegner, D. M. (2003). The mind's best trick: how we experience conscious will. *Trends in cognitive sciences*, 7(2), 65-69.
- Wegner, D. M., Fuller, V. A., & Sparrow, B. (2003). Clever hands: uncontrolled intelligence in facilitated communication. *Journal of personality and social psychology*, 85(1), 5-19.

- Wegner, D. M., Sparrow, B., & Winerman, L. (2004). Vicarious agency: experiencing control over the movements of others. *Journal of personality and social psychology*, *86*(6), 838-848.
- Wegner, D. M., & Wheatley, T. (1999). Apparent mental causation: Sources of the experience of will. *American psychologist*, *54*(7), 480-492.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of personality and social psychology*, *39*(5), 806-820.
- Wenke, D., Fleming, S. M., & Haggard, P. (2010). Subliminal priming of actions influences sense of control over effects of action. *Cognition*, *115*(1), 26-38.
- Yates, J. F., & Stone, E. R. (1992). Risk appraisal. *Risk-taking behavior*, *92*, 49-85.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, *19*(6), 708-722.

Appendix

Wervingstekst

Beste collega's,

Voor mijn masterscriptie aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar het gedrag en de werksituatie van leidinggevendenden binnen de Albert Heijn. Heel interessant, omdat we op deze manier op de Albert Heijn afgestemde onderzoeksresultaten binnen krijgen. Hopelijk resultaten die inzicht bieden en waar we wat mee kunnen!

Aan jullie dan ook de vraag of jullie mij willen helpen door onderstaande vragenlijst in te vullen. De informatie wordt geheel anoniem en vertrouwelijk behandeld en duurt niet langer dan 10 minuten.

Alvast hartelijk bedankt,
Marlies Dijkstra

Vragenlijst

Introductie

Beste deelnemer,

Fijn dat je mee wilt werken aan dit onderzoek!

Voor mijn masterscriptie aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar de werkzaamheden van leidinggevendenden binnen de Albert Heijn. Deze vragenlijst zal dan ook ingaan op jouw persoonlijke ervaringen en taken in de winkel. Omdat wordt gevraagd naar je eigen mening en ervaring, bestaan geen goede of foute antwoorden.

Het invullen van de vragenlijst is geheel vrijwillig en anoniem. Dit betekent dat je gegevens vertrouwelijk en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt zullen worden. Ook kun je elk moment stoppen met de vragenlijst. De vragenlijst duurt niet meer dan tien minuten. Eventuele vragen kunnen gestuurd worden naar: m.dijkstra4@students.uu.nl

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname en succes!
Marlies Dijkstra

Achtergrondgegevens

Hieronder volgen enkele vragen over jouw demografische gegevens. Nogmaals, je gegevens worden anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld.

Klik telkens het antwoord aan dat op jou van toepassing is. Let op, er staan ook open vragen tussen.

Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is je leeftijd in jaren?

...

Wat is je functie

- Teamleider verkoopafhandeling
- Teamleider verkoop
- Assistent supermarktmanager
- Supermarktmanager

Hoeveel jaar ben je werkzaam in je huidige leidinggevende functie?

...

Hoeveel uur per week werk je als leidinggevende volgens je contract?

...

Aan hoeveel mensen geef je leiding?

- Minder dan 30
- 30 tot 50
- 50 tot 70
- 70 tot 90
- 90 tot 110
- Meer dan 110

Stellingen

Onderstaande stellingen gaan over je functie als leidinggevende in de Albert Heijn.

Probeer je in te leven in je rol als leidinggevende en klik telkens het antwoord aan dat het meest op jou van toepassing is.

NB. Voor de duidelijkheid zijn onderstaande stellingen, welke in de vragenlijst werden

gerandomiseerd, per schaal weergeven.

Ervaren controle

- Ik heb de autoriteit om beslissingen te maken op mijn werk.
- Ik kan beslissingen die worden genomen op mijn afdeling beïnvloeden.
- Als leidinggevende kan ik de resultaten van de winkel beïnvloeden.
- Ik kan de manier hoe wordt gewerkt op mijn afdeling beïnvloeden als leidinggevende.

Voorspellen van uitkomsten

- Wanneer ik als leidinggevende een beslissing neem, weet ik vrijwel altijd wat de gevolgen van mijn besluit zijn.
- Ik kan de gevolgen van mijn beslissingen als leidinggevende goed voorspellen.

Snelheid optreden van effect

- Wanneer ik als leidinggevende een besluit implementeer, zie ik snel de effecten van dat besluit terug.
- Het duurt vaak lang voordat ik de gevolgen van mijn besluiten als leidinggevende terug zie.

