



Een andere koers?

Een onderzoek naar de invloed van de structurele wisseling van leidinggevenden op de bemanning

A.H. Janssen

Een andere koers?

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

Naam	A.H. Janssen
Studentnummer	5751802
Begeleider USBO	Prof. Dr. J.P.P.E.F. Boselie
Tweede beoordelaar	U. Weske MSc
Opdrachtgever	Jumbo
Begeleider Jumbo	C. Diepenhorst
Datum	1 juli 2016



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Het is af; mijn masterthesis! De afgelopen maanden heb ik gewerkt aan het uitdagendste onderzoek van mijn studietijd. Gedurende deze tijd heb ik mezelf op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak verder ontwikkeld. Periodes dat ik met volle vaart succesvol vooruitgang wisselden zich af met momenten dat ik stuurloos heb rondgedobberd. Maar altijd was er de motivatie en de wil om deze masterthesis, de afsluiting van mijn studietijd, goed af te ronden. Ik kijk dan ook terug op een leerzame reis, met dit eindproduct als laatste bestemming. Nu het proces ook daadwerkelijk tot zijn einde is gekomen, wil ik graag een aantal mensen bedanken die voor mij een rol hebben gespeeld in de totstandkoming van mijn masterthesis.

Allereerst wil ik mijn begeleider Paul Boselie bedanken voor de begeleiding vanuit de universiteit. Zoals aangekondigd heb je inderdaad vaak voor verwarring gezorgd en was het me niet altijd direct duidelijk. Wel had ik na de meetings altijd veel nieuwe ideeën en motivatie om weer aan de slag te gaan. Dit, in combinatie met je positieve, enthousiaste manier van begeleiden en je enorme kennis, heeft ervoor gezorgd dat het ook echt 'mijn' onderzoek is geworden, in plaats van 'een' onderzoek. Hierdoor heb ik mijn thesis tot een goed einde weten te brengen. Ook wil ik middels deze weg Ulrike Weske als tweede beoordelaar bedanken voor haar waardevolle feedback tijdens de bijeenkomsten.

Veel dank gaat ook uit naar Jumbo als onderzoeksorganisatie en in het bijzonder Christel Diepenhorst en Koos Verolme als begeleiders vanuit Jumbo. De gesprekken over de organisatie, de sector en het onderzoek hebben zowel in het begin van mijn onderzoek als tijdens het onderzoek veel verduidelijkt. Daarnaast heb ik het vertrouwen en de vrijheid die ik van jullie kreeg enorm gewaardeerd. Ook wil ik de medewerkers van Jumbo bedanken die ik in het kader van mijn onderzoek heb gesproken. Vooral de respondenten voor de leuke en interessante gesprekken en jullie eerlijkheid en vertrouwen. In het bijzonder wil ik hier nog de bemanning van de Fairplayer bedanken voor de mogelijkheid om een week mee te varen. Naast dat deze week veel voor mijn onderzoek heeft betekend, was het ook persoonlijk een fantastische ervaring en een reis om nooit meer te vergeten!

Tot slot wil ik mijn familie, vriend en vrienden bedanken voor de steun de afgelopen tijd. Bedankt voor het meedenken, het sparren, het luisterende oor, de peptalks en het meelesen. Maar ook bedankt voor de sociale afleiding, wat tijdens de afgelopen maanden minstens zo belangrijk was.

Mijn studie- en studententijd ligt achter me en ik ben klaar voor de volgende uitdaging!

Anouk Janssen

Samenvatting

Zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de praktijk is de rol van leidinggevers en de leiderschapsstijl al decennialang een populair thema. Hoewel de onderzoeken omtrent deze thema's in veel verschillende sectoren heeft plaatsgevonden, hadden deze sectoren over het algemeen een tweetal overeenkomsten; de medewerkers waren werkzaam in een vast teamverband en hadden een vaste leidinggevende. Ditzelfde geldt voor de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers. De invloed van leidinggevers op deze drie variabelen wordt erkend, maar ook hier geldt dat de focus van de onderzoeken lag op medewerkers werkzaam in een vast team en met een vaste leidinggevende.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij een organisatie in de scheepvaartsector, waar de medewerkers niet werkzaam zijn in vast teamverband en met een vaste leidinggevende. De bemanningsleden en de leidinggevers lossen elkaar voortdurend af, waardoor de samenstelling van de teams en de leidinggevers continu wisselt. In dit onderzoek is onderzocht hoe de medewerkers de wisseling van leidinggevers ervaren en in hoeverre deze wisseling van leidinggevers invloed heeft op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers. Dit onderzoek is kwalitatief van aard; middels interviews met bemanningsleden en observaties aan boord van een schip is de data voor dit onderzoek verzameld.

Uit analyse van de data blijkt dat alle respondenten de doorlopende wisselingen positief ervaren, maar dat deze wisselingen wel zorgen voor inconsistentie in leiderschap. Hoewel volgens bestaande literatuur inconsistent leiderschap voorkomen moet worden, ervaren de respondenten uit dit onderzoek de wisselingen als prettig en noodzakelijk. De leidinggevers en de officieren zijn unaniem van mening dat de leidinggevers de betrokkenheid en motivatie van officieren beïnvloeden. De officieren zijn echter van mening dat de leidinggevers geen invloed hebben op hun tevredenheid. De wisseling van leidinggevers hebben volgens de officieren geen invloed op hun betrokkenheid, tevredenheid en motivatie. Concluderend hebben de wisselingen geen directe, maar wel een indirecte invloed op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de medewerkers. Dit komt doordat de leiderschapsstijlen door de structurele wisseling van leidinggevers ook variëren.

De inzichten uit dit onderzoek geven aanleiding tot vervolgonderzoek. Doordat de uitkomsten uit dit onderzoek niet overeenkomen met bevindingen in de bestaande literatuur, rijst de vraag in hoeverre de context een rol speelt in de effecten omtrent leiderschap en leiderschapsstijlen. De onderzoeken binnen het HR-vakgebied vinden overwegend plaats bij organisaties die op bepaalde aspecten sterk verschillen met de context van dit onderzoek, waardoor de uitkomsten van die onderzoeken niet vanzelfsprekend van toepassing zijn op deze onderzoekcontext. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of deze wisselingen ook interessant zijn voor bedrijven in andere sectoren.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling en vraagstelling	8
1.3 Relevanties.....	9
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	9
1.3.3 Praktische relevantie	10
1.4 Leeswijzer	10
2. De context	11
2.1 De maritieme sector	11
2.1.1 De zeescheepvaart	11
2.1.2 Offshore	12
2.2 De onderzoeksorganisatie	12
2.3 De reiservaring	14
3. Literatuurstudie	16
3.1 Consistent leiderschap.....	16
3.2 Leiderschapsstijlen	18
3.2.1 Transactioneel leiderschap	19
3.2.2 Transformationeel leiderschap.....	19
3.2.3 Laissez-faire leiderschap	20
3.2.4 Variatie in leiderschapsstijl.....	20
3.3 Betrokkenheid	20
3.4 Motivatie	22
3.5 Job satisfaction	23
3.6 Conceptueel model en verwachtingen.....	24
4. Methoden	26
4.1 Kwalitatief onderzoek.....	26
4.2 De onderzoeksgroep	26
4.3 De onderzoeksmethoden	29
4.3.1 Het semigestructureerde interview.....	29
4.3.2 Observaties.....	30
4.4 Het analyseproces	30
4.5 Kwaliteit van het onderzoek.....	31
4.5.1 Betrouwbaarheid	31
4.5.2 Validiteit	31
5. Resultaten	32
5.1 Structurele wisseling van leidinggevendenden.....	32
5.1.1 De ervaringen van de leidinggevendenden	32
5.1.2 De ervaringen van de officieren	33
5.2 Leiderschapsstijlen	33
5.2.1 De eigen leiderschapsstijl van kapiteins en hoofdwerktuigkundigen.....	34
5.2.2 De leiderschapsstijlen vanuit de officieren	35

5.3	Betrokkenheid	35
5.3.1	Betrokkenheid leidinggeevenden	35
5.3.2	Betrokkenheid officieren	36
5.4	Motivatie	36
5.4.1	Motivatie leidinggeevenden	36
5.4.2	Motivatie van de officieren	37
5.5	Job satisfaction	37
5.5.1	De leidinggeevenden.....	37
5.5.2	De officieren	38
5.6	De invloed van de structurele wisselingen.....	38
5.7	Overige bevindingen	39
5.7.1	Jumbo als werkgever	39
5.7.2	De grootste veranderingen.....	39
5.7.3	Het kantoor.....	40
5.7.4	Persoonlijke ontwikkeling.....	41
6.	Conclusie	43
7.	Discussie.....	45
7.1	Theoretische implicaties.....	45
7.2	Reflectie en aanbevelingen vervolgonderzoek	46
7.3	Praktische implicaties	47
7.4	Praktische aanbevelingen onderzoeksorganisatie	48
8.	Literatuurlijst	50
9.	Bijlagen.....	53

1. Inleiding

Voor de uitvoering van dit onderzoek is ervoor gekozen om het over een andere boeg te gooien, door de bekende organisaties op het vaste land te verruilen voor een onderzoek op zee. Dit onderzoek is uitgevoerd in de maritieme sector.

In dit hoofdstuk zal allereerst de aanleiding van het onderzoek worden beschreven. De organisatiecontext wordt hierin achterwege gelaten, een omschrijving van deze context wordt in hoofdstuk 2 gegeven. Na de aanleiding wordt ingegaan op de doel- en vraagstelling van dit onderzoek. Hierna worden de relevanties van dit onderzoek, zowel op wetenschappelijk, maatschappelijk als praktisch vlak beschreven. Dit hoofdstuk eindigt met een leeswijzer voor het vervolg van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

In de scheepvaartsector kan het personeel opgedeeld worden in twee groepen; het kantoorpersoneel enerzijds en de bemanningsleden, die enkel werken aan boord van de schepen, anderzijds. Naast dit verschil verschilt ook de rol van HR voor deze twee groepen. HR gaat voor een belangrijk deel over het onderhouden van de doorlopende arbeidsrelaties en het zijn van een sparringpartner voor leidinggevendenden (Whittaker & Marchington, 2003). Door de afstand tussen de medewerkers aan boord en de HR-medewerkers op kantoor, zijn deze HR-taken voor de bemanningsleden lastiger te realiseren.

Aan boord is de kapitein de eindverantwoordelijke en de vertegenwoordiger van Jumbo, zowel extern gericht als voor de bemanning intern. In tegenstelling tot het kantoorpersoneel van Jumbo, wisselt de samenstelling van de bemanning continu; zowel per vaartermijn als binnen een vaartermijn. Elke haven vindt er een aflossing plaats, waardoor de samenstelling van het team en de leidinggevende wisselt. Deze wisseling van leidinggevendenden is de aanleiding van dit onderzoek.

Ondanks dat de rol van leidinggevendenden internationaal al vaak is onderzocht en ook de leiderschapsstijlen al jaren een populair onderzoeksthema zijn (Yahaya & Ebrahim, 2016), hebben deze onderzoeken altijd plaatsgevonden bij organisaties waar sprake is van medewerkers werkzaam in een vast teamverband en met een vaste leidinggevende. Hoewel uit enkele onderzoeken wel blijkt dat consistentie belangrijk is (Yukl, 2010; Bowen & Ostroff, 2004), is er nog nooit onderzocht welke factoren zorgen voor inconsistent leiderschap en wat de gevolgen hiervan zijn voor de organisatie en haar medewerkers.

Dit geldt ook voor de bestaande literatuur omtrent de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers. Deze drie factoren zijn al decennialang veelvuldig onderzocht en de rol en invloed van de leidinggevendenden op deze drie uitkomsten is erkend (Lok & Crawford, 2004). Echter hebben ook deze onderzoeken zich enkel gericht op medewerkers in een vast teamverband en met een vaste leidinggevende. Uit de bestaande literatuur blijkt wel dat organisaties erbij zijn gebaat als deze drie factoren bij hun medewerkers in hoge mate aanwezig zijn (Lok & Crawford, 2004), wat de reden is dat deze drie uitkomsten zijn meegenomen in dit onderzoek.

Allereerst zijn betrokken medewerkers voor organisaties interessant, omdat zij loyaal zijn aan de organisatie en minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Mowday, Steers en Porter, 1979; Allen & Meyer, 1990), wat kan resulteren in een lager verloop. Daarnaast willen betrokken medewerkers actief bijdragen aan de organisatiedoelen (Mowday et al., 1979).

In tegenstelling tot de betrokkenheid, wordt de tevredenheid van medewerkers beïnvloedt door factoren in de werkomgeving en de functie van medewerkers (Mowday et al., 1979). Doordat de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers door verschillende factoren tot stand komen, is het interessant om ze beiden op te nemen in dit onderzoek. Daarnaast heeft een hoge mate van tevredenheid van medewerkers een positieve invloed op hun welzijn (Faragher, Cass & Cooper, 2005). Naast de betrokkenheid en tevredenheid wordt in dit onderzoek ook de motivatie van medewerkers meegenomen. Een hogere motivatie van medewerkers leidt tot betere individuele- en organisatieprestaties (Van Knippenberg, 2000). Concluderend hebben betrokken, tevreden en gemotiveerde medewerkers een hogere arbeidsproductiviteit, presteren zij beter en heeft het een positieve invloed op het verzuim- en uitstroompercentage van organisaties (Lok & Crawford, 2004).

De scheepvaartsector is door de structurele wisseling van leidinggevenden uniek en geschikt om de invloed van wisselende leidinggevenden te onderzoeken. Daarnaast rouleert de bemanning ook over de vloot, waardoor men collega's in de praktijk jarenlang niet kan tegenkomen. Naast de scheepvaartsector zijn er nog een aantal andere sectoren waar deze wisselingen plaatsvinden, zoals bij orkesten en in de zorgsector, hoewel de mate en vorm van de wisseling wel varieert.

Om de invloed van de wisselende leidinggevenden te onderzoeken, is ervoor gekozen de leiderschapsstijl mee te nemen in dit onderzoek. De medewerkers hebben dagelijks te maken met de leiderschapsstijl van de leidinggevende en deze kan door de wisseling variëren. Dit kan de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de medewerkers op een andere manier beïnvloeden. Een ander aspect dat van invloed kan zijn op de leidinggevenden en de medewerkers, is de arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerkers, ook wel bekend als de LMX-theorie (Tsui, Pearce, Porter en Triplou, 1997). Maar doordat de medewerkers gemiddeld zes weken samenwerken met een leidinggevende, kan er slechts een oppervlakkige arbeidsrelatie worden opgebouwd (Atik, 1994). Hierdoor zijn de verschillen in arbeidsrelaties tussen de leidinggevenden en de medewerkers naar verwachting klein, evenals de effecten van de structurele wisseling op de arbeidsrelaties. De medewerkers hebben tijdens hun werk wel constant te maken met de leiderschapsstijl van de leidinggevenden en daarom is deze factor meegenomen in het onderzoek.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe de medewerkers de wisseling van leidinggevenden ervaren en wat de impact hiervan is op hun betrokkenheid, tevredenheid en motivatie. Deze doelstelling leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre beïnvloedt de structurele wisseling van leidinggevenden de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers?

Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd bij één organisatie in de scheepvaartsector, wordt in dit onderzoek met de term leidinggevend de kapiteins en hoofdwerktuigkundigen bedoeld die aan boord van de schepen de leiding hebben. De term medewerkers heeft betrekking op de officieren aan boord.

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag zijn er een vijftal deelvragen opgesteld, waarvan de eerste twee theoretisch en de laatste drie empirisch van aard zijn:

- Wat zijn de gevolgen van inconsistent leiderschap?
- Wat zijn de verschillende leiderschapsstijlen die leidinggevend kunnen hanteren?
- In hoeverre ervaren de scheepsofficieren verschillende leiderschapsstijlen en welke stijlen ervaren zij?
- Hoe ervaren de kapiteins, hoofdwerktuigkundigen en officieren de structurele wisselingen?
- In hoeverre hebben de leidinggevend volgens de medewerkers invloed op hun betrokkenheid, motivatie en tevredenheid?

1.3 Relevanties

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Zoals in de aanleiding al ter sprake is gekomen, heeft er al veel onderzoek plaatsgevonden naar leiderschap, leiderschapsstijlen en de invloed van leidinggevend op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers. Maar – voor zover bij de onderzoeker bekend – is er nog niet eerder onderzocht wat de effecten zijn van structurele wisselingen van leidinggevend op de medewerkers.

In onderzoeken van Yukl (2010), Pryer, Flint en Bass (1962) en Atik (1994) wordt het belang van consistent leiderschap wel benoemd als voorwaarde voor effectiviteit. Maar doordat nooit de gevolgen van inconsistent leiderschap zijn onderzocht, kan niet worden voorspeld wat de gevolgen van de structurele wisselingen zijn.

Ditzelfde geldt voor de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers. Terwijl dit al op veel vlakken is onderzocht welke leiderschapsstijlen zorgen voor een hogere betrokkenheid, tevredenheid en motivatie, is het nog onduidelijk wat er met deze drie factoren gebeurt wanneer de leidinggevend en de daarbij horende leiderschapsstijl continu wisselt.

Dit onderzoek wil inzichtelijk maken hoe medewerkers de wisselende leidinggevend ervaren en wat de invloed hiervan is op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de medewerkers.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Hoewel alle onderzoeken omtrent leiderschap zich richten op medewerkers en leidinggevend die werkzaam zijn in vaste teams, zijn er meerdere sectoren waar men werkt in wisselende samenstellingen en met wisselende leidinggevend, zoals de zorgsector en orkesten (Atik, 1994). In deze sectoren vinden de wisselingen wel in andere mate plaats dan in de scheepvaartsector; zo wisselt de samenstelling van teams in de zorg per dag en kan de termijn van een dirigent verschillen van een dag tot enkele jaren (Atik, 1994).

Daarnaast hebben organisaties te maken met interim-managers, zijn er organisaties die werken in projectteams en krijgen medewerkers soms te maken met een nieuwe leidinggevende. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe medewerkers de structurele wisseling van leidinggevenden ervaren en hoe deze wisselingen de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie beïnvloeden. Dit onderzoek draagt zo bij aan de effecten die organisaties kunnen verwachten als zij rouleren met de leidinggevenden en hoe zij eventuele bijkomende negatieve effecten kunnen verkleinen.

1.3.3 Praktische relevantie

Jumbo heeft bewust de keuze gemaakt om de scheepsbemanning te laten rouleren over de vloot, geen vaste teams te maken en de wisselingen van medewerkers en leidinggevenden in verband met het waarborgen van de continuïteit niet gelijktijdig te laten plaatsvinden. De gevolgen van de structurele wisseling van leidinggevenden is echter vooralsnog onbekend. Door uitvoering van dit onderzoek wordt duidelijk hoe de leidinggevenden en medewerkers de wisselingen ervaren en wat de effecten van deze wisselingen zijn op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de medewerkers.

1.4 Leeswijzer

Voordat de relevante literatuur omtrent dit onderzoek wordt besproken, wordt in hoofdstuk 2 eerst nader ingegaan op de onderzoekcontext. In hoofdstuk 3 komt de relevante literatuur aan bod en in hoofdstuk 4 worden de methodische stappen van dit onderzoek beschreven. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en in hoofdstuk 6 wordt de conclusie van dit onderzoek gegeven. Dit onderzoek eindigt met de discussie in hoofdstuk 7.

