



Op weg naar passend leiderschap

Leiderschap als sleutel naar MERKwaardig gedrag

Op weg naar passend leiderschap

Leiderschap als sleutel naar MERKwaardig gedrag



Deventer, juli 2016

Naam student: Marieke Hagenus
Studentnummer: 341599

HRM Afstudeerscriptie
Human Resource Management
Academie Mens & Arbeid
Saxion Hogeschool Deventer

Eerste beoordelaar: Dhr. P.A.M. Braakhuis
Tweede beoordelaar: Dhr. F.F.D. Ponsen

Organisatie: Syntus Openbaar Vervoer B.V.
Bedrijfsbegeleider: Mevr. Y. van Wilpe

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ten behoeve van de afsluiting van mijn Hbo-opleiding Human Resource Management, gevolgd aan Saxion Hogeschool te Deventer. De scriptie is het resultaat van een onderzoek naar leiderschap van teammanagers, uitgevoerd van februari tot juli 2016 in opdracht van Syntus Openbaar Vervoer B.V.

Het schrijven van deze scriptie was als een vijf maanden lange reis. Een reis die ik vol goede moed begonnen ben, waar ik voorbereid was op kuilen in de weg en alle andere denkbare tegenslagen, maar waar ik nooit mijn doel uit het zicht ben verloren. Deze reis had ik niet kunnen maken zonder de hulp van bepaalde mensen. Deze mensen wil ik in dit voorwoord graag bedanken.

Je kan best een plan hebben om op reis te gaan, maar het moet wel mogelijk zijn om weg te kunnen. Ik bedank graag mijn ouders die mij in de gelegenheid hebben gesteld om deze opleiding te kunnen doen en uiteindelijk deze reis te maken. De rust en ruimte thuis zijn een perfecte basis geweest afgelopen vier jaar.

Zodra de vertrekdatum bekend is, ga je je koffer pakken met spullen waarvan je denkt dat je ze nodig hebt. Graag bedank ik daarom ook alle docenten van de AMA voor het volstoppen van mijn koffer. Ik denk met plezier terug aan de waardevolle lessen, goudeerlijke feedback en de persoonlijke aandacht, waarvoor eigenlijk altijd ruimte was.

Als je een reis wilt maken, moet je weten waar je heen wilt en op welke manier. Yvonne van Wilpe, bedankt dat ik mocht afstuderen bij Syntus op een onderwerp dat me aanspreekt. Bedankt ook voor de vrijheid die je me hebt gegeven tijdens dit project.

Ook heb je tijdens je reis een reisleader nodig, aan wie je de weg kan vragen als je het zelf even niet meer weet. Paul Braakhuis en Fokko Ponsen, bedankt dat jullie mijn reisleaders wilden zijn. Ook al zonk de moed me soms in de schoenen, jullie kregen me met een duwtje in de goede richting weer gemotiveerd en enthousiast om verder te reizen.

Een reis maken is lang niet zo leuk als je het in je eentje moet doen. Daarom wil ik ook graag Jinske en Vivian bedanken. Jullie reis was anders, maar de bestemming is hetzelfde. Jullie humor en doorzettingsvermogen werkten aanstekelijk. Niet alleen tijdens deze reis, maar ook in de vier voorgaande jaren.

Inmiddels ben ik aangekomen op mijn bestemming; de scriptie is af. Eindbestemming is dit echter niet, het is eerder een tussenstop. In afwachting van het vertrek van de volgende reis, geniet ik niet alleen van het tastbare resultaat van dit project maar ook van de persoonlijke groei die ik tijdens het schrijven van deze scriptie heb doorgemaakt.

Deventer, juli 2016

Marieke Hagenus

NB: Waar in deze scriptie over 'hij' of 'zijn' wordt gesproken, kan ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.

Samenvatting

De doelstellingen van Syntus zijn: 500.000 tevreden en betalende reizigers per dag, betrokken medewerkers en een omzet van 200-250 miljoen euro per jaar. Om deze doelstellingen te kunnen realiseren is Syntus continu bezig met het behalen van nieuwe concessies. Deze concessies worden niet alleen vergeven op basis van kwaliteit, prijs en stiptheid, maar ook op basis van klanttevredenheid.

Syntus zet daarom in op betrokkenheid. De organisatie vertrouwt hierbij op haar medewerkers die een stap extra zetten en er zo voor zorgen dat de klant tevreden is. Om deze reden is ook het MERKwaardig gedrag in het leven geroepen; een cultuurveranderingsproces met als doel meer betrokkenheid van medewerkers te realiseren.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er een verband bestaat tussen de stijl van leidinggeven en betrokkenheid van medewerkers. Van alle factoren in de werkomgeving, heeft de direct leidinggevende de grootste impact op de betrokkenheid van medewerkers. Ook blijkt uit het literatuuronderzoek dat een combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap de meest effectieve leiderschapstijl is. Deze effectieve stijl van leidinggeven leidt tot gevoelens van betrokkenheid, inzet en verhoogde prestaties van groepsleden.

Door middel van een gevalideerde vragenlijst zijn het rijdend personeel en de teammanagers van Syntus bevraagd over de stijl van leidinggeven van deze teammanagers. Dit onderzoek is uitgevoerd om erachter te komen of er iets in de huidige stijl van leidinggeven veranderd kan worden zodat het MERKwaardig gedrag meer overgebracht wordt.

Uit het onderzoek is gebleken dat zowel het rijdend personeel als teammanagers dezelfde stijl van leidinggeven ervaart, hoewel de teammanagers zichzelf hogere cijfers geeft dan het rijdend personeel. De huidige stijl van leidinggeven van de teammanagers van Syntus komt overeen met wat in de literatuur wordt omschreven als 'meest effectief'.

Afsluitend worden er aanbevelingen gedaan over wat de teammanagers in hun stijl van leidinggeven kunnen veranderen zodat het MERKwaardig gedrag meer overgedragen wordt op het rijdend personeel. Geadviseerd wordt om de feedbackvaardigheden te ontwikkelen, de visie van Syntus duidelijk uit te dragen, waardering voor het rijdend personeel uit te spreken en de digitale communicatievaardigheden te ontwikkelen.

Inhoud

Samenvatting	6
Lijst met figuren en tabellen	9
Lijst met afkortingen	9
1. Inleiding.....	11
1.1 Organisatiebeschrijving.....	11
1.2 Aanleiding	12
1.3 Literatuuriëntatie	13
1.4 Doelstelling van het onderzoek	13
1.5 Hoofdvraag en theoretische deelvragen	13
2. Literatuuronderzoek	15
2.1 Wat is leiderschap?	15
2.2 Traditionele theorieën over leiderschap	16
2.3 Welke leiderschapsstijlen zijn er?	17
2.4 Leiderschap in relatie tot MERKwaardig gedrag.....	20
2.5 Welke leiderschapsstijl is het meest effectief?.....	21
2.6 Conceptueel model.....	22
2.7 Hoofdvraag en empirische deelvragen	23
3. Methode van onderzoek.....	25
3.1 Onderzoeksopzet	25
3.2 Kwaliteit van de onderzoeksopzet.....	25
3.3 Verantwoording onderzoeksmethode.....	26
3.4 Beantwoording deelvragen.....	26
3.5 Onderzoekspopulatie	27
3.6 Meetinstrumenten.....	27
3.7 Analysemethoden	27
4. Resultaten	29
4.1 Onderzoeksgroep en respons	29
4.2 Betrouwbaarheid en validiteit	29
4.3 Data-presentatie	30
4.4 Data-interpretatie	41
5. Conclusies en discussie	43
5.1 Conclusies per onderzoeksvraag.....	43
5.2 Discussie.....	46
6. Aanbevelingen	47

Literatuurlijst.....	51
Bijlagen.....	57
Bijlage 1: Concessies in het Nederlandse openbaar vervoer.....	57
Bijlage 2: Functieprofiel teammanager.....	58
Bijlage 3: Vragenlijst rijdend personeel	59
Bijlage 4: Vragenlijst teammanager	61
Bijlage 5: MLQ sleutel	63
Bijlage 6: Schaal charisma	64
Bijlage 7 : Eigen werk verklaring	65

Lijst met figuren en tabellen

Figuur 1	Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1998)	Pag. 17
Figuur 2	Hele spectrum aan leiderschapsstijlen-model (Bass, 1997)	Pag. 18
Figuur 3	Conceptueel model	Pag. 22
Figuur 4	Inspirerende motivatie volgens rijdend personeel	Pag. 31
Figuur 5	Inspirerende motivatie volgens teammanagers	Pag. 31
Figuur 6	Intellectuele stimulans volgens rijdend personeel	Pag. 32
Figuur 7	Intellectuele stimulans volgens teammanagers	Pag. 32
Figuur 8	Geïndividualiseerde consideratie volgens rijdend personeel	Pag. 33
Figuur 9	Geïndividualiseerde consideratie volgens teammanagers	Pag. 33
Figuur 10	Prestatiebeloning volgens rijdend personeel	Pag. 34
Figuur 11	Prestatiebeloning volgens teammanagers	Pag. 34
Figuur 12	Management by exception passief volgens rijdend personeel	Pag. 35
Figuur 13	Management by exception passief volgens teammanagers	Pag. 35
Figuur 14	Management by exception actief volgens teammanagers	Pag. 36
Figuur 15	Laissez faire volgens rijdend personeel	Pag. 37
Figuur 16	Laissez faire volgens teammanagers	Pag. 37
Figuur 17	Charisma volgens rijdend personeel	Pag. 38
Figuur 18	Charisma volgens teammanagers	Pag. 38
Figuur 19	Opvattingen teammanagers en rijdend personeel	Pag. 41
Tabel 1	Beantwoording deelvragen	Pag. 26
Tabel 2	Cronbach's alpha per schaal	Pag. 30
Tabel 3	Gemiddelden per vraag	Pag. 40
Tabel 4	Implementatieplan	Pag. 50

Lijst met afkortingen

AMA:	Academie Mens & Arbeid
FTE:	Fulltime Equivalent
OR:	Ondernemingsraad
MT:	Management Team
MLQ:	Multifactor Leadership Questionnaire
IM:	Inspirerende Motivatie
IS:	Intellectuele Stimulatie
GC:	Geïndividualiseerde Consideratie
MbEP:	Management by Exception Passief
MbEA:	Management by Exception Actief
LF:	Laissez Faire
GI:	Geïdealiseerde Invloed

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie Syntus en haar visie, strategie en doelstellingen. De aanleiding van dit onderzoek wordt beschreven en er wordt een oriëntatie gedaan op de literatuur rondom betrokkenheid in relatie tot leiderschap. Afsluitend wordt in dit hoofdstuk de doelstelling van het onderzoek beschreven en zijn er onderzoeksvragen opgesteld.

1.1 Organisatiebeschrijving

Syntus verzorgt het openbaar vervoer op de Veluwe, in Midden-Overijssel en in Twente (zie bijlage 1). De organisatie werd in 1999 opgericht door drie personenvervoerders: Nederlandse Spoorwegen, Connexxion en Keolis. Inmiddels is Syntus een 100% dochteronderneming van de wereldwijde mobiliteitsonderneming Keolis. Het hoofdkantoor van Syntus is gevestigd in Deventer en er zijn vestigingen in Apeldoorn, Ede, Harderwijk, Zwolle, Dedemsvaart, Deventer, Meppel, Raalte, Almelo, Enschede, Hengelo, Oldenzaal, Goor, Haaksbergen en Zutphen (Syntus, z.d.). Bij Syntus werken 1271 mensen, die in totaal 1165 FTE beslaan (peildatum: 31 december 2015). Van die 1271 mensen besturen er 1090 een bus of trein. De overige 181 medewerkers zijn ondersteunend en werken bijvoorbeeld op de afdelingen Finance, HRM, Commercie, Veiligheid en Productie enzovoorts. Het tenderteam van Syntus is continu bezig om nieuwe concessies te winnen. Een concessie is een vergunning om in een bepaald gebied te mogen rijden. Met succes, want eind 2016 gaat Syntus rijden in de concessie Utrecht en eind 2017 op de treinlijn Zwolle – Enschede en Zwolle – Kampen. Syntus maakt een onderscheid in medewerkers: de medewerkers die de trein of bus besturen wordt rijdend personeel genoemd, de ondersteunende medewerkers zijn niet-rijdend personeel.

De gemiddelde leeftijd van een medewerker van Syntus is 52 jaar. Het opleidingsniveau van het rijdend personeel ligt gemiddeld op secundair onderwijs of het MBO. Het opleidingsniveau van het niet-rijdend personeel is gemiddeld HBO.

Syntus behoort met 1271 medewerkers en drie concessiegebieden niet tot de grootste vervoerders van Nederland. Marktleider binnen de sector is Connexxion, maar ook Arriva (Arriva, z.d.) en Veolia (Veolia, z.d.) zijn qua medewerker aantallen en qua concessiegebieden groter.

Syntus gelooft dat openbaar vervoer logisch moet zijn, dat is haar visie. Haar gasten bereiken op een ontspannen en veilige wijze hun bestemming. Of het nu werken, school, recreëren of ontmoeten is, Syntus presteert. Syntus heeft de ambitie om (on)gewoon goed te zijn, in de gewone dingen; een veilige reis, altijd goed geïnformeerd en een chauffeur als gastheer/vrouw (Syntus, z.d.).

De strategie van Syntus is: Gezond maken, gezond groeien. Syntus wil graag werken aan het creëren van een top tenderteam, het door en door kennen van haar klant en wil graag kritisch zijn op de kosten. Intern zijn de aandachtspunten: koersvast zijn, het goede voorbeeld geven, helder voor ogen hebben waarvoor Syntus dingen doet, goed werkgeverschap, goed werknemerschap en één Syntus cultuur met de kernwaarden duidelijk en ondernemend (Syntus, z.d.).

In 2017 wil Syntus een robuuste organisatie zijn met 500.000 tevreden en betalende gasten per dag, betrokken medewerkers, een omzet van 200 à 250 miljoen euro en een rendement van 4%. Doelstelling voor het tenderteam is een score van minimaal 25% (Syntus, z.d.). Dat wil zeggen dat van iedere vier nieuwe concessiegebieden waar Syntus zich op in schrijft, er minimaal één behaald wordt.

1.2 Aanleiding

In het Nederlandse openbaar vervoer wordt gewerkt met concessies. Een concessie is een pakket van lijnen of andere vervoersdiensten die een provincie of plusregio onder bepaalde voorwaarden aan een vervoerder toekent. Deze vergunning wordt meestal eens in de zes á tien jaar vergeven, niet alleen op basis van kwaliteit, prijs en stiptheid, maar ook op basis van klanttevredenheid en duurzaamheid (Wikipedia, 2016). De tenderteams van Syntus zijn continu bezig met het winnen van nieuwe concessies. De openbaar vervoerbedrijven schrijven zich hierop in, waarna de provincie of plusregio de keuze maakt wie in de betreffende concessie mag rijden.

Om het merk Syntus sterk te positioneren zet de directie in op klantbeleving: passagiers zijn gasten (Syntus Gedragscode, 2014). De meeste medewerkers van Syntus hebben een lang dienstverband waarbij ze, door de concessiewisselingen, diverse naams- en organisatiewijzigingen hebben beleefd. Verbondenheid aan het werk is daarmee sterker dan verbondenheid aan het merk.

Het doel van de organisatie is niet alleen tevreden medewerkers, maar ook betrokken medewerkers. Medewerkers die zelf ook als gast willen worden behandeld, die net een stapje extra doen en ervoor zorgen dat de klant tevreden is. Syntus hoopt haar strategie samen met haar medewerkers te realiseren. Bij Syntus speelt iedereen hierin een eigen rol, zodat ze een robuuste organisatie kan worden en doet wat ze graag doet: uitstekend openbaar vervoer bieden aan haar gasten zodat zij zorgeloos en veilig van A naar B reizen (Syntus Gedragscode, 2014).

In 2013 is Syntus een cultuurveranderingsproces gestart, met als doel betrokkenheid van de medewerkers te vergroten. Onder de noemer 'MERKwaardig gedrag' probeert Syntus de merkwwaarden gastvrij, logisch, (on)gewoon goed, veilig en goed geïnformeerd over te brengen op het rijdend personeel (Syntus Gedragscode, 2014). Dit moet uiteindelijk een hogere klanttevredenheid en meer opbrengsten opleveren.

In het verleden zijn er al cultuursessies gedaan met vertegenwoordigers van het rijdend personeel en de OR, niet-rijdend personeel en MT-leden, onder leiding van een externe partij. Ook is er een informatiecampagne gestart. Door middel van de beeldschermen op iedere vestiging worden medewerkers van Syntus eraan herinnerd waarom het cultuurprogramma is gestart en wat er al is gerealiseerd. Daarnaast zijn de gedragscodes verspreid en zijn er posters opgehangen met gedragsregels.

Keolis is zich ervan bewust dat de betrokkenheid van rijdend personeel vergroten lastig kan zijn in verband met de fysieke afstand die er bestaat tussen de teammanagers op locatie en het rijdend personeel aan het werk is in de trein of bus. Keolis vindt het echter wel de taak van de teammanager om deze betrokkenheid te vergroten (KeoLife, 2015). De verwachte voordelen van hogere betrokkenheid zijn verbeterde prestaties, meer inzet van medewerkers en een gevoel van verbondenheid met de Keolis-groep. Dit wil Keolis realiseren door teammanagers in te zetten als ambassadeurs van de waarden, strategie en visie van Keolis (KeoLife, 2015).

1.3 Literatuuriëntatie

Medewerkers die zich betrokken voelen bij hun organisatie hebben een hogere productiviteit, vergroten de klanttevredenheid en melden zich minder vaak ziek (Hemminga, 2014). Schaufeli en Dijkstra (2010) en Aerts (2011) bevestigen dit. Oog hebben voor zakelijke prestaties maar ook aandacht voor de mensen zelf, is volgens Aerts (2011) een belangrijke combinatie voor leidinggevers om betrokkenheid te ontwikkelen.

Van alle factoren in de werkomgeving heeft de direct leidinggevende de grootste impact op de betrokkenheid van medewerkers (Tiggelaar, 2016). Het literatuuronderzoek bestaat uit een oriëntatie op leiderschap. De stijl van leidinggeven kan de organisatie maken of breken (Lok & Crawford, 1999). Sommige leiders zijn als een bron van inspiratie voor hun groepsleden en zetten hen aan tot buitengewone prestaties, terwijl anderen hun groepsleden alleen maar demotiveren (Den Hartog, Koopman, Vinkenburger, 2004).

