

*“In hoeverre heeft de stijl van leidinggeven van het management van PostNL Pakketten depot Hengelo invloed op het vertrouwen van de pakketbezorgers van depot Hengelo?”*

## Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Uitgevoerd binnen PostNL Pakketten depot Hengelo

Nienke Bloemendaal  
Studentnummer 147246  
Hogeschool Saxion Deventer  
Human Resource Management -  
Human Talent Development

---

## TITELBLAD

Bachelor scriptie Human Resource Management

# “Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer”

Uitgevoerd binnen PostNL Pakketten depot Hengelo

Nienke Bloemendaal (auteur)

*Studentnummer 147246*

School of Applied Psychology and Human Resource Management (Academie Mens & Arbeid)

Bachelor Human Resource Management – Human Talent Development

Saxion University of Applied Sciences

Eerste beoordelaar (Hogeschool Saxion Deventer)

*Mevr. M. Alons*

Tweede beoordelaar (Hogeschool Saxion Deventer)

*Dhr. P. Braakhuis*

Begeleider (PostNL Pakketten depot Hengelo)

*Dhr. G. Wichers*

Datum

*Vrijdag, 4 maart 2016*



## MANAGEMENTSAMENVATTING

Voor dit onderzoek is er gekeken of er binnen PostNL Pakketten depot Hengelo een verband is tussen de manier van leidinggeven en het vertrouwen binnen de organisatie. Het onderzoek is uitgezet binnen PostNL Pakketten, omdat zij onrust ervaren onder de pakketbezorgers met een vast dienstverband en de subcontracters op de werkvloer. Resultaten van het MMO 2014 wijzen uit dat pakketbezorgers zich niet gestimuleerd voelen door de organisatie en er is een landelijk onderzoek door PostNL Pakketten uitgezet, waaruit is gebleken dat 75 % van de subcontracters geen vertrouwen hebben in de organisatie.

PostNL Pakketten werkt landelijk middels het LEAN systeem. Dit houdt in dat zij uit gaan van drie bollen. Dit zijn bol 1: Proces, bol 2: Houding & Gedrag en bol 3: Management informatie systeem. Er is veel aandacht besteed aan bol 1 en bol 3, maar bol 2 is daarbij ondergesneeuwd. Nu wil PostNL Pakketten werken aan bol 2 'Houding & Gedrag', om zodoende stakingen te voorkomen, die in 2015 meerdere keren zijn voorgekomen, en om de tevredenheid van de medewerkers, en in het bijzonder de pakketbezorgers, weer te bevorderen.

Centraal binnen dit onderzoek staan het management van depot Hengelo en de pakketbezorgers van depot Hengelo. Er wordt een antwoord gegeven op de vraag: *"In hoeverre heeft de stijl van leidinggeven van het management PostNL Pakketten van depot Hengelo invloed op het vertrouwen van de pakketbezorgers van depot Hengelo?"*. Hier wordt antwoord op gegeven aan de hand van zes deelvragen.

Uit de theorie is gebleken dat transformationeel leiderschap een stijl is die veel vertrouwen genereert onder medewerkers, maar een combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap zou de beste manier zijn vertrouwen te generen (Robbins en Judge, 2011). Daarnaast is positiviteit op de werkvloer ook belangrijk. Een organisatie waar onderling vertrouwen heerst, is een conflictwaardige organisatie. Ofwel een organisatie die kan groeien door middel van conflicten (Hoedt, ten, 2013).

Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat het management van depot Hengelo zichzelf een transformationele stijl van leidinggeven toekent. Zij hebben dit zelf gemeten aan de hand van een vragenlijst en zichzelf de transformationele leiderschapsstijl toegekend. De pakketbezorgers met een dienstverband binnen PostNL Pakketten onderstrepen dit het meeste. De subcontracters onderstrepen dit licht. Toch is er naar voren gekomen dat er ook zeker nog verbetering kan plaatsvinden. Zo voelen de pakketbezorgers van depot Hengelo zich niet genoeg gestimuleerd door het management van depot Hengelo om eigen ideeën aan te leveren voor het uitvoeren van hun werkzaamheden of om nieuwe dingen bij te leren. Wel voelen zij zich regelmatig gewaardeerd door het management van depot Hengelo voor het uitvoeren van hun werkzaamheden.

De onderzoeken zijn met een schriftelijke vragenlijst afgenomen en met de hand verwerkt in het programma SPSS. Met dit programma is een betrouwbaarheidsanalyse afgenomen, waaruit is gebleken dat beide vragenlijsten als betrouwbaar mogen worden aangenomen. De resultaten zijn allemaal te vinden in de bijlagen, ook weer tot stand gebracht dankzij het programma SPSS. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is gebleken dat het management van depot Hengelo aangeeft een transformationele stijl van leidinggeven te hebben, maar er zijn ook resultaten die aantonen dat zij een transactionele stijl van leidinggeven hebben. De pakketbezorgers onderschrijven de transformationele stijl van leidinggeven, maar de subcontracters zijn minder positief over de stijl van leidinggeven van het management depot Hengelo dan de pakketbezorgers met een dienstverband binnen PostNL Pakketten zijn.

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek zijn drie aanbevelingen gekomen die de stijl van leidinggeven van het management depot Hengelo zullen optimaliseren om daardoor meer vertrouwen te genereren onder de pakketbezorgers. Deze drie aanbevelingen luiden als volgt:

1. *Combineer de stijl van leidinggeven:* Over het combineren en uitvoeren van een transformationele en transactionele stijl van leidinggeven;
2. *Stimuleer eigen ideeën om te motiveren tot leren:* Om de pakketbezorgers meer autonomie in de werkzaamheden te geven en aan te sporen tot het meedenken over de eigen werkzaamheden om deze nog beter te kunnen uitvoeren.
3. *Neem een vervolg onderzoek af:* Om te achterhalen wanneer het vertrouwen wel en niet heerst op de werkvloer.

## VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer onderzoekt. Deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van PostNL Pakketten depot Hengelo en in het kader van de opleiding Human Resource Management (HRM) aan het Saxion, te Deventer.

In september 2011 ben ik in Enschede gestart met de opleiding HRM aan het Saxion te Enschede. Na een jaar heb ik gekozen voor de studierichting Human Talent Development (HTD) en heb ik mijn studie verder vervolgd aan het Saxion te Deventer. Bijna mijn gehele studieperiode, tot september 2015, heb ik een bijbaantje gehad bij PostNL Pakketten depot Hengelo. Toen ik mocht starten met afstuderen, is dit de eerste organisatie waar ik heb aangeklopt met de vraag of ik daar mijn onderzoek mocht doen. Dit mocht! Via deze weg wil ik iedereen binnen deze organisatie bedanken. De pakketbezorgers die de vragenlijsten hebben ingevuld, mijn oud collega's, voornamelijk Freddy Kloek en Ken Lehmann, die hebben geholpen met het uitzetten van de vragenlijsten en het management die een aparte vragenlijst heeft ingevuld voor mij. Een speciaal bedankje wil ik uitdragen naar mijn oud leidinggevende Gertie Wichers en procesmanager Ronald Wilms. Gertie is vanuit de praktijk mijn opdrachtgever voor dit onderzoek en heeft mij deze kans gegeven. Ronald Wilms is in het begin van mijn afstudeeronderzoek een aanspreekpunt geweest omtrent bepaalde zaken rond HR binnen depot Hengelo.

Tijdens mijn afstuderen heb ik verschillende pieken en dalen meegemaakt. Periodes dat ik op dreef en vol fanatisme met het onderzoek bezig kon zijn, maar ook periodes waarin ik niet vooruit leek te komen. Hiervoor dan ook grote dank naar mijn beoordelaars Marita Alons en Paul Braakhuis vanuit het Saxion. Zij hebben het vertrouwen in mij gesteld dat ik dit kon en zijn zeer geduldig met mij geweest. Ook mijn studieloopbaanbegeleidster gedurende de studierichting HTD, Marie-Louise Rickhoff, wil ik graag bij naam noemen om haar te bedanken. Ook toen zij feitelijk niet meer mijn studieloopbaanbegeleidster was namens de opleiding, bleef ik telefonisch contact met haar houden en heeft zij mij elk gesprek opnieuw weer weten te motiveren om verder te gaan en te geloven in mijzelf.

Daarnaast ook nog een bedankje aan mijn oud werkgever, XeroX, die mij de laatste weken dat ik daar werkte extra vrije tijd heeft gegeven om met mijn studie aan de slag te kunnen. Verder wil ik mijn vriend Sjoerd Platvoet bedanken, die elk chagrijnige studiemoment van mij heeft meegemaakt en doorstaan. Als laatste wil ik Tanja Nijkamp-Willemsen en Naomi Schellevis bedanken, zij hebben de allerlaatste check gedaan op taalfouten.

Ik hoop tot slot dat dit onderzoek nieuwe inzichten geeft en voor veel leesplezier zal zorgen.

Nienke Bloemendaal

Hengelo, vrijdag 4 maart 2016

## VERKLARENDE WOORDENLIJST

*Boxplot:* Een grafiek waarin het onderscheid tussen geënquêteerden wordt aangeduid.

*Depot:* Een depot is een vestiging. Wanneer er in deze scriptie wordt gesproken over depot Hengelo, dan gaat het over de vestiging van PostNL Pakketten in Hengelo.

*Depotmanager:* Een depotmanager is een vestigingsmanager.

*LEAN (systeem):* Een werkmethodek waarin standaardwerkmethodek zijn opgenomen vanuit een bepaalde (werk)filosofie om continue werkverbetering te beogen.

*Planbaliemedewerker:* Een planbaliemedewerker werkt voor PostNL Pakketten op een depot en zorgt ervoor dat pakketbezorgers in de ochtend alle juiste pakketten in de route heeft en kan gaan rijden of in de avond waarbij zij de niet uitgereikte pakketten weer innemen.

*Procesleider:* Een procesleider is officieel een planbaliemedewerker die op sommige momenten wordt ingezet als procesmanager, wanneer er een tekort is aan procesmanagers.

*Procesmanager:* Een leidinggevende binnen PostNL Pakketten op de werkvloer, die het proces leidt en stuurt en ervoor zorgt dat de werkzaamheden soepel verlopen. Zij hebben ook de bevoegdheid om beslissingen te nemen bij vragen en problemen van pakketbezorgers. Zij sturen de pakketbezorgers aan.

*Route:* Een rit die dagelijks wordt gereden door een pakketbezorgers om pakketjes bij de consumenten af te leveren.

*Schijnzelfstandigheid:* Zelfstandig ondernemers die onder het mom van 'zelfstandig ondernemerschap' eigenlijk in loondienst werkzaam zijn, zonder alle bijbehorende premies die daar aan vast zitten.

*Senior procesmanager:* De senior procesmanager stuurt de planbaliemedewerkers aan, maar heeft ook contacten met de pakketbezorgers. Bij afwezigheid van de depotmanager neemt de senior procesmanager deze taken waar.

*Shift(s):* De verschillende werktijden wanneer de pakketbezorgers starten met de werkzaamheden.

*Standaard werkmethodek:* Standaard regels en procedures voor het uitvoeren van de werkzaamheden.

*Stopprijs:* De vergoeding die een subcontracter krijgt per afgeleverd pakket.

*Stop(s):* Een stop is het adres waar een pakket moet worden afgeleverd. Wanneer er wordt gesproken over stops, betreft het meerdere adressen.

*Subcontracter:* Een pakketbezorger die een vaste route rijdt namens PostNL Pakketten, zij hebben geen dienstverband als pakketbezorgers bij PostNL Pakketten zelf, maar zij hebben wel een overeenkomst.

## INHOUD

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Titelblad .....                                                                          | 1  |
| Managementsamenvatting .....                                                             | 2  |
| Voorwoord .....                                                                          | 3  |
| Verklarende woordenlijst .....                                                           | 4  |
| Hoofdstuk 1: Probleemanalyse.....                                                        | 7  |
| 1.1 PostNL Pakketten .....                                                               | 7  |
| 1.2 Aanleiding .....                                                                     | 7  |
| 1.3 Doelstelling .....                                                                   | 8  |
| 1.4 Probleemoriëntatie.....                                                              | 8  |
| 1.5 Probleemstelling .....                                                               | 9  |
| 1.6 Literatuurverkenning .....                                                           | 9  |
| Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....                                                      | 10 |
| 2.1 Vertrouwen.....                                                                      | 10 |
| 2.1.1 Vertrouwen creëren binnen een organisatie .....                                    | 11 |
| 2.1.2 Versterken van positiviteit .....                                                  | 13 |
| 2.2 Verandering .....                                                                    | 14 |
| 2.3 Leiderschap en vertrouwen.....                                                       | 14 |
| 2.3.1 Transformationeel leiderschap.....                                                 | 15 |
| 2.3.3 Transformationeel leiderschap Naast Transactioneel leiderschap .....               | 16 |
| 2.4 Onderzoeksmodel.....                                                                 | 17 |
| Hoofdstuk 3: Methodologisch onderzoek .....                                              | 18 |
| 3.1 Doelgroep .....                                                                      | 18 |
| 3.2 Procedure van onderzoek.....                                                         | 19 |
| 3.2.1 Vragenlijsten.....                                                                 | 20 |
| 3.3 Operationalisatie en analyse van het onderzoek.....                                  | 20 |
| 3.3.1 Operationalisatie .....                                                            | 20 |
| 3.3.2 Analyse.....                                                                       | 21 |
| 3.4 Kwaliteit van het onderzoek .....                                                    | 21 |
| 3.5 Causaal veldmodel .....                                                              | 22 |
| Hoofdstuk 4: Resultaten .....                                                            | 23 |
| 4.1 Resultaten pakketbezorgers .....                                                     | 23 |
| 4.1.1 Verschillen subcontracters en pakketbezorgers in dienst van PostNL Pakketten ..... | 26 |
| 4.2 Resultaten management depot Hengelo .....                                            | 27 |
| 4.3 Resultaten open vragen.....                                                          | 30 |
| Hoofdstuk 5: Conclusie(s) .....                                                          | 32 |
| 5.1 Discussie(s) .....                                                                   | 35 |
| Hoofdstuk 6: Aanbevelingen.....                                                          | 37 |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Literatuurlijst .....                                                                    | 42 |
| Bijlagen .....                                                                           | 44 |
| 1.1 Vragenlijst pakketbezorgers.....                                                     | 44 |
| 1.2 Vragenlijst management depot Hengelo.....                                            | 46 |
| 1.3 Resultaten pakketbezorgers .....                                                     | 52 |
| 1.4 Verschillen tussen pakketbezorgers met een vast dienstverband en subcontractors..... | 61 |
| 1.5 Resultaten management depot Hengelo .....                                            | 67 |
| 1.5.1 Reacties open vragen aan het management .....                                      | 88 |
| 1.6 Eigen werk verklaring.....                                                           | 90 |

## HOOFDSTUK 1: PROBLEEMANALYSE

Dit eerste hoofdstuk geeft weer waar en waarom dit onderzoek gedaan wordt. Dit onderzoek wordt afgenomen bij het depot in Hengelo van de organisatie PostNL Pakketten. Na een korte kennismaking met de organisatie wordt de aanleiding voor het onderzoek weergegeven, waarna de doelstelling en probleemoriëntatie volgen. Naar aanleiding van eerder genoemde paragrafen is er een onderzoeksvraag opgesteld, met bijbehorende deelvragen. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met een literatuurverkenning als voorbereiding op het tweede hoofdstuk van dit onderzoek.

### 1.1 POSTNL PAKKETTEN

PostNL Pakketten is een B.V. van de organisatie PostNL. De B.V. van pakketten opereert binnen de logistieke branche. Pakketten die online worden aangeschaft door de consument worden middels groot transport aangeleverd bij de depots van PostNL en vanuit daar verspreid over verschillende routes van pakketbezorgers die er zorg voor dragen dat het pakket wordt afgeleverd bij de consument. In totaal zijn er in Nederland 18 depots, waarvan een negentiende depot nog wordt opgezet. Het hoofdkantoor van PostNL Pakketten is gevestigd in Hoofddorp. Internationaal heeft PostNL Pakketten vestigingen in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Italië. In Nederland werkt PostNL Pakketten met pakketbezorgers in eigen dienstverband en contractanten, ook wel subcontractors.