2. De context

De scheepvaartsector is een grote sector in Nederland, die wereldwijd opereert en met de Rotterdamse haven ook in Nederland een belangrijke internationale haven heeft. Wegens de unieke en relatief onbekende organisatiecontext, wordt in dit hoofdstuk eerst de context van het onderzoek beschreven. Allereerst komt de maritieme sector in het algemeen aan bod, waarna specifiek in wordt gegaan op de zeescheepvaart en offshore sector. Vervolgens wordt Jumbo als onderzoeksorganisatie beschreven. Dit hoofdstuk eindigt met een logboek over de ervaringen van de onderzoeker aan boord van de Fairplayer. Dit logboek is gecreëerd tijdens een week aan boord van de reis Rotterdam – Rostock – Rotterdam.

2.1 De maritieme sector

De Nederlandse maritieme sector is een al eeuwenoude sector. De scheepvaartsector was een van de meest dynamische industrieën voorafgaand aan de industriële periode en heeft een belangrijk fundament gelegd voor de economische groei van West-Europa (Van Zanden & Van Tielhof, 2009). De VOC-tijd is hiervan het eerste en meest bekende voorbeeld. Van 1595 tot het einde van de achttiende eeuw voerden Nederlandse schepen over de wereld en kregen zij het monopolie op alle handel in de Aziatische wateren. In deze tijd is de internationale handel ontstaan en sindsdien is de Nederlandse scheepvaart een grote speler.

Tegenwoordig telt Nederland twaalf maritieme sectoren; havens, offshore, maritieme toeleveranciers, scheepsbouw, zeescheepvaart, waterbouw, maritieme dienstverlening en kennisinstituten, binnenvaart, Koninklijke Marine, watersportindustrie en de visserij. In totaal zijn er binnen deze sectoren zo'n 12.000 bedrijven die werkgelegenheid bieden aan ongeveer 253.000 mensen, wat 2,9% van de Nederlandse werkgelegenheid is. De Maritieme sector realiseert gezamenlijk een totale toegevoegde waarde van ruim 23 miljard euro, waarmee de sector 3,4% van het Nederlands Bruto Binnenlands Product (BBP) genereert. Worden de havengebonden bedrijven hierbij opgeteld, zoals de chemie in de havens, dan is de toegevoegde waarde 7,3% van het BBP en werken er in totaal bijna 460.000 werknemers; 5,3% van de totale Nederlandse werkgelegenheid (Van der Aa, Van Beek, Van den Bossche, Kleingeld, Van Schijndel & Triest, 2015).

De sector voorziet wel een probleem in de toekomstige arbeidsmarktsituatie. Zij verwachten problemen met het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel, waarbij dit zonder uitzondering enkel gaat om hooggekwalificeerd technisch personeel. Vanwege de toenemende automatisering neemt de behoefte aan lager geschoolde arbeidskrachten over de gehele linie af (Van der Aa et al., 2015). De toenemende automatisering is een onderdeel van het innovatieve vermogen in deze sector. De Nederlandse maritieme sector heeft een sterk ondernemend en innovatief karakter. Het is voor de Nederlandse maritieme sector essentieel om innoverend te blijven, om zo hun goede positie te behouden (Van der Aa et al., 2015).

2.1.1 De zeescheepvaart

De maritieme sector is een hele brede sector waaronder ook de zeescheepvaart valt waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. De bedrijfsvoering van de zeescheepvaart bestaat voornamelijk uit het voor opdrachtgevers verrichten van vervoer met zeeschepen, inclusief de zware-lading- en

zeesleepvaart, de bevoorraders- en passagiersvaart op zee en ook het verhuren of voor derden beheren van zeeschepen.

De meest bekende zeevaartschepen zijn de grote containerschepen die wereldwijd vracht vervoeren, maar er zijn vele soorten schepen die internationaal varen. Zo zijn er voor het vervoeren van zogeheten zware ladingen speciale schepen nodig. Zware ladingen zijn ladingen die niet alleen extreem zwaar zijn, maar ook bijzondere vormen hebben. Er zijn verschillende soorten schepen geschikt voor het vervoeren van zware ladingen, waaronder schepen met eigen laadgerei en half-afzinkbare schepen. Schepen met eigen laadgerei hebben vaak twee kranen, twee laadbomen of een combinatie hiervan. Hierdoor is het mogelijk om hijsmateriaal per kraan apart of in tandem te gebruiken, waardoor ze zwaardere ladingen kunnen laden en lossen. De ontwikkelingen op dit gebied gaan snel; waar in de jaren vijftig ladingen van 50 ton werden geklasseerd als zware ladingen, is het voor schepen tegenwoordig mogelijk om gewichten tot 1800 ton te laden.

Voorafgaand aan het laden en lossen van ladingen met zulke gewichten wordt de gehele operatie uitgewerkt, waarbij er laadplannen, hijsplannen en zeevastplannen gemaakt worden die tijdens het laden en lossen worden gevolgd. Omdat het gewicht en de vorm van de ladingen verschilt, kunnen de schepen ballasttanks vullen met water om zo evenwicht te creëren.

2.1.2 Offshore

De Nederlandse offshore sector behoort tot de top 5 van de wereld en staat bekend als een sector met veel kennis en ervaring, die in staat is tot het bedenken van unieke en innovatieve oplossingen. De offshore sector focust zich op alle activiteiten die zowel op zee als aan land nodig zijn voor de exploratie en winning van de in zee aanwezige natuurlijke rijkdommen, bestaande uit mineralen en andere niet-levende rijkdommen. Dit gebeurt zowel op de zeebodem als in de ondergrond daarvan. Hierbij kan gedacht worden aan exploratie en winning van olie en gas, maar in toenemende mate ook van windenergie en aquacultuur.

Er zijn bedrijven die zich volledig richten op de offshore sector, maar er zijn ook bedrijven die deze opdrachten combineren met een andere maritieme sector. Zo combineert Jumbo de offshore sector met de zeescheepvaartsector, waarbinnen zij zich heeft gespecialiseerd in de zogeheten zware ladingen.

2.2 De onderzoeksorganisatie

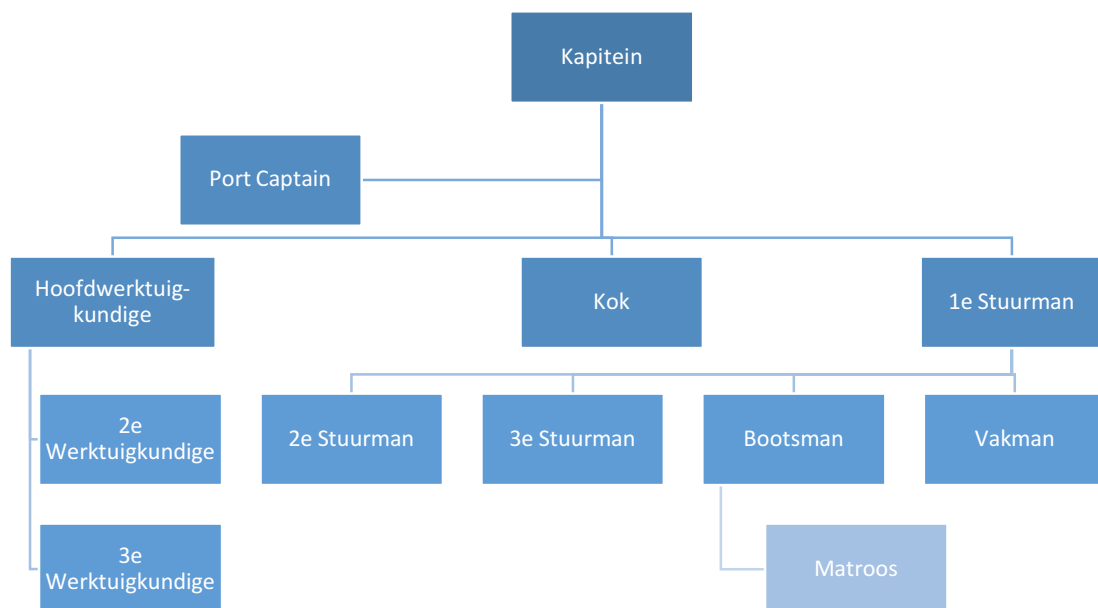
Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij Jumbo. Jumbo is een scheepvaartbedrijf dat in 1948 is opgericht door twee families die nog steeds de eigenaren zijn. Het hoofdkantoor van Jumbo is gevestigd in Schiedam en daarnaast hebben zij nog een kantoor in Manilla, Filipijnen. In december 2015 waren er wereldwijd 363 medewerkers in dienst bij Jumbo. Hiervan werkten er 166 medewerkers op de kantoren en 193 medewerkers aan boord van de schepen.

Jumbo vervoert wereldwijd vracht en heeft op dit moment elf eigen schepen. De omvang en indeling van de schepen kan per schip verschillen, maar gemiddeld is een schip zo'n 140 meter lang en 40 meter breed. Omdat Jumbo zich focust op zware ladingen en offshore, zijn twee van de schepen geschikt voor offshore projecten. Binnen Jumbo wordt dit vermeld als een splitsing in *shipping*, het vervoeren van de zware ladingen naar havens, en offshore.

Op een schip dat geschikt is voor shipping werken gemiddeld zeventien werknemers, verdeeld over dertien functies. Deze dertien functies kunnen worden opgesplitst in twee groepen; de scheepsofficieren en de gezellen. Onder de scheepsofficieren vallen de functies van kapitein, hoofdwerktuigkundige, de 1^e, 2^e en 3^e stuurman en de 2^e en 3^e werktuigkundige.

Met de gezellen worden de functies van matroos, vakman, bootsman, kok en poetser verstaan. Enkel van de functie van matroos zijn er gemiddeld een vijftal op een schip aanwezig, de overige functies zijn unieke posities en worden allemaal vervuld door individuele medewerkers.

Voor offshore projecten zitten er meer mensen aan boord, dit kan variëren van 50 tot 70 man. De bemanning werkt tijdens deze projecten in 12-uur shifts omdat het werk de gehele dag en nacht doorgaat. Tijdens deze projecten is elke functie dubbel bezet en zijn er tevens afgevaardigden van de klant en mensen van kantoor aanwezig.



Figuur 1: Organogram bemanning Jumbo

Zoals te zien is in bovenstaand organogram wordt de gehele scheepsbemanning aangestuurd door de kapitein. De kapitein vormt samen met de hoofdwerktuigkundige het managementteam aan boord van het schip. De kapitein en hoofdwerktuigkundige worden, samen met nog een kapitein en hoofdwerktuigkundige, voor gemiddeld twee jaar toegekend aan een schip. Jumbo heeft er bewust voor gekozen om de kapiteins en hoofdwerktuigkundigen voor een langere periode toe te kennen aan een schip, om zo ook klussen voor langere termijn mogelijk te maken. De kapiteins en hoofdwerktuigkundigen lossen elkaar iedere drie maanden af. Deze wisselingen vinden niet gelijktijdig plaats, om de continuïteit op de schepen te waarborgen. De kapiteins en hoofdwerktuigkundigen varen gemiddeld twee keer drie maanden per jaar en hebben daarnaast twee keer drie maanden verlof. De overige scheepsbemanning vaart gemiddeld zeven maanden per jaar en heeft vijf maanden verlof. Hun vaartermijnen zijn zo'n tweeënhalve maand, maar zij hebben korter verlof en rouleren daarnaast over de vloot.

In de gehele scheepvaartsector heerst nog steeds een sterke hiërarchie, ook bij Jumbo. De kapitein wordt door de gehele bemanning en tevens door alle andere passagiers aangesproken met 'kapitein' of *captain*, ongeacht functie en reden van aanwezigheid. De hoofdwerktuigkundige

wordt aan boord aangesproken met 'meester', ook door de kapitein. De bemanningsleden in de overige rangen worden bij hun voornaam aangesproken.

De kapitein heeft de volledige verantwoordelijkheid over het schip, de vracht en het personeel. Mocht er iets gebeuren wat de kapitein niet had kunnen voorkomen, dan nog wordt hij verantwoordelijk gehouden en is hij persoonlijk aansprakelijk. Deze verantwoordelijkheid is wettelijk vastgelegd. De schepen vallen onder de Nederlandse wetgeving, maar hebben eveneens te maken met de wet- en regelgeving van de landen waar zij op dat moment in de havens liggen. Op open water is er geen wet- en regelgeving.

Hoewel de vaartermijn van de scheepsbemanning ongeveer gelijk is, lopen hun vaarschema's niet synchroon. In de praktijk betekent dit dat de bemanningsleden niet alleen elke vaartermijn wisselende collega's en leidinggevendenden hebben, maar dat de collega's en leidinggevendenden ook binnen één vaartermijn wisselen. Bij iedere haven wordt er vaak een bemanningslid afgelost, waardoor de samenstelling van de teams in hoog tempo wisselt.

Daarbij komt dat de scheepsbemanning weinig contact heeft met het kantoorpersoneel en dat het managementteam aan boord – de kapitein en de hoofdwerktuigkundige – onder andere ook verantwoordelijk zijn voor de invulling van de HR-instrumenten. Zo is het de bedoeling dat de kapitein voor de officieren een *conduit report* maakt als hun vaartermijn, of die van de kapitein, erop zit. In dit report wordt de officier beoordeeld en wordt zijn voortgang besproken. De hoofdwerktuigkundige doet dit voor de machinisten.

De contactpersoon voor de bemanningsleden op kantoor zijn de twee Crew Coördinatoren, die vallen onder de HR-afdeling. Zij regelen de reizen naar de havens, de aflossingen en het vaarschema. Daarnaast komen de kapiteins, hoofdwerktuigkundigen en officieren na elke reis naar kantoor om individueel de afgelopen reis met een Crew Coördinator te bespreken, de zogeheten einde reis evaluatie. De bemanningsleden hebben verder geen enkel contact met medewerkers van de HR-afdeling, enkel met deze twee Crew Coördinatoren.

Hoewel HRM voor een belangrijk deel gaat over het onderhouden van doorlopende arbeidsrelaties, is dit met de scheepsbemanning haast onmogelijk. Er is geen HR-medewerker aanwezig aan boord en het onderhouden van contact op zee is niet altijd eenvoudig. Binnen kantoorbedrijven zijn HR-medewerkers vaak ook een sparringpartner voor managers, wat prettig kan werken omdat zij geen hiërarchische functie hebben. Aan boord kan de kapitein enkel met de hoofdwerktuigkundige overleggen, met wie hij samen het management vormt, maar die hiërarchisch ook onder hem valt. De kapitein en hoofdwerktuigkundige zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid, maar slechts voor een aantal weken en voor wisselende medewerkers, wat het onderlinge overleg en de uitvoering kan bemoeilijken.

2.3 De reiservaring

Tijdens het plannen van de interviews, werd bekend dat het schip Fairplayer van Jumbo een aantal dagen in de Rotterdamse haven zou liggen. De onderzoeker kreeg de optie aangeboden om een dag langs te gaan op het schip en deze kans is door de onderzoeker met beide handen aangegrepen. Tijdens deze dag kon de onderzoeker een aantal bemanningsleden interviewen, maar had de onderzoeker vooral de mogelijkheid om een schip te bekijken en een beter beeld te krijgen bij de kernwerkzaamheden van de onderzoeksorganisatie. Tijdens deze dag is de onderzoeker door een aantal bemanningsleden gevraagd een reis mee te varen; een unieke

kans! De onderzoeker heeft de reis Rotterdam – Rostock – Rotterdam meegevaren, een reis van acht dagen. De Fairplayer is één van de twee schepen die geschikt is voor offshore projecten en deze reis was ter voorbereiding van een offshore project in de Noordzee. In Rostock zijn acht palen opgehaald die in de zeebodem terecht komen. Hieronder wordt kort per dag de reiservaringen van de onderzoeker beschreven. Omdat dit de persoonlijke ervaringen van de onderzoeker zijn, worden deze ervaringen in de ik-vorm verteld.

<reisverslag niet opgenomen i.v.m. privacy>

3. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie worden de kernbegrippen vanuit de literatuur besproken en worden de veronderstelde relaties van dit onderzoek onderbouwd. Er zal in paragraaf 3.1 allereerst worden ingegaan op consistent leiderschap. Door de structurele wisseling van leidinggevend en is het mogelijk dat er op de schepen geen – of in minder mate – sprake is van consistentie. In deze paragraaf wordt besproken of consistentie of inconsistentie in leiderschap beter is. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 een essentieel onderdeel van leiderschap uiteengezet, te weten de leiderschapsstijlen. Door de structurele transitie van leidinggevend en, de korte termijn waarin de medewerkers met hun leidinggevend en werken en de sterke hiërarchie is het lastiger om op individueel niveau een arbeidsrelatie op te bouwen. Wegens deze redenen is de literatuur omtrent de arbeidsrelatie tussen medewerker en leidinggevend en, de LMX-theorie, in dit onderzoek niet meegenomen, ondanks het erkende belang.

De verwachte relatie in dit onderzoek is dat de structurele wisseling van leidinggevend en invloed heeft op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers. Deze drie uitkomsten worden achtereenvolgens in paragraaf 3.3, 3.4 en 3.5 besproken. Na de bespreking van deze uitkomsten komt in paragraaf 3.6 het conceptueel model aan bod, evenals de verwachtingen voor dit onderzoek.

3.1 Consistent leiderschap

Ondanks de populariteit van leiderschap in wetenschappelijk onderzoek is er nog geen onderzoek geweest naar de effecten van de structurele wisseling van leidinggevend en. De scheepvaartsector is een sector waarin deze wisseling vanzelfsprekend is. Omdat er geen literatuur is gevonden over de effecten van de structurele wisseling van leiderschap, en leiderschap in algemene zin in de scheepvaartsector, is er gezocht naar andersoortige literatuur die consistent HR-leiderschap en HR-beleid onderzoekt.

Een oud, maar vanwege de beperkte literatuur op dit gebied nog steeds bruikbaar onderzoek is van Pryer, Flint en Bass (1962). Uit dit onderzoek blijkt dat teams effectiever presteren en er een hogere mate van motivatie is, zo lang zij niet van leider wisselen en er dus sprake is van consistent leiderschap. In dit onderzoek stond echter niet vast welk teamlid het leiderschap op zich zou nemen. Zolang hier geen overeenstemming over was bereikt, belemmerde dit de effectiviteit. De besluitvorming gaat sneller als iemand in het verleden al had bewezen een goede en effectieve leidinggevend en te zijn; deze persoon wordt dan opnieuw aangewezen als leidinggevend en. Was de vorige leidinggevend en echter ineffectief, dan wordt er een nieuwe leidinggevend en aangewezen. Hoewel hieruit blijkt dat consistent leiderschap zorgt voor effectiever presteren, is dit niet in zijn geheel toe te passen op dit onderzoek in de scheepvaart. In de scheepvaart is er sprake van een sterke hiërarchie en zijn de rangen vastgesteld. Er wordt dan ook niet gediscussieerd over wie de leidinggevend en rol op zich gaat nemen, waardoor de conclusies van dit onderzoek niet als vanzelfsprekend in zijn geheel toepasbaar zijn voor dit onderzoek.