1.4 Doelstelling van het onderzoek

Doelstelling van het onderzoek is het opleveren van een adviesrapport aan de plaatsvervangend HR manager van Syntus. Hierin staat onder andere met welke leiderschapsstijl de teammanagers nu werken volgens hunzelf en volgens het rijdend personeel. Er worden aanbevelingen gegeven over wat er in de stijl van leidinggeven van teammanagers veranderd kan worden, zodat het MERKwaardig gedrag meer overgebracht wordt op het rijdend personeel. Het adviesrapport wordt in juli 2016 aangeboden.

1.5 Hoofdvraag en theoretische deelvragen

Hieronder worden de hoofdvraag en theoretische deelvragen weergegeven.

1.5.1 Hoofdvraag

Wat kan er in de stijl van leidinggeven van teammanagers veranderd worden zodat het MERKwaardig gedrag meer overgebracht wordt op het rijdend personeel?

1.5.2 Theoretische deelvragen

Wat is leiderschap?

Welke leiderschapsstijlen zijn er?

Welke leiderschapsstijl is volgens de inzichten uit de literatuur het meest effectief?

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek theoretisch ingeleid. Er wordt gebruik gemaakt van relevante en actuele literatuur. In dit hoofdstuk wordt de definitie van leiderschap uitgelegd, de verschillende theorieën die in de loop der jaren zijn ontstaan, verschillende leiderschapsstijlen en uiteindelijk de effectiviteit van de leiderschapsstijlen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen die zijn opgesteld in paragraaf 1.5.2. Afsluitend wordt naar aanleiding van de theorie uit dit hoofdstuk een conceptueel model weergegeven. Het conceptueel model dient als basis voor de hoofdvraag en empirische deelvragen.

2.1 Wat is leiderschap?

Leiderschap is een breed begrip. Door de jaren heen zijn er dan ook veel verschillende definities te geven. Zo werd bijvoorbeeld in de jaren 50 leiderschap omschreven als: 'het gedrag van een individu waarmee sturing wordt gegeven aan een groep richting een gedeeld doel' (Hemphill & Coons, 1957). Dertig jaar later, in de jaren 80, werd leiderschap onder andere omschreven als 'leiderschap gaat over het articuleren van visies, belichaming van waarden en het creëren van een omgeving waarin dingen kunnen worden bereikt' (Richards & Engle, 1986). Aan het einde van de 20e eeuw werd leiderschap gedefinieerd als 'het vermogen van een individu om anderen te beïnvloeden, motiveren en in staat te stellen om bij te dragen aan de effectiviteit en het succes van de organisatie' (House et al., 1999). Duidelijk is dus dat de definitie van leiderschap steeds anders is. Dit is ook niet vreemd, omdat de maatschappij ofwel de context verandert en daarmee ook het begrip leiderschap (Van der Linden, 2014).

Leiderschap is gerelateerd aan motivatie, sociale interactie en het communicatieproces (Judge, 2003). De leidinggevendenden van vandaag zijn leiders van groepen, ze beschikken wel over gespecialiseerde kennis, maar het HR-aspect van management is belangrijker dan ooit. Het gemotiveerd houden van personeel is belangrijk. Leiderschap is ook belangrijk voor het reduceren van ontevredenheid. De leiderschapsrelatie is niet beperkt tot leiderschapsgedrag dat tot bepaald werknemersgedrag leidt. Leiderschap is een dynamisch proces. De relatie tussen leider en volger loopt twee kanten op en beïnvloedt zowel individu als de organisatie (Crow & Hartman, 1995).

Leiderschap en management zijn termen die vaak door elkaar gehaald worden. Het verschil is dat management gaat over het omgaan met complexiteit (Kotter, 1978). Goed management zorgt voor orde en samenhang, door het genereren van formele plannen, het ontwerpen van strakke organisatiestructuren en de voortgang van de plannen te bewaken door op resultaten toe te zien. Leiderschap daarentegen gaat over omgaan met verandering. Leiders zetten de koers uit door een toekomstvisie te ontwikkelen; vervolgens zorgen ze dat mensen achter deze visie gaan staan door deze over te brengen en hen te inspireren om de obstakels te overwinnen (Robbins & Judge, 2011).

Het wordt steeds duidelijker dat leiders bij het uitoefenen van hun leiderschapsfuncties niet langer kunnen vertrouwen op hun hiërarchische positie. Om het beste te halen uit hun groepsleden moet de leider rekening houden met de noodzaak van motivatie, prestatie, samenwerking en inzet. De stijl van leiderschap is de manier waarop de functies van leiderschap worden uitgeoefend en de manier waarop de leider zich ten opzichte van zijn of haar groepsleden gedraagt (Mullins, 2007).

2.2 Traditionele theorieën over leiderschap

Door de jaren heen zijn er drie traditionele theorieën rondom leiderschap ontstaan. Zo zijn er theorieën over persoonlijkheid, gedrag en contingentie. Deze theorieën staan hierna beschreven en zijn de basis voor de verschillende leiderschapsstijlen die er zijn.

Theorieën over persoonlijkheid

In geschiedenisboeken worden sterke leiders vaak beschreven in termen van hun karaktereigenschappen. De theorieën die er zijn over leiderschapskenmerken proberen daarom leiders van niet-leiders te onderscheiden op basis van persoonlijke kwaliteiten en karaktereigenschappen. Vanaf het begin van het onderzoek naar leiderschap heeft men gezocht naar persoonlijkheids-, sociale, fysieke of intellectuele eigenschappen die leiders kenmerken en die hen van niet-leiders onderscheiden. Na meerdere onderzoeken is in de praktijk gebleken dat met eigenschappen niet of nauwelijks kan worden voorspeld of iemand leider wordt (Robbins & Judge, 2011).

Theorieën over gedrag

Toen de onderzoeken naar persoonlijkheidskenmerken op niets leken uit te lopen, koos men een andere richting. Deze theorieën focusten zich op waarneembaar gedrag en niet op onderliggende karaktereigenschappen die leiders vertoonden. Deze theorie opent de weg voor het opleiden van mensen tot goede leiders, want gedrag kan immers worden aangeleerd. Op basis van verschillende onderzoeken is aangetoond dat zowel structuur aanbrengen als consideratiegedrag geassocieerd kunnen worden met effectief leiderschap (Stogdill & Coons, 1951).

Contingentietheorieën

In de contingentie theorieën heeft men zich meer gericht op de vraag onder welke situationele condities een bepaalde leiderschapsstijl wel of niet effectief is. Het idee is dat stijl X misschien onder conditie A geschikt is, terwijl stijl Y zich meer leent voor conditie B. Het bleek niet eenvoudig te zijn om erachter te komen welke situationele factoren een rol spelen (Fiedler, 1967).

De opkomst en ondergang van veel leiders laat zien dat het voorspellen van leiderschap meer inhoudt dan het vaststellen van een paar karaktereigenschappen of gedragstijlen. Maar echt duidelijke resultaten hebben de onderzoeken over de contingentiebenadering ook nog niet opgeleverd (Yukl, 2010).

2.3 Welke leiderschapsstijlen zijn er?

Er zijn al talloze onderzoeken geweest naar de verschillende stijlen van leiderschap. In dit literatuuronderzoek is gekozen voor de leiderschapsstijlen zoals deze staan beschreven in het boek *Gedrag in Organisaties* (2011) van Robbins en Judge. Hier staat zowel de Full Range Leadership theorie van Bass (1990) in, als het situationeel-, authentiek- en charismatisch leiderschap. Deze leiderschapsstijlen zijn ook behandeld tijdens de lessen van Tactisch HR&BM 2, gegeven in het tweede leerjaar van de opleiding. Deze stijlen worden hierna beschreven.

Situationeel leiderschap

Bij situationeel leiderschap draait het om het belang van de situatie. Bekwaamheid (is iemand in staat om de taak te doen?) en bereidheid (is iemand gemotiveerd om de taak te doen?) zijn sleutelwoorden in deze leiderschapsstijl. Samen worden deze sleutelwoorden aangeduid als taakvolwassenheid. Er zijn vier verschillende niveaus van taakvolwassenheid, ieder met een beste manier van aansturen (Hersey & Blanchard, 1998).

In figuur 1 is het model van situationeel leiderschap weergegeven.

In S1 is de instruerende stijl geschetst. De medewerker is nog niet bekwaam, maar wel sterk bereid. De leider dient veel instructies te geven en het werk te controleren. Deze stijl van leidinggeven is taakgericht. Een valkuil van deze stijl zou kunnen zijn dat die autoritair overkomt.

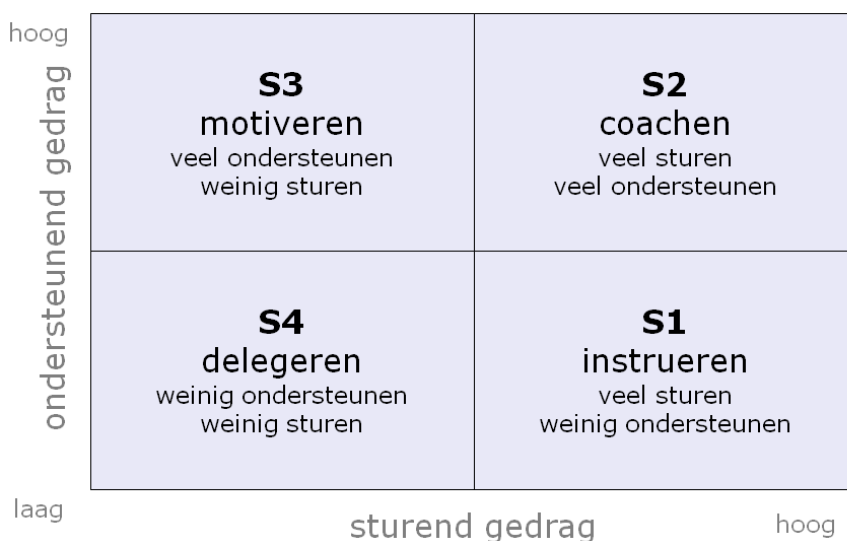
In S2 is de stimulerende stijl te zien.

De medewerker is (nog) niet bekwaam en twijfelt aan zijn bereidheid. De leider dient instructies te blijven geven en veel aandacht te geven aan de houding van de medewerker. Deze stijl van leidinggeven is zowel taak- als mensgericht. Een valkuil van deze stijl zou kunnen zijn dat de medewerker het gevoel heeft dat de leider hem de les probeert te lezen.

De stijl die hoort bij S3 is de overleggende stijl. De medewerker is bekwaam maar zijn bereidheid is twijfelachtig. De leider hoeft geen instructie te geven, maar is meer actief aan het luisteren, complimenteren en het gebrek aan motivatie aan het opsporen. Deze stijl van leidinggeven is mensgericht. Valkuil van deze stijl van leidinggeven is een leider die overkomt als een therapeut.

In S4 is de delegerende stijl van leidinggeven weergegeven. De medewerker is zowel bekwaam als bereid. De medewerker heeft verantwoordelijkheidsgevoel en de leider kan met een gerust hart taken naar deze medewerker delegeren. De leider hoeft maar weinig sturing en weinig ondersteuning te bieden. Valkuil van deze stijl is dat de medewerker zich verwaarloosd kan gaan voelen (Hersey & Blanchard, 1998).

Er zijn ook kritiekpunten op het model van Hersey & Blanchard. Zo is er in deze theorie gekozen voor twee situationele factoren: bekwaamheid en bereidheid. Uit ander onderzoek is gebleken dat er meer factoren van invloed zijn op welke leiderschapsstijl een medewerker prefereert (Vecchio & Boatwright, 2002).



Figuur 1: Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1998).

Authentiek leiderschap

Hoewel authenticiteit geen nieuw begrip is, stijgt de interesse naar de vorm van authentiek leiderschap (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Bij deze vorm van leiderschap is de belangrijkste eigenschap vertrouwen. Authentieke leiders spreken de waarheid, ze zullen niet liegen of iets verzwijgen. Authentieke leiders weten wie ze zijn, weten waar ze in geloven en waar ze waarde aan hechten en handelen daar eerlijk en oprecht naar. Ook wisselen deze leiders informatie uit, stimuleren open communicatie en houden ze vast aan hun idealen (Carter, 2006). Robbins en Judge spreken in hun boek *Gedrag in Organisaties* de verwachting uit dat het veelbelovend is om over ethiek en vertrouwen in leiders na te denken, omdat deze kenmerken gericht zijn op de morele aspecten van een leider. Omdat deze vorm van leiderschap nog redelijk nieuw is, is er nog niet veel onderzoek naar gedaan.

Transactioneel leiderschap

Transactionele leiders sturen of motiveren hun groepsleden in de richting van vastgestelde doelen, door de rol- en taakvereisten uiteen te zetten. Transactioneel leiderschap gaat uit van 'voor wat, hoort wat'. De financiële beloning is belangrijk en leiders grijpen pas in als het misgaat (Robbins & Judge, 2011). Transactioneel leiderschap bestaat uit drie verschillende componenten (zie figuur 2).

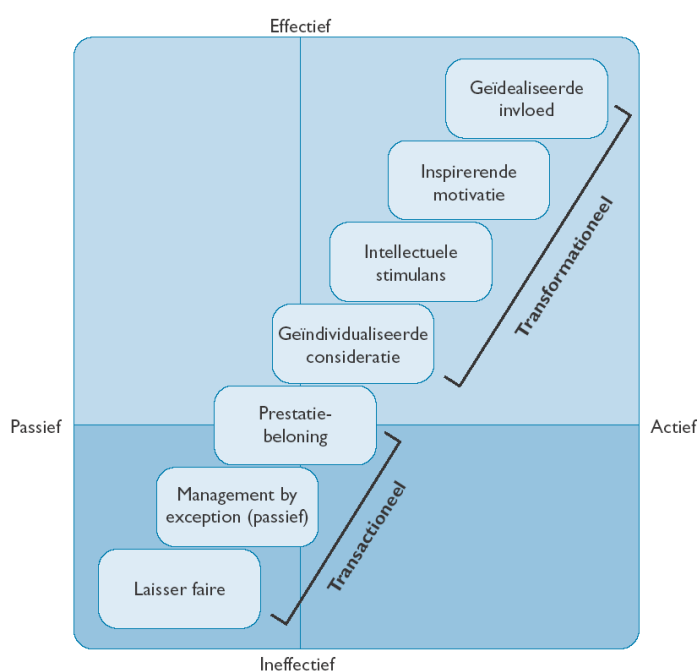
De eerste is prestatiebeloning. De medewerker wordt beloond voor het behalen van doelen die door de leider zijn opgesteld. Het transactionele aan deze leiderschapsstijl is dat de beloning meestal materieel is, bijvoorbeeld een bonus in de vorm van geld. Prestatiebeloning is redelijk effectief bij het motiveren van mensen, maar is niet zo effectief als het transformationeel leiderschap.

Het tweede component bestaat uit een actief en een passief deel. Bij het actieve management by exception controleren leiders de prestaties van groepsleden en nemen corrigerende maatregelen indien er een afwijking van de norm plaatsvindt. De leider gaat actief op zoek naar fouten en neemt maatregelen om deze problemen te verhelpen. Bij het passieve management by exception grijpen de leiders pas in als de problemen ernstig worden. De leider wacht passief af totdat deze problemen onder zijn aandacht wordt gebracht.

Het derde en laatste component van transactioneel leiderschap is *laissez faire*. De *laissez faire* stijl wordt in de volgende paragraaf uitgelegd.

Laissez faire leiderschap

De *laissez faire* stijl van leidinggeven is het meest passief en het minst effectieve leiderschapsgedrag. De leiders laten alles zonder ingrijpen gebeuren en laat de groepsleden zelf bepalen wat juist of niet juist is. Meestal handelen *laissez faire* leiders vanuit een niet betrokken en onverschillige houding. Dit type leiderschap geeft vertwijfeling en onzekerheid in de groep en is dan ook weinig effectief. Uit onderzoek blijkt dat bij deze stijl van leidinggeven een negatief effect heeft op zowel de effectiviteit als de kwaliteit van het werk (Bass, 1990).



Figuur 2: Het hele spectrum aan leiderschapsstijlen-model (Bass, 1997).

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap gaat om het motiveren van groepsleden en deze meenemen in de visie. De leiders besteden aandacht aan zorgen en ontwikkelingsbehoeften van individuele groepsleden. Transformationele leiders inspireren hun groepsleden om zichzelf te overstijgen voor het succes van hun organisaties. Ze hebben een diep, buitengewoon effect op hun groepsleden (Bass, 1997). Transactioneel en transformationeel leiderschap zijn niet twee totaal verschillende stijlen, ze vullen elkaar aan. De beste leiders zijn transactioneel én transformationeel (Robbins & Judge, 2011). Transformationeel leiderschap bestaat uit vier verschillende componenten (zie figuur 2).

Het eerste component van transformationeel leiderschap is geïndividualiseerde consideratie. Dit component gaat over een leider die gevoelens en emoties van groepsleden erkent en begrijpt dat zij de behoefte hebben om te groeien en zich te ontwikkelen. De groepsleden worden gezien als unieke individuen welke specifieke en individuele aandacht nodig hebben. Het begeleiden en coachen van groepsleden en het geven van feedback staat centraal in deze stijl van leidinggeven. De groepsleden zijn op deze manier in staat om meer klantgericht te werken en zelf kunnen en durven zelf het initiatief te nemen.

Het tweede component is intellectuele stimulans. Met dit component laat de leider zijn groepsleden actief meedenken met vraagstukken binnen de organisatie. Creativiteit wordt sterk aangemoedigd en open communicatie in teams is erg belangrijk. Dit zorgt namelijk voor meer duidelijkheid. Op deze manier raken de groepsleden meer betrokken bij de organisatie (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011) en ontwikkelen ze hun eigen capaciteiten.

De derde component is inspirerende motivatie. De leider is een bron van motivatie en inspiratie en brengt deze over naar de medewerkers. Er is een duidelijke visie die de leider communiceert naar de medewerkers. Doelen worden op heldere wijze voor de medewerkers vertaald, waardoor iedereen meer betrokkenheid ervaart met de gestelde doelen en deze ook uit kan dragen naar de klant. Belangrijk in deze leiderschapsstijl is de teamgeest, enthousiasme en optimisme.