Betrokkenheid van personen

- Beslissingen neem ik vaak samen met anderen.
- Anderen in de winkel delen voor een groot deel mee in de besluitvorming.

Agency algemeen

- Mijn besluiten hebben gevolgen in de winkel.

Verantwoordelijkheid voor medewerkers

- Als leidinggevende draag ik verantwoordelijkheid voor mijn werknemers.
- Bij het maken van beslissingen is het mijn taak de belangen van medewerkers mee te nemen.
- Als leidinggevende kijk ik uit naar de behoeftes van werknemers.
- Het behoort tot mijn verantwoordelijkheid om te luisteren naar werknemers.
- Als leidinggevende draag ik zorg voor het welzijn van werknemers.

Gevoelens van macht

- Mijn wensen als leidinggevende hebben niet veel invloed, ook al spreek ik deze uit.
- Mijn meningen en ideeën worden vaak genegeerd.
- Zelfs wanneer ik het probeer, krijg ik dingen niet op mijn manier gedaan als leidinggevende.

Antwoordmogelijkheden

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Neutraal
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Dilemma's

Je bent aangekomen bij het laatste deel van de vragenlijst. Hieronder volgen vier scenario's die binnen de Albert Heijn kunnen voorkomen.

Probeer je goed in te leven in de situaties. Telkens wordt je een stelling voorgelegd en gevraagd hoe groot de kans is dat je dit gedrag zult vertonen. Klik het voor jou gepaste percentage aan.

Scenario 1

Je ziet een dronken en agressieve man de winkel inlopen die erom bekend staat zich vijandig naar klanten te gedragen. Het is al meerdere keren in een vechtpartij uitgemond met deze man. Omdat het druk is in de winkel wil je de man zo snel mogelijk de winkel uit krijgen. Je overweegt de politie te bellen, maar twijfelt omdat dit vaak te lang duurt en veel tijd in beslag neemt. Je kunt er ook voor kiezen om zelf de man aan te spreken en de winkel uit te begeleiden. Het risico is echter dat dit op een vechtpartij uitloopt en mensen gewond raken.

Hoe groot is de kans in % dat je de agressieve man zelf aanspreekt?

Scenario 2

Je zoekt vervanging voor een shift van vanavond van 19:00 tot 22:00 uur. Het is druk in de winkel waardoor je geen tijd hebt om tijdens werk vervanging te regelen. Je zult dit onbetaald na werktijd moeten doen en een privé afspraak moeten verzetten. Iemand van 23 komt naar je toe en biedt aan om de shift te werken. Je leidinggevende heeft echter gedreigd met grote consequenties wanneer je te "dure" mensen in de avond inplant.

Hoe groot is de kans in % dat je de 23-jarige medewerker inplant?

Scenario 3

Je bent single, hebt thuis twee jonge kinderen van 6 en 9 en werkt als teamleider bij de Albert Heijn. Je salaris is krap aan voldoende om je gezin te onderhouden en je werkt onhandige tijden. Wel heb je uitzicht op een vast contract. Je hebt de keuze om bij je huidige baan te blijven of je kunt gaan werken bij een andere organisatie op kantoor. Hier zul je dubbel zoveel geld verdienen en

gunstigere tijden werken. Echter is onzeker hoe lang je deze functie mag bekleden waardoor de kans bestaat dat je zonder baan komt te zitten.

Hoe groot is de kans in % dat je de baan op kantoor aanneemt?

Scenario 4

Je wilt heel graag een van je medewerkers, Marco, een vast contract aanbieden. Echter heeft een andere werknemer, Sven, een zeer grote prestatie heeft geleverd die veel betekent voor Albert Heijn. Hij heeft zelfs een compliment gekregen van het hoofdkantoor. Je leidinggevende wil dat Sven om deze prestatie een vast contract krijgt.

Je zit met een dilemma aangezien er maar budget is voor één vast contract en je twee mensen een vast contract wilt geven. Wanneer je Marco het vaste contract geeft, loop je het risico dat dit slecht valt bij het management en jij ervoor verantwoordelijk bent dat Sven naar de concurrent gaat. Maar je kunt ook het risico nemen en hopen dat je leidinggevende alsnog budget vrijmaakt voor een tweede vaste contract voor Sven.

Hoe groot is de kans dat je Marco het vaste contract geeft?

Antwoordmogelijkheden

0-09	50-59%
10-19%	60-69%
20-29%	70-79%
30-39%	80-89%
40-49%	90-100%

Afsluiting

Hartelijk dank voor je medewerking aan dit onderzoek.

Wanneer je vragen hebt of op de hoogte gehouden wilt worden van de resultaten, kun je een e-mail sturen naar m.dijkstra4@students.uu.nl

Met vriendelijke groet,

Marlies Dijkstra