Bowen en Ostroff (2004) delen de mening van Pryer et al. (1962) dat consistentie belangrijk is, maar richten zich op een consistent HR-systeem. Volgens Bowen en Ostroff (2004) zal een HR-systeem zorgen voor een *strong situation*, indien het HR-systeem hoog scoort op

onderscheidend vermogen, consistentie en consensus. Een strong situation is een situatie waarin individuen dezelfde interpretaties hebben over wat belangrijk is en wat voor gedrag er wordt verwacht en beloond. Een strong situation zal ertoe leiden dat de verschillen tussen medewerkerspercepties minimaal zijn en dat de organisatieprestaties verbeteren, omdat deze aansluiten op de strategische doelen, de medewerkers op de gewenste manier functioneren en er geen sprake is van individuele interpretaties (Bowen & Ostroff, 2004).

De factoren die consistentie en consistente relaties creëren en behouden zijn de HR-instrumenten, validiteit en consistente communicatie. Validiteit is van belang omdat medewerkers de validiteit van informatie afwegen; is er consistentie tussen wat de organisatie beweert te doen en wat ze daadwerkelijk doen. Hierin speelt ook consistente communicatie een belangrijke rol. Vooral wanneer werknemers informatie krijgen van – en communiceren met – twee of meer verschillende personen, is het van belang dat de inhoud niet tegenstrijdig is (Bowen & Ostroff, 2004).

Waar Pryer et al. (1962) en Bowen & Ostroff (2004) de link tussen de rol van de leidinggevende en consistentie niet direct leggen, toont Yukl (2010) aan dat deze link er wel degelijk is. Uit zijn onderzoek blijkt dat een consistente leiderschapsstijl in gedrag en waarden juist belangrijk is voor de effectiviteit. Werknemers herkennen en waarderen een consistente leiderschapsstijl en deze consistentie verkleint de onzekerheid over de interactiemogelijkheden tussen leidinggevende, medewerker en de organisatiedoelen (Yukl, 2010). Het is mogelijk dat deze consistentie in leiderschapsstijl door de wisseling van leidinggevendens moeilijker realiseerbaar wordt. Omdat hiernaar nog geen onderzoek heeft plaatsgevonden, kan dit op basis van literatuur nog niet worden verklaard.

Hoewel een structurele wisseling van leidinggevendens niet vaak voorkomt, zijn er naast de scheepvaartsector nog een enkele andere sectoren waar medewerkers te maken hebben met wisselende leidinggevendens. Een sector waarbij eveneens op regelmatige basis een wisseling van leidinggevendens plaatsvindt, is bij orkesten. Dirigenten worden voor wisselende termijnen aan een orkest gekoppeld, variërend van een kort project van enkele dagen tot enkele jaren (Atik, 1994). Hoewel er grote verschillen zijn tussen orkesten en dirigenten enerzijds en de scheepvaart en kapiteins anderzijds, is er op dit vlak ook sprake van enige overlap. De dirigenten zijn bij orkesten, evenals de kapiteins op schepen, de duidelijke leider en ook zij wisselen van orkest. De spanning in de duidelijke machtsverhouding tussen de leidinggevende en de ondergeschikten is in deze sectoren aanzienlijk meer aanwezig dan bij managementrelaties in andere sectoren (Atik, 1994).

Hoewel er wel meer onderzoek is geweest naar leiderschap van dirigenten en leiderschap in orkesten (Koivunen & Wennes, 2011; Atik, 1994; Ropo & Sauer, 2003), heeft er ook in deze sector geen onderzoek plaatsgevonden naar de transitie van leidinggevendens en de effecten hiervan op de medewerkers. Wel is er onderzocht hoe de relatieopbouw tussen de dirigent en het orkest plaatsvindt, wanneer er een wisseling heeft plaatsgevonden en er een nieuwe dirigent voor het orkest staat (Atik, 1994).

Volgens Atik (1994) kan de relatieopbouw tussen dirigent en orkest – oftewel leidinggevende en medewerker – worden onderverdeeld in twee fasen, met soms een derde fase erbij; de testfase, de werkfase en de transformationele fase. In de testfase maken de leidinggevende en

medewerkers kennis met elkaar. Ze verkennen elkaars grenzen en competenties en de relatie tussen de leidinggevende en de medewerkers krijgt vorm. In deze fase beoordelen de medewerkers de leidinggevende op zijn technische kennis en vaardigheden, zijn natuurlijke leiderschapsgedrag, maar ook zijn persoonlijkheid. Deze fase wordt afgesloten wanneer er sprake is van – onuitgesproken – acceptatie van de leidinggevende en wordt opgevolgd door de werkfase. In deze tweede fase zijn de grenzen duidelijk en weet men met wie ze werken en wat ze van elkaar kunnen verwachten. In sommige gevallen wordt er nog een derde fase bereikt; de transformationele fase. Deze fase wordt bereikt als de arbeidsrelatie tussen de nieuwe leidinggevende en de medewerkers zo goed is, dat verantwoordelijkheden worden gedeeld en hiërarchische grenzen vervagen (Atik, 1994). De vraag is echter in hoeverre de derde fase in de scheepvaart wordt bereikt. De vaartermijnen zijn kort en gemiddeld genomen werkt een kapitein zes weken met een bemanningslid.

Ondanks dat er geen concrete literatuur is gevonden omtrent structurele wisselingen van leidinggevendens, blijkt uit bovenstaande literatuur wel dat inconsistent leiderschap negatieve gevolgen kan hebben. Zo blijkt uit het onderzoek van Pryer et al. (1962) en Yukl (2010) dat het de effectiviteit kan verminderen, consistentie een eis is voor een strong situation en er tevens bijna geen relatieopbouw kan plaatsvinden (Atik, 1994). Door structurele wisselingen komt deze consistentie in gevaar, maar dat betekent nog niet dat het onmogelijk wordt. Indien de leidinggevendens aan boord van de schepen dezelfde leiderschapsstijlen hanteren, kan consistentie grotendeels worden bereikt. In de volgende paragraaf komen de meest gehanteerde leiderschapsstijlen aan bod en worden de verschillen tussen de leiderschapsstijlen zichtbaar.

3.2 Leiderschapsstijlen

Leiderschap is een sociaal proces waarbij invloed wordt uitgeoefend op de gedachten, gevoelens en acties van anderen (Yukl, 2010). Een belangrijk mechanisme waarop leiders invloed uitoefenen, is door het wijzigen van de identiteit van de werknemers, of in de manier waarop de werknemers zichzelf definiëren ten opzichte van anderen (Van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer & Hogg, 2004). Tegelijkertijd is de uitvoering waarop de leidinggevendens en de werknemers de groepsidentiteit vormgeven, bepalend voor de invloed dat de leidinggevendens hebben (Van Knippenberg et al., 2004). Volgens Johnson et al. (2012) kan de identiteit van de leidinggevende het leiderschapsgedrag en de effectiviteit voorspellen.

Hoewel men in eerder onderzoek ervan uitging dat aan iedere leidinggevende een bepaalde leiderschapsstijl was toe te kennen, blijkt uit recenter onderzoek dat het leiderschapsgedrag, en daarmee ook de leiderschapsstijl van een leidinggevende, kan variëren over tijd (Johnson et al., 2012).

De leiderschapsstijlen van leidinggevendens kunnen zeer uiteenlopen. Al decennialang is leiderschap een populair thema en zijn er vele onderzoeken gedaan (Yahaya & Ebrahim, 2016). In deze onderzoeken zijn vaak de leiderschapsstijlen onderzocht, waarbij de indeling van Burns (1978, in Yahaya & Ebrahim, 2016) en Bass (1985, in Yahaya & Ebrahim, 2016) vaak als basis worden gebruikt (Yahaya & Ebrahim, 2016; Wang et al., 2011). Hierin worden de leiderschapsstijlen ingedeeld in drie categorieën, te weten transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap.

3.2.1 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap houdt in dat er een uitwisseling plaatsvindt van waardevolle dingen, die psychologisch, economisch of politiek van aard zijn (Burns, 1978, in Yahaya & Ebrahim, 2016). Hoewel de partijen vaak dezelfde, of aan elkaar gerelateerde doelen nastreven, gaat de samenwerking niet verder dan deze uitwisseling. Bass (1985, in Yahaya & Ebrahim, 2016) heeft deze theorie verder uitgebreid en stelt dat transactioneel leiderschap wordt gekarakteriseerd door de uitwisseling tussen leidinggevendenden, collega's en medewerkers. Deze uitwisseling komt tot stand als medewerkers daarvoor in ruil een hogere beloning krijgen, of ter voorkoming van bijvoorbeeld een slechte beoordeling (Yahaya & Ebrahim, 2016). Een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl vindt het belangrijk dat de doelen worden behaald. De leidinggevende motiveert de medewerkers door de doelen te verklaren, de werkwijze uit te leggen, het geven van feedback en ze te belonen als de doelen zijn behaald (Bass, 1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016). Concluderend kan gezegd worden dat een transactionele leidinggevende zich voornamelijk richt op de uit te voeren taak en op korte termijn bevredigende resultaten kan behalen (Yahaya & Ebrahim, 2016).

3.2.2 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap wordt in tegenstelling tot transactioneel leiderschap niet gezien als een specifiek gedragskenmerk, maar als een continu proces (Yahaya & Ebrahim, 2016). Volgens Burns (1978, in Yahaya & Ebrahim, 2016) willen transformationele leidinggevendenden hogere niveaus van betrokkenheid en prestaties realiseren. Daarnaast gaat de relatie tussen leidinggevende en medewerker verder dan de uitwisseling die kenmerkend is voor transactioneel leiderschap, maar focussen leidinggevendenden met een transformationele leiderschapsstijl zich ook op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Zo proberen zij de motivatie en betrokkenheid te verhogen, met als doel de organisatiedoelen te realiseren (Yahaya & Ebrahim, 2016). Transformationeel leiderschap wordt in de literatuur gezien als de meest invloedrijke leiderschapstheorie. Daarnaast wordt deze leiderschapsstijl door de medewerkers ook ervaren als de meest effectieve en fijnste stijl (Judge & Piccolo, 2004).

Transformationeel leiderschap bestaat volgens het *Full Range Leadership Model* van Bass (1985 in Yahaya & Ebrahim, 2016) uit vier componenten; *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*. De eerste component zorgt ervoor dat leidinggevendenden gerespecteerd, vertrouwd en bewonderd worden. Dit hangt sterk samen met charisma en de mogelijkheid van de leidinggevende om een rolmodel te zijn. Als gevolg van deze eigenschappen wordt de leidinggevende gezien als iemand met wie de medewerkers zich kunnen identificeren. Transformationele leiders enthousiasmeren hun medewerkers middels *inspirational motivation* om hard te werken en betrokken te zijn bij de organisatiedoelen. De derde component van transactioneel leiderschap is de *intellectual stimulation*. Leidinggevendenden willen hun medewerkers stimuleren en uitdagen om creatief te zijn, probleemoplossend te denken en actief deel te nemen aan groepsbeslissingen. Ten slotte houdt *individualized consideration* in dat leidinggevendenden een overwegend coachende stijl hanteren en een relatie met hun medewerkers opbouwen die verder gaat dan een relatie die enkel draait om uitwisselingen (Yahaya & Ebrahim, 2016).

In tegenstelling tot transactioneel leiderschap, waarbij op korte termijn bevredigende resultaten worden bereikt, kan door middel van transformationeel leiderschap langdurige inspanning, creativiteit en productiviteit van de medewerkers worden bereikt (Yahaya & Ebrahim, 2016).

3.2.3 Laissez-faire leiderschap

Laissez-faire leiderschap is de afwezigheid van effectief leiderschap (Yulk, 2010). Leidinggevend met deze leiderschapsstijl vermijden het maken van beslissingen, het oplossen van problemen en het nemen van verantwoordelijkheid. Deze leidinggevend spelen een passieve rol in de groep en nemen geen initiatief tot interactie met medewerkers (Yulk, 2010). Deze leiderschapsstijl wordt voor dit onderzoek niet verder uitgewerkt. Doordat dit onderzoek zich richt op een sector die wordt gekenmerkt door een sterke hiërarchie en een rangensysteem, is de verwachting dat deze stijl niet relevant is voor dit onderzoek.

3.2.4 Variatie in leiderschapsstijl

Hoewel Burns (1978, in Yahaya & Ebrahim, 2016) van mening was dat transactioneel en transformationeel leiderschap elkaars uiterste waren en een leidinggevende of transactioneel of transformationeel leiderschap vertoont, suggereerde Bass (1985, in Yahaya & Ebrahim, 2016) dat zij wel gerelateerd zijn aan elkaar en dat het eveneens mogelijk is dat leidinggevend beide leiderschapsstijlen vertonen, maar in verschillende mate (Keegan & Den Hartog, 2004; Johnson et al., 2012). Effectieve leidinggevend vertonen ook beiden leiderschapsstijlen. Zij zijn transactioneel in de sociale uitwisseling met hun medewerkers en transformationeel om zo een hoger niveau van betrokkenheid te creëren (Bass, 1998).

Nu de literatuur op het gebied van consistent en inconsistent leiderschap en leiderschapsstijlen is besproken, komen in de volgende drie paragrafen achtereenvolgens de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid aan bod.

3.3 Betrokkenheid

In deze paragraaf staat de literatuur omtrent betrokkenheid centraal. Betrokkenheid is een interessante uitkomst voor organisaties, omdat uit onderzoek blijkt dat betrokken medewerkers minder snel de organisatie verlaten (Allen & Meyer, 1990) en ze zich ook actief willen inzetten voor de organisatiedoelen (Mowday et al., 1979). Dit kan positief zijn voor het verlooppercentage en de prestaties van de organisaties. Uit de bestaande literatuur blijkt eveneens dat de leidinggevend invloed kunnen uitoefenen op de betrokkenheid van medewerkers (Lok & Crawford, 2004), waardoor het interessant is om te onderzoeken wat de wisseling van leidinggevend doet met de betrokkenheid van medewerkers.

Een bekende en veel gebruikte definitie in de wetenschappelijke literatuur omtrent betrokkenheid is de definitie van Meyer en Allen (1997). Zij maken onderscheid in drie vormen van betrokkenheid; de affectieve, normatieve en calculatieve betrokkenheid. Deze drie componenten zijn de grondslagen waar medewerkersbetrokkenheid betrekking op heeft en zeggen iets over de aard van de toewijding (Meyer & Allen, 1997). Het is ook mogelijk dat de medewerkersbetrokkenheid een combinatie is van deze drie vormen (Meyer & Allen, 1997).

Affectieve betrokkenheid wordt door Meyer en Allen (1997) omschreven als de emotionele betrokkenheid aan, en het kunnen identificeren met de organisatie. Medewerkers die sterk affectief betrokken zijn, werken bij een organisatie omdat zij dat leuk vinden en zich met de organisatie en haar doelen kunnen identificeren. Medewerkers zijn bereid om een 'extra stap' te

zetten wanneer dat nodig is en hebben sympathie voor werkgerelateerde zaken (Yahaya & Ebrahim, 2016).

De tweede component van organisatiebetrokkenheid heeft betrekking op het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers. Medewerkers met een hoge normatieve betrokkenheid hebben het gevoel te moeten blijven werken bij de organisatie omdat het zo hoort, of omdat het juist of moreel is (Meyer & Allen, 1991). Volgens Colquitt, LePine en Wesson (2010) kan een organisatie normatieve betrokkenheid bij haar medewerkers op twee manieren creëren. Ten eerste door bij de medewerkers het gevoel te creëren dat zij dank verschuldigd zijn aan de organisatie en ten tweede door een 'liefdadigheidsorganisatie' te worden, door veel in training en persoonlijke ontwikkeling te investeren. Deze investeringen werkt tweeledig; door als organisatie veel te investeren in persoonlijke ontwikkeling, worden medewerkers loyaler en voelen zij zich schuldig om de organisatie te verlaten. Tegelijkertijd zijn zij trots om deel uit te maken van deze organisatie (Colquitt et al., 2010). Medewerkers met een normatieve betrokkenheid ervaren dus bepaalde verplichtingen richting de organisatie, identificeren zich met werk gerelateerde normen en vinden het belangrijk om werk van een goede kwaliteit af te leveren (Torka & Van Riemsdijk, 2001).

Medewerkers met een sterke calculatieve betrokkenheid blijven bij de organisatie werken omdat ze dat moeten, bijvoorbeeld vanuit financieel oogpunt (Meyer & Allen, 1997). Deze vorm van betrokkenheid wordt geassocieerd met wat medewerkers hebben betekend voor de organisatie in het verleden. Medewerkers zijn van mening dat hun prestaties uit het verleden worden beloond als zij bij de organisatie blijven en dat de kosten juist zullen oplopen als zij de organisatie verlaten (Yahaya & Ebrahim, 2016). Calculatief betrokken medewerkers zijn voor een organisatie niet wenselijk. De organisatie verwacht meer van hun medewerkers dan enkel de uitvoering van de taken en naleving van de regels; zij verwachten betrokken medewerkers die goed presteren om zo de organisatieprestaties te verbeteren (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Net als de drie bovenstaande componenten van betrokkenheid, is ook organisatiebetrokkenheid als geheel in de wetenschappelijke literatuur veelvuldig onderzocht. Het heeft een prominente plek in de literatuur, omdat het wordt erkend als een belangrijke factor voor het beïnvloeden van arbeidsgedrag (Meyer et al., 2002). Uit de bestaande literatuur blijkt dat medewerkers die een hoge mate van organisatiebetrokkenheid ervaren, minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten en een hogere arbeidsmotivatie en arbeidsproductiviteit hebben. Deze betrokkenheid heeft een positieve invloed op zowel de medewerker als de organisatie (Ramachandran & Krishnan, 2009; Meyer et al., 2002).

De factoren die de organisatiebetrokkenheid kunnen beïnvloeden, zijn niet eenduidig uit bestaand onderzoek af te leiden (Yahaya & Ebrahim, 2016). Zo blijkt uit een aantal onderzoeken dat leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en de lengte van het dienstverband van invloed zijn op de organisatiebetrokkenheid van medewerkers, terwijl deze factoren in andere onderzoeken juist een negatief verband tonen met de betrokkenheid aan organisaties (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Een factor die volgens alle onderzoeken wel van invloed is op de betrokkenheid, is de leiderschapsstijl (Yahaya & Ebrahim, 2016; Lok & Crawford, 2004). Lok en Crawford (2004) vonden in hun onderzoek dat een participerende leiderschapsstijl een belangrijke, positieve invloed heeft op de medewerkersbetrokkenheid. Participerend leiderschap komt overeen met

de beschrijving van de transformationele leiderschapsstijl van Burns en Bass (in Yahaya & Ebrahim, 2016). De transformationele stijl heeft de meest positieve invloed op de affectieve en normatieve betrokkenheid van medewerkers, maar heeft geen invloed op de calculatieve betrokkenheid (Ramachandran & Krishnan, 2009; Yahaya & Ebrahim, 2016).