Het vierde component is geïdealiseerde invloed. Dit component verwijst naar gedrag waarin voordelen van de groep belangrijker zijn dan voordelen van het individu, ethische normen geuit worden en waar leiders een voorbeeld zijn voor hun groepsleden. Respect, eerlijkheid en vertrouwen staat centraal in deze leiderschapsstijl. De leider heeft duidelijke waarden en draagt deze ook uit.

Charismatisch leiderschap

Sommige discussies gaan over de vraag of transformationeel leiderschap wel of niet hetzelfde is als charismatisch leiderschap. Max Weber definieerde charisma als: 'een bepaalde eigenschap van de persoonlijkheid van een individu, op grond waarvan hij zich onderscheidt van gewone mensen en wordt behandeld als zijnde begiftigd met bovennatuurlijke, bovenmenselijke of op zijn minst uitzonderlijke krachten of kwaliteiten. Deze eigenschappen zijn niet toegankelijk voor de gewone man, maar worden beschouwd als van goddelijke oorsprong of als voorbeeldig. Op basis daarvan wordt het betreffende individu behandeld als een leider'. Bernard Bass, die voor het eerst onderzoek deed naar transformationeel leiderschap, is van mening dat charisma deel uitmaakt van transformationeel leiderschap, maar dat transformationeel leiderschap breder is. Volgens hem is charisma op zich onvoldoende garantie voor het transformationele proces (Bass, 1990).

De twee componenten inspirerende motivatie en geïdealiseerde invloed uit het hele spectrum aan leiderschapsstijlen-model, zijn samen 'charismatisch leiderschap' (Tims et al, 2011). Charismatische leiders hebben een positieve invloed op hun groepsleden en zijn in staat om eigen visie van medewerkers om te zetten naar een collectieve visie. Dit resulteert in medewerkers die meer betrokken zijn bij de visie van hun leider en die bereid zijn om opofferingen te doen voor die visie. Onderzoek heeft aangetoond dat leiders van alle niveaus getraind kunnen worden om charismatisch te zijn (Bass, 1990).

2.4 Leiderschap in relatie tot MERKwaardig gedrag

Het doel van het MERKwaardig gedrag is om meer betrokken medewerkers te hebben, die Syntus helpen om meer betalende en tevreden reizigers te krijgen en die het merk Syntus positief uitdragen. Betrokken medewerkers zijn veel waard en leidinggevend en spelen hierbij een belangrijke rol, door bijvoorbeeld voorbeeldgedrag te tonen. Hier passen ook de kernwaarden duidelijk en ondernemend bij. Syntus wil graag handelen conform rollen, taken en bevoegdheden. Tevens wil Syntus gestructureerd werken en volledig zijn in de communicatie, ook al is de boodschap niet gunstig. Ook handelt Syntus graag met oog voor wederzijdse belangen en vanuit een commercieel klantperspectief.

Betrokkenheid houdt in dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie waarvoor ze werken. Betrokken medewerkers praten over 'wij' in plaats van 'zij' en dragen nieuwe ideeën aan om het werkproces te verbeteren (Hemminga, 2014). Ze passen hun eigen waarden en normen aan aan die van de organisatie en zijn trots op de organisatie waar ze werken. Hogere betrokkenheid levert niet alleen meer klanttevredenheid op. Ook het werkplezier wordt verhoogd, er worden minder fouten gemaakt en er is minder ziekteverzuim. Indirect leidt dit tot hogere efficiëntie en daarmee ook tot een hogere winstgevendheid (Hemminga, 2014).

Mensen die tevreden zijn met hun baan, betrokken zijn bij de organisatie en hun leidinggevend als ondersteunend en inspirerend beschouwen, nemen meer verantwoordelijkheid en taken op zich dan van ze verwacht wordt. Dit soort werknemers zetten net een stapje extra en versterken daarmee de reputatie van het bedrijf (Jiao, Richards & Zhang, 2010).

De mate van betrokkenheid, effectiviteit van medewerkers en hun bereidheid om bij te dragen aan organisatiesucces wordt grotendeels bepaald door de wijze waarop leiding wordt gegeven. Leiderschap wordt gezien als dé kritische succesfactor voor medewerkersbetrokkenheid (Schaap, 2016).

Uit onderzoek van Jos Mesu (2013) blijkt ook dat er een patroon zichtbaar is in de relatie tussen verschillende leiderschapsdimensies en betrokkenheid bij de organisatie. Een onderdeel van transactioneel leiderschap, prestatiebeloning, heeft een even sterk positief verband met betrokkenheid laten zien als transformationeel leiderschap. Zowel het actieve als het passieve management by exception heeft een sterk negatieve band met de betrokkenheid van medewerkers (Mesu, 2013). In de paragraaf hierna wordt dieper ingegaan op de effectiviteit van leiderschapsstijlen.

2.5 Welke leiderschapsstijl is het meest effectief?

Transactioneel en transformatieel leiderschap wordt in veel onderzoeken gebruikt. Daarom worden in dit onderzoek ook deze stijlen gebruikt. Transactioneel en transformatieel leiderschap moeten niet gezien worden als tegengestelde benaderingen, de twee stijlen vullen elkaar aan. Transformatieel leiderschap voegt iets toe aan transactioneel leiderschap (Bass, 1985). Andersom is het niet zo. Als een leider goede transactionele vaardigheden heeft, maar geen transformationele vaardigheden, zal hij over het algemeen genomen een middelmatige leider zijn voor zijn groepsleden.

De beste leiders zijn zowel transactioneel als transformatieel (Robbins & Judge, 2011). Transactioneel leiderschap richt zich op het motiveren van mensen door te prikkelen met beloningen voor de prestaties die geleverd worden. Transformatieel leiderschap kan leiden tot gevoelens van betrokkenheid, inzet en verhoogde prestaties van groepsleden. Een medewerker die steun, coaching en inspiratie krijgt van zijn leider, ervaart meer uitdaging in het werk en is sterk betrokken (Tims et al, 2011). Uit onderzoek blijkt dat een transformationele leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op de performance van een organisatie (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

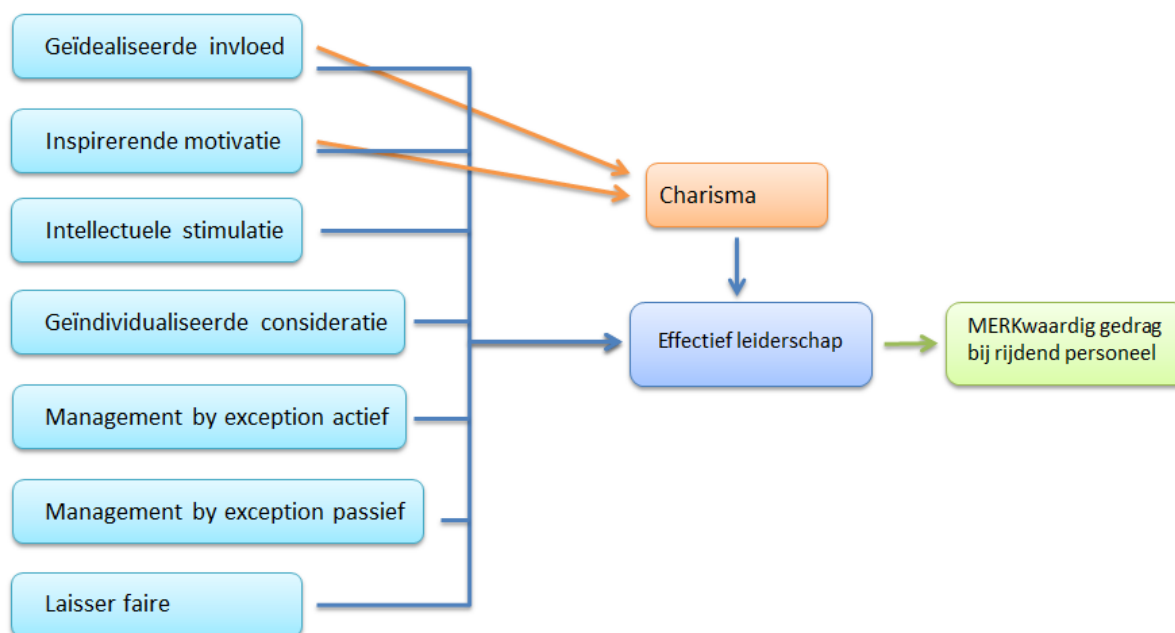
Transformationele leiders beïnvloeden in positieve zin het zelfbeeld en het geloof in het eigen kunnen onder hun groepsleden. Ook roepen deze leiders een collectief gevoel van optimisme op (Paffen, 2010). Onder sommige omstandigheden vinden onderzoekers zelfs betere financiële prestaties (Den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004).

Volgens onderzoek van Tims et al. (2011) draagt enkel transactioneel leiderschap of enkel de *laissez faire* stijl niet bij aan de betrokkenheid van medewerkers. Dit komt omdat de leiders geen motiverende kracht of uitstraling hebben. Transactionele leiders motiveren daarbij enkel om het werk gedaan te krijgen. De groepsleden worden extern beloond voor het werk dat ze doen, maar uit datzelfde onderzoek blijkt ook dat externe beloning een negatief effect heeft op de intrinsieke motivatie. De *laissez faire* stijl wordt geassocieerd met een verhoogde kans op rolconflict, conflicten met collega's of zelfs pesterijen. Echter, in combinatie met het transformatieel en transactioneel leiderschap kan ook de *laissez faire* stijl bijdragen aan effectief leiderschap. Door bijvoorbeeld af en toe problemen op hun beloop te laten en de groepsleden veel vrijheid te geven, kan deze leiderschapsstijl in combinatie met het transformatieel en transactioneel leiderschap ook effectief zijn.

2.6 Conceptueel model

Het voorgaande literatuuronderzoek is als basis gebruikt voor het conceptueel model (zie figuur 3). De belangrijkste begrippen uit het literatuuronderzoek zijn terug te vinden in dit model. Uit de theorie blijkt dat de combinatie van de verschillende leiderschapsstijlen van het transformationeel en transactioneel leiderschap leidt tot effectief leiderschap. De leiderschapsstijlen geïdealiseerde invloed en inspirerende motivatie vormen samen charisma en ook charisma kan leiden tot effectief leiderschap. Effectief leiderschap roept onder andere betrokkenheid, inzet, motivatie en inspiratie op. Deze eigenschappen komen overeen met de factoren uit het MERKwaardig gedrag. Zo leidt effectief leiderschap van teammanagers tot MERKwaardig gedrag bij het rijdend personeel.

Er zal onderzocht worden wat de huidige stijl van leidinggeven is volgens zowel de teammanagers als het rijdend personeel. Ook wordt er gekeken of de opvattingen van beiden met elkaar overeen komen. Indien dit niet zo is, wordt er gekeken waar de verschillen zitten. Zo kan er nagegaan worden hoe effectief het leiderschap nu is en waar eventuele verbeterpunten zitten. Vervolgens worden de uitslagen vergeleken met de, volgens de literatuur, meest effectieve stijl van leidinggeven. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan hoe de teammanagers zich kunnen ontwikkelen om de meest effectieve leiderschapsstijl te bereiken en hoe ze het MERKwaardig gedrag kunnen overbrengen op het rijdend personeel.



Figuur 3: Conceptueel model

2.7 Hoofvraag en empirische deelvragen

In de volgende paragrafen worden de definitieve hoofdvraag en empirische deelvragen weergegeven.

2.7.1 Hoofdvraag

Wat kan er in de stijl van leidinggeven van teammanagers veranderd worden zodat het MERKwaardig gedrag meer overgebracht wordt op het rijdend personeel?

2.7.2 Empirische deelvragen

Hoe scoren de teammanagers op de verschillende leiderschapstijlen volgens zichzelf en volgens het rijdend personeel?

In welke mate komen de opvattingen van de teammanagers en het rijdend personeel overeen?

In welke mate sluit de huidige leiderschapstijl aan bij de, volgens de literatuur, meest effectieve leiderschapstijl?

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt verantwoord hoe het onderzoek opgezet wordt. Er wordt daarna uitgelegd hoe de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd wordt. Vervolgens wordt er een verantwoording gegeven voor de gekozen onderzoeksmethoden, en wordt er uitgelegd op welke manier de hoofdvraag en de deelvragen beantwoord worden. Als afsluiting wordt de onderzoekspopulatie beschreven en komen de gebruikte meetinstrumenten en analysemethoden aan bod.

3.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgezet in drie delen. Eerst wordt gekeken of er bruikbare documenten beschikbaar zijn binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld een competentie- of een functieprofiel van de teammanager. Dit is nodig om erachter te komen wat de organisatie vraagt van de teammanager en hoe het profiel van de teammanager er uit ziet. In bijlage 2 is het functieprofiel van de teammanager te vinden, zoals deze is opgesteld in 2012.

Om na te gaan of er al eerder onderzoek is gedaan naar leiderschap en welke informatie er beschikbaar is, wordt er een literatuuronderzoek gedaan. Zo'n literatuuronderzoek maakt over het algemeen onderdeel uit van elk onderzoek (Verhoeven, 2011). Voor een deel kan er door middel van literatuuronderzoek ook antwoord gegeven worden op een aantal deelvragen in dit onderzoek.

Na het literatuuronderzoek wordt er een empirisch onderzoek verricht. Het doel van een empirisch onderzoek is het verkrijgen van data om zo antwoord te kunnen geven op de empirische deelvragen, zoals opgesteld in paragraaf 2.7.2 en uiteindelijk de hoofdvraag, zoals opgesteld in paragraaf 2.7.1.

3.2 Kwaliteit van de onderzoeksopzet

Hieronder wordt de kwaliteit van het onderzoek beschreven. De kwaliteit wordt onder andere bepaald door de aspecten betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

3.2.1 Betrouwbaarheid

Tijdens een onderzoek kunnen er toevallige fouten worden gemaakt. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen moet een onderzoek herhaalbaar zijn. Leidt het dan tot dezelfde resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de Multifactor Leadership Questionnaire, de MLQ (zie bijlage 3). Dit is een betrouwbare en valide vragenlijst, die dus ook voor dit onderzoek bruikbaar is.

Een onderzoek door middel van een vragenlijst vergroot de betrouwbaarheid. Doordat de survey onder rijdend personeel op papier wordt afgenomen, bestaat de kans dat bij het invoeren van de datagegevens een fout wordt gemaakt (Verhoeven, 2011). Er is gekozen voor een survey op papier om te voorkomen dat een hoge non-respons de betrouwbaarheid negatief beïnvloedt. Voorgaande onderzoeken die werden gehouden door middel van een digitale vragenlijst hebben namelijk niet tot een hoge respons geleid. De betrouwbaarheid kan verhoogd worden door methoden te standaardiseren, bijvoorbeeld door middel van een Likertschaal te gebruiken bij de vragenlijsten (Verhoeven, 2011). De gekozen MLQ vragenlijst bevat een vijfpunts Likertschaal.

3.2.2 Validiteit

Met de validiteit of de geldigheid van een onderzoek wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Een voorbeeld van zo'n systematische fout is het geven van een 'sociaal wenselijk' antwoord (Verhoeven, 2011). De twee belangrijkste vormen van validiteit zijn de geldigheid van het meetinstrument en geldigheid van de onderzoeksgroep. Hoe minder fouten er gemaakt worden, hoe meer de resultaten een afspiegeling van de werkelijkheid zullen zijn (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek wordt de validiteit gewaarborgd door de vragenlijsten anoniem in te laten invullen. Daarnaast wordt er in de vragenlijst geen gebruik gemaakt van vakinhoudelijke begrippen in de vragenlijst (Verhoeven, 2011).

3.2.3 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van het onderzoek bepaalt of de opdrachtgever met de resultaten verder kan. De bruikbaarheid van het onderzoek kan verhoogd worden door de opdrachtgever actief te betrekken bij het onderzoek (Verhoeven, 2011). De nauwe samenwerking met de opdrachtgever is niet alleen van belang voor de bruikbaarheid van het onderzoek, maar ook op de betrouwbaarheid van de resultaten (Verhoeven, 2011).

3.3 Verantwoording onderzoeksmethode

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is ervoor gekozen om gebruik te maken van kwantitatief onderzoek. Dit vanwege het grote aantal medewerkers binnen Syntus. Bij kwantitatief onderzoek verzamelt de onderzoeker cijfermatige gegevens. Deze gegevens worden door de onderzoeker ingevoerd in een gegevensbestand, om ze vervolgens met behulp van een statistische techniek te analyseren (Verhoeven, 2011). Een survey is een van de meest gebruikte methodes om meningen, houdingen en kennis bij grote groepen mensen te meten (Verhoeven, 2011). Bovendien is het een gestructureerde methode van dataverzameling. Er zijn meerdere redenen waarom er is gekozen voor deze methode, bijvoorbeeld de gestandaardiseerde resultaten die een vragenlijst oplevert. Zo kunnen de antwoorden goed met elkaar vergeleken worden en leidt het tot een grotere betrouwbaarheid (Verhoeven, 2011).

3.4 Beantwoording deelvragen

In tabel 1 staat weergegeven hoe de geformuleerde deelvragen beantwoord gaan worden.

Tabel 1

Beantwoording deelvragen

Deelvragen	Onderzoeksmethode
Wat is leiderschap?	Literatuuronderzoek
Welke leiderschapsstijlen zijn er?	Literatuuronderzoek
Welke leiderschapsstijl is volgens de inzichten uit de literatuur het meest effectief?	Literatuuronderzoek
Hoe scoren de leidinggevendenden op de verschillende leiderschapsstijlen volgens zichzelf en volgens de medewerkers?	Surveyonderzoek
In welke mate komen de opvatting van de leidinggevendenden en medewerkers overeen?	Surveyonderzoek
In welke mate sluit de huidige leiderschapsstijl aan bij de gewenste leiderschapsstijl?	Surveyonderzoek/ Literatuuronderzoek

3.5 Onderzoekspopulatie

De eerste enquête wordt uitgezet onder het rijdend personeel van Syntus, dus voor de chauffeurs en de machinisten. Omdat dit 1090 medewerkers betreft, is gekozen voor een steekproef. Deze steekproef wordt uitgevoerd binnen vier vestigingen van Syntus, in totaal 455 medewerkers. Als er een gemiddelde respons van 30% behaald wordt (Verhoeven, 2011) en dus 135 medewerkers de vragenlijst invullen, is de betrouwbaarheid 80%.

Deze enquête wordt hardcopy aan het rijdend personeel aangeboden, omdat in voorgaande onderzoeken een digitale enquête niet tot een hoge respons heeft geleid. De ingevulde enquêtes worden op een afgesproken punt verzamend en na een week opgehaald.