### 1.2 AANLEIDING

PostNL Pakketten werkt landelijk middels standaard werkmethodes vanuit het LEAN concept. Dit is opgesteld en uitgerold vanuit het hoofdkantoor. In het LEAN systeem van de depots wordt er gewerkt vanuit drie 'bollen':



**Figuur 1.** Bollen van het LEAN systeem.

Landelijk wordt er dus gewerkt met een LEAN systeem, zodat in elk depot dezelfde standaard werkmethodes worden gehanteerd. De bovenstaande bollen maken onderdeel uit van het LEAN systeem. Bol 1 'Proces' staat voor het proces van de aanvoer, het sorteren en de afvoer van de pakketten in de depots. De standaard werkmethodes zijn uit deze bol voortgevloeid, zodat iedere medewerker in elk depot direct aan het werk kan gaan. Bol 2 'Houding & Gedrag' heeft te maken met hoe er met elkaar om wordt gegaan binnen de depots. Het zijn gedragsregels die geldig zijn binnen elk depot. Zo hoort er met respect met elkaar om te worden gegaan en zijn er kledingvoorschriften. Iedere medewerker behoort bedrijfskleding te dragen en zich te kunnen identificeren middels een bedrijfspas. In bol 3 'Management informatie systeem' staat informatieverwerking centraal. In de afgelopen drie jaar is de informatieverwerking binnen alle depots van PostNL Pakketten continu in beweging geweest. Een standaard informatieverwerkingssysteem was er voorheen nog niet, waardoor niet altijd alles juist gecommuniceerd kon worden of gebeurtenissen werden niet geregistreerd, waardoor er niets meer terug te lezen was. Uiteindelijk is er een verwerkingssysteem opgesteld waarbij er dagrapportages gemaakt worden, deze worden omgezet naar weekrapportages, die worden verwerkt naar maandverslagen, waar uiteindelijk een jaarverslag uit rolt. Zoals al eerder verteld is dit systeem zo ingevoerd dat het op elk depot van PostNL Pakketten in Nederland uitvoerbaar is. Hierdoor is er sprake van een transparante werkwijze, waarbij elke medewerker weet wat er van hem of haar verwacht wordt.

In de afgelopen drie jaar is binnen de organisatie heel veel aandacht geweest voor bol 1 en voor bol 3. De ontwikkelingen van bol 3 zijn in de vorige alinea beschreven. Er is ook veel aandacht besteed aan het leanproces op de werkvloer en het uitdragen van de standaard werkmethodes, dit valt onder bol 1, zodat er binnen elk depot in Nederland op dezelfde manier gewerkt kan worden. Bol 2 'Houding &



Gedrag' is echter als het ware ondergesneeuwd. Door recente gebeurtenissen is er binnen de gehele organisatie van PostNL Pakketten duidelijk geworden dat ook deze bol niet vergeten mag worden. Aanleidingen voor deze gedachtegang zijn recente stakingen, in week 29 en 30 van 2015, van subcontractors door het hele land. De subcontractors die werkzaam zijn voor PostNL Pakketten en hebben gestaakt waren niet tevreden over de werkomstandigheden. Redenen voor de stakingen zijn verschillende factoren geweest, zo waren de subcontractors van mening dat de stopprijs die zij ontvingen te laag was. Daarnaast zou PostNL Pakketten teveel regels opleggen ten opzichte van de werkzaamheden van subcontractors, zodat het lijkt op schijnzelfstandigheid en niet meer op zelfstandig ondernemerschap. Meerdere subcontractors hebben hier al een rechtszaak over aangespannen, aldus branchewebsite Logistiek.nl (Weerd, de, 2015).

Ook de landelijke uitkomst van het tevredenheidsonderzoek onder subcontractors is een aanleiding voor de gedachtegang dat bol 2 meer aandacht nodig heeft. In dit onderzoek hebben de subcontractors aangegeven dat, landelijk, maar 25 % van hen vertrouwen heeft in PostNL Pakketten. De overige 75 % geeft aan dit vertrouwen niet te hebben. Daarnaast is uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MMO) 2014 onder de pakketbezorgers in dienstverband van PostNL gebleken dat maar 39 % van de pakketbezorgers die rijden voor depot Hengelo zich gestimuleerd voelen door de organisatie om de eigen werkzaamheden uit te voeren en bereid zijn een stapje verder te gaan wanneer nodig. De communicatie zou volgens laatstgenoemde groep ook niet voldoende zijn en de werkdruk wordt ervaren als te hoog. Landelijk wordt er door PostNL Pakketten aangenomen dat dit komt doordat er te weinig aandacht is besteedt aan bol 2. Door de focus te leggen op het proces en op de informatieverwerking is er niet stil gestaan bij een stukje aandacht voor de medewerkers. Bovengenoemde ontwikkelingen en resultaten van onderzoeken zijn hiervan de uitkomst geweest.

### 1.3 DOELSTELLING

Door de resultaten van het MMO 2014, de onrust in de organisatie en de vele stakingen die al zijn gehouden, is er al geconcludeerd dat er op landelijk niveau vertrouwen ontbreekt in het management van PostNL Pakketten vanuit de pakketbezorgers. Met dit onderzoek zal op kleiner niveau, namelijk plaatselijk, worden bevestigd of dit ook geldt voor het management en pakketbezorgers van PostNL Pakketten depot Hengelo.

De aanname bij de aanvang van het onderzoek is dat het vertrouwen van de pakketbezorgers binnen depot Hengelo laag is. Deze aanname wordt bevestigd of ontkracht door te onderzoeken of er een verband ligt tussen de stijl van leiding geven en het vertrouwen vanuit de pakketbezorgers richting het management van depot Hengelo. Het doel van het onderzoek is om hierdoor meer inzicht te geven in de stijl van leidinggeven en welke effecten deze heeft op alle pakketbezorgers die rijden voor depot Hengelo en het vertrouwen dat zij hebben in het management van depot Hengelo.

### 1.4 PROBLEEMORIËNTATIE

PostNL Pakketten werkt niet alleen met pakketbezorgers met een vast dienstverband. Ze werken ook met subcontractors. De arbeidsvoorwaarden en contracten tussen de beide partijen liggen anders, waardoor er een verschil kan zijn in hoe beide partijen tegen depot Hengelo aankijken.

Voor organisaties anno nu zijn de prestaties van medewerkers zeer belangrijk, voor een organisatie als PostNL Pakketten geldt dit des te meer. Zij moeten zowel consument als zakelijke klant tevreden houden. Eén van de belangrijkste redenen hoe PostNL Pakketten dit kan doen is door de prestaties van de pakketbezorgers. Zij bezorgen immers de pakketjes van- en naar consumenten en zakelijke klanten. Zij zijn het visitekaartje van het bedrijf en wanneer zij niet naar behoren presteren uit zich dat in het contact met de klanten: de organisatie kan klanten kwijtraken. In een tijd waar vele logistieke bedrijven diensten zo goedkoop mogelijk aanbieden, is het niet meer dan vanzelfsprekend voor PostNL om landelijk de grootste te blijven. Het feit dat zij vroeger begonnen als staatsbedrijf, vele jaren laten geprivatiseerd, is niet genoeg om het marktaandeel hoog te houden. De prestaties van de medewerkers moeten hoog, maar vooral goed, zijn. Tegenwoordig leidt een managementstijl van

controle en plannen alleen niet meer tot goede prestaties (Bijlsma-Frankema en Smid, 2006). Wil een bedrijf echt succesvol blijven, dan heeft het de volledige, vrijwillige, medewerking nodig van medewerkers. Dit wordt 'extra-role behaviour' genoemd. Hiermee bedoelt men dat medewerkers uit zichzelf bereid zijn een stapje extra te zetten. Extra-role behaviour komt voort uit vertrouwen. Volgens de inhoudstheorieën van arbeidsmotivatie staat vertrouwen in de organisatie in verbinding met arbeidsmotivatie (Sigtenhorst, van den, 2003). Meer vertrouwen in een organisatie leidt tot meer arbeidsmotivatie.

Het hebben van ongemotiveerde medewerkers kan volgens Engelaer (2008) leiden tot, onder andere, negativiteit over de eigen werkzaamheden en het niet openstaan voor verandering in werkzaamheden. Het zorgen voor meer vertrouwen wordt gezien als een alternatief, goed werkend middel om uiteindelijk meer motivatie te verkrijgen bij medewerkers. Voorwaarde is wel dat vertrouwen van weerskanten moet komen. Wanneer een organisatie de medewerkers vertrouwt, maar medewerkers vertrouwen de organisatie niet, zal dit nog steeds niet ten goede komen van de motivatie van de medewerkers.

## 1.5 PROBLEEMSTELLING

Het vertrouwen van de pakketbezorgers van depot Hengelo in het management van PostNL Pakketten depot Hengelo is onvoldoende, dit is de aanname van de organisatie zelf.

Voortvloeiend uit deze probleemstelling is de hoofdvraag van het onderzoek: "In hoeverre heeft de stijl van leidinggeven van het management van PostNL Pakketten depot Hengelo invloed op het vertrouwen van de pakketbezorgers van depot Hengelo?"

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn er enkele deelvragen opgesteld die gezamenlijk een antwoord zullen geven op de probleemstelling –en vraag.

Theoretische deelvragen

- Wat is vertrouwen?
- Welke stijl van leidinggeven werkt stimulerend om het vertrouwen binnen een organisatie te bevorderen?
- Waar leidt vertrouwen binnen een organisatie toe?

Empirische deelvragen

- Hanteert het management van depot Hengelo een leiderschapsstijl die vertrouwen genereert op de werkvloer onder de pakketbezorgers?
- Hebben de pakketbezorgers binnen depot Hengelo vertrouwen in het management van depot Hengelo aan de hand van de leiderschapsstijl die zij aangeven te hanteren?

## 1.6 LITERATUURVERKENNING

In de literatuur wordt de koppeling gemaakt naar het theoretisch kader. Covey (2012) heeft veel onderzoek in de praktijk gedaan naar vertrouwen in organisaties en wat hier de voordelen van zijn. Naast artikelen, heeft hij hier ook boeken over geschreven. Deze zullen worden bestudeerd voor er in het theoretisch kader kennis wordt gemaakt met het begrip 'vertrouwen in organisaties'. PostNL Pakketten maakt in de huidige bijeenkomsten en overleggen gebruik van de informatie die Covey (2012) verschaft over dit onderwerp. Omdat de organisatie een dusdanig interesse in deze man heeft wanneer het om organisatievertrouwen gaat, is het dus zinvol deze ook bij het onderzoek te betrekken. Voor dit onderzoek zal ook gebruik worden gemaakt van andere theorieën, zoals die van Bijlsma-Frankema en Smid (2006; 2007) die al veel gepubliceerd hebben over vertrouwen en de effecten hiervan op organisaties. De stijl van leidinggeven wordt gehaald uit twee verschillende leiderschapsstijlen. Dit zijn de transformationele en transactionele leiderschapsstijl, hiervoor worden bronnen gebruikt van, onder andere, Paffen (2011) en Robbins en Judge (2011). Het theoretisch kader zal uiteindelijk leiden tot het onderzoeksmodel.

## HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

Vertrouwen, iedereen kent het woord. Het is een begrip waar iedereen als het ware mee is opgegroeid. Als pasgeboren baby word je in de armen van je moeder gelegd en vervolgens in de armen van je vader. Hen leer je het eerste vertrouwen en zij zijn de personen die je een vertrouwensbasis meegeven. In je verdere leven leer je steeds meer mensen vertrouwen, maar je leert ook hoe het voelt als iemand dit vertrouwen schaadt (Bennink, 2003). Op deze manier groei je op. Naast je familie krijg je vrienden, maar ook leraren, collega's en werkgevers. Al deze relaties hebben bepaalde basissen, waaruit een groot deel hiervan gebaseerd op vertrouwen.

*“Het is niet zo erg dat je tegen me liegt; het is erger dat ik je niet meer kan vertrouwen.”* – Nietzsche (1844 – 1900).

### 2.1 VERTROUWEN

De vertrouwer is de persoon die vertrouwen in iets stelt. Dit kan een mens zijn, maar ook een dier zoals een hond (Nootboom, 2009). Zo zijn er mensen die, bijvoorbeeld, vertrouwen stellen in hun wekkerradio om hen elke ochtend te wekken. Een hond stelt vertrouwen in zijn baasje om ervoor te zorgen dat hij elke dag wordt uitgelaten en zijn behoefte kan doen. Vanuit dit oogpunt kan een mens, en in sommige gevallen een dier, de vertrouwer zijn. Vanuit organisatorisch oogpunt kan een organisatie niet de vertrouwer zijn. Wel is het mogelijk dat zij het vertrouwde zijn. In dit geval spreken we van een medewerker of klant, of andere stakeholders, waarvan de organisatie het vertrouwde is. Om de organisatie het vertrouwde te maken moet volgens Nootboom (2009) een wisselwerking zijn wat betreft al het vertrouwen binnen een organisatie. Dus niet alleen directe collega's en/of leidinggevenden moeten worden vertrouwd. Ook protocollen, regels en standaardwerkmethodes en procedures moeten worden vertrouwd om de organisatie het vertrouwde te maken.



**Figuur 2.** *Vertrouwer vs. Vertrouwde.*

Hoe weet je dan wanneer je iets of iemand vertrouwt? Covey (2012) meent dat het niet duidelijk uit te leggen is wanneer of waarom er vertrouwen is. Wanneer het er is, dan voel je het gewoon. Is vertrouwen dan ook iets wat je kunt beïnvloeden? Vertrouwen tussen twee verschillende personen moet gecreëerd worden en dit heeft tijd nodig, zowel privé als in organisaties. “Het verschil tussen een relatie met en een relatie zonder vertrouwen is tastbaar”, aldus Covey (2012). Covey (2012) citeert naar een uitspraak van Jim Burke, voormalig CEO en bestuursvoorzitter van Johnson & Johnson waaruit kenbaar wordt gemaakt dat er binnen een organisatie geen succes bestaat zonder vertrouwen. Zonder vertrouwen worden er in organisatie vaak verkeerde veronderstellingen gemaakt, veranderingen verkeerd geïnterpreteerd en roddels worden geformuleerd die niet waar zijn, allemaal ten koste van zowel de organisatie als de medewerkers.

### 2.1.1 VERTROUWEN CREËREN BINNEN EEN ORGANISATIE

Covey (2012) vergelijkt vertrouwen met golven. Hiervoor heeft hij vijf golven samengesteld om de vergelijking te kunnen maken, namelijk:

- Golf 1: zelfvertrouwen, dit gaat over geloofwaardigheid en bestaat uit de vier kernen *integriteit, intentie, kunnen* en *resultaten*.
- Golf 2: relatievertrouwen, dit komt voort uit gedrag met de bijbehorende 13 gedragingen van vertrouwen.
- Golf 3: organisatievertrouwen, komt voort uit de vier kernen van golf 1 en de 13 gedragingen uit golf 2.
- Golf 4: marktvertrouwen, komt voort uit reputatie.
- Golf 5: maatschappijvertrouwen, komt voort uit 'bijdragen' van zowel de mens, maar ook van organisaties.

Als uitbreiding van deze golven heeft Covey (2012) hier een vertrouwensmatrix voor opgesteld. De zogeheten 'Smart Trust Matrix'. De variabelen 'neiging' en 'analyse' staan centraal in deze matrix. In tabelvorm ziet de Smart Trust Matrix er als volgt uit:

|                                                                                        |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Blind vertrouwen</b><br>Neiging tot vertrouwen: hoog<br>Analyse van de feiten: laag | <b>Slim vertrouwen</b><br>Neiging tot vertrouwen: hoog<br>Analyse van de feiten: hoog |
| <b>Geen vertrouwen</b><br>Neiging tot vertrouwen: laag<br>Analyse van de feiten: laag  | <b>Wantrouwen</b><br>Neiging tot vertrouwen: laag<br>Analyse van de feiten: hoog      |

Tabel 1. Smart Trust Matrix van Covey (2012).

Het ideale beeld is dat er een hoge neiging tot vertrouwen is, maar dat de analyse van de feiten ook hoog zijn. Dit maakt 'slim vertrouwen' het best passende voor een organisatie.

Eerder is genoemd dat relatievertrouwen voortkomt uit 13 gedragingen. Dit zijn de '13 gedragingen van vertrouwen'. De volgende tabel geeft de 13 gedragingen weer met een korte toelichting.

|     | Gedragingen                | Toelichting                                                                                                |
|-----|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Praat recht door zee       | Wees altijd eerlijk en wees open over je motieven.                                                         |
| 2.  | Toon respect               | Behandel een ander zoals jij zelf behandeld wilt worden.                                                   |
| 3.  | Creëer transparantie       | Wees open en helder.                                                                                       |
| 4.  | Herstel fouten             | Wees niet bang om fouten toe te geven en zet gemaakte fouten recht.                                        |
| 5.  | Toon loyaliteit            | Wees niet neerbuigend naar anderen achter hun rug en kom voor anderen op wanneer zij dat zelf niet kunnen. |
| 6.  | Lever resultaten           | Werk binnen de vastgestelde tijd en behaal de werkdoelen.                                                  |
| 7.  | Word beter                 | Blijf ontwikkelen, groeien en jezelf ontplooien.                                                           |
| 8.  | Onderken de realiteit      | Ga geen conflicten en moeilijkheden uit de weg.                                                            |
| 9.  | Verduidelijk verwachtingen | Maak verwachtingen bespreekbaar.                                                                           |
| 10. | Wees aanspreekbaar         | Neem zelf verantwoordelijkheid.                                                                            |
| 11. | Luister eerst              | Luister naar anderen en luister voor je spreekt. Neem geen dingen aan zonder duidelijkheid.                |
| 12. | Kom afspraken na           | Doe wat je belooft te doen.                                                                                |
| 13. | Geef vertrouwen            | Vertrouw de mensen die het verdienen.                                                                      |

Tabel 2. 13 gedragingen van vertrouwen volgens Covey (2012).