3.4 Motivatie

Zoals uit bovenstaande paragraaf blijkt, kunnen leidinggevendens middels hun leiderschapsstijl invloed uitoefenen op de betrokkenheid van de medewerkers en daarmee indirect op het verloop. In deze paragraaf wordt duidelijk dat leidinggevendens ook invloed hebben op de motivatie van medewerkers.

Motivatie is niet alleen een veel gebruikte term in de samenleving, maar ook op wetenschappelijk gebied is dit een populair onderwerp. Desondanks is er nog geen algemeen geaccepteerde definitie. Een algemene, brede definitie van motivatie is *“to be moved to do something”* (Ryan & Deci, 2000, p.54). Motivatie kan zowel variëren in de mate waarin deze aanwezig is, als in de verschillende soorten of het type motivatie waarin deze aanwezig is (Ryan & Deci, 2000). Uit onderzoek blijkt dat gemotiveerde medewerkers beter prestaties leveren (Van Knippenberg, 2000).

Een veel gebruikte indeling van motivatie is het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, in de jaren 60 door Vroom (1964) en Porter & Lawler (1968) ontwikkeld. Medewerkers met een intrinsieke motivatie doen hun activiteiten omdat zij het interessant vinden en uit de activiteiten zelf voldoening halen. In tegenstelling tot de intrinsieke motivatie, zijn medewerkers extrinsiek gemotiveerd als de voldoening en motivatie niet vanuit de activiteit zelf komt, maar uit tastbare of verbale beloningen die erbij horen, waardoor de medewerker de activiteit uitvoert (Gagné & Deci, 2005).

Er zijn de afgelopen decennia, naast bovengenoemde indeling, ook vele motivatietheorieën ontwikkeld. Twee bekende motivatietheorieën zijn de *Cognitive Evaluation Theory* en de *Self-Determination Theory*. Volgens de Cognitive Evaluation Theory zijn er een aantal factoren die bijdragen aan het verhogen en/of verlagen van de intrinsieke, dan wel extrinsieke motivatie. Deze factoren hebben gemeenschappelijk dat zij invloed uitoefenen op de autonomie van de medewerkers. Een hogere mate van autonomie draagt bij aan de intrinsieke motivatie, evenals het ontvangen van positieve feedback (Gagné & Deci, 2005; Deci, Koestner & Ryan, 1999). Hoewel de extrinsieke motivatie veelal tot stand komt door tastbare of verbale beloningen, ondermijnt het onverwacht ontvangen van een beloning of het ontvangen van een beloning voor een specifieke taak niet de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Echter blijkt uit onderzoek dat dit wel tot lagere intrinsieke motivatie leidt in vergelijking met een groep medewerkers die enkel positieve feedback krijgt dat vergelijkbaar is met de beloningen (Deci et al., 1999).

Evenals in de Cognitive Evaluation Theory, speelt autonomie ook in de Self Determination Theory een belangrijke rol, maar wel op een andere manier. In deze theorie staat het onderscheid tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie centraal. Hierbij refereert autonome motivatie naar handelen uit eigen wil en het ervaren van keuzes. Gecontroleerde motivatie refereert naar het uitvoeren van een actie omdat het moet, of omdat er druk wordt uitgeoefend (Gagné & Deci, 2005). Intrinsieke motivatie wordt hierbij gezien als een voorbeeld

van autonome motivatie, omdat de medewerkers deelnemen aan een activiteit omdat zij dit interessant vinden. Dit is een vrijwillige en autonome keuze en wordt gezien als de meest uiterste vorm van autonome motivatie (Gagné & Deci, 2005). De extrinsieke motivatie is de gecontroleerde motivatie die tot stand komt door externe vraag (Gagné & Deci, 2005). Een belangrijk aspect van de Self Determination Theory is de verwachting dat extrinsieke motivatie ook kan variëren van autonome motivatie tot gecontroleerde motivatie. Er is sprake van gecontroleerde motivatie wanneer een activiteit wegens een beloning wordt uitgevoerd (Gagné & Deci, 2005).

De leiderschapsstijl van leidinggevendenden kan een rol spelen in de motivatie van medewerkers. Erkennen managers de capaciteiten van hun medewerkers, bieden ze hen informatie aan en laten ze hen zelf keuzes maken, dan heeft dit een positieve invloed op hun motivatie (Gagné & Deci, 2005). Ook de transformationele leiderschapsstijl zorgt voor een hogere vorm van motivatie en betrokkenheid. Deze relatie is sterk gevonden bij medewerkers die rapporteren naar hun lijnmanager, maar was niet significant bij medewerkers die werkzaam waren in projectteams (Keegan & Hartog, 2004). Hoewel de bemanning van Jumbo niet in projectteams werkt, werken zij wel in wisselende samenstellingen. Dit kan betekenen dat de relatie tussen de transformationele leiderschapsstijl en de motivatie van medewerkers ook lager is dan bij de medewerkers met een vaste lijnmanager.

3.5 Job satisfaction

Naast een hoge mate van betrokkenheid en motivatie, is ook tevredenheid een kenmerk dat organisaties graag bij hun medewerkers willen herkennen. In dit onderzoek wordt met het begrip tevredenheid en job satisfaction naar hetzelfde gerefereerd. Een medewerker die tevreden is met zijn werk en betrokken is bij de organisatie, zal de organisatie minder snel verlaten (Tella, Ayeni & Popoola, 2007) wat gunstig is voor de organisatie. Daarnaast is een hoge mate van tevredenheid goed voor het welzijn van medewerkers (Faragher et al., 2005).

Er is sprake van job satisfaction wanneer een medewerker tevredenheid ervaart ten opzichte van zijn werk. Dit is een subjectieve en emotionele reactie van de medewerker op de werksituatie (Tella et al., 2007). Job satisfaction ontstaat na het afwegen van de objectieve en subjectieve werkstress en werkdruk, de ervaringen omtrent de werkaspecten, de mate waarin het werk voldoet aan de vooraf gestelde verwachtingen en in hoeverre er wordt voorzien in bepaalde intrinsieke- en extrinsieke motivatie factoren (Tella et al., 2007; Groenewegen & Hutten, 1991; Hackman & Oldman, 1974).

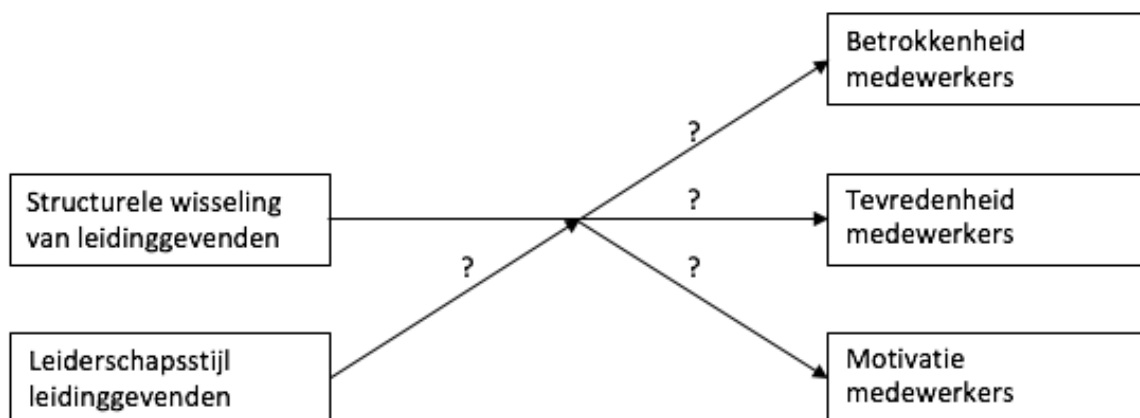
Deze aspecten worden ook nog beïnvloed door de psychische gezondheid van de desbetreffende medewerker. Bij een slechtere psychische gesteldheid is de kans groot dat de medewerker een hogere werkdruk ervaart of dat de stress te veel wordt. Job satisfaction kan leiden tot een hogere betrokkenheid, betere werkprestaties en een betere mentale gezondheid. Tegelijkertijd betekent dit dat job dissatisfaction een verminderde betrokkenheid, slechtere werkprestaties, een verslechterende mentale gezondheid en zelfs ontslag tot gevolg kan hebben (Tella et al., 2007; Smerek & Peterson, 2006). Voor de kwaliteit en continuïteit van de arbeid en de arbeidsproductie is een bepaalde mate van job satisfaction bij medewerkers dus erg belangrijk.

Om job satisfaction te kunnen meten, hebben Hackman en Oldman (1974) het Job Characteristics Model ontwikkeld. Aan de hand van vijf werkaspecten wordt getracht aan te

tonen wat er nodig is om medewerkers intrinsiek te motiveren en job satisfaction te ervaren. Daarnaast moeten de medewerkers zelf ook nog over een aantal persoonskenmerken beschikken. Volgens dit model moeten de volgende vijf werkaspecten beschikbaar zijn: *skill variety*: de verscheidenheid aan vaardigheden en vakkundigheden, *task identity*: de taken moeten samenhangend en afgerond zijn, *task significance*: de taken moeten invloed hebben op het geheel, *autonomy*: er moet sprake zijn van voldoende autonomie om zelf bepaalde beslissingen te kunnen nemen en *feedback*: het krijgen van feedback geeft inzicht in de resultaten en eigen prestaties. Naast deze vijf werkaspecten moet de medewerker over de juiste vaardigheden en kennis beschikken voor de taak, zich persoonlijk willen ontwikkelen en al een bepaalde mate van tevredenheid hebben richting extrinsieke factoren als salaris. Zijn al deze punten aanwezig, dan ervaart de medewerker zijn werk als zinvol, heeft hij inzicht in de resultaten en voelt hij zich ook verantwoordelijk voor het eindproduct (Hackman & Oldham, 1974). Dit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het werk, de intrinsieke motivatie en de job satisfaction (Hackman & Oldham, 1974).

3.6 Conceptueel model en verwachtingen

In deze literatuurstudie zijn de verschillende kernconcepten voor dit onderzoek vanuit de bestaande literatuur verkend en is getracht de link tussen deze concepten inzichtelijk te maken. Tevens is het gebrek aan onderzoek omtrent de effecten en gevolgen van wisselende leidinggevendens besproken. Ondanks dit gebrek kan op basis van de besproken aanverwante onderzoeken een aantal verwachtingen worden opgesteld die betrekking hebben op de onderzoeksvraag van dit onderzoek.



Figuur 3: Conceptueel model

Zoals blijkt uit het conceptueel model, is de verwachting dat er relaties zijn tussen de structurele wisseling en de leiderschapsstijl van leidinggevendens enerzijds en de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de medewerkers anderzijds. Maar of er daadwerkelijk sprake is van een relatie tussen deze concepten en of deze relatie positief of negatief is, is vooralsnog onbekend. Dit wordt in het conceptueel model geïllustreerd door de geplaatste vraagtekens bij de verwachte relaties.

Voor dit onderzoek zijn vier verwachtingen opgesteld die hieronder worden gepresenteerd en daarna nader worden toegelicht.

1. De verwachting is dat er door de structurele wisseling van leidinggevend en geen sprake is van consistent leiderschap.
2. De verwachting is dat de transactionele leiderschapsstijl bij de leidinggevend en overheersend is, terwijl de medewerkers de transformationele stijl prefereren.
3. De verwachting is dat de leidinggevend en en de medewerkers de wisseling van leidinggevend en positiever ervaren als de leiderschapsstijl van de leidinggevend en overeenkomt.
4. De verwachting is dat de structurele wisseling van leidinggevend en een negatieve invloed heeft op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de medewerkers.

Door de structurele wisseling van leidinggevend en hebben de medewerkers elke keer een nieuwe leidinggevend e. De verwachting is dat deze wisseling zorgt voor inconsistent leiderschap, doordat elke leidinggevend e een eigen leiderschapsstijl heeft. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de transformationele stijl een positieve invloed heeft op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie, onder andere doordat het delegeren van verantwoordelijkheden door medewerkers wordt gewaardeerd (Yahaya & Ebrahim, 2016). Door de sterke hiërarchie en de rangen aan boord van de schepen, is echter de verwachting dat de meeste leidinggevend e een autoritaire stijl aannemen die meer overeenkomt met de transactionele leiderschapsstijl.

Hoewel er geen onderzoek heeft plaatsgevonden naar wisseling van leidinggevend en, blijkt uit ander onderzoek wel dat consistent leiderschap belangrijk is voor de effectiviteit en dat inconsistent leiderschap negatieve gevolgen kan hebben (Yukl, 2010). Wegens het belang van consistent leiderschap, is de verwachting dat de wisseling door de medewerkers en leidinggevend en positiever wordt ervaren indien de leiderschapsstijl overeenkomt. Hierdoor wordt de inconsistentie als gevolg van de structurele wisseling zoveel mogelijk beperkt. Doordat inconsistentie door de wisselingen naar verwachting echter nooit geheel voorkomen kan worden, heeft dit negatieve gevolgen voor de effectiviteit en duidelijkheid van de medewerkers. De laatste verwachting is dat de wisseling hierdoor ook een negatieve invloed heeft op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de medewerkers.

4. Methoden

In dit hoofdstuk staat de uitvoering van dit onderzoek centraal. Allereerst wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek beschreven in paragraaf 4.1, waarbij ook de gekozen stroming binnen kwalitatief onderzoek wordt beschreven. Dit wordt opgevolgd door de bespreking van de onderzoeksgroep in paragraaf 4.2, waarbij ook de selectiecriteria en verdeling van de groep aan bod komt. In paragraaf 4.3 worden de gebruikte onderzoeksmethoden besproken en tot slot wordt het analyseproces van de resultaten besproken in paragraaf 4.4.

4.1 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe de medewerkers de wisseling van leidinggevenden ervaren en wat de invloed van de wisseling is op hun betrokkenheid, tevredenheid en motivatie. Doordat er nog geen onderzoek heeft plaatsgevonden naar de effecten van structurele wisseling van leidinggevenden, is niet te voorspellen wat de gevolgen hiervan zijn en welke invloed dit heeft. Dit onderzoek is daarom te typeren als exploratief, omdat het onderzoeksveld wordt verkend en verdiept. Het onderzoek richt zich op het gedrag van leidinggevenden en medewerkers en hun interpretaties van dit gedrag. Het onderzoek is daarom naast exploratief ook beschrijvend en verklarend van aard; er wordt getracht het gedrag en de interpretaties van de respondenten te beschrijven en wellicht te verklaren.

Vanwege het exploratieve en beschrijvende karakter is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Door kwalitatief onderzoek kan de onderzoeker middels flexibele methoden de gedragsvormen van de respondenten en de betekenisgeving hiervan onderzoeken en deze beschrijven en verklaren (Boeije, 2015). Door te observeren kan de onderzoeker de gedragsvormen zelf waarnemen en middels interviews de betekenisgeving en interpretaties hiervan achterhalen. In dit onderzoek heeft de onderzoeker daarom gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden; de semigestructureerd interviews en observaties.

Voorafgaand aan deze observaties en interviews heeft de onderzoeker een kleine literatuurstudie uitgevoerd. Hierdoor is er geen sprake geweest van de open onderzoeksbenadering zoals Boeije (2015) die hanteert, maar is er semigestructureerd onderzoek gedaan. Door een kleine literatuurstudie voorafgaand aan de interviews konden de *sensitizing concepts*, de relevante begrippen, worden bepaald en is een topiclijst opgesteld. Aan de hand van de sensitizing concepts is getracht de relevante kenmerken tijdens de interviews te herkennen, zonder de open blik als onderzoeker te verliezen. De literatuurstudie is zowel tijdens, als na afloop van de interviews verder uitgebreid.

4.2 De onderzoeksgroep

Omdat de onderzoeksopdracht vanuit Jumbo is ontstaan, bestaat de onderzoeksgroep enkel uit medewerkers van Jumbo. Daarnaast richt de onderzoeksvraag zich specifiek richt op de effecten van de structurele wisseling van kapiteins en hoofdwerktuigkundigen (HWTK) op de bemanning, waardoor de onderzoeksgroep enkel bestaat uit medewerkers die op zee varen. Zoals in hoofdstuk twee besproken kan de scheepsbemanning worden ingedeeld in twee groepen; de kapiteins, hoofdwerktuigkundigen en officieren enerzijds en de scheepsgezellen anderzijds. De scheepsgezellen zijn in dit onderzoek niet opgenomen in de onderzoeksgroep. De belangrijkste reden hiervoor is dat zij geen direct contact met de kapitein en

hoofdwerktuigkundige hebben en eveneens weinig contact met de officieren hebben, enkel met de eerste stuurman. Daarnaast zijn de kapiteins en officieren overwegend Nederlands, terwijl de scheepsgezellen van Filipijnse afkomst zijn. Tussen de Filipijnse en Nederlandse bemanning zit een groot cultuurverschil en is er eveneens sprake van een taalbarrière. Tot slot is deze groep vanuit Jumbo ook minder interessant omdat zij eenvoudiger te vervangen zijn en er geen kostbare kennis verloren gaat indien er scheepsgezellen vertrekken. Deze redenen hebben doen besluiten enkel kapiteins, hoofdwerktuigkundigen en officieren op te nemen in de onderzoeksgroep.

De functies die in de onderzoeksgroep zijn opgenomen, zijn kapiteins, eerste en tweede stuurmannen, hoofdwerktuigkundigen en tweede werktuigkundigen. Er is er bewust voor gekozen om deze rangen van de officieren op te nemen in de onderzoeksgroep, omdat elke rang een andere relatie heeft tot de kapitein en hoofdwerktuigkundige. Doordat deze rangen wel onderling samenwerken en dagelijks op vaste momenten bij elkaar komen is er onderling veel contact tussen de rangen en hebben zij allen op hun eigen manier direct te maken met een wisseling van leidinggevende.

De selectie van respondenten heeft in overleg met de HR-afdeling van Jumbo plaatsgevonden. De mogelijke respondenten zijn middels een – door de onderzoeker opgestelde – mail benaderd of zij openstonden voor een interview. Alle respondenten hebben positief geantwoord op dit verzoek, waarna de onderzoeker in overleg met HR een afspraak met de respondenten heeft gemaakt. De grootste factor voor het selecteren van respondenten was of zij, al dan niet met verlof, in Nederland waren. Bemanningsleden die in het buitenland aan het varen waren, konden vanwege de tijd niet worden meegenomen in de onderzoeksgroep. Deze factor was door geen enkele actor te beïnvloeden en bepaalde voor het grootste gedeelte de steekproef. Binnen deze steekproef is eveneens gekeken welke kapiteins en officieren in de gelegenheid waren om naar kantoor te komen voor een interview. De woonplaatsen van kapiteins en officieren verschillen zodanig, dat er soms niet van respondenten gevraagd kon worden om voor een interview naar kantoor te komen. Bijna alle interviews die plaatsvonden op kantoor, werden voor de kapiteins en officieren gecombineerd met een andere afspraak op kantoor. Ook zijn er drie kapiteins en één hoofdwerktuigkundige geïnterviewd die tijdelijk op kantoor werkzaam waren, onder andere wegens privéredenen.