De tweede enquête wordt uitgezet onder de teammanagers van Syntus, de direct leidinggevenden van het rijdend personeel. Dit zijn 13 medewerkers. Deze teammanagers hebben tijdens hun werk een computer ter beschikking, vandaar dat er voor de teammanagers wordt gekozen voor een internetenquête. Per mail wordt deze enquête aan hen aangeboden, waarna ze een week de tijd hebben deze in te vullen.

3.6 Meetinstrumenten

Tijdens dit surveyonderzoek wordt er gebruik gemaakt van de MLQ vragenlijst. De vragenlijsten zijn opgevraagd bij de heer Jos Mesu. Als hoofddocent aan Saxion Hogeschool Enschede leidt hij diverse onderzoeken op het gebied van leiderschap. In bijlage 3 is de vragenlijst voor het rijdend personeel te vinden en in bijlage 4 de voor de teammanagers aangepaste versie. Deze aanpassing is gedaan met toestemming van Jos Mesu.

Bij deze vragenlijst hoort een sleutel (zie bijlage 5). In deze sleutel staan de vraagnummers gekoppeld aan de componenten van transactioneel en transformationeel leiderschap. Aan de hand van de gegeven antwoorden kan worden gekeken hoe de teammanagers beoordeeld worden op deze componenten en welke leiderschapsstijl het meest overheerst. Omdat er vanuit de organisatie de voorkeur is gegeven aan een volledig anonieme enquête, zijn er geen controlevariabelen beschikbaar over bijvoorbeeld geslacht, leeftijd en opleiding van de chauffeurs en teammanagers.

3.7 Analysemethoden

Doordat de enquêtes op papier worden ingevuld, zullen de antwoorden handmatig ingevoerd moeten worden in het statistische programma SPSS. Met SPSS kunnen de resultaten geanalyseerd worden. De betrouwbaarheid van de vragen en de schalen wordt bepaald aan de hand van de Cronbach's alpha. Waar nodig zullen er vragen verwijderd worden om de schalen betrouwbaar te maken.

De leiderschapsstijlen van het transactionele en transformationele leiderschap zijn de verschillende schalen in de MLQ. De vragen die bij de schalen horen, staan in de vragenlijst in willekeurige volgorde. Door de antwoorden op de vragen uit dezelfde schalen bij elkaar te zetten en daar het gemiddelde antwoord van te berekenen, kan bepaald worden welke leiderschapsstijl het meest aanwezig is. Ook worden de items los van elkaar geanalyseerd, zodat er gekeken kan worden op welke vragen er hoog of juist laag gescoord wordt. Daarnaast wordt ook de standaarddeviatie berekend, zodat er uitspraken gedaan kunnen worden over de spreiding van de antwoorden per vraag en per schaal. Liggen de antwoorden dichtbij elkaar en zijn de respondenten het met elkaar eens, of zijn er diverse antwoorden gegeven en verschillen de respondenten van mening?

Uit het theoretisch kader blijkt dat ook charisma gemeten kan worden aan de hand van deze vragenlijst. Door de schalen inspirerende motivatie en geïdealiseerde invloed samen te voegen en daar het gemiddelde over te berekenen, kan ook geanalyseerd worden hoe het charisma van de teammanagers beoordeeld wordt.

Op deze manier kan er antwoord gegeven worden op de geformuleerde hoofdvraag en deelvragen en kunnen er gegronde conclusies en aanbevelingen worden gedaan.

4. Resultaten

Voordat in dit hoofdstuk de onderzoeksresultaten worden gegeven, wordt eerst een toelichting gegeven op de onderzoeksgroep, respons en betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarna worden per leiderschapsstijl de onderzoeksresultaten van het rijdend personeel en de teammanagers gepresenteerd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de interpretatie van de data.

4.1 Onderzoeksgroep en respons

Onder het rijdend personeel zijn er 455 enquêtes verspreid en is er een respons bereikt van 22% (N=99). Aanvankelijk was de bedoeling om de enquête aan te bieden aan alle 1090 voertuigbestuurders. Vanwege tijd- en kostenbesparing is er gekozen om de enquête op vier willekeurige vestigingen aan te bieden aan de chauffeurs. Onder de teammanagers is er een respons bereikt van 85% (N=11).

4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

De vragen uit de vragenlijst vormen samen verschillende schalen. Deze schalen zijn gekoppeld aan de verschillende leiderschapsstijlen uit het hele spectrum aan leiderschapsstijlen-model (zie figuur 2). Hieronder wordt de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst voor zowel het rijdend personeel als de teammanagers gepresenteerd. Cronbach's alpha is een maat voor de betrouwbaarheid van vragenlijsten. Deze kan variëren van 0, helemaal niet betrouwbaar, tot 1.0, perfect betrouwbaar. Een Cronbach's alpha met een waarde van 0.6 of hoger kan al als betrouwbaar worden gezien (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2011). Reden voor een onbetrouwbare Cronbach's alpha kan bijvoorbeeld zijn dat de onderzoeksgroep een vraag verkeerd begrepen heeft. In tabel 2 wordt de Cronbach's alpha van de vragenlijsten van zowel het rijdend personeel als de teammanagers getoond. Eerst worden de Cronbach's alpha's van het rijdend personeel besproken en daarna die van de teammanagers. In bijlage 5 is een overzicht weergegeven van de schalen met de bijbehorende vragen. Ook staat hier per doelgroep aangegeven welke vragen zijn verwijderd.

Zoals in tabel 2 te zien is, is bij het rijdend personeel de betrouwbaarheid bij de schaal geïdealiseerde invloed laag. Deze schaal bestaat uit vier vragen (Cronbach's alpha van .407). Het weglaten van de vraag 'praat over zijn belangrijkste waarden en overtuigingen', resulteert in een iets hogere Cronbach's alpha van .522, maar niet voldoende hoog om betrouwbaar te zijn. Dit geldt ook voor de schaal management by exception (actief), de vier vragen in deze schaal hebben een Cronbach's alpha van .534. Het weglaten van de vraag 'wijst mij erop als ik de norm niet haal', levert ook een hogere Cronbach's alpha op van .593, maar ook niet voldoende hoog om betrouwbaar te zijn. Voor beide schalen geldt dat het weglaten van een extra vraag geen positieve invloed heeft op de betrouwbaarheid van die schaal. De overige schalen hebben een hoge betrouwbaarheid en daar hoeven dus geen vragen weggelaten te worden.

In tabel 2 is ook te zien dat bij de teammanagers de schalen *laisser faire* (.635) en het actieve (.727) en passieve management by exception (.696) een betrouwbare Cronbach's alpha hebben. De schaal prestatiebeloning kan betrouwbaar gemaakt worden door de vraag 'Ondersteunt mij in ruil voor mijn inspanningen' uit deze schaal te verwijderen (.612). Geïndividualiseerde consideratie kan betrouwbaar gemaakt worden door twee vragen te verwijderen. Dit zijn de vragen 'besteedt tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden' en 'helpt me om mijn sterke punten te ontwikkelen'. Nadat dit gedaan is komt de Cronbach's alpha op .691. Intellectuele stimulans heeft een onbetrouwbare Cronbach's alpha, maar ook deze kan betrouwbaar gemaakt worden door het verwijderen van twee vragen.

Als hier de vragen 'bekijkt steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog kloppen' en 'bekijkt bij het oplossen van problemen de zaak van meer kanten' verwijderd worden, komt de Cronbach's alpha op .667. De schaal inspirerende motivatie is ook niet betrouwbaar. Ook deze schaal kan wel betrouwbaar worden gemaakt door het verwijderen van twee vragen, de Cronbach's alpha wordt dan .757. De vragen die in deze schaal weggelaten moeten worden zijn 'toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen' en 'praat optimistisch over de toekomst'. De betrouwbaarheid van de schaal geïdealiseerde invloed kan worden verhoogd naar .507, maar dat is niet hoog genoeg om betrouwbaar te zijn. De vragen die hier weggelaten moeten worden zijn 'laat het geweten meespelen bij het nemen van besluiten' en 'praat over zijn belangrijkste waarden en overtuigingen'.

Tabel 2

Cronbach's alpha per schaal

Leiderschapsstijl	Cronbach's alpha rijdend personeel	Cronbach's alpha teammanagers
Geïdealiseerde invloed	.522	.507
Inspirerende motivatie	.735	.757
Intellectuele stimulans	.713	.667
Geïndividualiseerde consideratie	.738	.691
Prestatiebeloning	.772	.612
Management by exception (passief)	.760	.696
Management by exception (actief)	.593	.727
Laisser faire	.822	.635

Uiteindelijk moeten er uit de vragenlijst van de teammanagers negen vragen verwijderd worden en uit de vragenlijst van het rijdend personeel twee vragen. Dit zou kunnen komen doordat de betreffende vragen niet goed bij de schaal passen. Echter zou dit vreemd zijn, omdat de vragenlijst gevalideerd is. Daarnaast komen de onbetrouwbare vragen uit de lijst van de teammanagers niet overeen met de onbetrouwbare vragen uit de lijst van het rijdend personeel. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat de groep teammanagers die de vragenlijst heeft ingevuld, vele malen kleiner is dan de groep chauffeurs en machinisten die de lijst heeft ingevuld. Als één teammanager een vraag verkeerd interpreteert, heeft dat grotere gevolgen voor de betrouwbaarheid dan wanneer één chauffeur een vraag verkeerd begrijpt.

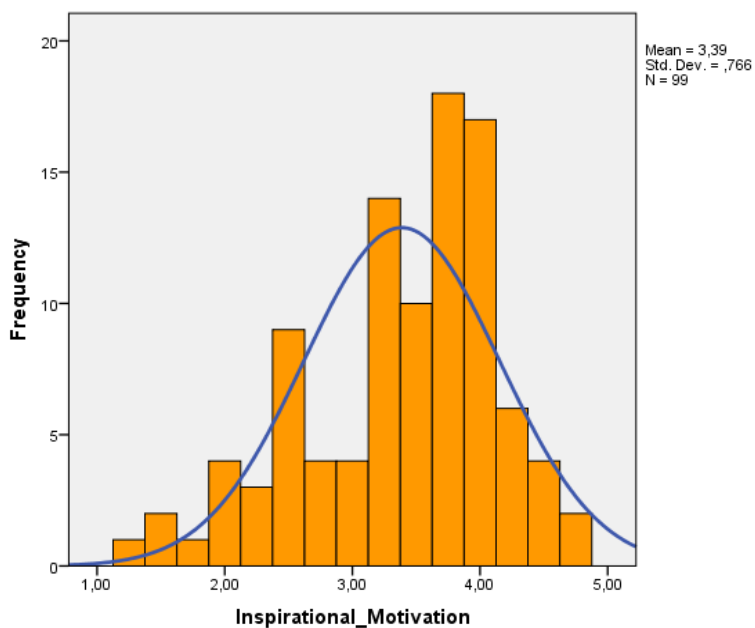
4.3 Data-presentatie

Door middel van een vragenlijst heeft het rijdend personeel aangegeven in hoeverre ze een bepaalde leiderschapsstijl aanwezig vinden bij hun teammanager. In deze vragenlijst is gebruik gemaakt van een vijfpunts Likertschaal. Hierin staat de score één voor 'nooit', twee voor 'bijna nooit', drie voor 'soms', vier voor 'regelmatig' en vijf voor 'heel vaak'.

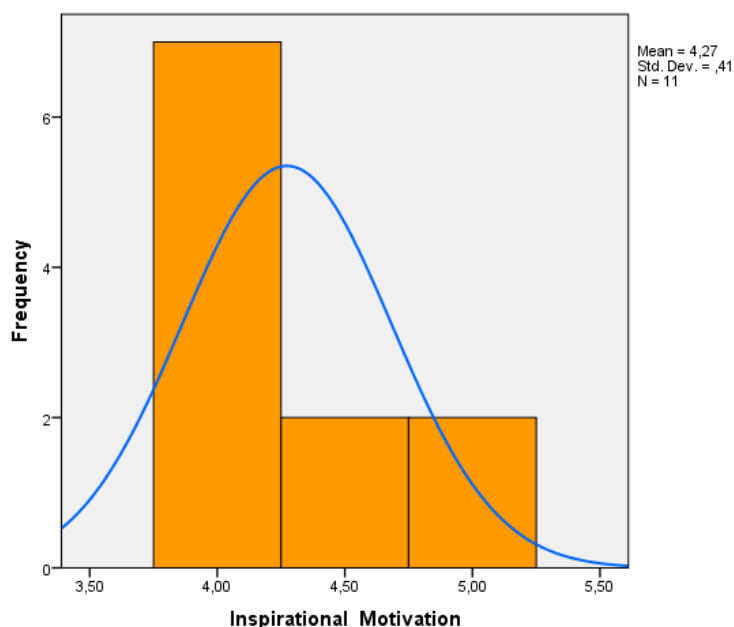
Hierna wordt per leiderschapsstijl het gemiddelde en de standaarddeviatie beschreven. Hierin zijn de leiderschapsstijlen geïdealiseerde invloed voor beide doelgroepen en het actieve management by exception voor rijdend personeel achterwege gelaten, in verband met de onbetrouwbaarheid hiervan.

Inspirerende motivatie

In figuur 4 en 5 zijn de gemiddelden en standaarddeviatie voor beide doelgroepen weergegeven. Het rijdend personeel ervaart de leiderschapsstijl inspirerende motivatie 'soms' tot 'regelmatig', met een gemiddelde van 3.39. De spreiding van de antwoorden, de standaarddeviatie, is 0.766 (figuur 4). Dit is een vrij hoge spreiding van de antwoorden. De teammanagers (figuur 5) vinden dat zij 'regelmatig' tot 'heel vaak' de leiderschapsstijl inspirerende motivatie laten zien. Zij geven zichzelf gemiddeld 4.27. De standaarddeviatie is .41, dat is een lage spreiding.



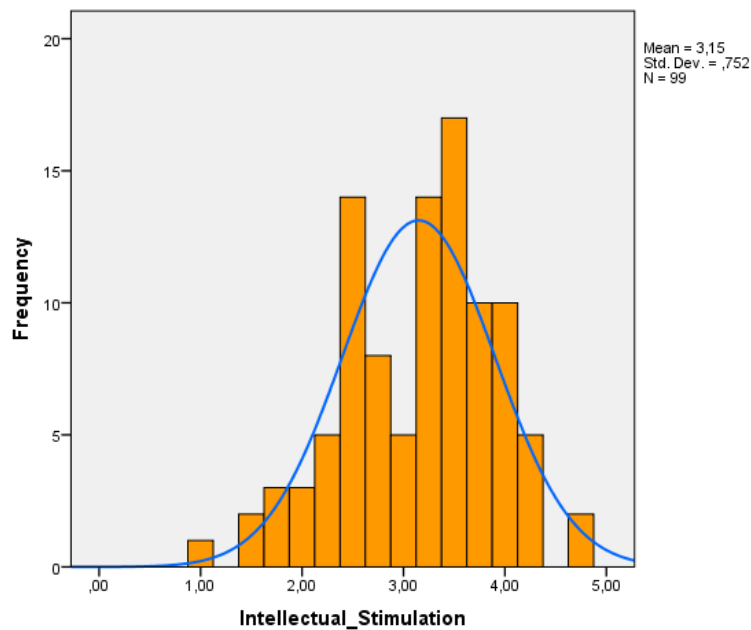
Figuur 4: Inspirerende motivatie volgens rijdend personeel



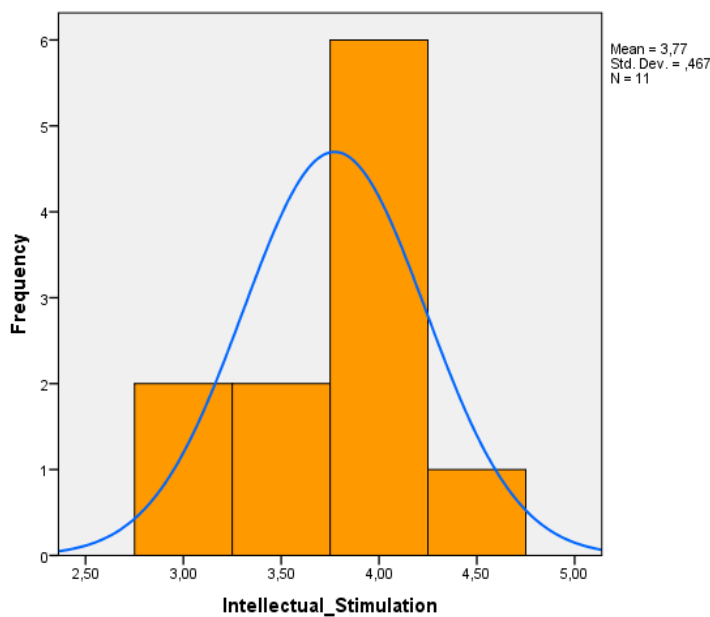
Figuur 5: Inspirerende motivatie volgens teammanagers

Intellectuele stimulans

In figuur 6 en 7 zijn de gemiddelden en standaarddeviatie voor beide doelgroepen weergegeven. Het rijdend personeel ervaart de leiderschapsstijl intellectuele stimulans 'soms' tot 'regelmatig', met een gemiddelde van 3.15. De spreiding van de antwoorden, de standaarddeviatie, is .752 (figuur 6). Dit is een hoge spreiding van de antwoorden. De teammanagers (figuur 7) vinden dat zij 'soms' tot 'regelmatig' de leiderschapsstijl intellectuele stimulatie laten zien. Zij geven zichzelf gemiddeld 3.77. De standaarddeviatie is .467, een lage spreiding van de antwoorden.