Zoals eerder in dit hoofdstuk te lezen bestaat organisatievertrouwen volgens Covey (2012) uit integriteit, intentie, kunnen, resultaat en de 13 gedragingen van vertrouwen zoals vernoemd in tabel 2. Dit is meteen een antwoord op een eerder gestelde vraag binnen dit hoofdstuk, namelijk: hoe kan vertrouwen gecreëerd worden binnen een organisatie?

Om dit vertrouwen te creëren spelen dus meerdere factoren een rol. Het gedrag is erg belangrijk. Een organisatie zelf kan geen gedragingen vertonen. De medewerkers binnen een organisatie kunnen dit wel. Hoe collega's onderling met elkaar omgaan, is van groot belang om het vertrouwen in een organisatie te kunnen vergroten, maar ook verkleinen. De band tussen leidinggevende en medewerker is in deze essentieel. De leidinggevende verwacht van de medewerkers dat deze naar behoren en binnen een bepaalde tijd presteert. De medewerker op zijn beurt verwacht hier een beloning voor in ruil (extrinsieke motivatie), maar ook, onder andere, erkenning en waardering (intrinsieke motivatie). De 13 gedragingen van Covey (2012) zijn een manier om meer vertrouwen te creëren binnen deze collegiale banden. Om succes hiermee te bereiken is het noodzaak dat iedereen binnen een organisatie zich hieraan houdt. Daarnaast moet er zelfvertrouwen zijn in de persoon die een taak uitvoert. Om de taak met succes uit te kunnen voeren moet de persoon capabel zijn om de taak te *kunnen* uitvoeren en een behorend *resultaat* te boeken. Ook moet de intentie van de uitvoerder van de taak zijn dat de taak naar behoren wordt volbracht, wanneer iemand start met de verkeerde intentie, is er al geen sprake meer van geloofwaardigheid. Als laatste wordt er, volgens Covey (2012), van iemand verwacht dat hij of zij integer is. De taak moet op een eerlijke manier worden volbracht, waarbij verantwoordelijkheid wordt genomen voor de uitvoering, maar ook voor het resultaat.

Over het effect van vertrouwen in organisaties heeft tijdschrift Expertise in 2013 een groot artikel aan gewijd. Francine ten Hoedt (2013) heeft als conflictkundige binnen organisaties bevestigd dat het hebben van vertrouwen binnen organisaties leidt tot conflictwaardige organisaties die in staat zijn om conflicten effectief op te lossen. Ten Hoedt (2013) durft zelfs te stellen dat vertrouwen de belangrijkste pijler is voor werkplezier. Volgens haar werken medewerkers met het meeste plezier binnen een organisatie wanneer er vertrouwen heerst in de onderneming, maar ook in de naaste collega's, de leidinggevend en het management in het geheel. Cools (2005) uit in zijn boek dat hoe minder vertrouwen er is binnen een organisatie, hoe minder medewerkers zich gestimuleerd voelen om te presteren. Is het dan alleen nodig om vertrouwen te creëren binnen een organisatie en de controle volledig te laten gaan? Cools (2005) vindt van niet. Om vertrouwen binnen een organisatie het beste tot zijn recht te laten komen, behoort er volgens hem een balans te staan tussen zowel vertrouwen als controle. Vertrouwen hebben in het management van een organisatie is als medewerker niet vanzelfsprekend. Wanneer dit echter aanwezig is, levert dit positieve effecten op voor een organisatie (Smid en Boonstra, 2010; Bijlsma-Frankema 2007). De positieve effecten van vertrouwen zijn te zien in de prestaties van de medewerkers. Prestaties worden sneller en efficiënter behaald. Dit heeft als effect voor de organisatie dat deze ook beter presteert. De beste manier om een dergelijk vertrouwen voort te zetten is volgens Bijlsma-Frankema (2007) door een manier van symbolisch management te gebruiken. Dit is een vorm van management die zich kenmerkt door een bepaalde manier van zingeving en betekenis in de manier waarop er om wordt gegaan met medewerkers.

Net zoals er 13 gedragingen zijn van vertrouwen volgens Covey (2012), zo zijn er ook enkele gedragingen die voorkomen binnen organisaties waar geen of vertrouwen heerst. Dit worden de 'bedrijfsculturele gedragingen' genoemd en luiden als volgt:

- Manipulerend gedrag
- Het verstrekken van onvolledige informatie
- De eer opstrijken
- Het aanpassen van de waarheid
- Niet openstaan voor initiatieven en nieuwe ideeën
- Fouten door de vingers zien
- Schuld afschuiven
- Roddelen over collega's op een negatieve manier
- Beloftes en/of toezeggingen niet nakomen
- Laag verwachtingspatroon jegens elkaar
- Ongemotiveerde medewerkers

Volgens ten Hoedt (2013) gaat hier veel tijd in zitten, kostbare tijd. Zo geeft zij aan dat deze negatieve gedragingen binnen de organisatie voor 1/12<sup>e</sup> van het personeel zich uit in ziekteverzuim. Wanneer dit voor komt is er sprake van een escalierend conflict. Andere escalaties zijn discussies en afnemend van de arbeidsproductie.

Geen vertrouwen, ofwel wantrouwen, leidt dus tot conflicterende situaties. Nu hoeven conflicten niet altijd verkeerd te zijn. Wanneer conflicten op een goede manier worden aangepakt, kan de organisatie zelfs baat hebben bij een conflict (Hoedt, ten, 2013). Onderstaand schema geeft weer wat de positieve effecten zijn van conflicten op de werkvloer die op een correcte manier worden aangepakt.

| Conflictwaardige organisatie | Dividend                              | Effect                                                                                                  |
|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | Meer werkplezier onder de medewerkers | Hogere productiviteit en minder ziekteverzuim                                                           |
|                              | Meer zelfstandigheid                  | Conflicten, strubbelingen en dergelijke kunnen zelfstandig worden opgelost zonder inschakeling van hulp |
|                              | Lager personeelsverloop               | Investeren in scholing en ontwikkeling, welke bijdraagt aan de geleverde prestaties                     |

**Tabel 3.** Voordelen van een conflictwaardige organisatie volgens ten Hoedt (2013).

De conflictwaardige organisatie komt overeen met de formules over een *high-trust* en *low-trust* organisatie van Covey (2012). Hij stelt dat je 'belasting' betaalt wanneer er weinig vertrouwen heerst in de organisatie. De formule luidt als volgt: "Als vertrouwen daalt, daalt de snelheid en worden de kosten hoger". De tegenovergestelde formule is de winst die een organisatie kan behalen, puur doordat er vertrouwen heerst. Deze formule luidt als volgt: "Als vertrouwen stijgt, stijgt de snelheid van het werk en dalen de kosten". Zo worden organisaties vergeleken waar weinig tot geen vertrouwen heerst en organisaties waar wel vertrouwen heerst op basis van financieel behaalde resultaten. Dit maakt vertrouwen een realistisch en meetbaar begrip met als uitkomst dat organisaties waar vertrouwen heerst, betere financiële resultaten boeken.

## 2.1.2 VERSTERKEN VAN POSITIVITEIT

Een manier voor het creëren van meer vertrouwen is om medewerkers positieve emoties te laten ervaren. Deze manier komt voort uit de Broaden-and-Build theorie van Fredrickson (2001). Positieve emoties leiden tot veranderingen, omdat men door positieve aanmoediging of waardering meer openstaat voor nieuwe ideeën en het aandragen van nieuwe ideeën. Het bevordert de initiatiefrijheid die men in zich heeft. Door de positieve stimulering durft men meer te laten zien van zichzelf en van wat zij kunnen.

Door het licht binnen de organisatie te laten schijnen op wat goed gaat en niet op wat fout gaat, wordt de positiviteit vergroot. Op deze manier werkt een organisatie mee aan de psychische veerkracht van zijn medewerkers (Fredrickson, 2007).

Hoe groter de psychische veerkracht, hoe flexibeler de persoon is om met tegenslag om te gaan wanneer dit zich voordoet. Psychische veerkracht kan worden aangeleerd, waardoor het voor elke organisatie mogelijk is om de psychische veerkracht van medewerkers te vergroten. Fredrickson (2007) stelt dat het versterken van positieve emoties vergelijkbaar is met het versterken van een spier. Zolang je het blijft gebruiken, blijft het versterken. Er zijn verschillende manieren voor organisaties om positiviteit op de werkvloer aan te moedigen. Een goede manier is volgens Fredrickson (2007) om in elke negatieve situaties iets positiefs te vinden en positieve feedback te geven. Wat ook erg belangrijk is, is het erkennen van de medewerker en het geven van waardering aan medewerkers (Vuuren, van, Meeren, van der, en Semeijn, 2013). Moet je als werkgever dan de negatieve emoties van medewerkers maar helemaal negeren? Nee, dat zeker niet. Negatieve emoties mogen wel degelijk worden geuit, zo ontstaat er een situatie waaraan je het negatieve kan vergelijken met het positieve. Doel is wel dat het negatieve dan ook daadwerkelijk wordt omgebogen naar positiviteit.

## 2.2 VERANDERING

Het is niet binnen elke organisatie vanzelfsprekend dat medewerkers vertrouwen hebben. Om vertrouwen te creëren is er vaak verandering nodig. Een verandering moet goed worden ingezet binnen een bedrijf, anders wordt het beoogde doel van de verandering niet behaald. De Regulatory Focus Theory (RFT) van Higgins (1998) stelt dat geen verandering binnen een organisatie behaald zal worden wanneer de verandering niet in lijn is met de voorkeuren van de medewerkers en niet past bij de mate van motivatie van de medewerkers (Petrou, Demerouti en Breevaart, 2013).

Om binnen een organisatie een verandering aan te gaan, is het dus belangrijk dat er wordt gekeken naar de motivatie van de medewerkers. De verandering moet op een lijn staan met de medewerkers. Is dit nog niet het geval, dan zal er eerst een verandering moeten komen binnen de organisatiecultuur. Volgens van Boekholt (2007) ontstaat een organisatiecultuur uit de waarden van de medewerkers. Zij dragen immers de cultuur van de organisatie. Dit zit op een lijn met de visie van de RFT, alleen spreekt van Boekholt (2007) niet over motivatie, maar over waarden. Om succesvol de organisatiecultuur te kunnen veranderen, moet de organisatie rekening houden met de volgende punten:

- De veranderingen moeten betekenis hebben, zeker voor de medewerkers;
- De verandering moet draagkracht hebben in de gehele organisatie;
- Er moet geduld en begrip opgebracht worden voor medewerkers die moeite hebben met de verandering;
- Een leidinggevende moet het juiste voorbeeld geven om medewerkers te laten volgen.

Het klinkt heel simpel. Volg bovengenoemde stappen en de verandering is bereikt. Maar waarom gaat dit toch bij veel bedrijven steeds weer mis?

Binnen PostNL Pakketten wordt gewerkt volgens het LEAN systeem. Hier hebben zij drie bollen aan gehangen, bol 1: Proces, bol 2: Houding & Gedragen en bol 3: Management informatiesysteem, zoals beschreven in paragraaf 1.2 Aanleiding van Hoofdstuk 1. Het uitvoeren en standaardiseren van bol 1 en bol 3 is geen probleem geweest binnen depot Hengelo, met bol 2: Houding & Gedrag wordt nog steeds geworsteld. Door bijna tot geen aandacht te besteden aan bol 2, heeft de organisatie lange tijd niet op een lijn gezeten met de medewerkers. Dit heeft bepaalde zaken niet veel goed gedaan, dit resulteerde in stakingen en teleurstellende onderzoeksresultaten, zoals ook beschreven in paragraaf 1.2 Aanleiding van Hoofdstuk 1. Depot Hengelo wil nu werken aan het vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers, echter zij lijken nog niet op een lijn te staan met deze groep medewerkers. Volgens van Boekholt (2007) en de visie van de RFT is het dus noodzaak dat PostNL eerst gaat werken met en aan bovenstaande punten.

## 2.3 LEIDERSCHAP EN VERTROUWEN

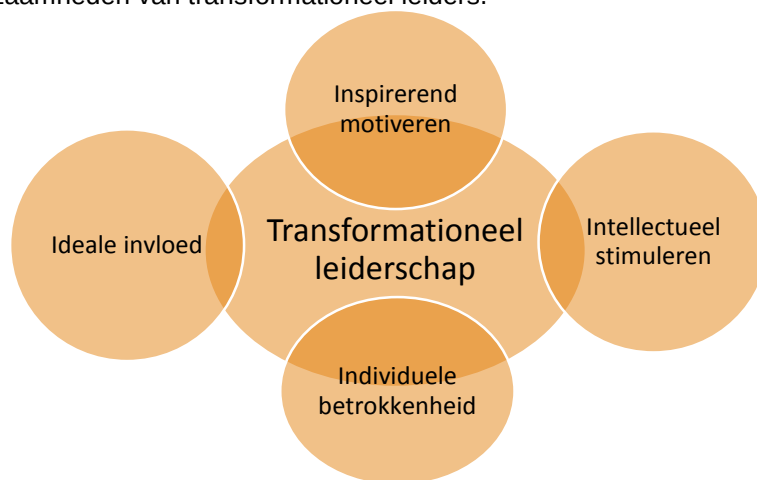
Symbolisch management op basis van zingeving en betekenis, dit is de stijl van leidinggeven die het vertrouwen onderling op de werkvloer verscherpt en verbeterd (Bijlsma-Frankema, 2007). Maar welke stijl van leiding geven hoort hierbij? Tegenwoordig zijn er zoveel verschillende stijlen, dat het lastig kan zijn om hier een duidelijke keuze in te maken. Twee bekende vormen van leiderschapstijlen zijn transformationeel leiderschap en transactioneel. Het lijkt alsof deze twee haaks tegenover elkaar staan, maar dit is niet zo (Robbins en Judge, 2011). Het zijn wel degelijk twee verschillende stijlen van leiderschap, maar de combinatie van deze twee samen maakt een meer krachtige stijl van leiderschap dan de stijlen afzonderlijk doen (Bijlsma-Frankema en Costa, 2005). De stijlen samen zouden een goede voorwaarde zijn om schijnzelfstandigheid van de pakketbezorgers tegen te gaan. Met het transactionele blijft duidelijk welke werknormen er gehaald moeten worden en door middel van het transformationele is er meer ruimte om gezamenlijk in contact te komen als management en pakketbezorgers, zowel met vast dienstverband als een subcontractor.



### 2.3.1 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Leiders die betrokken zijn, weten te motiveren, op een positieve manier te beïnvloeden en te stimuleren (Paffen, 2011). Dat zijn transformatieel leiders. Naast deze kenmerken, onderscheiden transformatieel leiders zich door medewerkers aan te sporen mee te denken met de organisatie en over de invulling van de eigen functie en het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. Wanneer een leidinggevende een omgeving creëert waarin vertrouwen is, zal dit leiden tot meer gemotiveerde medewerkers en meer stimulering voor de medewerkers om zich extra in te zetten voor de organisatie en om meer te leren, aldus George en Zhou (2002). Een transformatieel leider creëert deze omgeving door betrokken te zijn bij medewerkers, maar ook door het juiste voorbeeld te geven en zo op een positieve manier te beïnvloeden (Paffen, 2011).

Transformatieel leiderschap is een bepaalde vorm van leiden die binnen symbolisch management valt (Bijlsma-Frankema, 2007; Smid en Boonstra, 2010). Transformatieel leiders geven zin en betekenis aan de functie die zij beoefenen door de principes die centraal staan binnen de werkzaamheden van transformatieel leiders.



**Figuur 3.** De vier I's van transformatieel leiderschap.

Is iedereen een transformatieel leider? Nee, niet iedereen is dit vanuit zichzelf. Dit betekent echter niet dat de manier van leidinggeven die wordt gehanteerd nooit transformatieel kan worden (Paffen, 2011). Waar managers zich in de praktijk vaak meer bezig houden met het oplossen van bedrijfsproblematiek en het inzetten van kennis en vaardigheid om, vooral cijfermatige, doelen te behalen, het transactionele leiderschap, gaat het bij het transformatieel leiderschap om het leiden van de medewerkers. Transformatieel leiderschap is te leren, omdat het uitgaat van enkele principes. Het belangrijkste uitgangspunt van deze manier van leiding geven is vertrouwen, verdere uitgangspunten zijn respect, gelijkheid en verbondenheid (Zijdeveld en Bommerez, 2005). Eerder in dit hoofdstuk is gesteld dat de band tussen medewerker en leidinggevende essentieel is voor vertrouwen. Deze manier van leiderschap speelt hierop in. Dit komt doordat de leidinggevende en medewerker centraal staan samen met de bijbehorende principes. Met deze reden wordt er voor dit onderzoek vanuit gegaan dat vertrouwen binnen organisaties is gebaseerd op de relationele banden tussen de medewerker en leidinggevende.