Een andere factor die meespeelde voor de samenstelling van de onderzoeksgroep was de aanwezige bemanning aan boord van het schip de Fairplayer. Dit schip lag voor een week in de Rotterdamse haven, waardoor er de mogelijkheid was om langs te gaan op het schip en daar een aantal officieren te interviewen en tevens de sfeer aan boord van een schip te ervaren. Na deze dag is de mogelijkheid ontstaan om een week mee te varen. Tijdens deze week is de bemanning geïnterviewd en geobserveerd. Door deze factoren is er een automatische selectie ontstaan wat de samenstelling van de onderzoeksgroep heeft bepaald.

De precieze verdeling van het aantal respondenten is als volgt:

Achtergrondkenmerken	Kapitein	HWTK	1^e stuurman	2^e stuurman	2^e machinist
Aantal respondenten	5	2	3	2	2
Dienstjaren	0-10 jaar: 1 20-30 jaar: 1 30-40 jaar: 3	10-20 jaar: 2	10-20 jaar: 3	0-10 jaar: 2	0-10 jaar: 2
Leeftijdsgroep	40-50 jaar: 1 50-60 jaar: 4	30-40 jaar: 2	30-40 jaar: 3	20-30 jaar: 2	20-30 jaar: 2

Tabel 1: Overzicht onderzoeksgroep

Alle respondenten die zijn geïnterviewd en geobserveerd zijn mannen. Op dit moment werkt er slechts één vrouwelijke officier bij Jumbo en zij is bewust niet meegenomen in dit onderzoek. Aangezien zij de enige vrouwelijke officier is, konden haar ervaringen niet worden vergeleken met andere vrouwelijke officieren. Haar geslacht zou van invloed kunnen zijn op haar ervaringen en haar relaties met de overige officieren en leidinggevendenden. Uit informele gesprekken met werknemers op kantoor en bemanningsleden, bleek ook dat de sfeer aan boord veranderd als er een vrouw aanwezig is. Hierdoor is besloten geen vrouwelijke officier op te nemen in de onderzoeksgroep.

Daarnaast zijn alle respondenten medewerkers die in Nederland woonachtig zijn en de Nederlandse taal spreken. Hoewel er wel enkele buitenlandse officieren in dienst van Jumbo zijn, is er eveneens bewust gekozen enkel Nederlandse officieren en leidinggevendenden te interviewen. De buitenlandse officieren zijn overwegend afkomstig uit Oost-Europese landen. Bij deze officieren is er sprake van een aantal cultuurverschillen die ook merkbaar zijn aan boord en is er eveneens een taalbarrière. Hoewel de interviews ook in het Engels konden worden gevoerd, had de vertaling van begrippen kunnen zorgen voor andere uitkomsten. Dit had negatieve consequenties kunnen hebben voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Omdat er is slechts enkele buitenlandse officieren in dienst van Jumbo werkzaam zijn, is er besloten deze niet op te nemen in de onderzoeksgroep.

Terugkijkend zit er één respondent in de steekproef waarvan de ervaringen aan boord ietwat gedateerd zijn. Dit betreft een kapitein die al decennia werkzaam is bij Jumbo, maar de afgelopen jaren overwegend op kantoor heeft gewerkt. Deze kapitein heeft sinds 2007 op kantoor gewerkt, waarna hij in 2014 een jaar heeft gevaren. Hierna is hij echter door Jumbo gevraagd weer op kantoor te komen werken, om zijn ervaring als kapitein te kunnen gebruiken. Zijn ervaringen aan boord van schepen zijn daarom gedateerd in vergelijking met de ervaringen van de overige respondenten, maar de vraag is in hoeverre dit een probleem is. De ervaringen van deze kapitein op kantoor waren voor dit onderzoek namelijk ook zeer bruikbaar en daarbij heeft deze kapitein in zijn functie op kantoor veel contact met de kapiteins en officieren aan boord van de schepen.

4.3 De onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee methodes die kenmerkend zijn voor kwalitatief onderzoek, te weten interviews en observaties. Binnen deze onderzoeksmethodes is gekozen voor het semigestructureerde interview en participerende observatie.

Voorafgaand aan de interviews en observaties hebben er oriënterende gesprekken plaatsgevonden. Tijdens deze gesprekken heeft de onderzoeker meer duidelijkheid gekregen over de scheepvaartsector in het algemeen, de organisatiecontext en de rangen aan boord van de schepen. Ook is tijdens deze verkennende gesprekken al een deel van de topiclijsten gevraagd en getest. Deze verkennende gesprekken hebben niet plaatsgevonden met bemanningsleden, maar met de Crew Coördinatoren die verantwoordelijk zijn voor de planning van de scheepsbemanning, de evaluatiegesprekken en tevens de contactpersoon van de bemanning zijn.

4.3.1 Het semigestructureerde interview

Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst. Zoals in paragraaf 4.3 beschreven, is de topiclijst op basis van literatuur en gesprekken met de Crew Coördinatoren opgesteld. Door de topiclijst te gebruiken als leidraad, had de onderzoeker ook de vrijheid om hiervan af te wijken indien er nieuwe, relevante gespreksthema's aan bod kwamen (Velde, Jansen & Dijkers, 2015). Na de eerste vijf interviews is de topiclijst herzien en op sommige punten aangepast. De thema's die uit de hoofdvraag kunnen worden afgeleid bleven de kernthema's van de topiclijst, maar zijn aangevuld met gespreksthema's die in alle vijf de interviews door de respondenten zelf werden aangekaart.

Tijdens de interviews heeft de onderzoeker geprobeerd het vertrouwen van de respondenten te verkrijgen en te waarborgen. Voorafgaand aan het inhoudelijke interview heeft de onderzoeker benadrukt dat de gesprekken vertrouwelijk zijn, de anonimiteit wordt gewaarborgd en de resultaten niet te herleiden zijn naar individuele uitspraken. Naast het geven van deze garanties heeft de onderzoeker ook rekening gehouden met de ruimte waarin de interviews werden gevoerd. Op kantoor zijn de interviews gehouden in een afgesloten vergaderkamer. Aan boord van de Fairplayer was dit lastiger te realiseren, daar zijn de interviews afgenomen in de eetzaal. Tijdens het afnemen van de interviews was deze zaal leeg, alleen kon de ruimte niet worden afgesloten.

Om de kans op interpretaties van de onderzoeker te minimaliseren, zijn alle interviews, met toestemming van de respondenten, opgenomen met een mobiele recorder. Het opnemen van de interviews heeft twee grote voordelen. Hierdoor kon de onderzoeker zich meer concentreren op het interviewen in plaats van het noteren van de uitspraken. Daarnaast blijft de onderzoeker bij de verwerking van de data ook dicht bij de letterlijke uitspraken van de respondenten. Tijdens de interviews heeft de onderzoeker wel gebruik gemaakt van *field notes*. Hierbij heeft de onderzoeker zowel aantekeningen gemaakt over de interviews, als over andere factoren die opvielen.

De duur van de interviews varieerden van een klein half uur tot 1,5 uur. De kortste interviews vonden plaats tijdens de eerste observatie dag in de Rotterdamse haven, de week voordat de onderzoeker daadwerkelijk ging meevaren. Tijdens deze dag waren de respondenten aan het werk en bleek niet iedereen ingelicht te zijn over de komst van de onderzoeker. Uiteindelijk zijn

er die dag nog een drietal interviews afgenomen, maar was de duur van deze interviews korter dan de overige interviews. Gemiddeld genomen duurde een interview driekwartier.

4.3.2 Observaties

Naast de semigestructureerde interviews is er in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van observatie. Door middel van observeren kunnen de interacties tussen de medewerkers worden onderzocht en het gedrag worden waargenomen (Velde et al., 2015). In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van participerende observatie, door als onderzoeker aanwezig te zijn aan boord en deel uit te maken van de te observeren situatie. De onderzoeker is de observaties open ingegaan, hoewel de onderzoeker wel extra alert was op de relaties tussen de verschillende rangen en dan met name de relatie tussen de leidinggevenden en de overige bemanning.

De onderzoeker heeft op meerdere dagen participierend geobserveerd. De eerste dag was de dag dat de onderzoeker enkel naar het schip kwam om een aantal officieren te interviewen en daarbij de mogelijkheid had om het schip te bekijken. Op deze dag is de onderzoeker zo'n zeven uur aanwezig geweest op het schip. Omdat alle bemanningsleden aan het werk waren en alles nieuw was, heeft de onderzoeker veel geobserveerd en hiervan aantekeningen gemaakt. De tweede observatietermijn waren de acht dagen dat de onderzoeker meevoer op het schip. Overdag waren de bemanningsleden aan het werk en heeft de onderzoeker veel tijd in de stuurhut doorgebracht. Hier was vaak ook de kapitein aanwezig, samen met de stuurman die op dat moment verantwoordelijk was. De stuurmannen wisselden elkaar overdag elke twee uur, en 's avonds en 's nachts iedere vier uur af. Door overdag aanwezig te zijn in de stuurhut kon de onderzoeker de aflossing observeren, evenals de relatie tussen de kapitein en de officieren. Met de lunch en het diner at de onderzoeker samen met de kapiteins en de officieren en 's avonds brachten zij gezamenlijk tijd door in de bar, waardoor ook het sociale aspecten de onderlinge relaties konden worden geobserveerd en de verschillen duidelijk werden.

4.4 Het analyseproces

Met toestemming van de respondenten zijn alle interviews elektronisch opgenomen door gebruik van een mobiele recorder. De interviews zijn vervolgens beluisterd en letterlijk getranscribeerd in Word. Door de interviews letterlijk te transcriberen zijn de interpretatiemogelijkheden van de onderzoeker geminimaliseerd. De transcripten zijn daarna ingevoerd in het softwareprogramma NVivo 11 en met behulp van dit programma geanalyseerd.

Allereerst is alles open gecodeerd, waarbij de codes tot stand zijn gekomen door deze uit de tekstfragmenten te halen. Hierbij zijn alle uitspraken onderverdeeld in de codes. Daarna is er nogmaals gecodeerd en zijn, middels axiaal coderen, codes samengevoegd of onderverdeeld in andere codes, zoals *ervaring over wisselingen* en *betrokkenheid*. Een code als betrokkenheid is vervolgens nog gespecificeerd in leidinggevenden en medewerkers. Tot slot is er selectief gecodeerd, waardoor de belangrijkste resultaten en de onderlinge verbanden duidelijk werden.

4.5 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen wordt in deze paragraaf de kwaliteitscriteria betrouwbaarheid en validiteit besproken.

4.5.1 Betrouwbaarheid

Er is in dit onderzoek van verschillende methodes gebruik gemaakt om de betrouwbaarheid te waarborgen. Allereerst zijn alle interviews met toestemming van de respondenten met een mobiele telefoon opgenomen en vervolgens volledig getranscribeerd. Daarnaast is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van methodetriangulatie; er zijn twee methoden gebruikt voor het verzamelen van de data, namelijk semigestructureerde interviews en participerende observatie. Hierdoor wordt het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken benaderd (Denzin, 1978 in Boeije, 2014). Tot slot wordt de betrouwbaarheid verhoogd door het beschrijven en verantwoorden van de methodologische keuzes, zoals in dit hoofdstuk is beschreven. Hierdoor, en met behulp van de topiclijsten, is het voor andere onderzoekers mogelijk om dit onderzoek te repliceren, wat de betrouwbaarheid verhoogd.

4.5.2 Validiteit

Validiteit draait om de vraag of het onderzoek meet wat het beoogt te meten (Boeije, 2014), wat vooral toepasbaar is op kwantitatief onderzoek. In kwalitatief onderzoek draait het om de percepties van de respondenten en het creëren van een beeld dat zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid komt (Bryman, 2012). Validiteit kan onderverdeeld worden in twee categorieën, te weten de interne en externe validiteit.

De interne validiteit heeft in kwalitatief onderzoek betrekking op het waarheidsgehalte van de resultaten. Dit wordt beïnvloed door de interpretaties van de onderzoeker. Om de interne validiteit van dit onderzoek te waarborgen, heeft de onderzoeker alle interviews middels een mobiele recorder opgenomen. De onderzoeker heeft voorafgaand aan de inhoudelijke interviews de anonimiteit en vertrouwelijkheid gegarandeerd en de rol van de onderzoeker uitgelegd. De eerste vijf interviews zijn na afloop zo snel mogelijk getranscribeerd, om met deze informatie rekening te houden bij de resterende interviews. Daarnaast is er gebruik gemaakt van een topiclijst, om bij de interviews enigszins dezelfde structuur te hanteren en onderwerpen te bespreken.

Externe validiteit draait om de generaliseerbaarheid van de resultaten. Doordat bij kwalitatief onderzoek de context van invloed is en de onderzoeksgroep vaak klein is, is dit niet mogelijk. Dit geldt ook voor de context en onderzoeksgroep van dit onderzoek.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die zijn gebaseerd op de interviews en de observaties aan boord van de Fairplayer. Door deze resultaten komt er inzicht in het gedrag, de ervaringen en opvattingen van de respondenten.

Het literatuuronderzoek en de topiclijst hebben als leidraad gefungeerd tijdens de dataverzameling. Voor het presenteren van de resultaten wordt het conceptueel model aangehouden als structuur, wat overeenkomt met de structuur van de literatuurstudie in hoofdstuk 3. In paragraaf 5.1 worden de resultaten omtrent de wisseling van leidinggevendens gepresenteerd. De resultaten worden zowel gepresenteerd uit het perspectief van de leidinggevendens, als van de officieren. In paragraaf 5.2 staan de resultaten over de leiderschapsstijlen centraal. In de paragrafen 5.3, 5.4 en 5.5 worden respectievelijk de resultaten omtrent de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van de respondenten gepresenteerd. De resultaten op de hoofdvraag, de invloed van de structurele wisselingen op deze drie uitkomsten, staan centraal in paragraaf 5.6 Tot slot eindigt dit hoofdstuk met paragraaf 5.7, waarin extra bevindingen van dit onderzoek worden gepresenteerd.

5.1 Structurele wisseling van leidinggevendens

In deze paragraaf wordt duidelijk hoe de leidinggevendens en officieren de structurele wisseling van leidinggevendens ervaren.

Allereerst wordt ingegaan op hoe de kapiteins en hoofdwerktuigkundigen hun eigen wisselingen omschrijven. Daarna worden de ervaringen omtrent de wisselende leidinggevendens vanuit het perspectief van de officieren gepresenteerd.

5.1.1 De ervaringen van de leidinggevendens

Doordat de kapiteins en hoofdmachinisten voor een langere tijd aan een schip zijn verbonden, wisselen zij vaak dezelfde kapitein en hoofdmachinist af. Hierdoor gaan de wisselingen nu vanzelf; ze kennen het schip al en bespreken in de overdracht slechts de lopende zaken. Hierin wordt door sommige leidinggevendens ook de bemanning besproken, terwijl anderen aangaven dit juist niet te willen om zo onbevooroordeeld te kunnen starten. Wel geven alle respondenten aan de eerste paar dagen te moeten wennen.

“Als ik net aan boord kom begin ik altijd rustig, even kijken hoe zijn de verhoudingen hier. Wie heeft er een grote mond en wie is het stille mannetje. Wie drinkt er veel, wie is er altijd op tijd en wie te laat. Dan houd ik me op de achtergrond en daarna probeer ik het een beetje te sturen zoals ik graag wil.” (Respondent 2, kapitein)

Naast het feit dat de leidinggevendens aangaven zelf de eerste dagen van hun termijn te moeten wennen, gaven zes van de zeven leidinggevendens aan ook te merken dat de medewerkers aan hun moeten wennen. De verschillen kunnen zowel in het werk als op sociaal gebied zijn, waarbij de leidinggevende stijl en de verandering in prioriteiten vaak het grootst zijn: *“Ik heb wel inderdaad aflossers gehad dat het verschil wel heel groot was zeg maar. Dat mensen schrokken: oh, mag ik dat zelf doen? Ja alsjeblijft.”* (Respondent 10, kapitein)

Op de vraag hoe de leidinggevendenden de wisselingen ervaren, gaven zij unaniem aan dat de wisselingen tijdens de vaartermijn erg prettig zijn, zowel van hunzelf als van de overige bemanningsleden. Vragend naar de ideale situatie voor een vaartermijn, gaven alle respondenten aan dat de structurele wisselingen gehandhaafd moeten blijven. Doordat ze voor een aantal maanden aan boord zijn en ook de vrije tijd gezamenlijk beleven, ervaren zij het allemaal als prettig dat er wisselingen zijn in de groep.

“Het is goed dat er gewisseld wordt. Op een gegeven moment heb je alle moppen wel gehoord en dan zijn de sterke verhalen op een gegeven moment wel een beetje op. En ja, dan loop je de kans dat je af en toe iemand tegenkomt die jou wat minder ligt, dat gebeurt. Maar dan denk je nog maar een paar weken... en dan houd ik me bij die persoon een beetje in.” (Respondent 1, kapitein)

5.1.2 De ervaringen van de officieren

Evenals de kapiteins en hoofdmachinisten, geven ook alle officieren aan na een wisseling van leidinggevende even te moeten wennen. De duur van deze termijn verschilt per officier en wordt volgens een aantal officieren korter naarmate je meer ervaring krijgt en meer leidinggevendenden kent.

De wisselingen van leidinggevendenden worden ook door alle officieren als positief en vanzelfsprekend ervaren. Wel gaven drie respondenten aan dat de verschillen soms erg groot zijn, zowel op werkgebied als op de sfeer aan boord. Twee respondenten gaven aan een wisseling te hebben meegemaakt waarbij een kapitein die veel delegerde werd afgelost door een zeer autoritaire kapitein. Zij ervoeren dit in het begin als lastig, maar stonden ook hier niet negatief tegenover. Vragend naar de ideale situatie omtrent de wisseling van leidinggevendenden, zeiden de respondenten unaniem dat deze wisselingen tijdens de vaartermijn prettig zijn. Zij gaven hiervoor dezelfde redenen als de leidinggevendenden; doordat je aan boord niet alleen tijdens werktijd samen bent, maar ook de vrije tijd overwegend gezamenlijk doorbrengt, is het prettig dat de samenstelling wisselt.

“Ja, ook van de kapitein zelf. Maar ja, als er een kapitein komt die ik minder vind, dan denk ik wel shit. Maar hoewel dat nu wel steeds meer meevalt, want de vaartermijnen zijn wat korter. Toen ik begon voer ik dik 4 maanden en nu vaar je een kleine 3 maanden.” (Respondent 3, officier)

De duur van de vaartermijn werd door meerdere respondenten aangehaald. Waar kapiteins nog een vaartermijn van zes tot negen maanden hebben meegemaakt en een aantal officieren nog maximaal zes maanden aan boord zaten, is dit tegenwoordig maximaal drie maanden. Door deze kortere vaartermijnen gaven de officieren aan het minder erg te vinden als er iemand – een leidinggevende of officier – aan boord komt met wie zij geen persoonlijke klik hebben.

5.2 Leiderschapsstijlen

Door het rangensysteem aan boord van de schepen, zijn er een aantal functies met leidinggevendenden taken. Voor dit onderzoek zijn echter alleen de leiderschapsstijlen van de twee eindverantwoordelijken onderzocht. Zoals is vermeld in paragraaf 3.2 wordt de indeling van Burns en Bass (1978 en 1985, in Yahaya & Ebrahim, 2016) in transactioneel en transformationeel leiderschap in dit onderzoek gehanteerd. Vanwege de verwachte onbekend omtrent deze begrippen zijn deze niet zo benoemd in de interviews. Net als in de vorige

paragraaf worden eerst de resultaten vanuit het perspectief van de leidinggevendenden gepresenteerd, waarna vervolgens de ervaringen van de officieren aan bod komen.