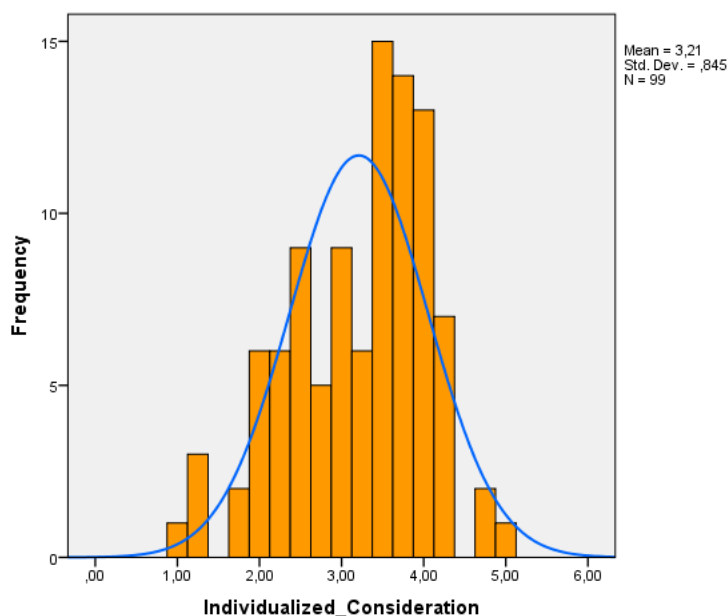
Figuur 6: Intellectuele stimulans volgens rijdend personeel



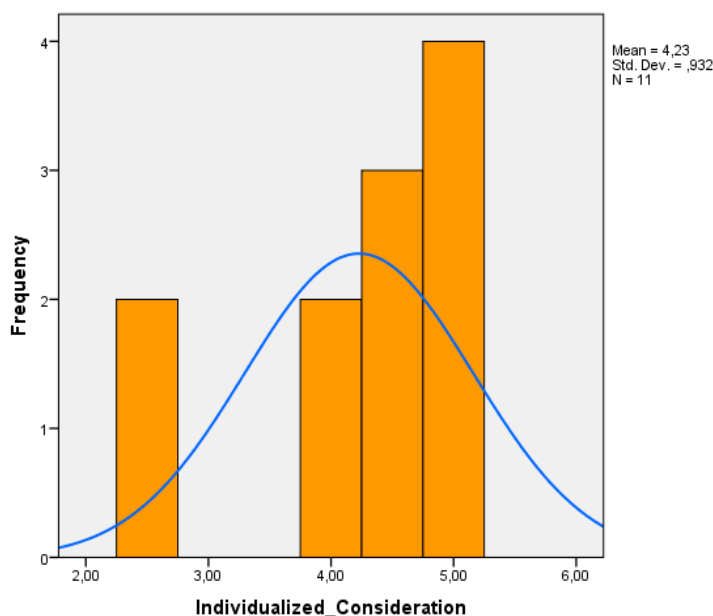
Figuur 7: Intellectuele stimulans volgens teammanagers

Geïndividualiseerde consideratie

In figuur 8 en 9 zijn de gemiddelden en standaarddeviatie voor beide doelgroepen weergegeven. Het rijdend personeel ervaart de leiderschapsstijl geïndividualiseerde consideratie 'soms' tot 'regelmatig', met een gemiddelde van 3.21. De spreiding van de antwoorden, de standaarddeviatie, is 0.845 (figuur 8). Dit is een hoge spreiding. De teammanagers (figuur 9) vinden dat zij 'regelmatig' tot 'heel vaak' de leiderschapsstijl geïndividualiseerde consideratie laten zien. Zij geven zichzelf gemiddeld 4.23. De standaarddeviatie is met .932 erg hoog te noemen.



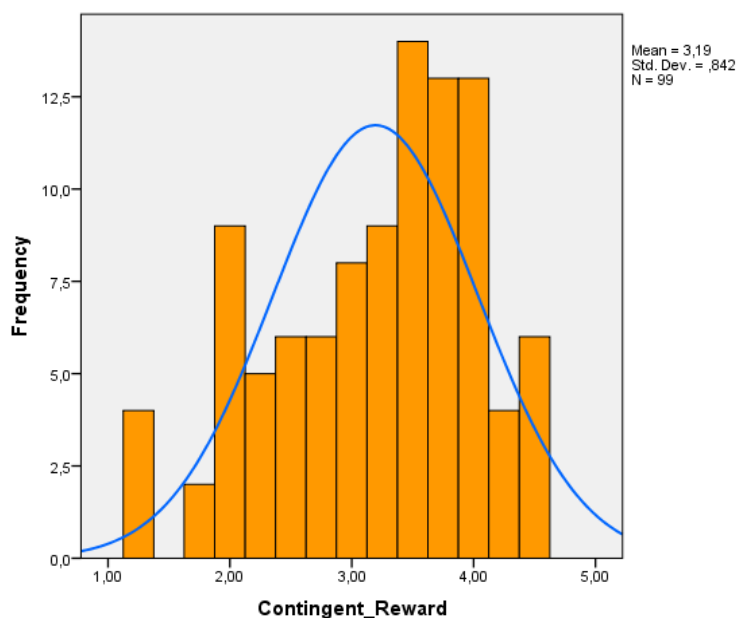
Figuur 8: Geïndividualiseerde consideratie volgens rijdend personeel



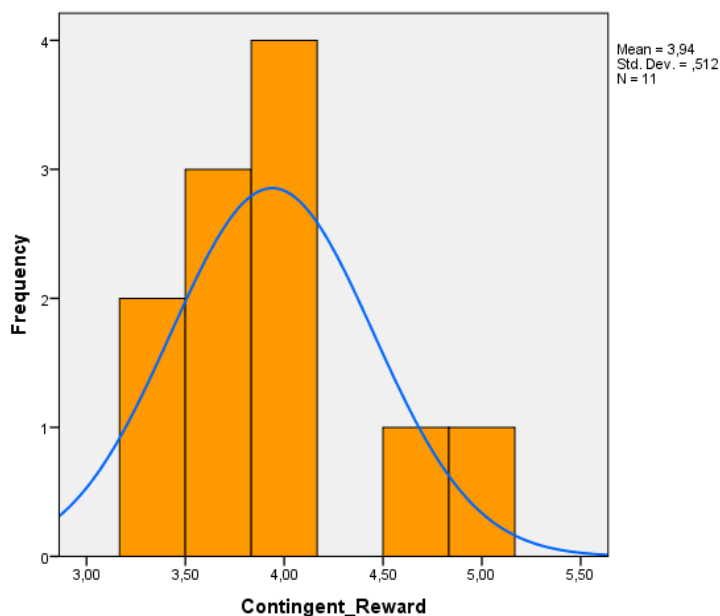
Figuur 9: Geïndividualiseerde consideratie volgens teammanagers

Prestatiebeloning

In figuur 10 en 11 zijn de gemiddelden en standaarddeviatie voor beide doelgroepen weergegeven. Het rijdend personeel ervaart de leiderschapsstijl prestatiebeloning 'soms' tot 'regelmatig', met een gemiddelde van 3.19. Er bestaat een hoge spreiding van de antwoorden, deze is 0.842 (figuur 10). De teammanagers (figuur 11) vinden dat zij 'soms' tot 'regelmatig' de leiderschapsstijl prestatiebeloning laten zien. Zij geven zichzelf gemiddeld 3.94. De standaarddeviatie is niet hoog met .512.



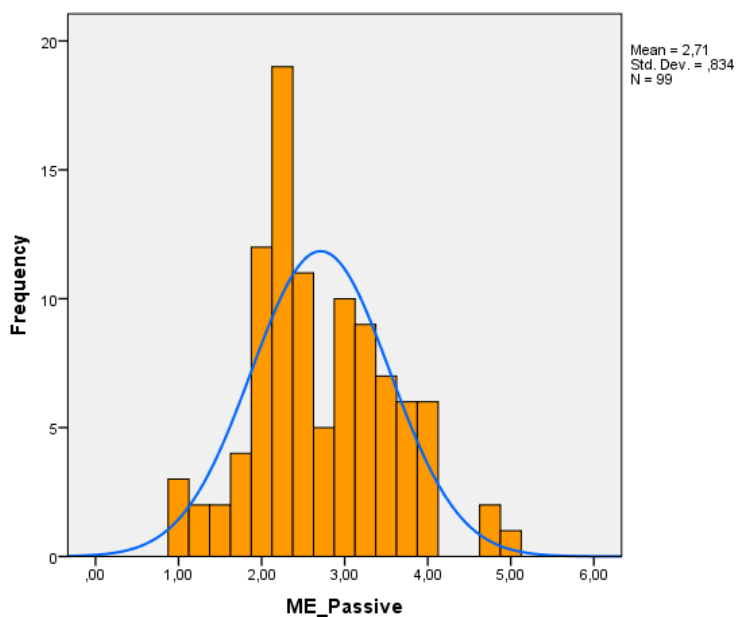
Figuur 10: Prestatiebeloning volgens rijdend personeel



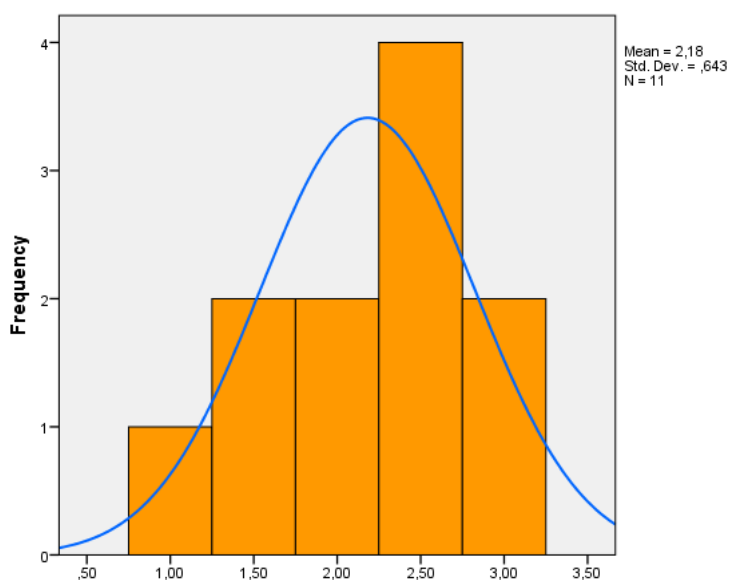
Figuur 11: Prestatiebeloning volgens teammanagers

Management by exception passief

In figuur 12 en 13 zijn de gemiddelden en standaarddeviatie voor beide doelgroepen weergegeven. Het rijdend personeel ervaart het passieve management by exception 'bijna nooit' tot 'soms', met een gemiddelde van 2.71. De spreiding van de antwoorden, de standaarddeviatie, is 0.834 (figuur 12). Dit is een hoge spreiding. De teammanagers (figuur 13) vinden dat zij 'bijna nooit' tot 'soms' het passieve management by exception laten zien. Zij geven zichzelf gemiddeld 2.18. De standaarddeviatie is .643, wat redelijk hoog is.



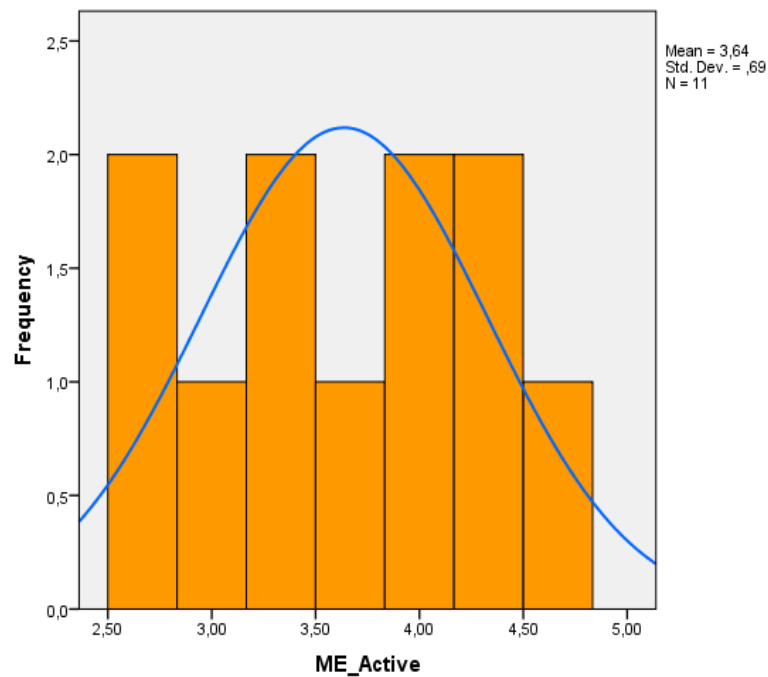
Figuur 12: Management by exception passief volgens rijdend personeel



Figuur 13: Management by exception passief volgens teammanagers

Management by exception actief

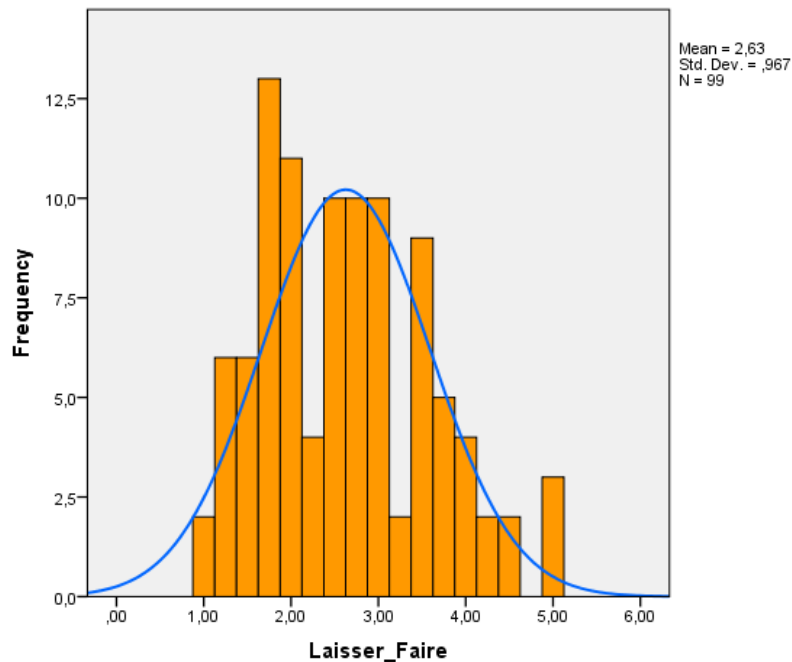
In figuur 14 is het gemiddelde en de standaarddeviatie voor de teammanagers weergegeven. Deze schaal is bij het rijdend personeel onbetrouwbaar gebleken en is dus niet meegenomen. De teammanagers vinden dat zij 'soms' tot 'regelmatig' het actieve management by exception laten zien. Zij geven zichzelf gemiddeld 3.64. De standaarddeviatie is .69 en dus redelijk hoog.



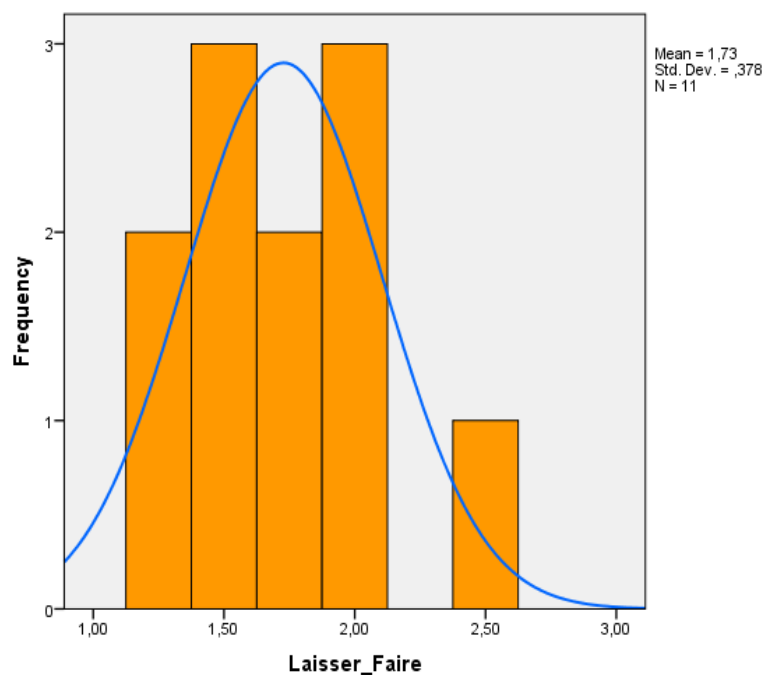
Figuur 14: Management by exception actief volgens teammanagers

Laisser faire

In figuur 15 en 16 zijn de gemiddelden en standaarddeviatie voor beide doelgroepen weergegeven. Het rijdend personeel ervaart de leiderschapsstijl *laisser faire* 'bijna nooit' tot 'soms', met een gemiddelde van 2.63. De spreiding van de antwoorden, de standaarddeviatie, is 0.967 (figuur 15) en dus hoog. De teammanagers (figuur 16) vinden dat zij 'nooit' tot 'bijna nooit' de leiderschapsstijl *laisser faire* laten zien. Zij geven zichzelf gemiddeld 1.73. De standaarddeviatie is .378 en dat is laag te noemen.