---

### 2.3.3 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP NAAST TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP

Transformationeel leiderschap handelt in eerste instantie naar de relatie en de persoon en later pas naar de taak. De persoonlijke betrokkenheid naar elkaar is groter en er is meer ruimte voor ieders ontwikkeling. Het is een stijl van leiding geven waarin niet vaker dan soms eerst fouten gemaakt kunnen worden om daar van te leren, waar bij transactioneel leiderschap nog voor de fout gemaakt kan worden, wordt opgetreden. Deze stijl van leiderschap betreft medewerkers bij de organisatie en stimuleert hierdoor de motivatie van medewerkers om (gezamenlijke) doelen te behalen. Voor dit onderzoek gaan we verder kijken naar transformationeel leiderschap, omdat het zich richt op de persoonlijke relaties waar vertrouwen uit ontstaan.

Transactioneel leiderschap handelt naar het principe dat werkzaamheden gedaan moeten worden in ruil voor iets (Vaccaro, Jansen, Bosch, van den, en Volberda, 2013). De ruil bestaat vaak uit een externe factor, waarvan de meest bekende het salarisstrookje is dat elke maand wordt uitgegeven en het bedrag dat daardoor wordt bijgeschreven op de bankrekening van de medewerker. Door deze externe factor kunnen medewerkers gestuurd blijven worden, aldus het transactioneel leiderschap. Wanneer een medewerker niet naar behoren voldoet worden er 'sancties' opgelegd. De nadruk van deze manier van leidinggeven ligt op de taak die uitgevoerd wordt. Daarnaast bestaat transactioneel leiderschap ook uit het zogeheten "management by exception". Binnen de managementstijl wordt aandacht gelegd op afwijkingen en het doen van correcties van afwijkingen (Den Hartog et al., 2013).

Deze twee stijlen van leiderschap lijken in eerste instantie lijnrecht tegenover elkaar te staan. Maar is dit wel de juiste manier om deze leiderschapsstijlen te bekijken? Volgens Vaccaro et al. (2013) zijn zowel transformationeel als transactionele leiderschapsstijlen op een positieve manier verbonden aan innovaties binnen organisatie. Deze innovaties kunnen opspelen binnen het management, maar dit kan ook gaan om een verandering van mindset, zoals het verbeteren of opbouwen van vertrouwen binnen de organisatie. Hierbij is het wel van groot belang dat deze innovatie start bij het management van de organisatie. Wat gebeurt er als je transformationeel en transactioneel leiderschap naast elkaar zet?

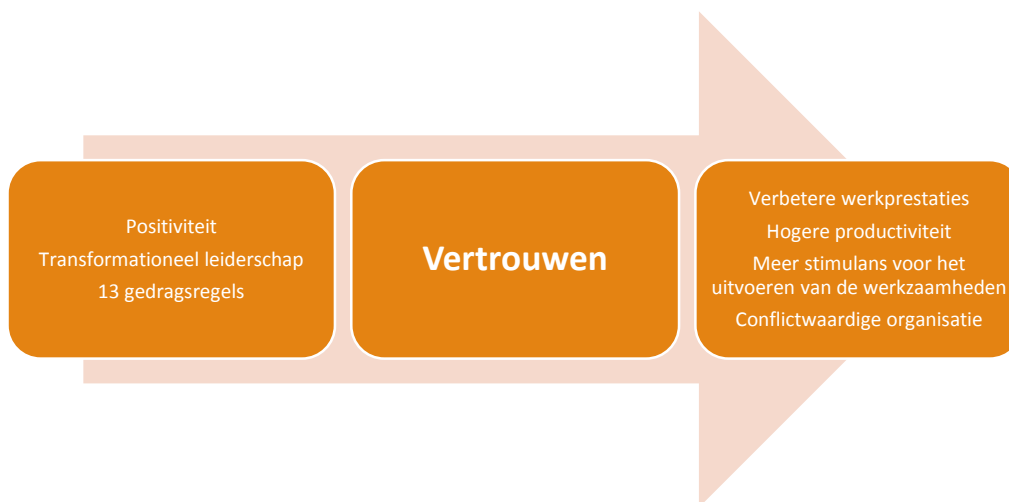
Grote organisaties, zoals PostNL Pakketten B.V., zijn ideaal om deze twee stijlen van leiderschap te combineren. De omvang van de organisatie zorgt ervoor dat het landelijk noodzakelijk is om op dezelfde wijze het proces te voeren. Dit gebeurt middels het LEAN systeem. Een systeem ontwikkeld om continu verbetering en optimalisatie te realiseren. Hier vind je de transactionele stijl van leidinggeven terug. Er zijn standaard procedures ontwikkeld, zodat ieder binnen elk depot weet hoe hij of zij de werkzaamheden naar behoren moet uitvoeren. Dit valt onder de transactionele stijl van leidinggeven. Het transactionele kan de transformationele stijl van leidinggeven versterken. De manier van werken is immers duidelijk en is bekend binnen alle lagen van de organisatie. Hierdoor weet elke medewerker hoe zij behoren te werken en wanneer zij naar behoren functioneren. Het transformationele kan dan tot uiting worden gebracht in het persoonlijke. Hieronder valt het contact onderling op de werkvloer en tussen de verschillende managementlagen, maar ook in het contact tussen de managementlaag en de werkvloer. Door deze stijl van leidinggeven in het persoonlijke contact te hanteren, voelen medewerkers zich meer gehoord en zullen zij sneller bereid zijn een stapje verder te gaan voor de werkgever (Burns in Roozendaal 2008, p. 80). Volgens Burns (1987) zijn medewerkers geneigd een de eigen prestaties te verbeteren en te verhogen wanneer zijn gemotiveerd worden door een transformationeel leider. Dit houdt voor PostNL Pakketten B.V. in dat de medewerkers kunnen blijven werken volgens de standaardprocedures (*transactioneel*), maar hiernaast ook meer inzet tonen en werkprestaties verbeteren en verhogen (*transformationeel*).

## 2.4 ONDERZOEKSMODEL

Vertrouwen is iets waar je mee opgroeit en wat de basis legt voor je relaties, zowel zakelijk als privé. Het vertrouwen binnen de organisatie start bij de instrumenten, deze instrumenten zijn positiviteit binnen de organisatie, een combinatie van transformationeel en transactioneel leiderschap en de 13 gedragsregels van Covey (2012). Een organisatie waar onderling vertrouwen heerst, is een conflictwaardige organisatie. Ofwel een organisatie die kan groeien door middel van conflicten (Hoedten, 2013). Vertrouwen zorgt dat de productiviteit van de medewerkers omhoog gaat, de werkprestaties verbeteren, de organisatie kan conflicten beter oplossen en de medewerkers voelen zich meer gestimuleerd door de leidinggevende om de werkzaamheden uit te voeren.

Transformationele leiders werken vanuit persoonlijke relaties. Hiermee stimuleren, motiveren, inspireren en beïnvloeden zij medewerkers. Dit maakt medewerkers meer betrokken bij de organisatie en de organisatiedoelen, waardoor zij meer intrinsiek gemotiveerd zijn om zich extra in te zetten voor de organisatie, maar ook voor de persoonlijke ontwikkeling van henzelf. Het combineren van transformationeel met transactioneel leiderschap is het meest effectief om vertrouwen te genereren op de werkvloer (Robbins en Judge, 2011).

Op basis van het theoretisch kader ziet het onderzoeksmodel er uit zoals weergegeven in figuur 4.



**Figuur 4** Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is ontstaan uit de gedachte dat vertrouwen binnen een organisatie mogelijk is wanneer er positiviteit heerst binnen de organisatie, dus onder medewerkers, leidinggevend en op de werkvloer in het algemeen. De 13 gedragsregels van Covey (2012) kunnen los van de positiviteit worden ingezet, maar kunnen ook worden ingezet als instrument om te bouwen aan de positiviteit binnen de organisatie.

De laatste voorwaarde om vertrouwen te kunnen genereren binnen een organisatie is de stijl van leidinggeven. In het theoretisch kader is te lezen dat een leiderschapsstijl, berust op zingeving en betekenis, de beste stijl is om vertrouwen te genereren. De beste leiderschapsstijl om dit te creëren is stijl van transformationeel leiderschap. Vertrouwen leidt vervolgens tot meerdere positieve zaken binnen een organisatie. Dit zijn verbeterde werkprestaties, een hogere productiviteit, meer stimulatie voor de medewerkers om de eigen werkzaamheden uit te voeren en een conflictwaardige organisatie.

## HOOFDSTUK 3: METHODOLOGISCH ONDERZOEK

Door de onrust binnen de organisatie van PostNL Pakketten is de aanname bevestigd dat er momenteel geen vertrouwen heerst onder de pakketbezorgers. De voorbeelden hiervan zijn: onderhandelingen met de vakbonden van logistiek en recente stakingen in het gehele land, maar ook van pakketbezorgers van depot Hengelo. Daarnaast heerst er geen positiviteit op de werkvloer. De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MMO) sluiten aan bij de onvrede die heerst.

Het vertrouwen moet terugkomen of bevorderd worden, dat is duidelijk. De basis hiervoor is de stijl van leiderschap. Transformationeel leiderschap leidt tot vertrouwen, maar zonder vertrouwen is er geen basis voor transformationeel leiderschap. Voor het onderzoek zal worden onderzocht welke manier van leiderschap er momenteel heerst. Dit wordt gedaan op twee manieren:

- Het management van depot Hengelo krijgt een uitgebreide vragenlijst over transformationeel leiderschap. Deze groep bestaat uit 9 personen, namelijk: 4 procesmanagers, 1 senior procesmanager, 1 depot manager, 1 procesmanager in opleiding en 2 procesleiders. Uit de resultaten zullen blijken of zij momenteel zelf al vinden of zij een transformationele vorm van leiderschap hanteren ja of nee. De vragenlijst die wordt afgenomen is aangeleverd door dhr. J. Mesu. Deze vragen gaan geheel over transformationeel leiderschap. Daarnaast worden er twee open vragen aan deze lijst toegevoegd, voor iedere afnemer van de vragenlijst is het de bedoeling dat zij dit naar eigen inzicht beantwoorden. Deze vragen zijn:
  1. Wat verstaat PostNL Pakketten volgens jou onder vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers?
  2. Welke middelen heb jij als leidinggevende nodig om het vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers te kunnen bevorderen?
- De pakketbezorgers, zowel de mensen met een dienstverband bij PostNL Pakketten als de subcontractors, zullen een vragenlijst krijgen om te achterhalen wat zij vinden wat de huidige stijl van leidinggeven is binnen het management van depot Hengelo en of deze stijl transformationeel is. Deze vragenlijst zal geheel anoniem zijn, ze hoeven alleen in te vullen of zij in dienst zijn bij PostNL of als subcontractor. Deze groep bestaat uit een groep van 155 personen.
- Zoals in H. 2 Theoretisch kader al is vermeld, gaat het binnen het transformationeel leiderschap om vier principes, dit zijn betrokkenheid, motiveren, invloed en stimuleren. Deze principes zijn de basis geweest voor het opstellen van de vragenlijst voor de pakketbezorgers. Vraag 1 tot en met 3 valt onder betrokkenheid. Vraag 4 tot en met 6 valt onder motiveren. Vraag 7 tot en met 9 valt onder invloed en vraag 10 tot en met 12 valt onder stimuleren. Hiermee wordt zowel het vertrouwen van de pakketbezorgers gemeten, als de manier waarop de pakketbezorgers tegenover de stijl van leidinggeven van het management van depot Hengelo aankijken.

### 3.1 DOELGROEP

Beide vragenlijsten, zowel voor het management van depot Hengelo als die voor de pakketbezorgers van depot Hengelo, zijn schriftelijke vragenlijsten. Beide partijen vullen de vragenlijst anoniem in. Hierdoor wordt gewaarborgd dat het onderzoek volledig anoniem afgenomen wordt. Ik als onderzoeker zal er ook niet achter komen wie wat heeft ingevuld.

Het onderzoek wordt afgenomen binnen PostNL Pakketten depot Hengelo. De doelgroep bestaat uit pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten en pakketbezorgers die werkzaam zijn als subcontractor. Laatstgenoemde groep is niet in dienst bij PostNL, maar heeft wel een contract om dagelijks zorg te dragen voor een vaste route. Tezamen is dit een grote doelgroep van 155 personen. Dit is meteen een van de grootste redenen waarom er is gekozen om te kiezen voor een kwantitatief onderzoek. Dit houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van vragenlijsten. Het bevragen van een dusdanig grote doelgroep door middel van interviews is qua tijdsbestek bijna niet te behalen als deze ook nog allemaal moeten worden uitgewerkt.

Het onderzoek is een mix van kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek. Het kwalitatieve gedeelte zit hem in het literatuuronderzoek. Hier wordt immers gebruik gemaakt van kwalitatieve bronnen, zoals eerdere onderzoeken en wetenschapsartikelen. Het praktijkonderzoek is kwantitatief, omdat deze middels een vragenlijst wordt onderzocht. Er zitten enkele voordelen aan het afnemen van een kwantitatief onderzoek. Zo is het voor de ondervraagde moeilijk om nog sociaal gewenste antwoorden te geven (Verhoeven, 2011). Omdat het bij dit onderzoek veelal om de beleving van de doelgroep gaat, wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatieve analyse om zo de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

PostNL Pakketten is een bedrijf die naast eigen medewerkers ook opdrachtovereenkomsten aangaat met externe partijen. Dit maakt dat er zowel pakketbezorgers met een PostNL dienstverband werkzaam zijn, maar ook subcontractors. Hierdoor kan de groep pakketbezorgers binnen PostNL Pakketten worden opgedeeld in twee groepen: de pakketbezorgers met een PostNL dienstverband en de subcontractors. De contracten die beide groepen hebben zijn verschillend van elkaar. Door het verschil in deze contracten kan er ook een verschil zijn in de arbeidsvoorwaarden, dit maakt dat er een verschil kan zijn in hoe de pakketbezorger tegen de organisatie aan kijkt. Beide groepen worden meegenomen in het praktijkonderzoek. Op deze manier kan er aan het management van depot Hengelo de meest betrouwbare resultaten worden getoond. Door beide partijen in het onderzoek te betrekken, is het onderzoek dusdanig uitgebreid dat het rekening houdt met beide partijen en de organisatie daardoor resultaten heeft die veelzijdiger zijn en bij eventuele veranderingen alle partijen in ogenschouw mee kan nemen.

Tabel 4 laat zien welke deelvraag in welk deel van het onderzoek aan bod zal komen.

| Deelvraag                                                                                                                                                        | Literatuuronderzoek | Praktijkonderzoek |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Wat is vertrouwen?                                                                                                                                               |                     |                   |
| Welke stijl van leidinggeven werkt stimulerend om het vertrouwen binnen een organisatie te bevorderen?                                                           |                     |                   |
| Waar leidt vertrouwen binnen een organisatie toe?                                                                                                                |                     |                   |
| Hanteert het management van depot Hengelo een leiderschapsstijl die vertrouwen genereert op de werkvloer onder de pakketbezorgers?                               |                     |                   |
| Hebben de pakketbezorgers binnen depot Hengelo vertrouwen in het management van depot Hengelo aan de hand van de leiderschapsstijl die zij aangeven te hanteren? |                     |                   |

**Tabel 4.** Deelvraag per onderzoeksmethode

## 3.2 PROCEDURE VAN ONDERZOEK

De procedure van onderzoek wordt beschreven aan de hand van hoe het onderzoek is afgenomen. Dit zal gaan om het theoretisch onderzoek en het kwantitatieve onderzoek. Om het literatuuronderzoek uit te kunnen voeren is er gebruik gemaakt van de verschillende thema's die aan bod komen in dit onderzoek. Deze thema's zijn vertrouwen en leiderschap. Om het theoretisch kader van deze thema's goed in te kunnen kaderen is er gebruik gemaakt van een scala aan wetenschappelijke artikelen van de website Google Scholar. De themakring van Duurzame

Inzetbaarheid, van Saxion Hogeschool Deventer: Academie Mens & Arbeid (AMA), beschikt over een bron van wetenschappelijke artikelen die raakvlakken hebben met dit onderzoek. Enkele wetenschappelijke artikelen hiervan zijn gebruikt. Daarnaast is er gebruik gemaakt van boeken, internetbronnen en een heel belangrijke: de databank van Saxion Hogeschool, voor het verkrijgen van alle relevante literatuur voor het literatuuronderzoek.