5.2.1 De eigen leiderschapsstijl van kapiteins en hoofdwerktuigkundigen

Van de in totaal zeven geïnterviewde leidinggevendenden, gaven er drie ietwat tegenstrijdige antwoorden over hun eigen leiderschapsstijl. Zij omschreven zichzelf als een kapitein die duidelijk laat merken wat ze willen en omschreven zichzelf als streng, maar over hun leidinggevende stijl zeiden ze juist dat ze het de medewerkers eerst zelf laten uitzoeken: *“Ik ben meer iemand die een richting aangeeft waarvan ik vind dat ze dat doen moeten. En daarna dan wel de controle. Tegenwoordig is natuurlijk ook met de huidige generatie die willen heel graag verantwoording. Nou dan krijgen ze dat van mij ook, dan doe ik er maar wat mee.”* (Respondent 8, kapitein)

Meerdere leidinggevendenden gaven het belang van het geven van verantwoordelijkheden aan, of vertelden veel te delegeren en te overleggen. Volgens drie leidinggevendenden is dit ook een verandering ten opzichte van vroeger en wordt het niet meer geaccepteerd en gewaardeerd als je als leidinggevende de medewerkers alleen maar taken oplegt. Alle kapiteins gaven daarbij wel aan dat er niet altijd tijd is voor overleg en als er ad hoc beslissingen genomen moeten worden, zij die beslissingen zelf nemen. Uit de antwoorden van alle kapiteins en hoofdwerktuigkundigen, bleek duidelijk dat zij zich bewust zijn van de verantwoordelijkheid die de kapitein heeft.

“De kapitein is toch wel overal verantwoordelijk voor aan boord, dat is ook wettelijk zo geregeld. (...) Als er iemand opzettelijk iets verkeerd doet, ja dan blijf ik daar toch verantwoordelijk voor. En dat is wel eens lastig, maar dat is iets wat van oudsher zo is en dat is eigenlijk niet veranderd.” (Respondent 1, kapitein)

Deze verantwoordelijkheid geldt voor de kapitein en ook, maar in iets mindere mate, voor de hoofdwerktuigkundige. Zij hebben beiden getekend voor absolute wettelijke verantwoordelijkheid, waarbij de kapitein de uiteindelijke eindverantwoordelijke is. Deze verantwoordelijkheid blijkt ook uit de leiderschapsstijl van sommige leidinggevendenden. Zoals hierboven vermeldt hebben een aantal leidinggevendenden aangegeven delegeren belangrijk te vinden, omdat zij ook merken dat de medewerkers dit waarderen. Een tweetal respondenten geeft aan dat de werkkuitvoering gebeurt op de manier die zij zelf prettig vinden. Deze quote van een hoofdwerktuigkundige illustreert dat: *“Ja, in de machinekamer, zij moeten zich naar mijn systeem aanpassen. Als ik het op een bepaalde manier wil hebben, dan gaat het op een bepaalde manier. Daar ben ik verantwoordelijk voor, ik heb getekend, klaar. En dat is met de kapitein niet anders.”* (Respondent 11, hoofdwerktuigkundige)

Uit dit citaat blijkt een andere leiderschapsstijl, maar het citaat geeft ook de verantwoordelijkheid weer die de kapiteins en hoofdwerktuigkundigen aan boord hebben. Deze overeenkomst in verantwoordelijkheid leidt echter niet tot een consistentie in de leiderschapsstijl. Alle leidinggevendenden geven aan dat er grote verschillen zitten in de leiderschapsstijlen van hunzelf en hun collega's. Zij geven tevens allemaal aan dat het verschil zit in de hiërarchische en autoritaire stijl enerzijds versus de delegerende stijl anderzijds. Een verklaring voor deze verschillen verschilt per respondent. Zo gaven twee respondenten aan dat deze verschillen met name kunnen worden verklaard door de generatieverschillen, waarbij de oudste generatie kapiteins en hoofdmachinisten als het meest hiërarchisch en autoritair worden

gezien, maar volgens andere respondenten vinden onervaren leidinggevendenden het juist lastig om te delegeren.

5.2.2 De leiderschapsstijlen vanuit de officieren

Evenals de leidinggevendenden zijn ook alle officieren van mening dat de leiderschapsstijlen van de leidinggevendenden verschillen. Zij geven dezelfde verschillen aan als de leidinggevendenden, van autoritair gedrag tot het delegeren en geven van verantwoordelijkheden.

“Het vak verstaan ze allemaal. Alleen ze brengen het allemaal anders. De een brengt het letterlijk zoals het in de regels staat, zo moet het en zo gaan we het doen. Terwijl een ander het weer heel tactisch kan brengen. Als je het nou zo en zo eens probeert. En dan verwacht hij dat je het zo doet, maar dat is veel tactischer. Het is net de manier waarop.” (Respondent 12, officier)

Uit de antwoorden van alle officieren blijkt ook duidelijk dat zij zich bewust zijn van de absolute verantwoordelijkheid van de hoofdwerktuigkundige, maar vooral van de kapitein. Daarnaast wordt de sterke hiërarchie aan boord ook duidelijk. De officieren geven aan dat zij niet elke leiderschapsstijl prettig vinden, maar dat zij zich bewust zijn van de hiërarchie: *“Een kapitein en een HWTK zijn verantwoordelijk voor die boot dus als zij het op manier A willen dan moet het op manier A, want als het fout gaat dan worden zij erop aangesproken dus ja, dan moet je je maar aanpassen vind ik.”* (Respondent 13, officier)

5.3 Betrokkenheid

In deze paragraaf wordt duidelijk op welke manier de respondenten zich betrokken voelen bij de organisatie en wat de rol van de leidinggevende is op de betrokkenheid van de officieren. Eventuele andere factoren die de betrokkenheid van de respondenten beïnvloeden, worden in deze paragraaf buiten beschouwing gelaten en komen in de laatste paragraaf aan bod.

5.3.1 Betrokkenheid leidinggevendenden

Vier van de zeven leidinggevendenden gaven aan dat zij vroeger een veel hogere mate van betrokkenheid hadden dan tegenwoordig, terwijl twee respondenten aangeven dat hun betrokkenheid nog steeds hoog is en wellicht zelfs hoger is geworden.

Wel zijn alle zeven leidinggevendenden van mening dat zij de betrokkenheid van de officieren kunnen beïnvloeden. Doordat zij ver van huis zijn, missen zij leuke en verdrietige gebeurtenissen thuis. De leidinggevendenden proberen in dat geval altijd te regelen dat de desbetreffende officier eerder wordt afgelost, wat niet altijd mogelijk blijkt. Daarnaast geven drie respondenten aan dat zij de betrokkenheid proberen te verhogen door het beleid van jumbo uit te leggen of te verdedigen: *“Gewoon hoe er aan boord over Jumbo gesproken wordt, dat kan je wel een beetje sturen. Je kan bijvoorbeeld zeggen wat er wel goed gaat, zoals het eten en de spullen, en ergens anders is het toch altijd weer afwachten. Je moet ze een beetje voeren, dat ze ergens na over gaan denken.”* (Respondent 2, kapitein)

Daarnaast geven drie respondenten ook aan dat een positieve sfeer aan boord en interessant werk volgens hun belangrijke factoren zijn om de betrokkenheid van de officieren te verhogen en dat zij hier ook alert op zijn.

5.3.2 Betrokkenheid officieren

Alle zeven officieren geven aan zich betrokken te voelen bij de organisatie. Het valt op dat, in tegenstelling tot de leidinggevenden, vier respondenten aangeven dat hun betrokkenheid is toegenomen. Zij geven hiervoor als reden dat zij steeds meer mensen leren kennen, zowel op de vloot als op kantoor, waar de leidinggevenden juist aangaven een lagere betrokkenheid te hebben doordat zij steeds minder mensen kennen. Deze respondenten zijn echter relatief kort in dienst, wat een verschil is met het dienstverband van de kapiteins en hebben allen een promotie gehad naar een tweederangsfunctie. Zij ervaren dat zij door deze hogere rang ook vaker naar kantoor worden gevraagd en hun mening wordt gevraagd, wat hun betrokkenheid verhoogd.

“Ja, wel betrokken. Ja het is ook wel leuk want mensen op kantoor kennen jou persoonlijk als je binnen komt. (...) Het is maar een kleine groep mensen, heel veel mensen varen hier al lang want het is een leuk bedrijf. Dus je leert heel veel mensen kennen en die blijven dan ook varen.”
(Respondent 13, officier)

Op de vraag of de kapitein en/of hoofdmachinist hun betrokkenheid konden verhogen, zeiden twee van de zeven respondenten dat zij hier geen invloed op kunnen uitoefenen. De vijf respondenten die van mening waren dat dit wel kan, gaven overwegend dezelfde redenen als de leidinggevenden. Eén respondent geeft aan dat het krijgen van verantwoordelijkheid vanuit de leidinggevende bij hem zorgt voor een hogere betrokkenheid. De andere vier respondenten geven aan dat het erg wordt gewaardeerd wanneer de kapitein de bemanning informeert: *“Een hoop informatie wordt vaak alleen naar de kapitein verzonden, via de email, en als hij dat vertelt, of laat lezen, dan voel je je altijd meer betrokken dan als je alleen de normale e-mails ziet en leest.”*
(Respondent 3, officier)

5.4 Motivatie

In de vorige paragraaf is weergegeven in welke mate de leidinggevenden en medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie en hoe de leidinggevenden hier invloed op kunnen uitoefenen. Deze paragraaf laat zien in hoeverre de respondenten gemotiveerd zijn en wat de rol van de leidinggevenden hierin kan zijn. Voor de weergave van de resultaten wordt dezelfde structuur gehanteerd als in de voorgaande paragrafen. Evenals in de vorige paragraaf, worden eventuele andere factoren die de motivatie beïnvloeden hier buiten beschouwing gelaten.

5.4.1 Motivatie leidinggevenden

Alle leidinggevenden geven aan altijd gemotiveerd te starten aan hun termijn. Zij hebben lang verlof gehad en hebben zin om weer te gaan werken.

“(....) Meestal begin je, ja zeelieden hebben toch wel altijd zout water in het bloed, die vinden het altijd wel lekker om na een periode van 3 maanden weer naar zee te gaan. Dus je begint eigenlijk heel enthousiast.” (Respondent 1, kapitein). Daarbij geven alle zeven respondenten aan dat de samenstelling van de bemanning van invloed is op hun motivatie. Dit kan zowel op sociaal gebied zijn, als op de kennis en kunde van de bemanning.

Evenals met de betrokkenheid, zijn de leidinggevenden ook unaniem van mening dat zij invloed kunnen uitoefenen op de motivatie van medewerkers. Wel denkt één respondent dat het moeilijk is om medewerkers vooraf te motiveren, maar dat het vooral achteraf plaatsvindt door

het uitspreken van waardering. Vijf respondenten geven aan dat het geven van verantwoordelijkheden ook een belangrijke factor is in de motivatie van de medewerkers, maar dat dit wegens tijddruk niet altijd mogelijk is. De belangrijkste factor voor de motivatie van de medewerkers is volgens de leidinggevendenden echter het sociale aspect. Iemand in de haven de wal op sturen voor wat vrije tijd, het organiseren van een barbecue of het aanbieden van een kratje bier zorgt volgens de leidinggevendenden voor een hogere motivatie.

5.4.2 Motivatie van de officieren

De officieren noemen dezelfde criteria als de leidinggevendenden. De samenstelling van de bemanning speelt hierin bij alle respondenten een belangrijke rol, inclusief de kapitein en hoofdmachinist. Bij een paar officieren speelt ook het afscheid van het thuisfront de eerste week een rol, evenals het schip waar ze op terecht komen.

Dat de kapitein en hoofdmachinist een rol spelen in de motivatie van de officieren, blijkt onder andere uit deze quote van een eerste stuurman: *"(...) Ik heb nog een 2e en 3e stuurman die onder mij staan en nog wat matrozen en een vakman dus dat zijn al snel 12 man. Dus als die kapitein mij niet kan motiveren en ik voel me al niet gemotiveerd, dan moet ik ook nog de jongens motiveren en als dat ook weer niet lukt... ja dan wordt het lastig."* (Respondent 6, officier)

Het krijgen van verantwoordelijkheid en vrijheid in de uit te voeren taken werd door de respondenten als belangrijkste criteria genoemd voor het verhogen van de motivatie, evenals de manier van communiceren en de leiderschapsstijl. Opvallend genoeg noemde geen enkele respondent het sociale aspect, zoals een vrije middag, als criteria voor het verhogen van de motivatie, terwijl de leidinggevendenden dit als belangrijk criteria benoemden.

5.5 Job satisfaction

In deze paragraaf wordt middels dezelfde structuur als voorgaande paragrafen gekeken naar de tevredenheid van de respondenten en de rol die de leidinggevendende hierop heeft.

5.5.1 De leidinggevendenden

Vragend naar de tevredenheid van de leidinggevendenden, geven ze unaniem aan dat zij op dit moment minder tevreden zijn. Hoewel de tevredenheid van de leidinggevendenden op het moment vooral wordt bepaald door factoren die op een hoger organisatieniveau spelen en overwegend op kantoor plaatsvinden, zijn ze allemaal van mening dat ze invloed hebben op de tevredenheid van de officieren. Zij zien zichzelf ook als tussenpersoon voor kantoor en de vloot en vinden dit een belangrijke taak als leidinggevendende. Dit geldt vooral voor de kapiteins, aangezien zij uiteindelijk echt de baas aan boord zijn en de meeste informatie vanuit het kantoor ontvangen. *"(...) je bent in principe de verbindende factor of verbindende spil tussen mensen op kantoor en de mensen aan boord."* (Respondent 10, kapitein)

Naast het fungeren als tussenpersoon spelen sociale factoren, zoals het organiseren van een barbecue, en het uitleggen van het beleid volgens de leidinggevendende respondenten ook bij de tevredenheid een belangrijke rol.

5.5.2 De officieren

Ook de respondenten waren unaniem in hun antwoorden omtrent de tevredenheid; zij gaven eveneens aan niet volledig tevreden te zijn, waarbij vier respondenten wel aangaven over het algemeen tevreden te zijn, maar dat er wel zaken zijn die beter kunnen, zoals de communicatie.

De factoren die volgens de respondenten hun tevredenheid beïnvloeden, speelden bij alle zeven respondenten op hoger niveau en overwegend op kantoor. De rol van de leidinggevende werd door geen enkele respondent benoemd.

5.6 De invloed van de structurele wisselingen

In de vorige paragrafen zijn de ervaringen omtrent de structurele wisselingen gepresenteerd en is de invloed van de leidinggevendenden op de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van de respondenten beschreven. In deze paragraaf draait het om de invloed van de structurele wisselingen op de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van de respondenten.

Zoals is beschreven in paragraaf 5.2, zijn er grote verschillen in de leiderschapsstijlen van de leidinggevendenden. Ook blijkt uit de resultaten in paragraaf 5.3 dat alle respondenten unaniem zijn in hun ervaringen omtrent de wisselingen en dat zij deze als prettig ervaren. Vragend naar de invloed van deze structurele wisselingen op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de respondenten, blijkt dat deze wisselingen voor hun zo vanzelfsprekend zijn, dat de wisselingen geen invloed hebben: *“Nee, die wisseling dat is duidelijk, dat hoort erbij.”* (Respondent 5, officier)

De wisseling van leidinggevende heeft volgens de meeste respondenten wel de grootste invloed, omdat een verandering in leiderschapsstijl direct zorgt voor verandering in de werkkuitvoering. Dit geldt zowel voor de taken zelf, als de manier waarop deze werkzaamheden moeten worden uitgevoerd.

“Nou soms, weet je als je de kapitein kent die komt, en je weet zijn paradepaardjes, dan probeer je daar alvast punten op te scoren. Niet per se voor mezelf, maar ook voor de rest van de bemanning.” (Respondent 3, officier)

De structurele wisselingen hebben dus geen invloed op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie op de lange termijn, maar de meeste respondenten geven wel aan dat een wisseling op de korte termijn invloed kan hebben. Dit is dan vooral op persoonlijk vlak. Bij een wisseling van leidinggevende zijn deze gevolgen sterker dan bij de lagere rangen, zoals ook blijkt uit deze quote: *“Nou, als het zoals mijn vorige reis andersom was geweest, dan wel. Als ik dan eerst met een leuke HWTK had gezeten en daarna met die zuurpruim, ja dan had hij het wel zelf uit mogen zoeken.”* (Respondent 14, officier)

Opvallend is daarnaast dat het sociale aspect door alle respondenten, zowel de officieren als de leidinggevendenden, als belangrijke factor wordt gezien en heeft volgens de meeste respondenten ook invloed op de motivatie en tevredenheid. Volgens vier van de zeven officieren hebben de kapitein en hoofdmachinist de meeste invloed op de sfeer aan boord, wat door de wisseling negatief of positief kan wisselen.

“(…) Ik denk dat sowieso bij elke bemanningswisseling wel iets veranderd. Maar de grote verandering is echt wel de kapitein, want ja hij is de baas, hij is verantwoordelijk en hij kan de sfeer wel beïnvloeden.” (Respondent 6, officier)

De structurele wisselingen van leidinggevenden kunnen dus wel invloed hebben op de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de respondenten, maar dit is slechts op de korte termijn en heeft met name betrekking op de sfeer. De structurele wisselingen worden door alle respondenten als noodzakelijk en prettig ervaren en zijn volledig onderdeel van het werken aan boord van een schip.

5.7 Overige bevindingen

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd die geen directe link hebben met de onderzoeksvraag, maar wel uit de dataverzameling naar boven kwamen. Deze factoren spelen tevens indirect een rol in de totstandkoming van de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van de officieren.

5.7.1 Jumbo als werkgever

Zoals in hoofdstuk twee beschreven, is de maritieme sector een brede sector met veel verschillende soorten organisaties. Ook binnen de zeevaart zijn er nog grote verschillen in de organisaties en de werkzaamheden. In deze paragraaf wordt duidelijk waarom de respondenten voor Jumbo hebben gekozen.

Uit de interviews bleek dat alle zeven officieren en vier leidinggevenden bewust voor Jumbo hebben gekozen, wegens het werken met zware ladingen en de wereldwijde vaart: *“Voor de lading, voor het zware laden. Dus echt voor het dekwerk, kijk voor wachtlopen dat is op elk schip hetzelfde, dat is op zee navigeren. En ik wilde echt gewoon met grote, zware lading werken.”* (Respondent 3, officier)

Naast de zware lading en de eigen kranen komt ook de omgang aan boord als positief punt naar voren, waarbij de relatief kleine omvang een belangrijke rol speelt. Daarnaast speelt ook de nationaliteit van de bemanning een belangrijke rol, wat door zeven respondenten als belangrijk kenmerk wordt aangegeven.