Figuur 15: Laisser faire volgens rijdend personeel

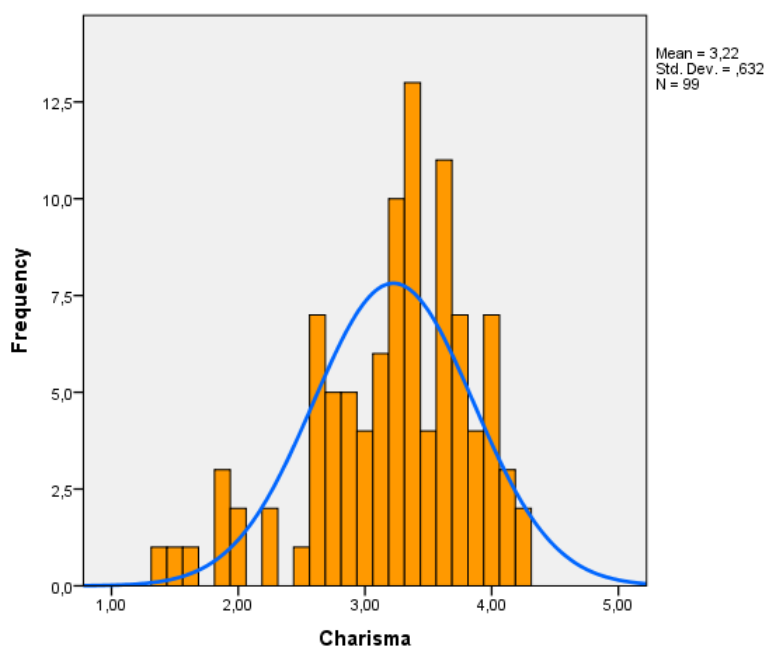


Figuur 16: Laisser faire volgens teammanagers

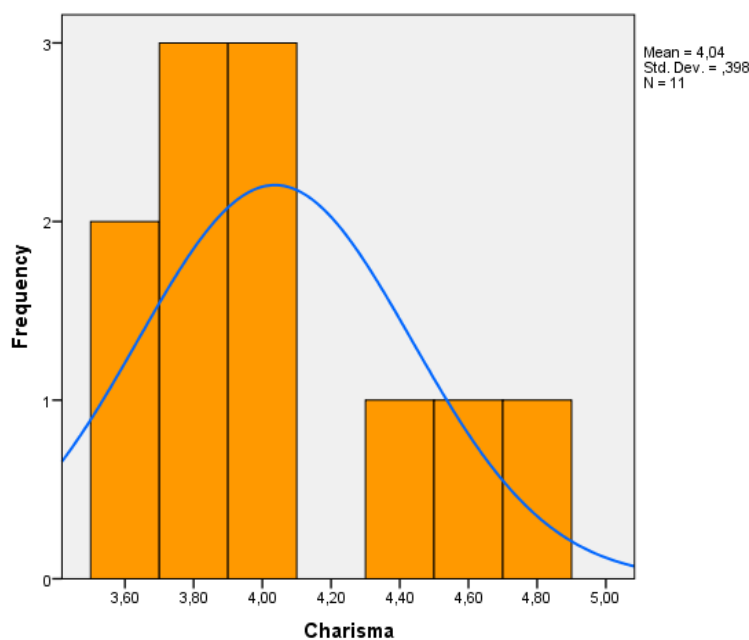
Charisma

Tabel 17 en 18 laten zien hoe de teammanagers volgens zichzelf en volgens hun groepsleden scoren op charisma. Hiervoor zijn de schalen inspirerende motivatie en geïdealiseerde invloed samengevoegd. Het rijdend personeel vindt hun teammanager 'soms' tot 'regelmatig' charismatisch, met een gemiddelde score van 3.22. De standaarddeviatie is .632 en daarmee redelijk hoog. Deze schaal is betrouwbaar (Cronbach's alpha .762). Er hoefden geen vragen verwijderd te worden.

De teammanagers vinden zichzelf 'regelmatig' charismatisch, met een gemiddelde van 4.04. De standaarddeviatie is .398, dat is laag te noemen. Door het verwijderen van drie vragen is deze schaal betrouwbaar geworden (Cronbach's alpha .682). In bijlage 6 is een overzicht te vinden van de vragen waaruit de schaal charisma bestaat, en welke vragen verwijderd moesten worden om het een betrouwbare schaal te laten zijn.



Figuur 17: Charisma volgens rijdend personeel



Figuur 18: Charisma volgens teammanagers

Itemanalyse

Er is ook gekeken naar de gegeven antwoorden per vraag. Tabel 3 laat deze resultaten zien, waarin de derde kolom de resultaten van het rijdend personeel zijn weergegeven en die van de teammanagers in de vierde kolom. Er is gebruik gemaakt van vijfpunts Likertschaal. Hierin staat de score één voor 'nooit', twee voor 'bijna nooit', drie voor 'soms', vier voor 'regelmatig' en vijf voor 'heel vaak'. Daar waar een 'xxx' staat, is voor die doelgroep de vraag weggelaten in verband met de betrouwbaarheid van deze vraag. Omdat de uitslagen van tabel 3 op itemniveau zijn weergegeven, zullen hier alleen de opvallende resultaten, meer dan één punt verschil, beschreven worden.

De teammanagers geven zichzelf een 1.73 gemiddeld als het gaat om er niet zijn wanneer nodig. Het rijdend personeel geeft de teammanagers voor deze vraag een 2.84 gemiddeld. Zij vinden dat de teammanagers er 'bijna nooit' tot 'soms' niet is wanneer hij wel nodig is. Op de vraag of de teammanager duidelijk maakt wat er tegenover staat als de resultaten worden behaald, antwoorden de teammanagers gemiddeld 3.82. Zij vinden dat ze dit 'soms' tot 'regelmatig' doen. Het rijdend personeel geeft op deze vraag 2.83 als gemiddelde. De teammanagers vinden dat zij 'regelmatig' tot 'heel vaak' een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uitdragen, met een gemiddelde score van 4.36.

Het rijdend personeel vindt dat dit iets minder vaak gebeurt, zij geven de teammanagers een gemiddeld 3.21 op deze vraag. Op de vraag of de teammanagers het nemen van besluiten ontloopt, geven zij gemiddeld 2.59 als score. De teammanagers vinden dat ze dit 'bijna nooit' tot 'nooit' doen, zij geven zichzelf hier gemiddeld een 1.55. Het rijdend personeel vindt dat de teammanagers hen 'bijna nooit' tot 'soms' helpt te zien hoe het werk anders aangepakt kan worden, ze geven hiervoor een score van 2.70. De teammanagers vinden dat ze dit vaker doen, zij geven zichzelf een 3.82 gemiddeld.

Tabel 3

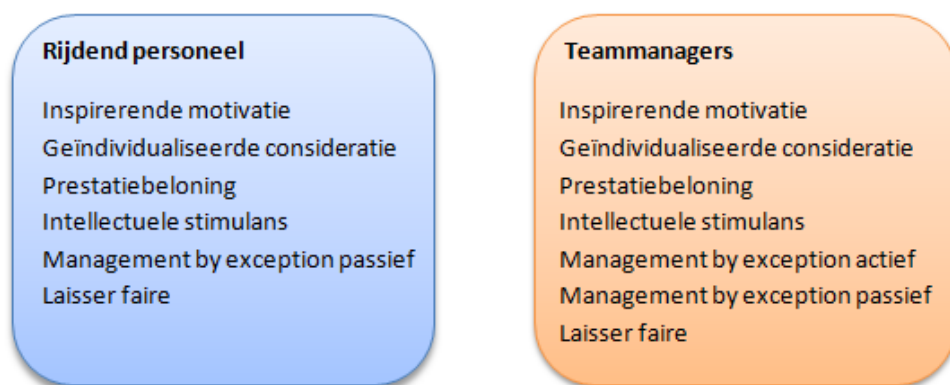
Gemiddelden per vraag

Nr.	Vraag	Rijdend personeel	Teammanagers
01	Ondersteunt mij in ruil voor mijn inspanningen	3.46	xxx
02	Bekijkt steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog kloppen	3.10	xxx
03	Grijpt niet in totdat problemen ernstig worden	2.70	2.45
04	Richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van de norm	3.45	4.18
05	Houdt zich buiten belangrijke kwesties	2.62	1.73
06	Praat over zijn belangrijkste waarden en overtuigingen	xxx	xxx
07	Is er niet wanneer hij nodig is	2.84	1.73
08	Bekijkt bij het oplossen van problemen de zaak van meer kanten	3.69	xxx
09	Praat optimistisch over de toekomst	3.49	xxx
10	Bespreekt wie er precies verantwoordelijk is voor welke prestatie	3.11	3.73
11	Wacht tot dingen fout gaan, voordat hij ingrijpt	2.66	2.00
12	Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden	3.47	4.18
13	Geeft ons het gevoel voor een hoger doel te werken	2.78	3.64
14	Besteedt tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden	2.95	xxx
15	Maakt duidelijk wat er tegenover staat als de resultaten worden behaald	2.83	3.82
16	Is er stellig van overtuigd dat je pas moet ingrijpen als er wat aan de hand is	2.89	2.55
17	Behandelt mij meer als een individu dan als zomaar een lid van een groep	3.52	4.00
18	Laat problemen op hun beloop voordat hij ingrijpt	2.60	1.73
19	Richt zijn volledige aandacht op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen	3.41	3.55
20	Laat zijn geweten meespelen bij het nemen van beslissingen	3.20	xxx
21	Volgt alle fouten op de voet	3.16	3.18
22	Draagt een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit	3.21	4.36
23	Wijst mij erop als ik de norm niet haal	xxx	3.55
24	Ontloopt het nemen van besluiten	2.59	1.55
25	Ziet mij als iemand met eigen behoeften, capaciteiten en ambities	3.51	4.45
26	Krijgt mij zover dat ik problemen vanuit vele verschillende invalshoeken ga zien	3.11	3.73
27	Helpt me om mijn sterke punten te ontwikkelen	2.87	xxx
28	Helpt me te zien hoe ik mijn werk anders aan kan pakken	2.70	3.82
29	Stelt het beantwoorden van dringende vragen uit	2.46	1.91
30	Benadrukt het belang van het hebben van een gezamenlijke missie	3.24	4.18
31	Toont tevredenheid wanneer ik aan de verwachtingen voldoe	3.37	4.27
32	Toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen	3.36	xxx

4.4 Data-interpretatie

Figuur 19 geeft een overzichtelijke weergave van de leiderschapsstijlen die aanwezig zijn, volgens het rijdend personeel en volgens de teammanagers zelf. De leiderschapsstijlen staan in volgorde, de stijl die het meest aanwezig is staat bovenaan. Beide doelgroepen vinden inspirerende motivatie het meest dominant aanwezig. Het actieve management by exception is onbetrouwbaar gebleken. Deze is dus niet meegenomen in deze figuur, evenals geïdealiseerde invloed. Deze leiderschapsstijl is bij beide doelgroepen onbetrouwbaar gebleken en wordt dus niet meegenomen. Zowel de teammanagers als het rijdend personeel geven dezelfde volgorde aan de leiderschapsstijlen. Verschil is wel dat het actieve management by exception bij de teammanagers betrouwbaar bleek. Deze leiderschapsstijl kan dus niet worden vergeleken met de mening van het rijdend personeel.

Opvallend zijn de hoge standaarddeviaties in de resultaten van het rijdend personeel. Dit betekent dat de gegeven antwoorden ver uit elkaar liggen. Er is een gemiddelde berekend, maar de meningen van het rijdend personeel liggen ver uiteen. De teammanagers hebben over het algemeen een minder grote spreiding van de antwoorden, behalve bij de schaal geïndividualiseerde consideratie. De antwoorden op de vragen uit deze schaal liggen wel ver uit elkaar.



Figuur 19: Opvattingen rijdend personeel en teammanagers

De teammanagers vinden dat ze vaker dan regelmatig enthousiast praten over wat er bereikt moet worden. Ze behandelen het rijdend personeel als individuen en dragen een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit. De teammanagers benadrukken het belang van een gezamenlijke missie. Ook tonen ze regelmatig tevredenheid wanneer het rijdend personeel aan de verwachtingen voldoen. De teammanagers scoren zichzelf het hoogst op de vraag of ze het rijdend personeel als personen zien met eigen behoeften, capaciteiten en ambities.

De teammanagers spreken zich ook uit over waar ze zichzelf het minst in herkennen. Zo vinden de teammanagers dat ze het nemen van besluiten niet ontlopen en het beantwoorden van dringende vragen niet uitstellen. Ook vinden de teammanagers dat zij er zijn wanneer dat nodig is, problemen niet op hun beloop laten en dat ze zich niet buiten belangrijke kwesties houden.

Het rijdend personeel scoort de teammanagers niet zo uitgesproken als zij dat zelf doen. Het rijdend personeel vindt dat teammanagers bij het oplossen van problemen de zaak van meerdere kanten bekijken. Het rijdend personeel voelt zich behandeld als individu en niet als zomaar een lid van de groep. Ook hebben de teammanagers oog voor de eigen behoeften, capaciteiten en ambities van het rijdend personeel. Daarnaast vindt het rijdend personeel dat teammanagers optimistisch over de toekomst praten.

Het rijdend personeel vindt niet dat de teammanagers het beantwoorden van vragen uitstellen. Ze ontlopen het maken van besluiten niet en wachten niet met ingrijpen tot dingen fout gaan. Ook vindt het rijdend personeel niet dat de teammanagers zich buiten belangrijke kwesties houden en ook op problemen wordt tijdig ingegrepen.

Voor de resultaten van charisma zijn de schalen geïdealiseerde invloed en inspirerende motivatie samengevoegd (Tims et al., 2011). De teammanagers vinden zichzelf regelmatig charismatisch. Het rijdend personeel vindt hun teammanagers ook charismatisch, zij het in iets mindere mate. De medewerkers vinden de teammanagers soms tot regelmatig charismatisch.

5. Conclusies en discussie

Naar aanleiding van de resultaten worden er in dit hoofdstuk conclusies getrokken op basis van de verzamelde data. De conclusies zijn per onderzoeksvraag geordend. Als afsluiting van dit hoofdstuk wordt er kritisch gekeken naar het verloop van het onderzoek en de inhoud van de resultaten en conclusies. Ook wordt een suggestie voor vervolgonderzoek gedaan.

5.1 Conclusies per onderzoeksvraag

In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies per onderzoeksvraag, zoals opgesteld in paragraaf 2.7, weergegeven.

Deelvraag 1:

Hoe scoren de teammanagers op de verschillende leiderschapsstijlen volgens zichzelf en volgens het rijdend personeel?

Het rijdend personeel ervaart de *laissez faire* stijl het minst. Deze leiderschapsstijl werd beoordeeld met de laagste score. De daaropvolgende leiderschapsstijl die niet veel ervaren wordt is het *passieve management by exception*. Deze leiderschapsstijlen komen beiden bijna nooit tot soms voor. De leiderschapsstijlen *intellectuele stimulans* en *prestatiebeloning* komen vrijwel even vaak voor. De meest ervaren leiderschapsstijlen zijn *inspirerende motivatie* en *geïndividualiseerde consideratie*.

De teammanagers herkennen hun stijl van leidinggeven het minst in de *laissez faire* stijl. Deze leiderschapsstijl gebruiken ze nooit tot bijna nooit, evenals het *passieve management by exception*. Al vaker komen de leiderschapsstijlen *intellectuele stimulans* en het *actieve management by exception* voor, gevolgd door de leiderschapsstijl *prestatiebeloning*. De teammanagers herkennen zich het meest in de leiderschapsstijlen *geïndividualiseerde consideratie* en *inspirerende motivatie*.

Over de leiderschapsstijl *geïdealiseerde invloed* kan bij beide doelgroepen geen uitspraak over gedaan worden, in verband met de onbetrouwbaarheid van de antwoorden. Ook is het *actieve management by exception* bij het rijdend personeel onbetrouwbaar gebleken.

Ook is er gekeken naar het charisma van de teammanagers. Dit is gedaan omdat een charismatisch leider overtuigend voorbeeldgedrag kan tonen, welke een emotioneel en effectief beroep doet op anderen om daarin mee te gaan (Smid, 2011). De teammanagers vinden zichzelf charismatisch. Het rijdend personeel vindt dat ook, zij het in iets mindere mate. Als dit charisma verhoogd wordt, is het rijdend personeel eerder geneigd dit gedrag van de teammanagers over te nemen. De groepsleden zien dat de leider een visie heeft en een krachtige persoonlijkheid heeft. Hij wordt vertrouwd en gerespecteerd. Groepsleden zien hun leider daarom als een voorbeeld (Stoker, 2005).

Deelvraag 2:

In welke mate komen de opvattingen van de teammanagers en het rijdend personeel overeen?

Het rijdend personeel en de teammanagers noemen de verschillende leiderschapsstijlen in dezelfde volgorde van aanwezigheid. De positie van de leiderschapsstijlen is dus hetzelfde, maar de scores zijn dat niet. De teammanagers geven zichzelf gemiddeld hogere scores dan ze krijgen van het rijdend personeel.

Uit voorgaande onderzoeken bij diverse organisaties blijkt dat er aanzienlijke discrepanties kunnen bestaan tussen de percepties van leidinggevend en medewerkers. Leidinggevend menen zelf aan het wensbeeld te voldoen, terwijl medewerkers weinig van het gewenste leiderschap ervaren (Stoker, 2005). Ook uit het Nationaal Leiderschap Onderzoek (2016) blijkt dat groepsleden en leidinggevend het niet altijd met elkaar eens zijn over de huidige stijl van leidinggeven. Zo zien bijvoorbeeld de meeste leiders zichzelf als inspirator, terwijl slechts 30% van de medewerkers deze mening deelt (debaak, 2016).

Als de onbetrouwbare schalen buiten beschouwing worden gelaten, geven de teammanagers en het rijdend personeel dezelfde score aan de leiderschapsstijlen. Zover als de genoemde voorbeelden uit de theorie gaat het bij Syntus dus niet, al zijn de teammanagers wel meer uitgesproken en geven ze zichzelf hogere cijfers.

Deelvraag 3:

In welke mate sluit de huidige leiderschapsstijl aan bij de meest effectieve leiderschapsstijl (volgens de literatuur)?

Uit het theoretisch kader in hoofdstuk 2 is gebleken dat de combinatie transactioneel en transformationeel leiderschap het meest effectief is. Deze combinatie van leiderschapsstijlen is ook aanwezig bij de teammanagers van Syntus. Bij transactioneel leiderschap gaat het erom dat de leidinggevend zijn groepsleden aanstuurt om de standaardprestaties te behalen. Bij transformationeel leiderschap stuurt de leidinggevend aan op buitengewone prestaties en inspireert hij de groepsleden (Mesu, 2013). Van transformationele leiders wordt ook verwacht dat ze serieuze veranderingen in het gedrag van mensen en hun resultaten kunnen bewerkstelligen (Smid, 2011). Dit past dus goed bij de ambitie van Syntus om teammanagers in te zetten voor meer betrokkenheid onder het rijdend personeel.

Hoofdvraag:

Wat kan er in de stijl van leidinggeven van teammanagers veranderd worden zodat het MERKwaardig gedrag meer overgebracht wordt op het rijdend personeel?

Uit de resultaten blijkt dat de teammanagers al effectief leiderschap vertonen. Dit wordt onderstreept door het rijdend personeel, die ook aangeven transactioneel en transformationeel leiderschap te ervaren.

Wel is gebleken dat de scores van de teammanagers hoger zijn dan die van het rijdend personeel en dat de spreiding in de antwoorden van het rijdend personeel groot is. Dit duidt op verschillen in meningen onder het rijdend personeel. Deze verschillen zouden verklaard kunnen worden door de fysieke afstand die er bestaat tussen de teammanagers op de vestiging en het rijdend personeel in de bus of trein. Veel contact tussen leidinggevende en groepslid is er niet. Dit maakt het voor groepsleden moeilijker betrokken te zijn bij hun organisatie (Van Arkel, z.d.).

Zowel in de resultaten van de teammanagers als in die van het rijdend personeel is er veel spreiding in de schaal geïndividualiseerde consideratie. In deze leiderschapsstijl staat individuele aandacht en het geven van feedback centraal. Er zijn dus teammanagers en groepsleden die vinden dat deze factoren verbeterd kunnen worden.