---

### 3.2.1 VRAGENLIJSTEN

Om de empirische deelvragen te kunnen beantwoorden, is er gekozen voor kwantitatief onderzoek. De reden hiervoor staat beschreven in *paragraaf 3.1 Methode van onderzoek*

Voor het afnemen van de vragenlijsten zijn de pakketbezorgers op de hoogte gesteld van het onderzoek en is er om medewerking gevraagd. De vragenlijsten zijn uitgezet door ze aan het begin van de werkdag aan de pakketbezorgers mee te geven, op het zelfde moment waar zij hun scanner, batterijen en aangetekende brieven krijgen voor die werkdag. Aan het einde van de werkdag leveren de pakketbezorgers deze spullen weer in, waarbij ze ook de ingevulde vragenlijsten weer inleveren. Dit houdt in dat de pakketbezorgers een papierenlijst aangeleverd krijgen. Het management van depot Hengelo heeft de vragenlijsten op papier aangeleverd gekregen, ook zij moesten deze met de hand invullen. Alle vragenlijsten zijn met de hand ingevoerd en verwerkt in SPSS.

Vanuit het management wordt er een volledige respons verwacht. Het gaat om negen managementsleden en er wordt vanuit gegaan dat zij allemaal een vragenlijst invullen en retourneren. Een responspercentage van 100 %. Vanuit de pakketbezorgers wordt er verwacht dat de helft van hen de moeite zal nemen om de vragenlijst in te vullen en te retourneren. Een responspercentage van 50%.

Na het afnemen is gebleken dat zeven leden van het management de vragenlijst hebben ingevuld en dat 102 pakketbezorgers de vragenlijst hebben ingevuld. Voor het management, uitgaand van negen personen, is dit een percentage van:  $(7 : 9 =) 0.78 \times 100 = 78 \%$ . Voor de pakketbezorgers, uitgaand van 155 pakketbezorgers, is dit een percentage van:  $(102 : 155 =) 0.66 \times 100 = 66 \%$ .

Er hebben dus meer pakketbezorgers de vragenlijst ingevuld dan verwacht en er hebben minder managementleden de vragenlijst ingevuld dan verwacht.

## 3.3 OPERATIONALISATIE EN ANALYSE VAN HET ONDERZOEK

De procedure van operationaliseren en analyseren van het onderzoek zijn van groot belang. Het is belangrijk dat dit accuraat en nauwkeurig gebeurt. Aan de hand van een juist operationalisatie proces kan er worden geanalyseerd. De resultaten van het onderzoek worden geanalyseerd, waardoor conclusies kunnen worden geformuleerd en aanbevelingen geschreven kunnen worden.

---

### 3.3.1 OPERATIONALISATIE

Zodra de vragenlijsten zijn afgenomen, is het zaak om deze op een correcte wijze te verwerken. Dit wordt gedaan met het programma SPSS. Om dit correct te kunnen uitvoeren, moeten alle enquêtevragen zijn ingevoerd in SPSS. Omdat de vragenlijsten niet digitaal worden afgenomen, moeten alle gegeven antwoorden met de hand worden ingevoerd. Dit kan met *Dataview*, een onderdeel van SPSS. Dit zorgt ervoor dat de operationalisatie procedure veel tijd in beslag zal nemen, maar het belangrijkste hiervan is dat dit nauwkeurig gebeurt zodat elk antwoord juist wordt ingevoerd. Elk thema is in SPSS een variabele, de variabele staat voor één vraag. Elke vraag, dus variabele, bestaat uit één kolom. Alle antwoorden worden uitgewerkt in een rij onder deze kolom. Wanneer alle gegevens verwerkt zijn, kan er gestart worden met de analyse van het onderzoek en de resultaten.

Elke antwoordschaal van de vragenlijst krijgt een nummer mee, hiermee kan de schaal worden gewogen. In allebei de vragenlijsten zijn de antwoordschalen 'nooit', 'bijna nooit', 'soms', 'regelmatig' en 'heel vaak'. Dit is gedaan op basis van de likertschaal, waar elke antwoordschaal een nummer mee krijgt om het meetniveau ordinaal te maken. Hierdoor kun je gewoon de analyses blijven uitvoeren in SPSS. Het antwoord 'nooit' heeft het nummer 1 gekregen, het antwoord 'bijna nooit' heeft het nummer 2 gekregen, 'soms' heeft het nummer 3 gekregen, 'regelmatig' heeft het nummer 4 gekregen en 'heel vaak' heeft het nummer 5 gekregen voor de verwerking in SPSS. Er is bewust gekozen voor een likertschaal met vijf antwoordschalen. Met een 3-puntsschaal werd er verwacht dat de antwoordmogelijkheden te beperkt zijn, met een 7-puntsschaal werd er verwacht dat er teveel keuzemogelijkheden uit antwoorden zouden zijn. Er is bewust niet gekozen voor een even antwoordschaal, omdat je de geënquêteerde hierdoor bijna dwingt om een negatieve of positieve keuze te maken, omdat er geen middenweg zoals 'soms' of 'neutraal' te kiezen is. Het moet voor de geënquêteerde wel een vrije keuze blijven welk antwoord zij kiezen. De 5-puntsschaal is daarom een bewuste keuze geweest in dit onderzoek.

Bij het meten van de resultaten van de vragenlijst is afgegaan van hoe hoger het antwoord op de 5-puntsschaal is, hoe meer het transformationeel leiderschap is. *Voorbeeld: Wanneer een management lid met 'heel vaak' heeft geantwoord, geven zij aan dat zij transformationeel leidinggeven. In het verwerken van de resultaten heeft dit antwoord de antwoordschaal 5 meegekregen, oftewel de hoogste schaal.* Voor de vragenlijst van de pakketbezorgers geldt hetzelfde. Geven zij aan 'heel vaak', wat ook de hoogste antwoordschaal (5) heeft meegekregen, dan erkennen zij het transformationeel leidinggeven van het management van depot Hengelo.

### 3.3.2 ANALYSE

Met het programma SPSS is het mogelijke om meerdere en verschillende analyses te stellen. Dit onderzoek zal in SPSS werken met *discrete variabelen*. Het gaat hierbij om kwalitatieve variabelen, dit omdat er door elke geënquêteerde naar zijn of haar mening wordt gevraagd. De enquête zal bestaan uit *ordinaire discrete variabelen* (Onderzoekensps.nl, z.j.). Dit houdt in dat de vragen discrete variabelen zijn die ordinaal zijn. Ook houdt dit in dat er in de antwoordmogelijkheden uit meerdere keuzes gekozen kan worden. Een voorbeeld hiervan is: mee eens – neutraal / geen mening – oneens.

## 3.4 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

Deze paragraaf gaat over de betrouwbaarheid en validiteit. Twee onderdelen die van essentieel belang zijn wanneer het gaat om het afnemen van een onderzoek.

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft ermee te maken in hoeverre er toevalsfouten voorkomen (EURIB, 2010; Verhoeven, 2011). Dergelijke fouten ontstaan voornamelijk door de omgeving en de situatie waarin het onderzoek wordt afgenomen.

Er zijn enkele manieren om de betrouwbaarheid van een onderzoek te meten (EURIB, 2010). De manieren hiervoor zijn: onderzoeken op homogeniteit van de vragen (item-analyse). Er wordt gemeten of enkele vragen van de enquête, of van een onderdeel van de kolom, hetzelfde meet. Dit kan worden gemeten met het programma SPSS. Hiervoor wordt de *cronbach a* analyse methode gehanteerd. Wanneer een vragenlijst in twee, of meerdere, delen wordt gesplitst, maar de vragen over dezelfde variabele gaan, wordt er gebruik gemaakt van de *correlatie* analyse. Voor dit onderzoek is alleen gebruik gemaakt van de *cronbach a* analyse. Een vragenlijst is betrouwbaar volgens de *cronbach a* analyse wanneer er een score is behaald van minimaal 0,7 (Verhoeven, 2011).

De vragenlijst die is afgenomen bij het management heeft een homogene score van 0.770, zoals hieronder te zien in tabel 6. Dit maakt het een betrouwbare vragenlijst.

| Cronbach's Alpha | Aantal vragen |
|------------------|---------------|
| 0.770            | 42            |

**Tabel 5.** Cronbach A score vragenlijst management.



De vragenlijst die is afgenomen bij de pakketbezorgers heeft een homogene score van 0.936, zoals hieronder te zien in tabel 7. Ook dit maakt dat deze vragenlijst als betrouwbaar kan worden bestempeld.

| Cronbach's Alpha | Aantal vragen |
|------------------|---------------|
| 0.936            | 13            |

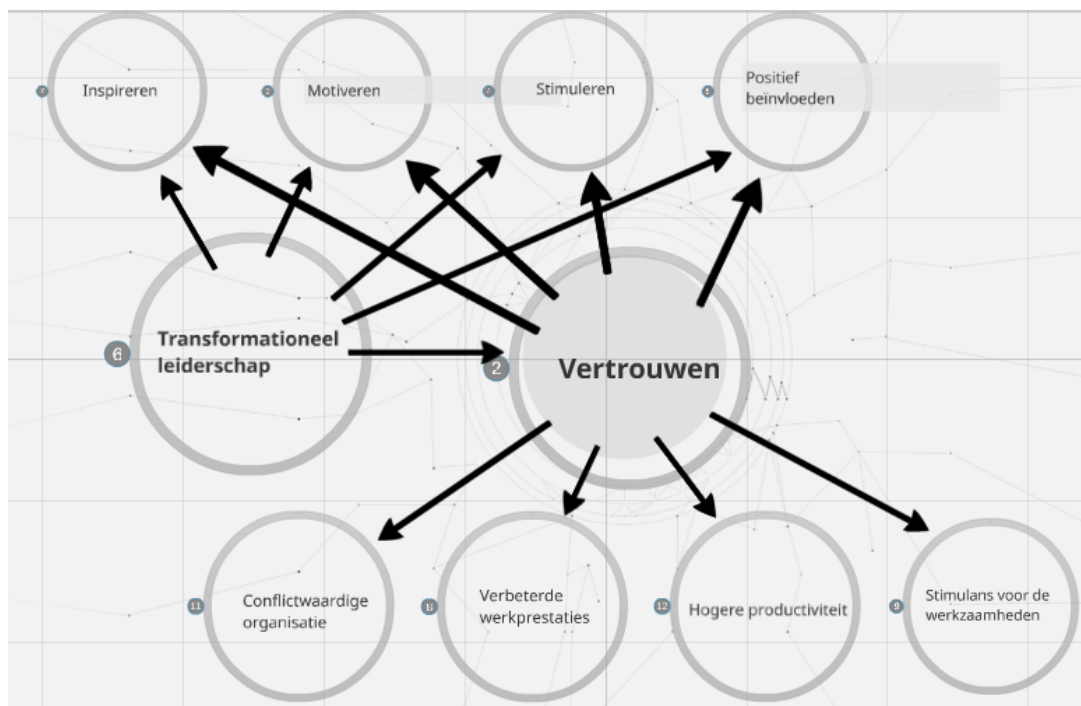
**Tabel 6.** Cronbach A score vragenlijst pakketbezorgers.

Verhoeven (2011) stelt dat een onderzoek ook betrouwbaar is wanneer het herhaalbaar is. De wijze van afnemen van dit onderzoek is middels een vragenlijst. Dezelfde vragenlijst kan over een jaar, of later, weer worden afgenomen. Dit maakt het onderzoek extra betrouwbaar.

Bij de validiteit van een onderzoek wordt er gekeken naar in hoeverre er systematische fouten voor komen in een onderzoek (EURIB, 2010; Verhoeven, 2011). Door systematische fouten wordt er niet gemeten wat er gemeten moet worden. De content validiteit gaat over de omgeving waarin het onderzoek wordt gemeten (EURIB, 2010). Een juiste standaard om dit valide te maken is om te bedenken: kan dit onderzoek in welke situatie dan ook hetzelfde meten? Voor dit onderzoek is dit het meest van belang, er kan namelijk worden nagegaan of dezelfde vragenlijst onder medewerkers van een andere organisatie precies hetzelfde meet. Beide vragenlijsten zijn uit te voeren binnen elke andere organisatie. Bij de vragenlijst hoeven enkel de woorden pakketbezorger en pakketbezorgers gewijzigd te worden naar medewerkers en medewerker. Dit maakt de content van de vragenlijsten valide.

### 3.5 CAUSAAL VELDMODEL

In figuur 5 vind je het causaal veldmodel van het onderzoek. De gedachte van het onderzoek is dat transformationeel leidinggeven tot vertrouwen leidt. Met de vragenlijsten wordt daarom ook onderzocht of er een transformationele stijl van leidinggeven heerst binnen het management van depot Hengelo.



**Figuur 5.** Causaal veldmodel

## HOOFDSTUK 4: RESULTATEN

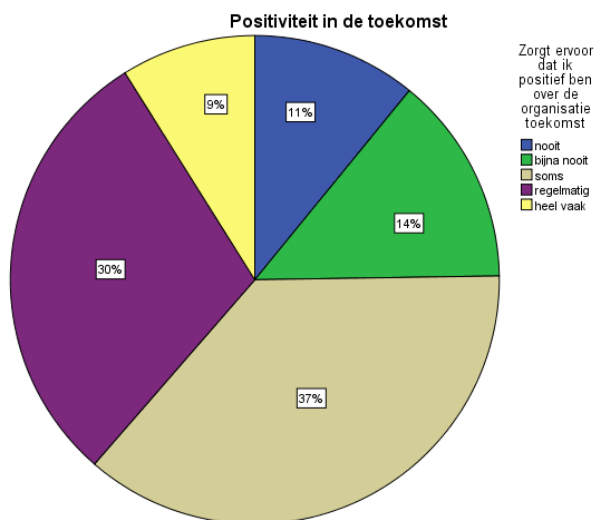
Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de afgenomen vragenlijsten. De resultaten in dit hoofdstuk zijn tekstueel beschreven met ondersteuning van grafieken. De resultaten zijn ook terug te vinden in de bijlagen.

### 4.1 RESULTATEN PAKKETBEZORGERS

In 'Hoofdstuk 3: Methodologisch onderzoek' is al aangetoond dat de vragenlijst die is voorgelegd aan de pakketbezorgers is opgesteld vanuit de vier principes van transformationeel leidinggeven. Deze vier principes zijn: motiveren, stimuleren, betrokkenheid en invloed. De resultaten van de vragenlijst richting de pakketbezorger zullen zich aanduiden aan de hand van deze principes.

#### Motiveren

Van de pakketbezorgers geeft 9 % aan dat zij dankzij het management van depot Hengelo positief zijn over de toekomst van de organisatie, 30 % geeft aan dat zij dit regelmatig zijn, 37 % geeft aan dat zij dit soms zijn, 14 % geeft aan dat zij dit bijna nooit zijn en 11 % geeft aan dat zij dit nooit zijn. Positiviteit is belangrijk om (meer) vertrouwen te creëren binnen een organisatie (Fredrickson, 2007; Vuuren et al., 2013). Volgens Maslow (geciteerd in Engelaer, 2008) is veiligheid en zekerheid een belangrijke motivator op de werkvloer. Een positief toekomstbeeld van de organisatie valt hieronder, omdat medewerkers zich er hierdoor zeker van voelen dat zij op financieel gebied stabiel zullen blijven (Engelaer, 2008).



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

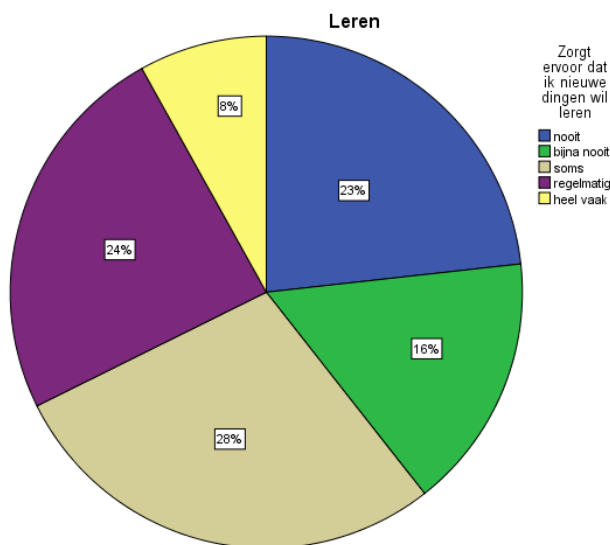
**Grafiek 1.** Positiviteit in de toekomst.



## Stimuleren

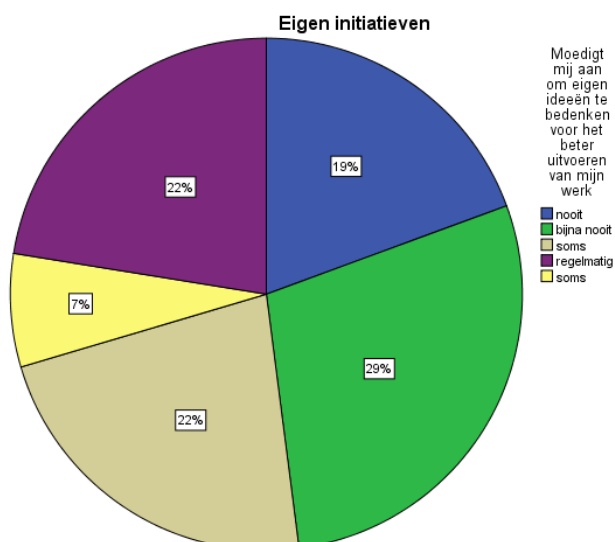
Een groot deel van de pakketbezorgers voelt zich nooit tot soms gestimuleerd voor het leren van nieuwe dingen, zie grafiek 2. Het aanmoedigen van eigen initiatief voor het beter uitvoeren van de werkzaamheden wordt volgens 19 % van de pakketbezorgers nooit gedaan. Van de pakketbezorgers geeft 29 % aan dat zij zich bijna nooit gestimuleerd voelen tot het bedenken van eigen ideeën over de verbetering van het uitvoeren van de eigen werkzaamheden.