“Ja het is een heel ander soort scheepvaart als andere schepen. Het is heel gespecialiseerd en wij varen voornamelijk nog met Nederlanders. Daardoor is het sociaal aan boord gewoon goed. Weet je wel, je bent meer geneigd om wat bij elkaar te zitten dan dat met buitenlanders, dat is een andere cultuur natuurlijk. Dus ja dat vind ik heel leuk en ja dus voorlopig zit ik hier nog wel denk ik.” (Respondent 6, officier)

5.7.2 De grootste veranderingen

Hoewel Jumbo zich volgens de respondenten juist onderscheid door de overwegend Nederlandse bemanning, geven zes respondenten ook aan dat de grootste verandering van de afgelopen jaren juist is dat er meer buitenlandse officieren in dienst zijn gekomen bij Jumbo.

Binnen Jumbo waren de scheepsgezellen altijd al van buitenlandse afkomst, hoewel hierin wel een verschuiving heeft plaatsgevonden van Kaapverdianen naar Filipijnen. Naast de buitenlandse scheepsgezellen zijn er nu ook enkele buitenlandse officieren, kapiteins en

hoofdwerktuigkundigen in dienst. Uit de interviews blijkt dat het cultuurverschil met hun voor de bemanningsleden het grootste struikelblok is, maar dat het volgens de respondenten ook negatieve consequenties heeft voor de sfeer aan boord.

“Ja het beleid is wel meer buitenlanders. Voor de officieren willen ze volgens mij half-half doen (...) en dat heeft absoluut invloed op de sfeer. Met alleen Nederlanders is het leuker, socialer. Je kan ook een heleboel dingen werk gerelateerd aan de bar over tafel aanvliegen, en dat lost zich dan vanzelf op. En met buitenlanders moet je echt zeggen van; je moet nu dit doen. En als het klaar is moet je terugkomen en moet je dan dat doen. En dat maakt het minder leuk.” (Respondent 2, kapitein)

Omdat de bemanningsleden voor een aantal maanden aan boord zitten en zij ook hun vrije tijd gezamenlijk doorbrengen, vinden zij de sfeer en het sociale aspect aan boord heel belangrijk, zoals het drinken van een biertje in de bar of bij het zwembad. Ook zijn de lunch en het diner de twee momenten waarop de officieren en kapiteins bij elkaar zijn en bijpraten over werk. Voor deze momenten wordt er echt de tijd genomen, waarbij men van tevoren wat drinkt in de bar en daarna aan tafel gaat. Wegens de wisselende werkzaamheden en -tijden zijn dit de enige momenten per dag waarop iedereen elkaar kan zien en hier wordt op sociaal gebied door alle respondenten veel waarde aan gehecht, wat ook de onderzoeker meteen duidelijk werd toen zij aan boord meevoer. Iedereen heeft tijdens deze momenten zijn overall uit en schone kleding aan. Een paar respondenten gaven aan dat officieren met andere nationaliteiten liever snel een bordje eten halen en dit staand, met hun overall nog aan, opeten. Op deze manier vervalt volgens hun het sociale aspect.

Waar sommige respondenten dus het verschil in cultuur en het sociale aspect het grootste struikelblok vinden, geven anderen juist het verschil in werkmentaliteit als belangrijk aspect aan. Een aantal respondenten geven specifiek aan dat zij zich bewust zijn van de hogere loonkosten voor Nederlanders, maar dat zij daarom ook meer van hun medewerkers vragen, dan wel uit zichzelf langere dagen maken om deze hogere kosten waard te zijn.

5.7.3 Het kantoor

Hoewel dertien van de veertien respondenten als bemanningslid op de vloot werken en tijdens hun verlof weinig tot niet naar “kantoor” gaan, werd het kantoor door veel respondenten benoemd. Er hebben de laatste jaren een aantal reorganisaties plaatsgevonden, zowel op de vloot als op kantoor, waarvan de meest recente dit jaar op kantoor plaatsvond. Uit de interviews blijkt dat deze reorganisaties op meerdere vlakken grote invloed hebben op de respondenten. Zo geven alle leidinggevenden en de hogere officieren aan dat zij door de reorganisaties bijna niemand meer kennen. Hierdoor vinden zij de sfeer op kantoor onpersoonlijker en is de communicatie afstandelijker en moeizamer.

Daarnaast vinden veel respondenten dat de communicatie moeizamer gaat, omdat het kantoorpersoneel vaak geen ervaring heeft aan boord en er ook geen beeld bij heeft. Een quote van een hoofdwerktuigkundige illustreert dit: *“Het contact is ook heel ander, bijvoorbeeld met onze tekenkamer. Als ze een hijsplan in elkaar knutselen. Die tekenen ze dan 3 meter vanaf het dek, ja dan denk ik hoe ga ik die pin er dan induwen. Dat kan helemaal niet. Dus ja, die maken alleen maar op de computer van die tekeningen en dan moet het sterk genoeg zijn en dan is het klaar. Maar dan moet er wel even iemand kijken die zegt, maar dat kan niet die hangt veel te hoog en die*

pin weegt honderden kilo's, die kan je niet zo boven je hoofd in zo'n shackle schuiven, dat gaat niet."
(Respondent 7, hoofdmachinist)

De moeizamere communicatie komt volgens de respondenten echter niet alleen door de reorganisaties. Vroeger was het volgens de oudere respondenten verplicht dat nieuw kantoorpersoneel enkele dagen meevoer aan boord, om zo een beeld te krijgen bij de werkzaamheden aan boord. Dit is al jaren niet meer het geval, wat door alle respondenten als een gemis wordt ervaren: *"Het meevaren is er helemaal uit geslopen. Dat was vroeger een eis zelfs. Elke nieuwe werknemer moest meevaren, en dat maakt het duidelijker. Waar wij als kapiteins heel veel behoefte aan hebben, is dat als wij een probleem hebben, dat wij iemand kunnen spreken op kantoor die weten waar ze het over hebben. Het kan natuurlijk over de bemanning gaan, of de lading of het varen, of een combinatie."* (Respondent 9, kapitein)

Door een paar dagen mee te varen krijgt men ook automatisch een beter beeld, wat ook de onderzoeker merkte nadat zij had meegevaren. Het was heel opmerkelijk hoe enthousiast dit door de respondenten werd ontvangen en hoe nuttig zij dachten dat deze dagen aan boord voor de onderzoeker zouden zijn. Ditzelfde geldt ook voor bemanningsleden die een periode op kantoor hebben gewerkt, bijvoorbeeld wegens privéomstandigheden. Dat dit mogelijk is wordt erg gewaardeerd en tegelijkertijd merken de respondenten die dit hebben gedaan, dat hun beeldvorming verandert en zij ook meer begrip krijgen voor beslissingen vanuit kantoor. Vroeger had een groot deel van het kantoorpersoneel ervaring op de vloot en het wordt als een gemis ervaren dat steeds minder kantoorpersoneel deze ervaring heeft.

De reorganisaties en de meer afstandelijke en moeizamere communicatie die daar deels het gevolg van is, heeft ook negatieve consequenties voor de betrokkenheid en tevredenheid van de respondenten, wat door alle respondenten is benoemd.

"Met de reorganisatie enzovoort, dat merk je gewoon aan de sfeer. Zoals de vorige boot, de site die het meest werd bekeken was de maritieme vacaturebank. Dus als er iemand zei hé, leuke job, dan waren er toch een aantal mensen die gingen reageren." (Respondent 2, kapitein)

Tot slot hebben veel respondenten het gevoel dat zij als bemanning worden gezien als last, terwijl de schepen en de daarbij behorende werkzaamheden de kern van de organisatie zijn. Dit geldt voor de communicatie met kantoor, maar ook voor de informatie die zij ontvangen. *"Het komt van hoog af en schuift langzaam af naar beneden. En wij zijn de laatste in de lijn. De boot, het schip wij krijgen alles eigenlijk op ons bord."* (Respondent 5, officier)

5.7.4 Persoonlijke ontwikkeling

Naast de uitspraken over het kantoor, kwam ook de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling vaak aan bod, op meerdere vlakken. Alle respondenten zijn van mening dat de persoonlijke ontwikkeling van de officieren sneller gaat door de wisselingen van leidinggevenden: *"Als je maar 1 mening hebt, heb je maar 1 visie. Een andere kapitein heeft ook weer andere visie en/of andere waarheid."* (Respondent 12, officier). Wel geven de meeste officieren en leidinggevenden aan dat het invullen van de beoordelingsformulieren niet elke vaartermijn gebeurt, hoewel dit wel verplicht is. In principe is de leidinggevende die zes weken met een officier vaart hiertoe verplicht. Het niet invullen van deze formulieren vertraagt volgens de meeste respondenten het groeiproces en maakt het voor de officieren soms onduidelijk waar zij staan.

Tot slot maken een aantal respondenten, zowel leidinggevend en als officieren, zich zorgen over de doorgroeimogelijkheden binnen de vloot. Doordat Jumbo sinds een jaar met minder schepen vaart, heeft men het gevoel dat er minder snel doorgegroeid kan worden naar een hogere rang.

“Vooral het verloop in de lagere rangen is heel groot. Maar de eerste stuurmannen, kapiteins en HWTK, dat valt wel mee, dat is een vast groepje. Maar ik kan me het ook voorstellen van de 1e stuurmannen hoor. Want er worden schepen verkocht, en de 1e stuurmannen staan dan ook vast. Want de oudste kapitein is iets van 55 en de jongste iets van 45, dus voorlopig zijn er voor de stuurmannen geen promotiekansen.” (Respondent 2, kapitein)

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de gepresenteerde resultaten antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *'in hoeverre beïnvloedt de structurele wisseling van leidinggevendens de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers?'*. Om tot een zo volledig mogelijk antwoord te komen, worden eerst alle deelvragen beantwoord, waarna het antwoord op de hoofdvraag als laatste wordt gepresenteerd.

De eerste twee deelvragen van dit onderzoek zijn theoretisch van aard en beantwoord door gebruik van bestaande literatuur. De eerste deelvraag is: *'wat zijn de gevolgen van inconsistent leiderschap?'*. Hoewel er geen onderzoek naar de gevolgen van inconsistent leiderschap heeft plaatsgevonden, blijkt uit onderzoek dat consistent leiderschap van belang is voor de effectiviteit en motivatie van medewerkers (Pryer et al., 1962; Yukl, 2010). Hieruit kan voorzichtig worden geconcludeerd dat inconsistent leiderschap kan leiden tot lagere effectiviteit en minder motivatie bij medewerkers. Door de structurele wisseling van leidinggevendens is consistent leiderschap in een aantal sectoren echter moeilijker te realiseren en kan de inconsistentie enkel worden verkleind als de leidinggevendens dezelfde leiderschapsstijl hanteren. Deze leiderschapsstijlen stonden centraal in de tweede deelvraag: *'wat zijn de verschillende leiderschapsstijlen die leidinggevendens kunnen hanteren?'*. Op basis van bestaande literatuur is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het onderscheid in transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap. Bij transactioneel leiderschap is er enkel sprake van een ruilrelatie tussen de medewerker en de leidinggevendens en wilt men dat de doelen behaald worden. Leidinggevendens met een transformationele leiderschapsstijl willen een hogere vorm van betrokkenheid en prestaties bij hun medewerkers creëren (Yahaya & Ebrahim, 2016).

De laatste drie deelvragen zijn empirisch van aard en worden hieronder op basis van de verzamelde data beantwoord. De derde deelvraag luidt: *'in hoeverre ervaren de officieren verschillende leiderschapsstijlen en welke stijlen ervaren zij?'*. Uit dit onderzoek blijkt dat er bij Jumbo geen sprake is van consistent leiderschap. De respondenten geven unaniem aan dat er grote verschillen zijn in de leiderschapsstijlen van de verschillende leidinggevendens. De indeling van leidinggevendens en hun leiderschapsstijlen varieerde per respondent. De op basis van de literatuur gebruikte indeling in transformationeel en transactioneel leiderschap kwam overeen met de ervaringen van de officieren. Alle officieren vonden de transformationele leiderschapsstijl het prettigst, zowel op sociaal gebied als in de werkkuitvoering. Dit komt overeen met de bestaande literatuur omtrent de leiderschapsstijlen, waarin de transformationele stijl ook als meest positieve leiderschapsstijl wordt gezien (Yahaya & Ebrahim, 2016).

De vierde deelvraag is: *'hoe ervaren de kapiteins, hoofdwerktuigkundigen en officieren de structurele wisselingen?'*. Ondanks de grote verschillen in leiderschap en de impact die een wisseling van leidinggevendens kan hebben op het werk en de sfeer, ervoeren alle respondenten de wisseling van leidinggevendens als positief en noodzakelijk. Wel verschilden de ervaringen omtrent de wisselingen. Aflossingen van leidinggevendens met een transformationele leiderschapsstijl door een leidinggevende met een transactionele stijl werd door de officieren als het negatiefst ervaren. Dit werd verklaard doordat deze wisselingen autonomie en verantwoordelijkheden dan verlaagt.

De vijfde en tevens laatste deelvraag luidt: *'in hoeverre hebben de leidinggeevenden volgens de medewerkers invloed op hun betrokkenheid, tevredenheid en motivatie?'*. Alle respondenten zijn van mening dat de leidinggeevenden invloed kunnen uitoefenen op de betrokkenheid en motivatie van de officieren, ongeacht het verschil in leiderschapsstijl. De middelen die de leidinggeevenden noemen om invloed uit te oefenen, komen overeen met de middelen die de officieren noemden. In tegenstelling tot de betrokkenheid en motivatie, zijn de officieren van mening dat de leidinggeevenden geen invloed hebben op hun tevredenheid, terwijl de leidinggeevenden dit wel mogelijk achten.

Na beantwoording van de deelvragen kan de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *'in hoeverre beïnvloedt de structurele wisseling van leidinggeevenden de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers?'*.

Ondanks dat de leidinggeevenden, onder andere middels hun leiderschapsstijl, wel invloed hebben op de betrokkenheid en motivatie van de officieren, heeft de structurele wisseling van leidinggeevenden hier volgens de officieren geen directe invloed op. Hun betrokkenheid en motivatie kan na een wisseling wel voor korte tijd veranderen, indien het verschil in leiderschapsstijl erg groot is.

Concluderend blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de leiderschapsstijl wel directe invloed heeft op de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers, maar de structurele wisseling niet. Door de structurele wisselingen varieert de leiderschapsstijl echter ook. De conclusie van dit onderzoek luidt daarom dat, hoewel er geen directe relatie is tussen de structurele wisselingen en de betrokkenheid, tevredenheid en motivatie, deze wisselingen indirect wel van invloed zijn wegens de wisseling in leiderschapsstijl.

7. Discussie

In de vorige hoofdstukken zijn de resultaten gepresenteerd en is de conclusie op de onderzoeksvraag gevormd. Als gevolg van deze bevindingen zijn er een aantal discussiepunten opgesteld die in dit hoofdstuk aan bod komen. Allereerst worden de theoretische implicaties van het onderzoek besproken. Vervolgens vindt er een kritische reflectie plaats, waarbij ook de aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod komen. Er wordt eerst gereflecteerd op het gebruikte onderzoeksdesign als geheel, waarna specifiek wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden. Ook is de rol van de onderzoeker onderdeel van de reflectie. Hierna worden de praktische implicaties beschreven en dit hoofdstuk eindigt met praktische aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie.

7.1 Theoretische implicaties

Hoewel er nog geen onderzoek heeft plaatsgevonden naar de effecten van wisselende leidinggevenden, werd op basis van aanverwante onderzoeken verwacht dat de wisseling van leidinggevenden door de medewerkers als negatief werd ervaren. Uit de literatuur blijkt dat consistentie belangrijk is; een consistent HR-beleid en HR-systeem zorgt voor een strong situation, wat in gevaar kan komen door de structurele wisselingen. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Yukl (2010) dat consistent leiderschap van belang is voor de effectiviteit van de medewerkers en tevens voor duidelijke communicatie. Daarom was de verwachting dat de inconsistentie in leiderschap verkleind werd, indien de leiderschapsstijlen van de afwisselende leidinggevenden overeenkwamen.

Uit dit onderzoek blijkt inderdaad dat de gevolgen van de structurele wisselingen soms leidt tot inconsistentie in de aansturing en werkuitvoering. De medewerkers geven aan dat de inconsistentie vooral merkbaar is wanneer de verschillen in leiderschapsstijl groot zijn. Zij hebben dan ook enkele dagen nodig hebben om te wennen. Ondanks dat deze inconsistentie volgens de literatuur negatief is, worden de wisselingen door de respondenten unaniem als positief ervaren. De wisselingen zijn volgens hen goed voor het sociale aspect en de sfeer aan boord, maar tevens voor de persoonlijke ontwikkeling. Doordat elke leidinggevende zijn voorkeuren heeft in de wijze van werkuitvoering, competenties en vaardigheden, zijn de medewerkers van mening dat zij zich door de wisseling breder ontwikkelen dan met een vaste leidinggevende.

Door dit verschil tussen de literatuur en de onderzoekssituatie, rijst de vraag in hoeverre de context een rol speelt in de effecten omtrent leiderschapsstijlen en wisselende leidinggevenden. De onderzoeken binnen het HR-vakgebied vinden overwegend plaats bij organisaties die sterk verschillen met de context van dit onderzoek. Zo is er binnen de scheepvaart sprake van een sterke hiërarchie aan boord van de schepen, die niet vergelijkbaar is met de hiërarchie binnen kantoren. Daarnaast spenderen de medewerkers op de schepen ook hun vrije tijd gezamenlijk, doordat zij een aantal maanden opeenvolgend aan boord zijn. Dit in tegenstelling tot het personeel dat gemiddeld acht uur per dag op kantoor aanwezig is. Dit zijn twee grote verschillen tussen de context van dit onderzoek en de contexten waarin de bestaande literatuur tot stand is gekomen. Deze contexten hebben wellicht een rol gespeeld in de totstandkoming van de HR-theorieën en HR-modellen die voor dit onderzoek zijn gebruikt.

De vraag is of deze theorieën door de impact van de verschillen in context wel geheel bruikbaar zijn geweest voor dit onderzoek en het opstellen van de verwachtingen, of dat deze te veel vanuit een “kantoorperspectief” zijn geformuleerd. Door de veel sterkere hiërarchie worden deze wisselingen wellicht anders ervaren dan wanneer deze op kantoor plaatsvinden. Daarnaast speelt het sociale aspect een rol in de ervaring omtrent de wisselingen, aangezien hierdoor de samenstelling continu verandert. Dit heeft ook invloed op de sfeer aan boord. Ook dit punt is in veel mindere mate van belang in de organisaties waar werknemers hun vrije tijd buiten het werk doorbrengen, waardoor de wisselingen door deze werknemers wellicht anders worden ervaren. Concluderend blijkt dat de context in dit onderzoek een dermate grote rol speelt, dat de HR-theorieën en onderzoeken die in andere contexten tot stand zijn gekomen, niet vanzelfsprekend gelden voor deze context.

7.2 Reflectie en aanbevelingen vervolgonderzoek

Na de reflectie op het belang van de context in relatie tot de HR-theorieën, wordt er nu kritisch gereflecteerd op het gebruikte onderzoeksdesign. Allereerst kunnen de antwoorden van de respondenten, hoewel unaniem, in twijfel worden getrokken. Zij gaven aan dat hun betrokkenheid, tevredenheid en motivatie niet wordt beïnvloed door de structurele wisselingen, terwijl de leiderschapsstijl hier wel invloed op zou hebben. De medewerkers hebben echter nooit een vaartermijn meegemaakt waarbij de leidinggevende (en de overige bemanning) niet wisselt. Het is daarom de vraag in hoeverre gesteld kan worden dat de structurele wisseling daadwerkelijk geen invloed heeft. De medewerkers kunnen dit immers niet vergelijken met ervaringen waarin zij een vaste leidinggevende hadden.