De mening van het rijdend personeel over de leiderschapsstijl *laissez faire* is ook erg verdeeld. Dit duidt erop dat sommige groepsleden de houding van hun teammanager onverschillig vinden en dat de teammanager meer uitgesproken mag zijn in zaken die er toe doen.

Overige conclusies

Uit dit onderzoek blijkt dat er al effectief leiderschap aanwezig is. Deze zou meer uitgedragen kunnen worden, maar de meest effectieve combinatie van leiderschapsstijlen is aanwezig. Dit zou kunnen betekenen dat bij de teammanagers niet bekend is wat de initiatiefnemers op het hoofdkantoor nou precies bedoelen met MERKwaardig gedrag, of dat ze er zelf niet genoeg achter staan om het juiste voorbeeld naar het rijdend personeel te tonen. In dat geval ligt de oorzaak van het afwezige MERKwaardig gedrag niet bij de stijl van leidinggeven van de teammanagers, maar bij de initiatiefnemers van het MERKwaardig gedrag.

5.2 Discussie

In deze paragraaf wordt er kritisch gekeken naar de conclusies die getrokken zijn in de vorige paragraaf. Ook worden de beperkingen besproken die aanwezig waren tijdens het verloop van het onderzoek en bij het doen van de analyses.

Sociale wenselijkheid

Dit onderzoek is anoniem gehouden en de vragenlijsten zijn op één stapel gelegd. Er is dus niet bekend hoe de teammanager van een willekeurige vestiging wordt beoordeeld en welke teammanager welke uitspraken over zichzelf heeft gedaan. Dit kan ertoe leiden dat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven of juist negatiever dan de werkelijkheid is. Om specifiekere informatie te kunnen geven over de teammanagers als individu en hoe hij beoordeeld wordt door zijn groepsleden, zal de anonimiteit achterwege gelaten moeten worden.

Steekproef

Ook is er een steekproef gedaan onder het rijdend personeel van vier van de vijftien vestigingen van Syntus. Het kan dus zijn dat de chauffeurs en machinisten van de overige vestigingen een totaal andere mening hebben over hun leidinggevende en dat dit de onderzoeksresultaten heeft beïnvloedt.

Enquête-moeheid

De medewerkers van Syntus wordt regelmatig gevraagd om mee te doen aan een onderzoek. Wellicht zijn de medewerkers enquête-moe. Dit kan de lage respons onder het rijdend personeel verklaren. De respons onder de teammanagers was hoog. Omdat zij in hun dagelijkse werk een computer tot hun beschikking hebben, is de verwachting dat zij makkelijker tussendoor een enquête kunnen en willen invullen.

Hoge spreiding in de antwoorden

Bij het analyseren van de antwoorden is er gebruikt gemaakt van gemiddelde scores. Uit de resultaten van het rijdend personeel bleek echter in elke schaal een hoge spreiding van de antwoorden te zitten. Dit betekent dat de meningen erg uiteen lopen.

Suggestie voor vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek is gebleken dat teammanagers leiding geven met een stijl die volgens de literatuur als 'effectief' wordt omschreven. In dit onderzoek is alleen de stijl van leidinggeven van de teammanagers onderzocht en zijn er aanbevelingen gedaan om hun leiderschap te optimaliseren. Wellicht kunnen deze maatregelen ook het leiderschap van de managers op het hoofdkantoor verbeteren. Echter is er geen onderzoek gedaan naar het leiderschap van deze managers. In een vervolgonderzoek kan onderzocht worden wat de stijl van leidinggeven onder de concessie managers en de managers op het hoofdkantoor is. Zo kan erachter gekomen worden of ook deze leidinggevendenden de meest effectieve stijl gebruiken.

In dit onderzoek is de aanname gedaan dat het MERKwaardig gedrag nog niet (genoeg) wordt uitgedragen door het rijdend personeel. Wellicht hebben de initiatiefnemers op het hoofdkantoor geen goed beeld van de gedragingen van het rijdend personeel. Een onderzoek hiernaar zou dit kunnen uitsluiten.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de resultaten en conclusies gegeven in hoofdstuk 4 en 5. De aanbevelingen worden uitgewerkt in een implementatieplan.

Geadviseerd wordt om feedbackvaardigheden van teammanagers te ontwikkelen

Het is erg belangrijk dat leidinggevendenden weten hoe ze positieve en negatieve feedback moeten geven. Het voortdurend corrigeren van medewerkers en het te dicht op de huid zitten gaat ten koste van de betrokkenheid (Mesu, 2013). Goed feedback geven is voor veel mensen lastig. Feedback is belangrijk om de prestaties te verbeteren en het draagt bij om de doelen te realiseren (MD, z.d.). Daarnaast verhoogt het geven van feedback de tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie (Van Veen, 2015). Vanuit het transformationeel leiderschap heeft geïndividualiseerde consideratie het meest betrekking op feedback geven. Uit de voorgaande hoofdstukken bleek al dat deze leiderschapsstijl wel aanwezig is volgende de beide doelgroepen, maar dat de meningen erg verdeeld zijn gezien de hoge spreiding van de antwoorden.

Het geven van kritische feedback moet aan twee voorwaarden voldoen (Van Veen, 2015). Ten eerste moet de feedback zo helder, respectvol en goed onderbouwd mogelijk worden gegeven. De kans op een negatieve reactie wordt op deze manier verkleind. Ten tweede moet er een manier gevonden worden om om te gaan met tegensputteren, in de verdediging schieten en 'ja, maar..'. De kans op een constructief gesprek wordt zo vergroot.

Feedback geven wordt gezien als een belangrijk punt bij Syntus. Volledigheid en duidelijkheid in communicatie is een van de speerpunten van het MERKwaardig gedrag. Er wordt aanbevolen om de teammanagers een training te laten volgen op het gebied van open en eerlijk feedback geven. Door tijdens de training niet alleen stil te staan bij de theorie over feedback, maar ook vooral rollenspellen te doen wordt er een verbinding gemaakt tussen begrijpen en kunnen (XL10, 2016).

Geadviseerd wordt om digitale communicatievaardigheden te ontwikkelen

Wanneer de fysieke afstand tussen leidinggevende en groepslid groter wordt, neemt de betrokkenheid af. Medewerkers die op afstand werken en weinig of geen persoonlijk contact hebben met de leidinggevende, schijnen moeite te hebben om betrokken te zijn bij de organisatie (Van Arkel, z.d.). Werken aan betrokkenheid van medewerkers die op afstand werken is nog lastiger dan in teams waarin mensen in elkaars nabijheid werken.

Er zijn een aantal factoren die het leiding geven op afstand bemoeilijken. Beide partijen weten niet goed wat men aan elkaar heeft. Door de afstand is er ook sprake van een mindere persoonlijke band tussen leider en groepsleden (Van Vugt & Wildschut, 2015). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de meningen van het rijdend personeel over de aanwezige leiderschapsstijlen nogal uiteen lopen. Dat is te zien aan de hoge spreiding in de antwoorden. Dit kan de conclusie van Van Vugt en Wildschut (2015) onderstrepen.

Daarnaast is bij het leiding geven op afstand de communicatie lastig. Er wordt veel gecommuniceerd door middel van berichten op intranet, mails en brieven. Dit kan handig zijn, want door deze communicatiemiddelen kan snel een grote groep mensen bereikt worden. Toch zitten er ook nadelen aan deze manieren van communicatie. De lichaamstaal van zowel de zender als de ontvanger van de informatie wordt niet gezien. Lichaamstaal heeft meer impact dan sommige mensen zich realiseren. Onbewust verradt het lichaam veel over hoe men denkt en voelt (Damen, 2015). Ook kunnen er door de missende lichaamstaal boodschappen anders opgevat worden dan ze bedoeld zijn.

Bij Syntus is het niet mogelijk om de fysieke afstand tussen teammanagers en het rijdend personeel af te laten nemen. Door middel van een training in de vaardigheden op het gebied van digitale communicatie, leren de teammanagers effectief communiceren via digitale wegen en krijgen ze meer inzicht in hun eigen communicatiestijl (XL10, 2016). Ook zonder lichaamstaal kan er effectief gecommuniceerd worden. Een training kan bijdragen aan het ontwikkelen van deze vaardigheden. In een tweedaagse training kunnen zowel de digitale communicatieve vaardigheden als de feedbackvaardigheden ontwikkeld worden (XL10, 2016).

Geadviseerd wordt om een duidelijke visie uit te dragen

Leiderschap heeft twee belangrijke componenten. De eerste draait om uit te dragen van een visie voor de toekomst. De tweede gaat over het vermogen grote groepen mensen te motiveren en enthousiasmeren voor die richting en in die visie mee te gaan (Paffen, 2011). Transformationele leiders proberen een emotionele verbinding te realiseren door het uitdragen van een aantrekkelijke toekomstvisie (Paffen, 2011). Door het enthousiast uitdragen van deze visie kunnen de teammanagers ook laten zien dat er van een onverschillige houding geen sprake is. Uit de resultaten blijkt namelijk dat het rijdend personeel een wisselende mening heeft over de aanwezigheid van de laissez faire leiderschapsstijl.

Syntus heeft de visie gewoon goed openbaar vervoer. Een veilige reis, up-to-date informatie en een chauffeur die optreedt als gastheer of gastvrouw. Om ervoor te zorgen dat deze visie ook leeft bij het rijdend personeel, is het belangrijk dat de visie goed uitgedragen wordt door de teammanagers. Om dit te realiseren moet de rol van de chauffeur of machinist duidelijk gemaakt worden. Ze moeten zich bewust zijn van hun aandeel in het realiseren van de strategie. Daarnaast is het belangrijk om het rijdend personeel meer te betrekken in het verhaal van de organisatie. Bijvoorbeeld door belangrijk nieuws niet af te doen met een email of bericht op intranet, maar overbrengen door middel van een bijeenkomst. Ook kan er gebruik gemaakt worden van de kennis van het rijdend personeel. Zij staan dagelijks in contact met de reizigers en kunnen aangeven waar zij ondersteuning nodig hebben. Op deze manier wordt de visie van Syntus meer uitgedragen en kan de betrokkenheid vergroot worden.

Syntus stimuleert goed gedrag door een medewerker van de maand uit te roepen. Medewerkers die gewoon goed hun werk doen maken kans op deze prijs; een bericht op intranet met het bewuste gedrag waar de prijs mee verdiend is en klein presentje. Dit is een goede zet en geadviseerd wordt om hiermee door te gaan. Door deze concrete, herkenbare voorbeelden uit de praktijk, worden medewerkers aangezet tot het overnemen van het voorbeeldgedrag.

Geadviseerd wordt om meer waardering voor prestaties van groepsleden uit te spreken

Het uitspreken van waardering voor prestaties van groepsleden leidt tot een hogere betrokkenheid bij medewerkers (Mesu, 2013). Omgekeerd kan het ontbreken van voldoende waardering leiden tot demotivatie van de medewerker (Stevens, 2015). Vanuit het transformationeel leiderschap heeft geïndividualiseerde consideratie het meeste betrekking op het uitspreken van waardering. Deze leiderschapsstijl wordt soms tot regelmatig ervaren door het rijdend personeel. Uit hoofdstuk 5 is gebleken dat de meningen over de aanwezigheid van deze leiderschapsstijl verdeeld zijn, gezien de hoge spreiding op de antwoorden. De teammanagers vinden deze leiderschapsstijl ook aanwezig, maar ook bij hen is er sprake van een grote spreiding van de antwoorden.

Het is belangrijk dat de waardering oprecht is. Wanneer dit niet het geval is, bereikt men vaak het tegenovergestelde. Waardering hoeft niet altijd met een beloning of een uitdagende klus gegeven te worden. Een schouderklopje of een bevestigend knikje is al een waardierend gebaar. Het is wellicht moeilijk voor teammanagers om met hun span of control (80 tot 120 voertuigbestuurders) persoonlijke dingen van de groepsleden te onthouden, zoals namen van de kinderen of een favoriete vakantiebestemming. Toch is dit een manier om waardering te laten zien. Men geeft ook waardering door te benoemen wat hij leuk vindt of waar hij blij mee is.

Het geven van waardering is een kosteloze manier om de betrokkenheid te vergroten. Er bestaat een fysieke afstand tussen de teammanager op de vestiging en het rijdend personeel in de bus of trein. Hierdoor kan het geven van waardering lastig zijn, simpelweg omdat teammanager en groepslid elkaar niet tegenkomen. Voor en na elke dienst en tijdens pauzes zijn de voertuigbestuurders op de vestiging aanwezig. De teammanager zou op zulke momenten meer waardering kunnen tonen. Hij kan samen met zijn groepsleden de pauze doorbrengen of op andere momenten aanwezig kunnen zijn in de pauzeruimte. Ook kan het helpen om een kantoor naast de pauzeruimte te hebben. Zo blijft de drempel om bij de teammanager naar binnen te stappen laag. Daarnaast hoort de teammanager de gespreksonderwerpen van het rijdend personeel. Hier kan hij, indien nodig, op reageren door er simpelweg heen te lopen. Op dit soort momenten kan de teammanager met zijn groepsleden in gesprek gaan en persoonlijke aandacht geven.

Implementatieplan

In tabel 4 is een implementatieplan weergegeven van de aanbevelingen die gedaan zijn in de voorgaande paragrafen.

Tabel 4

Implementatieplan

Actie	Rol	Kosten	Resultaat	Tijd
Medewerker van de maand uitroepen	Initiatiefnemers MERKwaardig gedrag en teammanagers	Presentje: €20 Personeelskosten uitreiking/bekendmaking op de schermen: €80 Totaal: €100	Voorbeelden noemen van het gewenste gedrag.	Eén keer per maand, blijven vasthouden
Rol van het rijdend personeel in het gewenste gedrag uitspreken	Teammanagers	Geen. De rol van het rijdend personeel wordt uitgesproken tijdens de interactie in pauzes en voor/na de diensten	Het rijdend personeel is zich bewust van zijn rol in het gewenste gedrag en straalt dit ook uit	Vanaf augustus 2016
Complimenten geven	Teammanagers	Geen	Chaufeurs en machinisten die zich gewaardeerd voelen	Vanaf augustus 2016
Tweedaagse training volgen voor effectief digitaal communiceren en effectief feedback geven	Teammanagers	Training: 13x €1.085= €14.105 Personeelskosten: 13x(€30x16)= €6.240 Totaal: €20.345	Teammanagers die effectief kunnen communiceren via digitale kanalen en die effectief feedback kunnen geven	Vanaf augustus 2016
Gesprek aangaan met en interesse tonen in rijdend personeel	Teammanagers	Geen, kan tijdens pauzes en voor/na de diensten worden besproken	Chaufeurs en machinisten die zich gewaardeerd voelen	Ongeveer een halfuur per dag, tijdens pauzes. vanaf augustus 2016.

Literatuurlijst

- Aerts, H. (2011). *Bevlogenheid het resultaat van leiderschap*. Geraadpleegd op 21 juni 2016, van <http://www.nso-onderwijsmanagement.nl--www.nso-onderwijsmanagement.nl/pdf/Hans%20Aerts%20Over%20leiderschap%202009-2011.pdf>
- Anubhuti, S. & Krishnan, V.R. (2005). *Transformational Leadership, Aspects of Self-concept, and Needs of Followers*. (Proefschrift). Southport: Australian and New Zealand Academy of Management.
- Arkel, M. van. (z.d.). *Hoe werk je aan vertrouwen bij teamleden die op afstand werken?* Geraadpleegd op 3 juli 2016, van <http://magazine.insightsbenelux.com/nl/mobile/spread/9275/778993#>
- Arriva. (z.d.) *Arriva Nederland*. Geraadpleegd op 27 januari 2016, van <http://www.arriva.nl/over-arriva/over-ons/arriva-nederland/>
- Baarda, B., de Goede, M. & van Dijkum, C. (2011). *Basisboek Statistiek met SPSS*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, vol. 52, no. 2, pp. 130-139.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning Share the Vision. *Organizational Dynamics*, pp. 19-31.
- Blikopener. (z.d.). *Een blik op effectief leiderschap*. Geraadpleegd op 2 maart 2016, van http://www.blikopener-coaching.nl/Een_blik_op_effectief_leiderschap.php
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Carter, A. (2006). Lighting a Fire Under Campbell. *BusinessWeek*, 96-101.
- Communicatie Online. (19 januari 2016). *Bazen vinden zichzelf inspirerend, medewerkers zien dit heel anders*. Geraadpleegd op 13 juni 2016, van <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/bazen-vinden-zichzelf-inspirerend-medewerkers-zien-dat-heel-anders>
- Companyspot. (z.d.). *Introductie Connexxion*. Geraadpleegd op 27 januari 2016, van <http://www.companyspot.nl/bedrijfsprofielen/connexxion>
- Covey, S. (1998). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Crow, S.M. & Hartman, S.J. (1995). Can't get no satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 16, pp. 34-8.
- Daft, R.L., Murphy, J. & Willmott, H. (2014). *Organization theory and design*. Hampshire: Cengage Learning EMEA

- Damen, F. (2010). Charisma is ontwikkelbaar. Geraadpleegd op 13 juni 2016, van <http://www.gitp.nl/gitpmedia/artikelen/charisma-is-ontwikkelbaar.aspx>
- De Baak. (2016) *Nationaal Leiderschap Onderzoek*. Geraadpleegd op 13 juni 2016, van <https://debaak.nl/inspiratie/downloads/nationaal-leiderschapsonderzoek-2016/>
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
- Hartog, den, D.N., Koopman, P.L. & Vinkenburg, C. (2004). Leiderschap in organisatie: start van een nieuwe reeks. *Gedrag & Organisatie*, 2, 131-142
- Hemminga, M. (2014). 11 Handvatten voor betrokkenheid. *CCM*. Vol 20, no 4, pp 12-13.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, 6, 38.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. *Prentice-Hall*. (1993).
- Jiao, C., Richards, D. & Zhang, K. (2010). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Springer Science & Business Media*. pp. 11-25
- Judge, P. (2003). Standard-bearer. *Professional Manager*, 12, pp. 19.
- KeoLife. (2015) *Middle Management Model*. Parijs: Keolis.
- Kitzen, M. (2005). Gewoon Charisma. *Quest*, mei 2005, p25.
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2011). Verandermanagement. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.
- Kotter, J. P. (1998). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service
- Koeman, J. (2011). *4 tips om je leiderschap te versterken*. Geraadpleegd op 15 juni 2016, van http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/leiding-geven/4-tips-om-je-leiderschap-te-versterken?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F
- Linden, C. van der. (2014). *De rol van persoonlijkheidskenmerken en de invloed van leiderschap* (masterthese). Bedrijfskunde, RSM Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, pp. 365-373.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership; A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- Mesu, J. (2013). Transformational and Transactional Leadership: Does it work in small to medium-sized enterprises? (proefschrift). Universiteit Twente, Enschede.
- Mullins, L.J. (2007). *Management van gedrag*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