Van de pakketbezorgers geeft 7 % aan dat zij zich heel vaak aangemoedigd voelen door het management van depot Hengelo om nieuwe ideeën aan te leveren, 22 % geeft aan dit regelmatig te voelen, 22 % geeft aan dit soms te voelen, 29 % voelt zich bijna nooit aangemoedigd tot het bedenken van nieuwe ideeën, 19 % geeft aan zich nooit aangemoedigd te voelen hiervoor, zie grafiek 3. Bakker (2002) stelt dat autonomie in de werkzaamheden erg belangrijk is voor personeel. Zo zijn medewerkers meer tevreden over de werkzaamheden en hebben zij meer plezier in het werk als zij zelf kunnen meedenken over het uitvoeren van hun werkzaamheden.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

**Grafiek 2. Leren.**

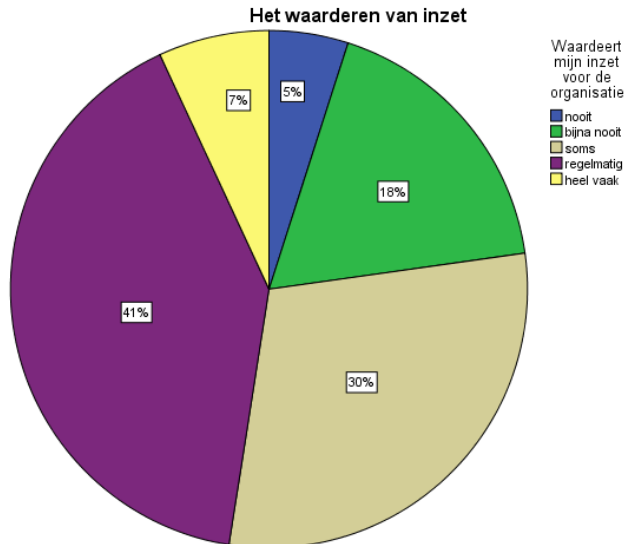


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

**Grafiek 3. Eigen initiatief.**

## Betrokkenheid

Betrokkenheid is volgens Paffen (2011) een belangrijke voorwaarde om een transformationeel leidinggevende te zijn. Van de pakketbezorgers geeft 7 % aan dat zij vinden dat het management van depot Hengelo heel vaak hun inzet voor de organisatie waarderen, 41 % geeft aan dit regelmatig gebeurt, 30 % geeft aan dat dit soms gebeurt, 18 % geeft aan dat dit bijna nooit gebeurt en 5 % geeft aan dat dit nooit gebeurt.

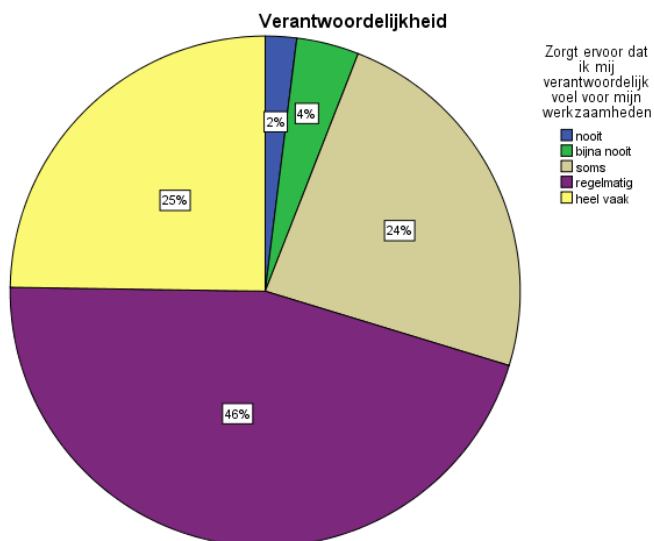


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Grafiek 4. Waarderen van inzet.

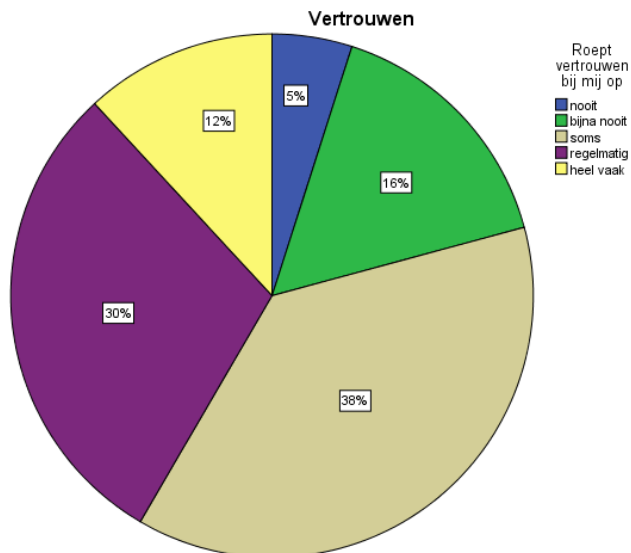
## Invloed

Van de pakketbezorgers geeft 25 % aan dat zij zich heel vaak verantwoordelijk voelen voor hun werkzaamheden dankzij het management van depot Hengelo, 48 % geeft aan dat zij zich hier regelmatig verantwoordelijk voor voelen, 24 % geeft aan dat zij hier soms verantwoordelijk voor voelen, 4 % geeft aan dit bijna nooit te voelen en 2 % geeft aan dit nooit te voelen, zie grafiek 5. Van de pakketbezorgers geeft 12 % aan dat het management van depot Hengelo vertrouwen bij hen oproept, bij 30 % roepen zij regelmatig vertrouwen op, 38 % van de pakketbezorgers geeft aan dat er soms vertrouwen wordt opgewekt, 16 % geeft aan dat dit bijna nooit zo is, 5 % geeft aan dat dit nooit zo is, weergegeven in grafiek 6. Volgens Wesselink (2015) kan een medewerker alleen plezier hebben in zijn of haar werkzaamheden wanneer er vertrouwen heerst op de werkvloer.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Grafiek 5. Verantwoordelijkheid.

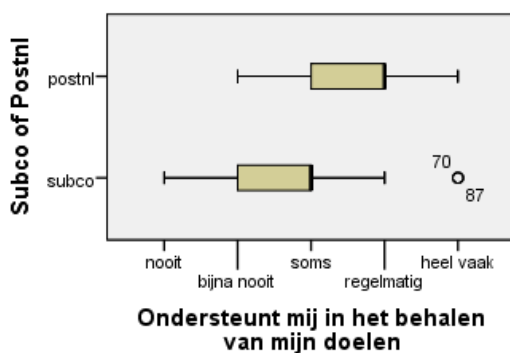


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Grafiek 6. Vertrouwen.

#### 4.1.1 VERSCHILLEN SUBCONTRACTERS EN PAKKETBEZORGERS IN DIENST VAN POSTNL PAKKETTEN

De resultaten uit paragraaf 4.1 van dit hoofdstuk, zijn resultaten waar geen onderscheid wordt gemaakt of een pakketbezorger in dienst is van PostNL Pakketten of dat zij als subcontracter werkzaam is. In deze paragraaf wordt hier wel onderscheid in gemaakt. In de bijlagen, *bijlage 1.4 Verschillen tussen pakketbezorgers met een vast dienstverband en subcontracters*, zijn alle grafieken in de vorm van een boxplot te vinden. Bij het bekijken van de resultaten in de bijlagen zal al snel opvallen dat de pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten meer tevreden zijn over het management van depot Hengelo en zij bij de stijl van leidinggeven hoger scoren richting transformationeel leiderschap.



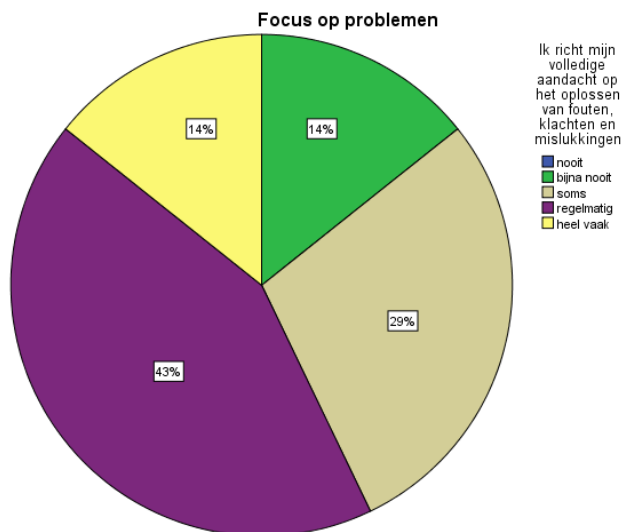
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Grafiek 7. Ondersteunen in het behalen van doelen, verschil pakketbezorgers.

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat zij meer worden ondersteunt door het management van depot Hengelo in het behalen van hun doelen dan de subcontracters aangeven.

## 4.2 RESULTATEN MANAGEMENT DEPOT HENGELO

Aan de hand van de resultaten, zie bijlagen, is te zien dat het management van depot Hengelo zelf aangeeft een transformationele stijl van leidinggeven te hebben. Uit deze resultaten, eveneens te vinden in de bijlagen, is ook te zien dat het management van depot Hengelo ook een transactionele stijl van leidinggeven hanteert.

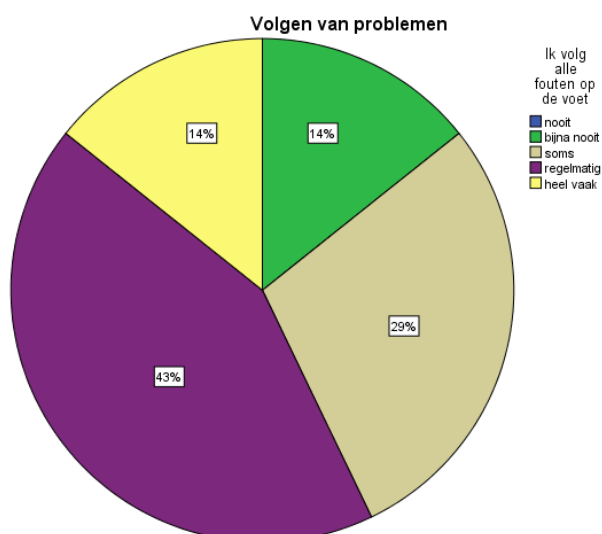


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

**Grafiek 8.** Focus op problemen.

In grafiek 8 is te zien dat het management van depot Hengelo aangeeft dat zij de aandacht leggen op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen. Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan dat zij hun aandacht heel vaak focussen op het oplossen van fouten, klachten en etc., 43 % geeft aan dit regelmatig te doen. 29 % geeft aan dit soms te doen en 14 % geeft aan dit bijna nooit te doen. De focus hierop leggen is een blijk van transactioneel leiderschap (Den Hartog, D.N., Muijen, van, J.J. en Koopman, P.L., 2013).

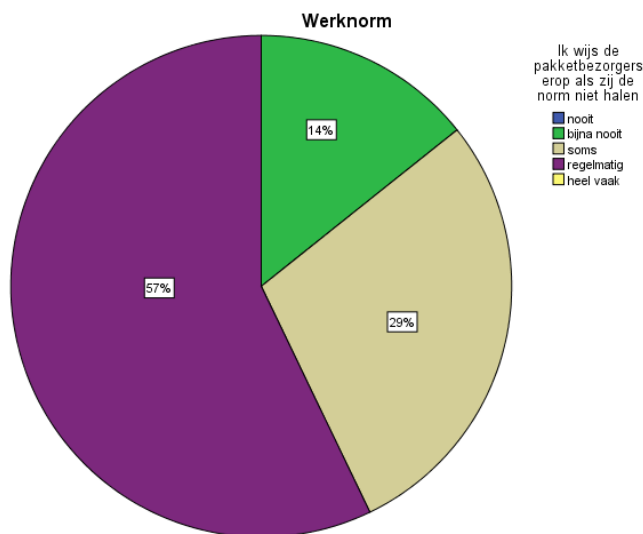
Ook grafiek 9 laat zien dat fouten strak gevolgd worden. Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan dat zij problemen bijna nooit op de voet volgen, 29 % geeft aan dit soms te doen, 43 % geeft aan dit regelmatig te doen en 14 % geeft aan dit juist heel vaak te doen. Het werken volgens vaste procedures, regels en protocollen valt ook binnen de transactionele stijl van leidinggeven. PostNL Pakketten werkt landelijk met standaard werkmethodes, pakketbezorgers moeten voldoen aan de norm die hierin gesteld wordt.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

**Grafiek 9.** Volgen van problemen.

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij de pakketbezorgers erop wijzen als zij de norm niet halen, 29 % geeft aan dit soms te doen en 14 % geeft aan dit bijna nooit te doen. Ook dit is een vorm van transactioneel leidinggeven.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

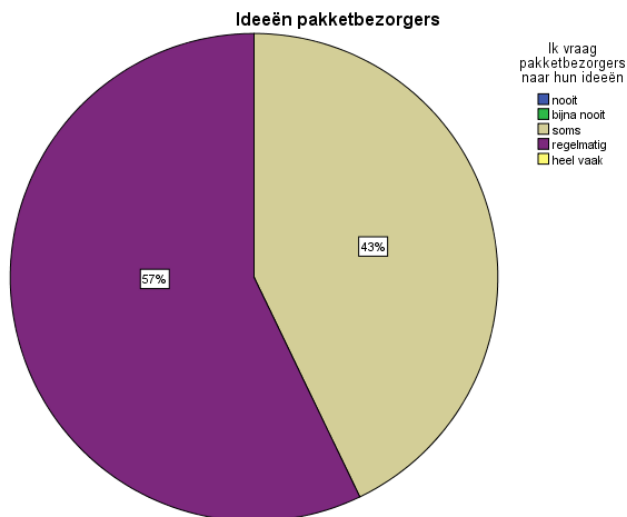
**Grafiek 10.** *Werknorm.*

In paragraaf 4.1 van dit hoofdstuk is al aangegeven dat de pakketbezorgers zich weinig tot niet gestimuleerd voelen door het management van depot Hengelo om bij te leren en om eigen ideeën aan te leveren voor het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. Hiermee geven de pakketbezorgers aan dat op het gebied van stimuleren, het management van depot Hengelo nog geen transformationele stijl van leidinggeven heeft. Het management geeft wel aan dat zij dit hebben. Zo geven zij aan juist tijd vrij te maken voor het begeleiden van anderen om daarmee nieuwe dingen te leren, zie grafiek 11. Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan dat zij tijd vrij maken anderen te begeleiden en nieuwe dingen te leren, 43 % geeft aan dit regelmatig te doen en 14 % geeft aan dit soms te doen. Grafiek 12 wijst uit dat het management van depot Hengelo heeft aangegeven dat zij pakketbezorgers regelmatig naar nieuwe ideeën vragen. Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan dat zij soms de pakketbezorgers vragen naar hun ideeën, 57 % van hen geeft aan dit regelmatig te doen.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

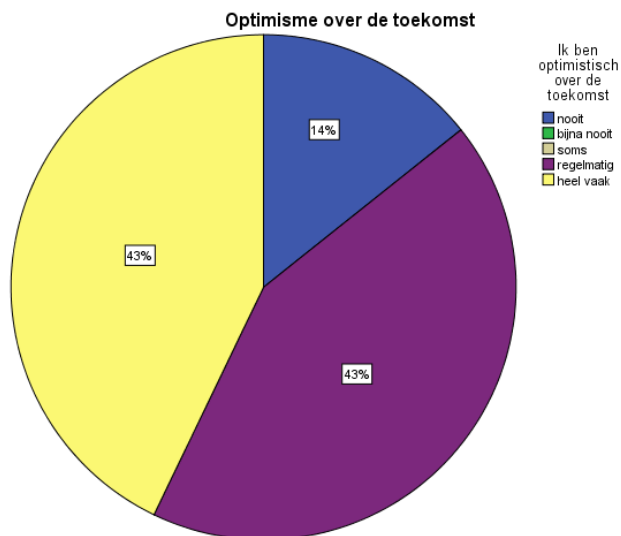
**Grafiek 11.** *Leren en ontwikkelen van anderen.*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

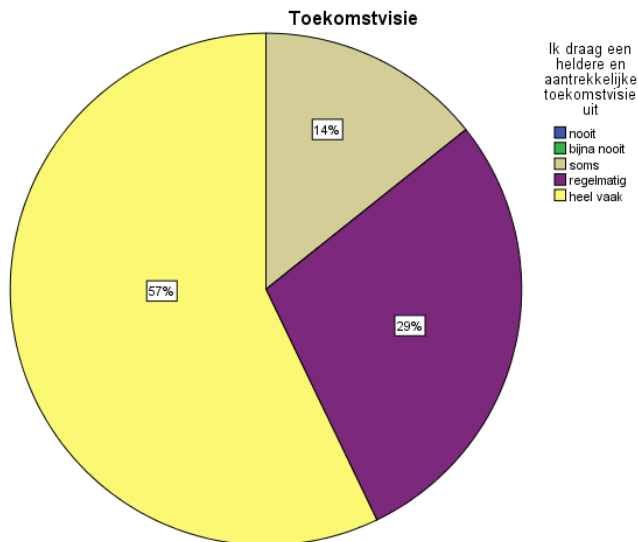
**Grafiek 12.** Vragen naar ideeën van pakketbezorgers.