Daarnaast is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden; interviews en participerende observatie. Terugkijkend op de bruikbaarheid van deze methoden, is niet met zekerheid te stellen dat dit de juiste methoden waren voor het onderzoek en de bijbehorende onderzoeksvraag. Hoewel de observatietijd veel heeft verduidelijkt en veel extra informatie heeft opgeleverd over de context waarin wordt gewerkt, heeft er tijdens de observatie geen wisseling plaatsgevonden. Door een langere tijd te observeren vinden ook wisselingen plaats, waardoor het verschil in leiderschapsstijl en de verschillende relaties tussen de kapitein en de bemanning waargenomen kunnen worden. Ook zijn er dan veranderingen in gedrag waar te nemen en kan worden geconcludeerd door welke factoren een wisseling beter verloopt. Deze observaties kunnen gecombineerd worden met een longitudinaal survey-onderzoek. Hierdoor wordt de onderzoeksgroep niet alleen groter, maar krijgen de respondenten ook allemaal dezelfde onderzoeksvragen.

Daarbij kan het longitudinaal onderzoek ook worden uitgebreid naar andere sectoren. Door wisselingen in leiderschap ook te onderzoeken in de zorgsector en bij orkesten, wordt duidelijk hoe de wisselingen in deze sectoren wordt ervaren. Indien het hier ook positief wordt ervaren en men daarbij eveneens van mening is dat het goed is voor de persoonlijke ontwikkeling, dan kan het voor meer organisaties interessant zijn.

Na de reflectie op de gebruikte onderzoeksmethoden in het algemeen, wordt er nu kritisch gereflecteerd op de respondenten en de interviews. Tijdens de interviews met de officieren zijn meerdere aspecten van de kapiteins aan bod gekomen. Het is aannemelijk dat de officieren de kapiteins die zij het meest recent hebben meegemaakt als referentiekader hebben gebruikt. Dit kan de antwoorden een vertekend beeld geven. Ditzelfde geldt voor de leidinggevendenden.

Vragend naar de aflossingen, refereerden zij allemaal naar hun collega met wie zij momenteel gekoppeld zijn aan een boot, terwijl deze samenstelling elke twee jaar wijzigt.

Hoewel er binnen de onderzoeksgroep vooral overeenkomsten zijn in de antwoorden tussen de leidinggevenden en de officieren, waren er ook verschillen op te merken. Deze verschillen komen vooral voort uit de lengte van het dienstverband en de rang. De medewerkers die het langst in dienst zijn, zitten ook in de hoogste rangen. Hoe hoger de rang, hoe meer informatie zij ontvangen en hoe meer verantwoordelijkheden ze krijgen, wat de betrokkenheid en motivatie positief beïnvloedt. Deze factoren zijn echter niet expliciet meegenomen in dit onderzoek.

Bij kwalitatief onderzoek is de rol van de onderzoeker ook een bespreekpunt. De onderzoeker heeft na een kleine literatuurstudie de topiclijsten opgesteld, die fungeerden als leidraad tijdens de interviews. Daarnaast heeft de onderzoeker ook zelf de interviews afgenomen en geanalyseerd. Hierdoor bestaat de kans dat de onderzoeker zich meer heeft gefocust op aspecten die pasten bij het onderzoek. Naast de interviews heeft de onderzoeker ook acht dagen meegevaren. Tijdens deze dagen is er constant geobserveerd, maar mogelijk heeft de onderzoeker met haar aanwezigheid invloed gehad op de onderlinge communicatie, relaties en de sociale sfeer aan boord.

De onderzoeker was tijdens de observaties de enige vrouw aan boord. Daarnaast wordt ook de sector in het algemeen gedomineerd door mannen. Ondanks de kans op beïnvloeding, waren de dagen aan boord een verrijking voor het onderzoek. Door te observeren op de werkvloer stapte de onderzoeker in de context van het onderzoek, wat veel heeft verduidelijkt. Er werden aspecten duidelijk die voor de respondenten vanzelfsprekend waren, zoals de sterke hiërarchie, de rangen en het verschil tussen de officieren en de gezellen. Tevens is het belang van de sociale sfeer en de invulling van de vrije tijd duidelijker geworden voor de onderzoeker. Deze verduidelijkingen en de vele informele gesprekken die tijdens de observaties hebben plaatsgevonden, zijn van grote toegevoegde waarde geweest.

Vanwege de enorme verrijking, rijst de vraag of het belang van observeren wel wordt erkend en of dit voldoende plaatsvindt in kwalitatief onderzoek. Niet alleen het gedrag van de respondenten kan worden geobserveerd. Ook de onderlinge relaties en aspecten die door de respondenten als vanzelfsprekend worden gezien, maar de onderzoeker wellicht verwonderen. Daarnaast kunnen de observaties de uitspraken in de interviews enerzijds verklaren en verduidelijken en anderzijds verduidelijken de interviews de observaties ook; er is hier dus sprake van een wisselwerking. Het observeren wordt voor kwalitatief onderzoek in het algemeen, en voor vervolgonderzoek binnen deze sector in het bijzonder, daarom ook sterk aanbevolen.

7.3 Praktische implicaties

De praktische implicaties in dit onderzoek zitten in het verschil tussen het hoofdkantoor en de schepen. De verwachtingen die voorafgaand aan het onderzoek zijn geformuleerd, zijn tot stand gekomen middels een “kantoorperspectief” vanuit zowel de onderzoeker, het kantoor van de organisatie als de literatuur. Tijdens en na afloop van het onderzoek werden de verschillen tussen de bemanningsleden en het kantoorpersoneel echter steeds duidelijker. Deze verschillen worden verklaard door een aantal factoren. Allereerst speelt de geografische afstand een rol. De medewerkers van kantoor en de vloot hebben weinig contact met elkaar en een beperkt beeld

van elkaars werkzaamheden en dag invulling. Dit blijkt onder andere uit de uitspraken van de respondenten; zij willen nooit vast op kantoor werken omdat men daar volgens hen elke dag hetzelfde werk uitvoert. Daarnaast hebben de bemanningsleden ook een andere *mindset* dan het personeel op kantoor. Zij zijn gewend aan de rangen, de sterke hiërarchie en de wisselingen die continu plaatsvinden. Hierdoor hebben de wisselingen wellicht minder impact, doordat een nieuw bemanningslid zich niet eerst hoeft te bewijzen. Hij krijgt meteen de taken en verantwoordelijkheden toebedeeld die passend zijn bij de rang. Deze verantwoordelijkheden worden door de overige bemanningsleden ook direct geaccepteerd.

Doordat dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een vrij specifieke context is het lastig om praktische implicaties formuleren die generaal toepasbaar zijn. Echter, aan de hand van deze onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers die op een grote geografische afstand van het hoofdkantoor actief zijn het wel als prettig ervaren als er betrokkenheid vanuit het hoofdkantoor is. Dit vergt meer effort aangezien het contact op minder regelmatige basis zal plaatsvinden.

Door de geografische afstand en de uiteenlopende werkzaamheden blijkt men wederzijds ook geen duidelijk beeld te hebben van elkaars werkzaamheden. Uit deze onderzoeksresultaten blijkt dat dit de onderlinge communicatie bemoeilijkt en het (onbedoeld) een afstand creëert. Dit kan voorkomen worden door vaker elkaars 'werkvloer' op te gaan. Hierdoor krijgt men onderling begrip en een beeld bij de werkzaamheden, wat de communicatie ten goede komt. Hoewel deze afstand hier door geografische redenen is ontstaan, geldt dit ook voor organisaties waar deze geografische afstand niet aanwezig is.

Tot slot wordt de wisseling van leidinggevenden in dit onderzoek als positief en nuttig ervaren. Hoewel het hier een specifieke context betreft, blijkt uit de resultaten dat de wisselingen van positieve invloed zijn op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Door de wisselende leidinggevenden vindt men dat zij zich breed ontwikkelen. Deze uitkomst kan aantrekkelijk zijn voor andere organisaties. Zo werken er organisaties met projectteams, waardoor er ook sprake is van wisselende samenstellingen. Door vervolgonderzoek wordt de invloed van de context op deze wisselingen duidelijk. Dit kan uitwijzen of deze wisselingen ook voor andere organisaties en sectoren aantrekkelijk zijn.

7.4 Praktische aanbevelingen onderzoeksorganisatie

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er een aantal praktische aanbevelingen voor de organisatie. Deze aanbevelingen houden deels verband met de focus van dit onderzoek, maar zijn ook gedeeltelijk gebaseerd op overige bevindingen die uit de interviews naar voren kwamen.

Hoewel uit de interviews blijkt dat de wisselingen als positief en noodzakelijk worden ervaren, blijkt dat de officieren de transformationele stijl wel meer waarderen. Indien zo'n leidinggevende wordt afgelost door een leidinggevende met een transactionele stijl, heeft dit een negatieve invloed op de medewerkers.

De eerste aanbeveling is dan ook om zich te verdiepen in de verschillende leiderschapstijlen. Zo is men zich bewust van de verschillen en kan hier, voor zover mogelijk, rekening mee worden gehouden op het gebied van de planning, training en werving van leidinggevenden.

De tweede aanbeveling heeft geen directe relatie met dit onderzoek, maar kwam veelvuldig in de interviews naar voren. Waar het in het verleden verplicht was dat nieuwe medewerkers van kantoor enkele dagen mee gingen varen, gebeurt dit al jaren niet meer. Dit wordt door de medewerkers als een groot gemis ervaren. Zoals de onderzoeker zelf kan beamen, kan het meevaren veel verduidelijken. De respondenten verwachten dat hierdoor de communicatie met kantoor gemakkelijker zal gaan, zowel op technisch vlak als met gesprekken over het personeel en hun functioneren. Er wordt daarom aanbevolen om het meevaren weer mogelijk te maken en te stimuleren. Dit geldt in ieder geval voor de sleutelfuncties op kantoor en voor het kantoorpersoneel dat veelvuldig contact heeft met de bemanning. Hierdoor ontstaat er naar verwachting wederzijds meer duidelijkheid en begrip, wat de communicatie tussen kantoor en de vloot bevordert.

De communicatie is een punt dat ook op zichzelf naar voren kwam als verbeterpunt, maar wat door het meevaren al verbeterd kan worden. Daarnaast wordt het door de bemanningsleden erg gewaardeerd dat zij op kantoor kunnen werken, indien het wegens privéomstandigheden niet wenselijk is om drie maanden aan boord te zitten. Dit bevordert volgens de bemanningsleden tevens de communicatie en zorgt voor meer begrip over beslissingen die op kantoor genomen worden. Het advies is dan ook om deze mogelijkheid te behouden en wellicht vaker toe te passen, ook wanneer er geen privéomstandigheden meespelen.

8. Literatuurlijst

Aa, R. van der, Beek, L. van, Bossche, M. van den, Kleingeld, J., Schijndel, M. van, Triest, K. (2015) *De Nederlandse Maritieme Cluster: Monitor 2015*. Stichting Nederland Maritiem Land.

Aarons, G. A. (2006). Transformational and transactional leadership: Association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Atik, Y. (1994). The conductor and the orchestra: Interactive aspects of the leadership process. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(1), 22-28.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.

Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford university press.

Colquitt, J.A., LePine, J.A. and Wesson, M.J. (2010), *Organizational Behavior: Essentials For Improving Performance and Commitment*, McGraw-Hill Irwin, New York, NY.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.

Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Groenewegen, P. P., & Hutten, J. B. (1991). Workload and job satisfaction among general practitioners: a review of the literature. *Social science & medicine*, 32(10), 1111-1119.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.

Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.

Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International journal of project management*, 22(8), 609-617.

- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371
- Knippenberg, D. van, Knippenberg, B. van, Cremer, D. de, & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders (2015) Jaarverslag 2015. Geraadpleegd op www.kvnr.nl
- Koivunen, N., & Wennes, G. (2011). Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, 7(1), 51-71.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 2, pp. 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. London: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No. 1, pp. 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Pryer, M. W., Flint, A. W., & Bass, B. M. (1962). Group effectiveness and consistency of leadership. *Sociometry*, 391-397.
- Ramachandran, S., & Krishnan, V. R. (2009). Effect of transformational leadership on followers' affective and normative commitment: culture as moderator.
- Ropo, A., & Sauer, E. (2003). Partnerships of Orchestras: Towards Shared Leadership. *International Journal of Arts Management*, 5(2), 44-55.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education*, 48(2), 229-250.

Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9(2), 13.

Torka, N. & Riemsdijk, M. van (2001). 'Betrokkenheid en werkgeversgedrag'. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4, pp. 35-58.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.

Velde, M. van der, Jansen, P. & Dijkers, J. (2015) *Praktijkgericht onderzoek*. Educatieve uitgeverij Nederland: Hilversum

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.

Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), 245-261.

Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development* 35:2, 190-216.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zanden, J. L. van, & Tielhof, M. van (2009). Roots of growth and productivity change in Dutch shipping industry, 1500–1800. *Explorations in Economic History*, 46(4), 389-403.

<http://www.maritiemland.nl/maritieme-sector/nml/high-tech-hands/>

9. Bijlagen

Topic lijst officieren

Introductie

- Voorstellen
- Studie & onderzoek
- Duur interview, opnemen, anoniem; hoeveel tijd heeft u beschikbaar?
- Vragen tot nu toe?

Algemeen

- Functie; kunt u beknopt iets over uw huidige functie vertellen?
- Belangrijkste veranderingen van de afgelopen 5 jaar op personeelsgebied en uw functie

Eigen wisseling van officieren

- Uw eigen dubbelrol; leidinggevende en u heeft een leidinggevende?
- Hoe vindt uw overdracht plaats?
 - o Verschil in overdrachten
 - o Wanneer gaat het wel/niet soepel

Wisseling van kapitein

- Hoe verloopt zo'n wisseling?
 - o Wanneer goed & niet goed
 - o Voorbeelden – ok, kunt u daar een concreet voorbeeld van geven?
- Zijn er verschillen in wisselingen van kapiteins?
 - o Wanneer zijn de verschillen het grootst?
 - o Hoe komt dat (leiderschapsstijl)
 - o Voorbeelden
- Wat kan er beter bij de wisseling?
- Wat zijn belangrijke factoren die meespelen?
- Moet u na een wisseling weer wennen?

Verschillen tussen kapiteins

- Merkt u verschillen tussen kapiteins?
- Waar zit dat in?
 - o Leiderschapsstijl
 - o Hiërarchisch/ meewerkend
 - o Communicatie
- Wat vindt u zelf fijner?

Invloed op betrokkenheid

- In welke mate voelt u zich betrokken bij Jumbo en het werk
 - o Leuke organisatie/ leuk werk/ financiële redenen
 - o Verschillen per vaartermijn/kapitein
 - o In hoeverre wisselt uw betrokkenheid vlak voor/na een wisseling?

Invloed op motivatie

- In hoeverre kan de kapitein uw motiveren?
 - o Wanneer wel & niet

- Wat gebeurt er de dagen vlak na een wisseling met uw motivatie?
- Verschilt uw motivatie om (harder) te werken per vaartermijn/kapitein?
 - o Voorbeelden

Invloed op tevredenheid

- Bent u tevreden over uw werk en over Jumbo als organisatie?
- Wanneer bent u wel/niet tevreden over de kapiteins
- Moet u wennen na de wisseling van kapitein?
- Heeft de wisseling invloed op uw tevredenheid

Ideale situatie

- Hoe ziet u de ideale situatie voor zich per vaartermijn?
 - o Wel wisseling tijdens vaartermijn of niet?
 - o Vaste kapitein/ vast team?
- Heeft u bepaalde kapiteins waar u erg prettig mee werkt/ liever niet mee werkt
 - o Waar zit dat in (leiderschapsstijl)
 - o Voorbeelden

Afsluiting

- Zijn er dingen niet besproken die u wel had verwacht?
- Heeft u nog vragen?
- Vervolg; wat ga ik hiermee doen en wat gaat er met de bevindingen gebeuren
- Bedankt!

Topic lijst Kapiteins

Introductie

- Voorstellen
- Uitleg studie & onderzoek
- Duur interview, opnemen, anoniem
- Vragen?

Algemeen

- Functie; kunt u beknopt iets over uw huidige functie vertellen?
- Belangrijkste veranderingen van de afgelopen 5 jaar op personeelsgebied en uw functie

Stijl kapitein

- Hoe zou u uzelf omschrijven als kapitein?
- Hoe zou u uw (leiderschaps)stijl als kapitein omschrijven?
 - o Hiërarchie
 - o Meewerkend
 - o Communicatie
 - o Voorbeelden?
- In welke mate acht u directe aansturing van personeel op een schip noodzakelijk?
- Hoe zou u andere kapiteins omschrijven?
 - o Grote verschillen?

Wisseling van kapitein

- Hoe gaat zo'n wisseling
 - o Hoe vindt de overdracht plaats
- Zijn er verschillen in wisselingen?
 - o Wanneer zijn de verschillen het grootst?
 - o *Consistentie/ inconsistentie*
- Moet u zelf de eerste dagen van uw vaartermijn wennen
- Wat kan er beter?
- Wat zijn belangrijke factoren die meespelen bij de wisseling?

Effecten op medewerkers

- Heeft de wisseling effect op de officieren?
 - o Waaraan merkt u dat?
- Merkt u dat medewerkers na de wisseling moeten wennen (de eerste paar dagen)?
- Merkt u bij de wisseling ook verschillen met andere kapiteins?

Invloed op betrokkenheid

- In welke mate voelt u zich betrokken bij Jumbo en het werk
 - o Leuke organisatie/ leuk werk/ financiële redenen
 - o Verschillen per vaartermijn/ team
- In hoeverre denkt u dat u de betrokkenheid van uw team kan beïnvloeden?

Invloed op motivatie

- In hoeverre wisselt uw motivatie per vaartermijn?
- In hoeverre kunt u de bemanning motiveren?
 - o Wanneer wel & niet

- Wat gebeurt er de dagen vlak na de wisseling met uw motivatie?
- Wat gebeurt er de dagen vlak na de wisseling met de motivatie van de bemanning
 - o Voorbeelden

Invloed op tevredenheid

- Bent u tevreden over uw werk en over Jumbo als organisatie?
- Wisselt uw tevredenheid vlak na een wisseling?
- Denkt u een rol te spelen in de de tevredenheid van de bemanning?
- Denkt u dat de wisseling invloed heeft op de tevredenheid van uw bemanning

Ideale situatie

- Hoe ziet u de ideale situatie voor zich per vaartermijn?
 - o Wel wisseling tijdens vaartermijn of niet?
 - o Vaste kapitein/ vast team?

Afsluiting

- Zijn er dingen niet besproken die u wel had verwacht?
- Heeft u nog vragen?
- Vervolg; wat ga ik hiermee doen en wat gaat er met de bevindingen gebeuren
- Bedankt!