- OV Magazine. (2014, 18 november). Leerwerkplaatsen tegen vergrijzing ov-sector. Geraadpleegd op 27 januari 2016, van <http://www.ovmagazine.nl/2014/11/leerwerkplaatsen-tegen-vergrijzing-ov-sector-1047/>
- Paffen, P. (2011). Wat is typerend voor transformationele leiders? *Holland/Belgium Management Review*, 139, 8-14.
- PAK organisatie ontwikkeling. (z.d.). *Feedback, daar worden we beter van!* Geraadpleegd op 1 juli 2016, van <http://trainingfeedback.nl/programmas/feedback-geven-en-ontvangen/?gclid=COK7ucCE0s0CFdZsGwodoCQInA>
- Qbuzz. (z.d.). *Profiel*. Geraadpleegd op 27 januari 2016, van <http://qbuzz.nl/organisatie/profiel/>
- Rajan, A. (2002). Meaning in Leadership in 2002. *Professional Manager*, maart 2002, p 33.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. *Transforming Leadership*, , 199-214.
- Rijksoverheid. (2014, 18 november). *Minister Asscher: €20 miljoen voor sectorplan openbaar vervoer*. Geraadpleegd op 27 januari 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2014/11/18/minister-asscher-twintig-miljoen-euro-voor-het-sectorplan-openbaar-vervoer>
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Gedrag in Organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Schaap, K. (z.d.). Invloed van leiderschap op medewerkersbetrokkenheid. Geraadpleegd op 23 mei 2016, van <http://www.ks-hrmadvies.nl/2350/0/news/de-invloed-van-leiderschap-op-medewerkersbetrokkenheid>
- Senger, A. (z.d.). *THR&BM1 – Leiderschap College 1* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van https://leren.saxion.nl/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id= 16323 1&content_id= 710887 1
- Senger, A. (z.d.). *THR&BM1 – Leiderschap College 2* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van https://leren.saxion.nl/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id= 16323 1&content_id= 710887 1

- Senger, A. (z.d.). *THR&BM1 – Leiderschap College 3* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 24 februari 2016, van https://leren.saxion.nl/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id= 16323 1&content_id= 710887 1
- Stevens, J. (2015), *Demotivatatie medewerker – wat zijn de oorzaken?* Geraadpleegd op 1 juli 2016, van <http://www.desteven.nl/training-coaching-vraagbaak/leiderschap/motivatatie-personeel/motivatatie-problemen-personeel>
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1951). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Research Monograph. *Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research*. no. 88
- Syntus. (2014). *Gedragscode*. Kernwaarden van Syntus. Syntus, augustus 2014.
- Syntus. (2015) *Programma Ontwikkeling Leiderschap*. Syntus, januari 2015.
- Syntus. (z.d.). *Visie & Strategie* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 1 maart 2016, van https://intranet.syntus.nl/bestanden/Handige_documenten/Directie/4836-1/Visie_en_strategie_Syntus.pdf
- Syntus. (z.d.). *Wie zijn we*. Geraadpleegd op 26 januari 2016, van <http://www.syntus.nl/over-syntus/wie-zijn-we.aspx>
- Tiggelaar, B. (2016). *De 7 belangrijkste vragen over leiderschap*. Geraadpleegd op 21 juni 2016, van http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/111935/160413_BenTiggelaar.pdf?v=0
- Tilburg University (2016). *Correlaties*. Geraadpleegd op 26 mei 2016, van <https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/correlat>
- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, vol. 22, pp. 121-131.
- Vecchio, R.P. & Boatwright, K.J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, vol. 22, pp. 327-342
- Veen, A. van der. (2015). *Feedback geven: om onverwachte redenen heel waardevol*. Geraadpleegd op 1 juli 2016, van <http://info.md-tcc.nl/blog/feedback-geven-en-ontvangen>
- Veolia Transport. (z.d.). *Medewerkers aan het woord*. Geraadpleegd op 27 januari 2016, van <https://www.veolia-transport.nl/nederland/over-veolia/werken/medewerkers/index.html>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Vugt, M. van, & Wilschut, M. (2015). *Leiderschap op afstand? Kan, maar je moet er wel wat voor doen*. Geraadpleegd op 3 juli 2016, van <http://www.mt.nl/522/87933/de-natuurlijke-leider/leiderschap-op-afstand-kan-maar-je-moet-er-wel-wat-voor-doen.html>

- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Management Department Faculty Publications*, pp. 89-126.
- Wikipedia. (2016, 13 januari). *Concessies in het Nederlandse openbaar vervoer*. Geraadpleegd op 26 januari 2016, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Concessies_in_het_Nederlandse_openbaar_vervoer
- Wikipedia. (2016, 13 januari). *Concessies in het Nederlandse openbaar vervoer*. [Online afbeelding]. Gedownload op 22 april 2016, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Concessies_in_het_Nederlandse_openbaar_vervoer
- XL10. (z.d.). *Effectief communiceren*. Geraadpleegd op 3 juli 2016, van <http://xl10.nl/training/effectief-communiceren/?gclid=CLmLpLqg180CFVYo0wodV1sM2Q>
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010) Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychologie Journal: Practice and Research*, vol. 62, pp. 81-93

Bijlagen

Bijlage 1: Concessies in het Nederlandse openbaar vervoer



Bron: Wikipedia, 2016

Bijlage 2: Functieprofiel teammanager

Functie: Afdeling: Rapporteert aan: Leidinggeven:	Teammanager Concessie Concessiemanager Geeft leiding aan 80 -120 voertuigbestuurders
Doel v.d. functie:	Verzorgt de dagelijkse aansturing en begeleiding van voertuigbestuurders conform het vastgestelde productieplan.
Taken:	- Conform het productieplan, soms in onregelmatige diensten, uitvoeren van de vastgestelde dienstregeling, diensten en extra vervoer in termen van klantgerichtheid en kwaliteit - Ondersteunt voertuigbestuurders bij uitvoering van de dienstregeling ingeval van calamiteiten - Overlegt bij calamiteiten/verstoringen met wegbeheerders, politie en andere vervoersbedrijven - Aanspreekpunt en vraagbaak voor voertuigbestuurders inzake persoonlijke aangelegenheden - Neemt deel aan wachtdiensten - Zorgt voor coaching en correctiegesprekken alsmede de jaarlijkse functioneringsgesprekken en werkoverleggen - Verzorgt de begeleiding van arbeidsongeschikte voertuig-bestuurders in het kader van Wet verbetering Poortwachter en is de casemanager. Overlegt zo nodig met Concessiemanager, HR-adviseur en Arbodienst - Stemt met dienstindeler af over inzet van gedeeltelijk arbeidsongeschikte voertuigbestuurders - Ziet toe op dragen van juiste kleding en treedt zo nodig corrigerend op - Administratief afhandelen en bespreken met voertuigbestuurders over schades en verkeersovertredingen - Verzorgt de aansturing van buurtbusprojecten
Verantwoordelijkheden & bevoegdheden:	- Verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening en de correcte aansturing ervan - Verantwoordelijk voor uitvoering van het HR, Arbo en verzuimbeleid
Contacten:	- Intern: alle afdelingen - Extern: Arbodienst, gemeenten en KLPD
Competenties:	- Coachend- en mensgericht leiderschap (people manager) - Communicatief en luistervaar dig - Klantgerichte en kwalitatieve dienstverlenende instelling - Kan motiveren, instrueren en (bedrijfs)beleid uitleggen en uitdragen - Integer en in staat het vertrouwen van rijdend personeel te winnen
Functie-eisen:	- HBO werk en denkniveau - Volledig bevoegd chauffeur/machinist - Goede mondelinge en schriftelijke uitdr ukkingsvaardigheden - Kennis en ervaring in het Openbaar Vervoer
Indicatie loonschaal:	- 10
Standplaats:	- Concessie

Bijlage 3: Vragenlijst rijdend personeel

MLQ (32 behavioural items + sleutel)

Kunt u van de volgende uitspraken aangeven hoe vaak dit gedrag bij uw dagelijks leidinggevende voorkomt?
U kunt steeds kiezen uit vijf antwoordcategorieën:

Nooit **Bijna** **Soms** **Regel-** **Heel**
nooit **matig** **vaak**
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Mijn leidinggevende:

	Nooit	Bijna nooit	Soms	Regel- matig	Heel vaak
B01 Ondersteunt mij in ruil voor mijn inspanningen	☐	☐	☐	☐	☐
B02 Bekijkt steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog kloppen	☐	☐	☐	☐	☐
B03 Grijpt niet in totdat problemen ernstig worden	☐	☐	☐	☐	☐
B04 Richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van de norm	☐	☐	☐	☐	☐
B05 Houdt zich buiten belangrijke kwesties	☐	☐	☐	☐	☐
B06 Praat over zijn/haar belangrijkste waarden en overtuigingen	☐	☐	☐	☐	☐
B07 Is er niet wanneer hij/zij nodig is	☐	☐	☐	☐	☐
B08 Bekijkt bij het oplossen van problemen de zaak van meer kanten	☐	☐	☐	☐	☐
B09 Praat optimistisch over de toekomst	☐	☐	☐	☐	☐
B10 Bespreekt wie er precies verantwoordelijk is voor welke prestatie	☐	☐	☐	☐	☐
B11 Wacht tot dingen fout gaan, voordat hij/zij ingrijpt	☐	☐	☐	☐	☐
B12 Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden	☐	☐	☐	☐	☐
B13 Geeft ons het gevoel voor een hoger doel te werken	☐	☐	☐	☐	☐
B14 Besteedt tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden	☐	☐	☐	☐	☐

	Nooit	Bijna nooit	Soms	Regel- matig	Heel vaak
B15 Maakt duidelijk wat er tegenover staat als de resultaten worden behaald	☐	☐	☐	☐	☐
B16 Is er stellig van overtuigd dat je pas moet ingrijpen als er wat aan de hand is	☐	☐	☐	☐	☐
B17 Behandelt mij meer als een individu dan als zomaar een lid van een groep	☐	☐	☐	☐	☐
B18 Laat problemen op hun beloop voordat hij/zij ingrijpt	☐	☐	☐	☐	☐
B19 Richt zijn/haar volledige aandacht op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen	☐	☐	☐	☐	☐
B20 Laat zijn/haar geweten meespelen bij het nemen van beslissingen	☐	☐	☐	☐	☐
B21 Volgt alle fouten op de voet	☐	☐	☐	☐	☐
B22 Draagt een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit	☐	☐	☐	☐	☐
B23 Wijst mij erop als ik de norm niet haal	☐	☐	☐	☐	☐
B24 Ontloopt het nemen van besluiten	☐	☐	☐	☐	☐
B25 Ziet mij als iemand met eigen behoeften, capaciteiten en ambities	☐	☐	☐	☐	☐
B26 Krijgt mij zover dat ik problemen vanuit vele verschillende invalshoeken ga zien	☐	☐	☐	☐	☐
B27 Helpt me om mijn sterke punten te ontwikkelen	☐	☐	☐	☐	☐
B28 Helpt me te zien hoe ik mijn werk anders aan kan pakken	☐	☐	☐	☐	☐
B29 Stelt het beantwoorden van dringende vragen uit	☐	☐	☐	☐	☐
B30 Benadrukt het belang van het hebben van een gezamenlijke missie	☐	☐	☐	☐	☐
B31 Toont tevredenheid wanneer ik aan de verwachtingen voldoe	☐	☐	☐	☐	☐
B32 Toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage 4: Vragenlijst teammanager

MLQ (32 behavioural items + sleutel)

Kunt u van de volgende uitspraken aangeven hoe vaak dit gedrag bij u voorkomt?

U kunt steeds kiezen uit vijf antwoordcategorieën:

Nooit **Bijna** **Soms** **Regel-** **Heel**
nooit **matig** **vaak**
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ik:

	Nooit	Bijna nooit	Soms	Regel- matig	Heel vaak
B01 Ondersteun rijdend personeel in ruil voor hun inspanningen	☐	☐	☐	☐	☐
B02 Bekijk steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog kloppen	☐	☐	☐	☐	☐
B03 Grijp niet in totdat problemen ernstig worden	☐	☐	☐	☐	☐
B04 Richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van de norm	☐	☐	☐	☐	☐
B05 Houd mij buiten belangrijke kwesties	☐	☐	☐	☐	☐
B06 Praat over mijn belangrijkste waarden en overtuigingen	☐	☐	☐	☐	☐
B07 Ben er niet wanneer ik nodig ben	☐	☐	☐	☐	☐
B08 Bekijk bij het oplossen van problemen de zaak van meer kanten	☐	☐	☐	☐	☐
B09 Praat optimistisch over de toekomst	☐	☐	☐	☐	☐
B10 Bespreek wie er precies verantwoordelijk is voor welke prestatie	☐	☐	☐	☐	☐
B11 Wacht tot dingen fout gaan, voordat ik ingrijp	☐	☐	☐	☐	☐
B12 Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden	☐	☐	☐	☐	☐
B13 Geef rijdend personeel het gevoel voor een hoger doel te werken	☐	☐	☐	☐	☐
B14 Besteed tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden	☐	☐	☐	☐	☐

	Nooit	Bijna nooit	Soms	Regel- matig	Heel vaak
B15 Maak duidelijk wat er tegenover staat als de resultaten worden behaald	☐	☐	☐	☐	☐
B16 Ben er stellig van overtuigd dat je pas moet ingrijpen als er wat aan de hand is	☐	☐	☐	☐	☐
B17 Behandel rijdend personeel meer als een individu dan als zomaar een lid van een groep	☐	☐	☐	☐	☐
B18 Laat problemen op hun beloop voordat ik ingrijpt	☐	☐	☐	☐	☐
B19 Richt mijn volledige aandacht op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen	☐	☐	☐	☐	☐
B20 Laat mijn geweten meespelen bij het nemen van beslissingen	☐	☐	☐	☐	☐
B21 Volg alle fouten op de voet	☐	☐	☐	☐	☐
B22 Draag een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit	☐	☐	☐	☐	☐
B23 Wijs rijdend personeel erop als zij de norm niet halen	☐	☐	☐	☐	☐
B24 Ontloop het nemen van besluiten	☐	☐	☐	☐	☐
B25 Zie rijdend personeel als personen met eigen behoeften, capaciteiten en ambities	☐	☐	☐	☐	☐
B26 Krijg rijdend personeel zover dat zij problemen vanuit vele verschillende invalshoeken gaan zien	☐	☐	☐	☐	☐
B27 Help rijdend personeel om hun sterke punten te ontwikkelen	☐	☐	☐	☐	☐
B28 Help rijdend personeel te zien hoe zij hun werk anders aan kunnen pakken	☐	☐	☐	☐	☐
B29 Stel het beantwoorden van dringende vragen uit	☐	☐	☐	☐	☐
B30 Benadruk het belang van het hebben van een gezamenlijke missie	☐	☐	☐	☐	☐
B31 Toon tevredenheid wanneer het rijdend personeel aan de verwachtingen voldoen	☐	☐	☐	☐	☐
B32 Toon vertrouwen dat we onze doelen zullen halen	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage 5: MLQ sleutel

Geïdealiseerde invloed:

Praat over zijn belangrijkste waarden en overtuigingen */**
Geeft ons het gevoel voor een hoger doel te werken
Laat zijn geweten meespelen bij het nemen van beslissingen **
Toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen

Inspirerende motivatie:

Praat optimistisch over de toekomst **
Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden
Draagt een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit
Toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen **

Intellectuele stimulans:

Bekijkt steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog kloppen **
Bekijkt bij het oplossen van problemen de zaak van meer kanten **
Krijgt mij zover dat ik problemen vanuit vele verschillende invalshoeken ga zien
Helpt me te zien hoe ik mijn werk anders aan kan pakken

Geïndividualiseerde consideratie:

Besteedt tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden **
Behandelt mij meer als een individu dan als zomaar een lid van een groep
Ziet mij als iemand met eigen behoeften, capaciteiten en ambities
Helpt me om mijn sterke punten te ontwikkelen **

Prestatiebeloning:

Ondersteunt mij in ruil voor mijn inspanningen **
Bespreekt wie er precies verantwoordelijk is voor welke prestatie
Maakt duidelijk wat er tegenover staat als de resultaten worden behaald
Toont tevredenheid wanneer ik aan de verwachtingen voldoe

Management by exception actief:

Richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van de norm
Richt zijn volledige aandacht op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen
Volgt alle fouten op de voet
Wijst mij erop als ik de norm niet haal *

Management by exception passief:

Grijpt niet in totdat problemen ernstig worden
Wacht tot dingen fout gaan, voordat hij ingrijpt
Is er stellig van overtuigd dat je pas moet ingrijpen als er wat aan de hand is
Laat problemen op hun beloop voordat hij ingrijpt

Laisser faire:

Houdt zich buiten belangrijke kwesties
Is er niet wanneer hij nodig is
Ontloopt het nemen van besluiten
Stelt het beantwoorden van dringende vragen uit

* verwijderd uit de resultaten van rijdend personeel

** verwijderd uit de resultaten van teammanagers

Bijlage 6: Schaal charisma

De schaal charisma is gemaakt door de schalen geïdealiseerde invloed en inspirerende motivatie samen te voegen. Hieronder is te zien uit welke vragen deze schalen bestaan.

Geïdealiseerde invloed:

Praat over zijn belangrijkste waarden en overtuigingen

Geeft ons het gevoel voor een hoger doel te werken

Laat zijn geweten meespelen bij het nemen van beslissingen **

Toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen

Inspirerende motivatie:

Praat optimistisch over de toekomst **

Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden

Draagt een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit

Toont vertrouwen dat we onze doelen zullen halen **

** verwijdt uit de resultaten van teammanagers

Bijlage 7 : Eigen werk verklaring

Ondergetekende(n):

Marieke Hagenus

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Deventer

Datum: 4 juli 2016

Handtekening:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in **Art. 19 OER**.