In paragraaf 4.1 van dit hoofdstuk is ook te lezen dat de pakketbezorgers niet altijd voelen dat zij dankzij het management van depot Hengelo positief kunnen zijn over de toekomst van de organisatie. Heel vaak is 43 % van het management optimistisch over de toekomst, 43 % is dit regelmatig. Eén lid van het management van depot Hengelo geeft aan nooit optimistisch te zijn over de toekomst, zie grafiek 13. Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uitdragen, 29 % geeft aan dit regelmatig te doen en 14 % geeft aan dit soms te doen, zie grafiek 14.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

**Grafiek 13.** Optimisme over de toekomst.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

**Grafiek 14.** *Uitdragen toekomstvisie.*

#### 4.3 RESULTATEN OPEN VRAGEN

Het management van depot Hengelo heeft ook twee open vragen gekregen waar zij schriftelijk in de vragenlijst antwoord op konden geven. Hieronder staat per vraag elke reactie aangegeven, de reacties zijn letterlijk overgenomen:

1. *Wat verstaat PostNL Pakketten volgens jou onder vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers?*

“Dat de pakketbezorger van het management verwacht dat zij zeggen wat zij doen en doen wat zij zeggen en vice versa. Tevens een gezonde verstandhouding onderling, een goed gesprek met elkaar hebben zonder elkaar te wantrouwen.”

“Samen de klus klaren, open staan voor invoeren en ideeën, luisteren naar elkaar en duidelijk zijn.”

“We hebben samen een klus te klaren, zijn er problemen dan staat de deur open. De drempel om te praten moet laag zijn en naar mijn idee is dit aan de orde in Hengelo.”

“Dat er geen drempel is voor pakketbezorgers om iets met ons te overleggen of iets voor elkaar te betekenen. Samen werken voor een doel kwaliteit en klantgerichtheid.”

“Samenwerken aan hetzelfde doel met dezelfde intentie. Iedereen is gelijk maar er zijn verschillende rollen.”

“Afspraken nakomen, luisterend oor, doel duidelijk stellen en samen het doel nastreven.”

“Oprechte aandacht en in de pakketbezorger en mens erachter. Duidelijkheid in procedures, visie en afspraken. Open kaart spelen, geen verborgen agenda en een faciliterende rol vervullen.”



2. *Welke middelen heb jij als leidinggevende nodig om het vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers te kunnen bevorderen?*

“Tijd en training en veel momenten samen buiten het werk om. Elkaar het vertrouwen gunnen.”

“Vertrouwen over en weer. Eerlijkheid.”

“Overleg.”

“Communicatie, vertrouwen, afspraken nakomen en normen en waarden.”

“13 gedragingen van Covey.”

“Praten uit een mond. Vertrouwen. Normen en waarden.”

“Uniformiteit vanuit LEAN principe. Bol 1 standaard werkmethodes, opleiding en werkende materialen, bol 2 uniformiteit in hoe je elkaar benadert, dit kan alleen door workshops en overleg, bol 3 communiceer over feitelijke resultaten en niet intuïtie.”

Uit deze antwoorden blijkt dat niet iedereen van het management van depot Hengelo hetzelfde denkt over wat zij onder vertrouwen verstaan tussen het management en de pakketbezorgers en welke middelen zij nodig hebben om dit vertrouwen te kunnen bevorderen.

## HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE(S)

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het theoretisch kader en de resultaten van het praktijkonderzoek een antwoord gegeven op de deelvragen. De deelvragen en de probleemvraag worden opnieuw benoemd en daaronder volgt de conclusie op de vragen. In paragraaf 5.1 Discussie(s) worden obstakels uit het onderzoek beschreven en waar mogelijk weerlegd, ook komt mijn visie als HR professional aan bod binnen deze paragraaf.

Deelvraag 1:

### *“Wat is vertrouwen?”*

Vertrouwen is iets waar je mee opgroeit. Het vormt de basis voor je relaties, zowel zakelijk als privé (Nooteboom, 2009). De persoon die vertrouwt is de vertrouwer. Een vertrouwer stelt zijn vertrouwen in iets. Vaak is dit een mens, maar het kan ook een dier zijn, zoals een hond, of een gebruiksvoorwerp. Als het gaat om een gebruiksvoorwerp kan het een wekker zijn, waarop je vertrouwt om je wakker te maken wanneer nodig, of een navigatiesysteem waarin je vertrouwen stelt om je naar de juiste plek te leiden. Een dier kan ook de vertrouwer zijn, de hond, bijvoorbeeld, die erop vertrouwt dat zijn baasje hem dagelijks op tijd uitlaat om zijn behoefte te doen.

Een organisatie kan nooit de vertrouwer zijn. Een organisatie kan echter wel hetgeen zijn waarin vertrouwen wordt gelegd. De medewerker kan vertrouwen hebben in de organisatie, hierdoor wordt de organisatie het vertrouwde. Nooteboom (2009) geeft wel aan dat in dit geval niet alleen de mensen binnen de organisatie, maar ook de procedures, regels en dergelijke moeten worden vertrouwd, voordat een medewerker vertrouwen kan hebben in een organisatie.

Het vertrouwen binnen de organisatie start bij de instrumenten, deze instrumenten zijn positiviteit binnen de organisatie, een combinatie van transformationeel en transactioneel leiderschap en de 13 gedragsregels van Covey (2012).

*Conclusie:* Met vertrouwen groei je op en het is een basis voor de relaties die je aangaat. Een medewerker kan vertrouwen hebben in een organisatie, maar alleen wanneer zij niet alleen de mensen in de organisatie vertrouwen, maar ook de manier van werken en alle regels en protocollen en procedures die hierbij komen kijken.

Deelvraag 2:

### *“Welke stijl van leidinggeven werkt stimulerend om het vertrouwen binnen een organisatie te bevorderen?”*

Het creëren van vertrouwen begint al bij de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt binnen een organisatie. Het management van een organisatie is verantwoordelijk voor deze leiderschapsstijl. Bijlsma en Frankema (2007) noemen een leiderschapsstijl die is gebaseerd op zingeving en betekenis de beste manier om vertrouwen te creëren.

Een stijl die zingeving en betekenis in zich heeft is de transformationele stijl van leidinggeven. Transformationeel leidinggeven uit zich in vier principes: ‘inspirational motivation’, ‘intellectual stimulation’, ‘individualized consideration’ en ‘idealized influence’. Deze vier principes worden dit hele onderzoek al genoemd als ‘motiveren’, ‘positief beïnvloeden’, ‘betrokkenheid’ en ‘stimuleren’ (Paffen, 2011; Smid en Boonstra, 2010).

Transformationele leiders werken vanuit persoonlijke relaties. Hiermee stimuleren, motiveren, inspireren en beïnvloeden zij medewerkers. Dit maakt medewerkers meer betrokken bij de organisatie en de organisatiedoelen, waardoor zij meer intrinsiek gemotiveerd zijn om zich extra in te zetten voor de organisatie, maar ook voor de persoonlijke ontwikkeling van henzelf (Paffen, 2011; Zijdeveld en Bommerez, 2005). De uitgangspunten die in acht genomen moeten worden bij het hanteren van de transformationele stijl zijn: vertrouwen, respect, gelijkheid en verbondenheid.

Deze transformationele stijl alleen lijkt al genoeg om vertrouwen binnen een organisatie te creëren (Burns, 1987). Robbins en Judge (2011) stellen echter dat de meest effectieve stijl van leidinggeven een combinatie is van de, op zinvolle en betekenis gebaseerde, transformationele stijl en de transactionele stijl. Binnen de transactionele stijl van leidinggeven wordt gehandeld vanuit de gedachtegang dat werkzaamheden worden uitgevoerd in ruil voor iets anders (Vaccaro et al., 2013).

Veelal bestaat dit ruilmiddel uit het salaris. Binnen de transactionele stijl wordt ook vaak de aandacht gelegd op correcties en afwijkingen, fouten, klachten en mislukkingen (Den Hartog et al., 2013). Het standaard karakter van werkmethodes, procedures en etc. wordt gebruikt binnen de transactionele stijl van leidinggeven. Volgens Nooteboom (2009) kan er alleen vertrouwen zijn binnen een organisatie wanneer er ook vertrouwen is in werkmethodes, procedures en etc. Door deze hetzelfde te houden binnen een organisatie, wordt een vertrouwde werkomgeving gecreëerd die stabiel is en waar iedereen weet waar hij of zij verantwoordelijk voor is. De zingeving en betekenis kan gehaald worden uit het persoonlijke contact in de organisatie, die voortkomt uit de transformationele stijl van leidinggeven.

*Conclusie:* Een transformationele stijl van leidinggeven is een basis voor vertrouwen binnen de organisatie. Een combinatie van transformationeel en transactioneel kan de basis voor vertrouwen nog meer versterken.

Deelvraag 3:

### *“Waar leidt vertrouwen binnen een organisatie toe?”*

Medewerkers en de organisatie profiteren van vertrouwen, het zorgt ervoor dat zowel medewerkers als de organisatie groeien. Wanneer de medewerkers het vertrouwen hebben in een organisatie, stijgt de productiviteit van medewerkers en verbeteren zij hiermee hun werkprestaties (Smid en Boonstra, 2010; Bijlsma-Frankema, 2007). Ten Hoedt (2013) bevestigt het verhogen van de productiviteit. Zij stelt dat de arbeidsproductie afneemt wanneer medewerkers geen vertrouwen hebben in de organisatie, maar ook dat er in dat geval meer sprake zal zijn van discussies op de werkvloer en een stijgend percentage aan ziekteverzuim. Cools (2005) doet er nog een schepje bovenop en geeft aan dat medewerkers die geen vertrouwen hebben in een organisatie, zich niet gestimuleerd voelen om de (eigen) werkzaamheden uit te voeren en hun best te doen om te presteren tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden.

Een organisatie die wordt vertrouwd door de medewerkers is een conflictwaardige organisatie (Hoedt, ten, 2013). Een conflictwaardige organisatie leidt tot positieve uitkomsten. Deze positieve uitkomst komt voort uit het werkplezier wat een conflictwaardige organisatie meebrengt voor de medewerkers, een lager personeelsverloop en meer zelfstandigheid bij het oplossen van conflicten.

*Conclusie:* Een organisatie waar medewerkers in vertrouwen, zorgt voor positieve effecten. De effecten zijn een conflictwaardige organisatie, verbeterde en verhoogde werkprestaties en meer stimulans voor de medewerker om de eigen werkzaamheden uit te voeren.

Deelvraag 4:

### *“Hanteert het management van depot Hengelo een leiderschapsstijl die vertrouwen genereert op de werkvloer onder de pakketbezorgers?”*

Het management van depot Hengelo kent zichzelf een transformationele stijl van leidinggeven toe. Zij inspireren medewerkers, motiveren medewerkers, zijn betrokken bij medewerkers en beïnvloeden medewerkers op een positieve manier. Het inspireren, motiveren, betrokken zijn en positief beïnvloeden zijn de vier principes waar transformationeel leidinggeven op is gebaseerd (Paffen, 2011; George en Zhou, 2002). De transformationele stijl van leidinggeven uit zich, doordat het management van depot Hengelo zich heel vaak of regelmatig positief uitlaten over de toekomst. Zij zijn optimistisch over de toekomst van de organisatie en zo uiten zij dit ook. Daarnaast stimuleren zij pakketbezorgers om initiatieven te nemen door tijd vrij te maken om de pakketbezorgers, en overige medewerkers, te vragen naar ideeën en om anderen nieuwe dingen te leren en hen daarin te begeleiden.

Niet alleen een transactionele stijl van leidinggeven is te herkennen uit de resultaten van het praktijkonderzoek afgenomen onder het management van depot Hengelo. De resultaten, en de resultaten uit de bijlagen, laten zien dat de transactionele stijl van leidinggeven van toepassing is onder het management van depot Hengelo. Er wordt een strenge focus gelegd op het behalen van werknormen en presteren zonder fouten te maken. De aandacht van het management van depot Hengelo ligt regelmatig op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen.

De combinatie van transformationeel en transactioneel leiderschap zorgen er voor dat vertrouwen nog beter gegenereerd kan worden onder medewerkers (Bijlsma-Frankema en Costa, 2005). Binnen PostNL is, zoals aangegeven in het paragraaf 2.3.3 Transformationeel leiderschap naast

transactioneel leiderschap, het heel goed mogelijk om een combinatie te creëren van deze twee leiderschapsstijlen. Het transactionele karakter is terug te vinden in de standaardprocedures en door middel van het LEAN systeem, terwijl het transactionele karakter kan worden gecreëerd in het onderlinge contact tussen management en medewerkers.

Er wordt bewust geschreven dat dit gecreëerd kan worden, omdat het management van depot Hengelo zichzelf de transactionele stijl al toekent, maar de pakketbezorgers dit nog niet volledig onderschrijven. De pakketbezorgers hebben, bijvoorbeeld, aangegeven dat het grootste deel zich niet aangemoedigd voelt tot het bedenken voor ideeën om de eigen werkzaamheden beter uit te kunnen voeren. Hierin mist stimulatie vanuit het management, want zij zijn degenen die de pakketbezorgers hiertoe behoren te aanmoedigen. Het grootste gedeelte van hen geeft ook aan dat zij maar soms positief tegenover de toekomst van de organisatie aankijken, dankzij het management van depot Hengelo. Hierin mist de zingeving en betekenis die bij de transactionele leiderschapsstijl hoort. Wel vinden de pakketbezorgers dat zij zich dankzij het management van depot Hengelo regelmatig verantwoordelijk voelen voor de eigen werkzaamheden en zij voelen zich ook regelmatig gewaardeerd door het management van depot Hengelo voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Er zit wel een verschil tussen de pakketbezorgers en hoe er gekeken wordt naar de stijl van leidinggeven van het management van depot Hengelo, zie ook bijlage 1.4 Verschillen tussen pakketbezorgers met een vast dienstverband en subcontractors. Pakketbezorgers met een vast dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan een meer transformationele leiderschapsstijl te zien en over het algemeen positiever te zijn over het management van depot Hengelo dan de subcontractors

*Conclusie:* Het management van depot Hengelo vindt dat zij zelf een transformationele stijl van leidinggeven hanteren. De pakketbezorgers vinden de stijl niet altijd transformationeel genoeg, waarbij de subcontractors de stijl van leidinggeven het minst transformationeel vindt. Het management van depot Hengelo stimuleert de pakketbezorgers niet genoeg om mee te denken over de werkzaamheden en de uitvoering hiervan, of om nieuwe ideeën te bedenken. Het management van depot Hengelo laat in de resultaten van het praktijkonderzoek zien dat er ook een transactionele stijl heerst in de manier waarop zij leidinggeven.

Deelvraag 5:

*“Hebben de pakketbezorgers binnen depot Hengelo vertrouwen in het management van depot Hengelo aan de hand van de leiderschapsstijl die zij aangeven te hanteren?”*

---

Bij de start van het onderzoek was de aanname dat het vertrouwen van de pakketbezorgers in het management van depot Hengelo laag is. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek onder de pakketbezorgers is gebleken dat het grootste gedeelte van de pakketbezorgers soms vertrouwen heeft in het management van depot Hengelo en het één na grootste deel regelmatig vertrouwen heeft in het management van depot Hengelo.

De pakketbezorgers geven aan vaak positief te denken over het management van depot Hengelo en de manier waarop zij betrokkenheid tonen en de pakketbezorgers motiveren. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 Theoretisch kader, is dit nodig om als leidinggevende een vertrouwde omgeving te creëren (Paffen, 2011; George en Zhou, 2002).

Vertrouwen binnen een organisatie leidt tot meer arbeidsmotivatie (Sigtenhorst, van den, 2003). Wanneer het vertrouwen in de organisatie ontbreekt, is het effect dat medewerkers ongemotiveerd kunnen raken (Engelaer, 2008). Dit heeft meerdere gevolgen, zoals een negatieve sfeer op de werkvloer en een negatieve kijk van de medewerker naar de eigen werkzaamheden. Een ander effect van ongemotiveerde medewerkers is dat zij niet open staan voor veranderingen binnen de organisatie.

*Conclusie:* De aanname dat het vertrouwen in het management van depot Hengelo laag is, is ontkracht. Er is wel, of op sommige moment wel, vertrouwen in het management van depot Hengelo. Het is niet met zekerheid te zeggen wanneer dit vertrouwen er wel en niet is, wel is het duidelijk dat de pakketbezorgers positief zijn over de betrokkenheid die het management van depot Hengelo toont richting hen.

Hoofdvraag:

*“In hoeverre heeft de stijl van leidinggeven van het management van PostNL Pakketten BV depot Hengelo invloed op het vertrouwen van de pakketbezorgers van depot Hengelo?”*

---

De aanname dat het vertrouwen in het management van depot Hengelo laag is, is niet kloppend. Er is wel vertrouwen in het management van depot Hengelo, maar er is geen eenduidig antwoord op de vraag wanneer dit vertrouwen er wel of niet is. Er is wel een verschil tussen de pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten BV en de subcontractors. De pakketbezorgers met een dienstverband binnen PostNL Pakketten BV vinden dat het management meer een transformationele stijl van leidinggeven heeft, dan de subcontractors vinden. De pakketbezorgers met een dienstverband binnen PostNL Pakketten BV zijn positiever over de leiderschapsstijl van het management van depot Hengelo.

De basis voor vertrouwen binnen de organisatie komt, onder andere, voort uit de leiderschapsstijl. Dit is een transactionele stijl van leidinggeven, gecombineerd met een transactionele stijl van leidinggeven. Er is gebleken dat het management van depot Hengelo zowel een transactionele- als transformationele stijl van leidinggeven hanteert. Hierdoor is de basis van vertrouwen te vinden in de leiderschapsstijl. Ja, de stijl van leidinggeven van het management van PostNL Pakketten BV heeft invloed op het vertrouwen van de pakketbezorgers van depot Hengelo.

De pakketbezorgers zijn positief over de betrokkenheid die het management van depot Hengelo toont en zij zijn positief over de mate waarin zij door het management van depot Hengelo gemotiveerd worden. De pakketbezorgers vinden dat de stijl van leidinggeven van het management van depot Hengelo niet stimulerend genoeg is om nieuwe ideeën te bedenken en of aan te leveren voor het uitvoeren van de eigen werkzaamheden.

*Conclusie:* Ja de leiderschapsstijl van het management van depot Hengelo is van invloed op het vertrouwen van de pakketbezorgers van depot Hengelo, dit heeft een positieve invloed op de betrokkenheid die het management van depot Hengelo toont in de pakketbezorgers en in hoe zij de pakketbezorgers weten te motiveren. Het geeft geen positieve invloed in de mate waarin pakketbezorgers zich gestimuleerd voelen. Het is onduidelijk wanneer er precies wel of geen vertrouwen is vanuit de pakketbezorgers in het management van depot Hengelo, maar het is wel duidelijk dat de pakketbezorgers met een vast dienstverband binnen PostNL Pakketten BV over het algemeen positiever zijn dan de subcontractors.

## 5.1 DISCUSSIE(S)

PostNL Pakketten is een organisatie die met landelijke standaardwerk methodes werkt. Dit maakt dat er geen richtlijnen zijn, maar regels voor procedures zijn vastgesteld voor de manier waarop een ieder binnen de organisatie zijn of haar werk uitvoert. Resultaten worden opgemaakt mede vanuit deze standaard werkmethodes en afwijken hiervan is een moeilijk en lastig gegeven, omdat ze landelijk zijn vastgesteld. Er kan hierdoor niet voor iedere medewerker als individu worden bekeken naar, bijvoorbeeld, fouten of afwijkingen van de norm. Hierdoor kan worden vastgesteld dat PostNL Pakketten een organisatie is waar transactioneel leiderschap de stijl is die het best passend is voor de organisatie, uitgaande van de leiderschapsstijlen die zijn besproken binnen dit onderzoek. Toch is gebleken uit het theoretisch kader dat transformationeel leiderschap het best passend is wanneer er vertrouwen onderling plaats moet vinden. Is transformationeel leidinggeven wel mogelijk binnen PostNL Pakketten? Vaccaro et al. (2013) stellen dat binnen een kleine organisatie het transformationeel leiderschap meer doel treft, omdat de lijnen tussen het management en de medewerkers korter zijn en er meer tijd en ruimte is voor persoonlijke communicatie. Toch hoeft dit niet meteen het einde te zijn van transformationeel leiderschap binnen depot Hengelo. Het depot Hengelo is vele malen kleiner dan de landelijke organisatie PostNL Pakketten. Binnen het depot zijn er genoeg contactpunten tussen management en pakketbezorger. Als de communicatie in dezen open en eerlijk is, ontstaat het warme leidinggeven van transformationeel leiderschap al. Dit is ook mogelijk binnen de kaders van het LEAN systeem. De standaardwerkmethodes moeten gehanteerd blijven worden, maar dit zegt niet dat de communicatie onderling ook standaard moet zijn. Houding en gedrag gaat niet alleen om fouten die gemaakt worden, het gaat ook om het uitwisselen van ideeën, betrokken zijn met elkaar en luisteren naar elkaar. Dit zijn aspecten die zeer zeker binnen het transformationele leiderschap vallen. Het zal in dezen dan gaan om een transformationele vorm van leidinggeven binnen de kaders van PostNL Pakketten.

Uit de resultaten van de vragenlijst die is uitgezet onder het management van depot Hengelo is niet alleen een transformationele stijl van leidinggeven, maar ook een transactionele stijl van leidinggeven gebleken. Het onderzoek richt zich niet op de transactionele stijl van leidinggeven en hier is in het theoretisch kader dan ook weinig aandacht aan besteed. Het is kort benoemd en verder niet. Het onderzoek richt zich voornamelijk op transformationeel leidinggeven, gezien dit ook is wat wordt gemeten met de vragenlijsten. Er was op voorhand dan ook geen reden om aan te nemen dat transactioneel leidinggeven uitgebreid behandeld hoorde te worden met betrekking tot het onderzoek.

In hoeverre zijn de resultaten van de pakketbezorgers betrouwbaar? De betrouwbaarheidstoets van SPSS, de cronbach a analyse, heeft uitgewezen dat de vragenlijst homogeen is en de vragenlijst betrouwbaar is met een score van 0,936. Tijdens het uitzetten van de vragenlijst naar de pakketbezorgers is echter gebleken dat er een bepaalde 'angstcultuur' heerst. Vanuit een medewerker van de organisatie, F. Kloeke (persoonlijke communicatie, 2015), is teruggekoppeld dat de pakketbezorgers bang waren dat de planbaliemedewerkers de ingevulde antwoorden zouden doorbrieven naar het management van depot Hengelo en dat de pakketbezorgers bang waren voor de reactie van het management hierop. De vragenlijsten richting de pakketbezorgers zijn echter uitgezet met een grote envelop waar de pakketbezorgers hun ingevulde vragenlijst in konden stoppen en dichtplakken. Dit moet de anonimiteit van de vragenlijsten waarborgen. Toch garandeert dit uiteindelijk niet volledig dat witte enveloppen de angst bij medewerkers wegneemt. Achteraf bekeken was het voor de betrouwbaar en de waarde van het onderzoek beter geweest als de vragenlijst niet ingeleverd hadden hoeven worden binnen pakkettendepot Hengelo aan één van de planbaliemedewerkers van PostNL Pakketten BV. Het had een idee kunnen zijn om een gesloten brievenbus met slotje in de kantine neer te zetten waar alle pakketbezorgers de vragenlijst in konden retourneren. De sleutel zou ik in beheer hebben, waardoor de pakketbezorgers met zekerheid zouden weten dat er echt niemand bij de ingevulde vragenlijsten, behalve ik, kon komen. Het afnemen van interviews zou geen optie zijn. Interviews zouden niet anoniem genoeg zijn, omdat de gesprekken opgenomen zouden worden en aan de hand van de stemmen de pakketbezorgers alsnog geïdentificeerd kunnen worden.

In mijn optiek is juist de transformationele stijl van leidinggeven van uiterst belang voor het creëren van vertrouwen binnen een organisatie. Deze stijl van leidinggeven is gericht op wat je door middel van communicatie kan bereiken bij de ander. Een transactionele stijl van leidinggeven schept orde en duidelijkheid, zeker van groot belang binnen een grote organisatie, maar het is niet genoeg. De persoonlijke communicatie heeft binnen deze stijl van leidinggeven een kleinere rol dan bij het transactionele. Als PostNL Pakketten BV het thema vertrouwen hoog op de agenda heeft staan en deze op agenda wil houden, zouden zij moeten kunnen afwijken van de geldende norm en procedures. Wanneer dit niet gebeurt, kan het transactionele karakter van leidinggeven niet voort bestaan en wordt het vertrouwen tussen het management en de medewerkers niet gecreëerd of niet verder bevorderd. Depot Hengelo is nu teveel gericht op het behalen van resultaten, het correct volgen van procedures en het behalen van de norm die is vastgesteld door het hoofdkantoor van PostNL Pakketten BV. Er wordt veel gehamerd op het LEAN systeem, welke garant hoort te staan voor een continue verbetering in het proces. Maar in hoeverre leidt een verbetering van de werkprocessen tot betere resultaten als er vertrouwen ontbreekt tussen het management en de medewerkers? Hoewel de medewerkers, met het invullen van de vragenlijsten, aangaven milder te zijn dan van tevoren verwacht en vertrouwen hebben uitgesproken in het management, lijkt er toch een angstcultuur te heersen. Een angstcultuur die niet alleen opgelost kan worden door terug te vallen op procedures, gemaakte fouten en behaalde resultaten. Een angstcultuur die kan worden weggehaald door de dialoog aan te gaan met elkaar. Elkaar opnieuw inspireren, stimuleren, positief beïnvloeden en motiveren. Precies hetgeen waar transformationeel leiderschap voor staat.

## HOOFDSTUK 6: AANBEVELINGEN

*"Obstacles are those frightful things you see when you take your eyes off your goal."* - Henry Ford (1863-1947)

### **Aanbeveling #1: Zorg voor de balans tussen de transactionele en transformationele leiderschapsstijl**

Het management heeft in het onderzoek al aangegeven dat zij de transformationele leiderschapsstijl hanteren. In het onderzoek is ook gebleken dat zij een transactionele leiderschapsstijl hanteren. Vertrouwen bestaat niet alleen, en komt niet alleen voort uit, de stijl van leidinggeven. Positiviteit op de werkvloer (Fredrickson, 2007) en de 13 gedragsregels van Covey (2012) spelen hier ook een rol in.

De transformationele leiderschapsstijl heeft de speerpunten motiveren, stimuleren, betokkenheid en positief beïnvloeden. Deze combineer je met de 13 gedragsregels van Covey en positieve energie op de werkvloer.

|     | Gedragingen                | Toelichting                                                                                                |
|-----|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Praat recht door zee       | Wees altijd eerlijk en wees open over je motieven.                                                         |
| 2.  | Toon respect               | Behandel een ander zoals jij zelf behandeld wilt worden.                                                   |
| 3.  | Creëer transparantie       | Wees open en helder.                                                                                       |
| 4.  | Herstel fouten             | Wees niet bang om fouten toe te geven en zet gemaakte fouten recht.                                        |
| 5.  | Toon loyaliteit            | Wees niet neerbuigend naar anderen achter hun rug en kom voor anderen op wanneer zij dat zelf niet kunnen. |
| 6.  | Lever resultaten           | Werk binnen de vastgestelde tijd en behaal de werkdoelen.                                                  |
| 7.  | Word beter                 | Blijf ontwikkelen, groeien en jezelf ontplooien.                                                           |
| 8.  | Onderken de realiteit      | Ga geen conflicten en moeilijkheden uit de weg.                                                            |
| 9.  | Verduidelijk verwachtingen | Maak verwachtingen bespreekbaar.                                                                           |
| 10. | Wees aanspreekbaar         | Neem zelf verantwoordelijkheid.                                                                            |
| 11. | Luister eerst              | Luister naar anderen en luister voor je spreekt. Neem geen dingen aan zonder duidelijkheid.                |
| 12. | Kom afspraken na           | Doe wat je belooft te doen.                                                                                |
| 13. | Geef vertrouwen            | Vertrouw de mensen die het verdienen.                                                                      |

Tabel 7. 13 gedragingen van vertrouwen volgens Covey (2012).

In tabel 7 zijn nogmaals de 13 gedragingen van vertrouwen volgens Covey weergegeven. In alle communicatie behoren deze gedragingen terug te komen. Deze gedragsregels zijn pas succesvol wanneer zowel het management van depot Hengelo als de pakketbezorgers, en de overige medewerkers, deze gezamenlijk toepassen.

### Implementatie

#### *Aanbeveling:*

Combineer de transactionele en transactionele en transformationele leiderschapsstijl met de 13 gedragsregels van Covey en positiviteit op de werkvloer.

#### *Doel:*

Meer vertrouwen blijven creëren en bevorderen op de werkvloer.

#### *Uitvoering:*

In het volgende voorbeeld komen enkele gedragsregels van Covey terug: *"Een chauffeur heeft de werknorm niet behaald en als management lid moet jij verantwoording hierover halen. Vraagt eerst naar het 'waarom' en luister. Leg vervolgens uit aan de pakketbezorgers waarom de werknorm belangrijk is, maar ga niet voorbij aan het verhaal van de pakketbezorger. Probeer samen te zoeken naar een oplossing, maar laat de pakketbezorger eerst ook zelf een oplossing bedenken"*. Dit voorbeeld laat zien dat de manier waarop je communiceert van groot belang is als je de 13 gedragsregels van Covey gaat toepassen. De transactionele leiderschapsstijl is terug te zien in de



vraag waarom de werknorm niet behaald is. De transactionele leiderschapsstijl komt voort uit de rest. In dit voorbeeld luister je naar elkaar, *regel 11*, en je toont hiermee respect doordat je naar elkaar luistert, *regel 2*. Je bent rechte doorzee en creëert transparantie door duidelijkheid te scheppen over het belang van de werknorm, *regel 1 en 3*, en je vertrouwt erop dat het niet nog eens voorkomt, *regel 13*. Door de pakketbezorger zelf na te laten denken over een oplossing, stimuleer je hem om zelf na te denken over de eigen werkzaamheden. Hierdoor krijg je een samenhang tussen de transactionele leiderschapsstijl en de 13 gedragsregels van Covey, waarbij je niet voorbij gaat aan de resultaten die je wilt halen als organisatie.

Om de positiviteit te creëren op de werkvloer, is het een goede manier om medewerkers positieve emoties te laten ervaren (Fredrickson, 2001). Ga langs de pakketbezorgers met positieve berichten, hebben zij uitstekend werk geleverd? Vertel ze dit en maak dat ze trots zijn op wat ze doen. Hiermee stimuleer je medewerkers op een positieve manier. Zet een pakketbezorger die goede resultaten behaalt eens in het zonnetje door hem of haar te verrassen met een taart of bos bloemen. Door deze positieve aanpak vergroot je psychische veerkracht van de pakketbezorgers (Fredrickson, 2007), en op deze manier beïnvloedt je op een positieve manier de wijze waarop de pakketbezorgers met tegenslagen omgaan. Door de rol die het management van depot Hengelo invult ten opzichte van de pakketbezorgers, en overige medewerkers, zullen zij moeten starten met deze gedragingen. Door het goede voorbeeld te geven, een vorm van transformationeel leiderschap, zullen medewerkers volgen. Door tweewekelijks een managementoverleg in te plannen, maak je ruimte om met elkaar te brainstormen over de instrumenten die worden ingezet om vertrouwen te creëren. Laat op regelmatige basis een HR medewerker aansluiten bij dit overleg, hebben zij nog andere middelen die ingezet kunnen worden om positiviteit te bevorderen of om de communicatie meer in lijn te krijgen met de 13 gedragsregels van Covey? De HR medewerker kan de ideeën van het management van depot Hengelo uitwerken en landelijk uit laten zetten binnen elk depot in Nederland, om overal te werken aan en het bevorderen van vertrouwen binnen de organisatie.

#### *Uitvoeringstermijn:*

Deze aanbeveling voer je uit op de lange termijn en vanuit daar blijf je het voortzetten. Je voert het uit op de lange termijn, omdat het niet vanzelfsprekend is je gedrag en manier van communiceren zomaar aan te passen. Een cursus voor het management van depot Hengelo is een goed startpunt. De cursus kan op korte termijn geboekt en gevolgd worden. De positiviteit op de werkvloer kan op korte termijn al starten. Welke pakketbezorger heeft onlangs goede prestaties geleverd? Laat hem of haar dit weten door middel van een bedankje in de vorm van een kleine attentie.

#### *Evaluatie:*

De evaluatie kun je laten doen door de HR afdeling van PostNL Pakketten BV. Zij beschikken over meerdere testen die zij landelijk uitrollen in het kader van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Dit onderzoek kan worden uitgebreid met speciale aandacht voor het vertrouwen op de werkvloer, de positiviteit en de stijl van leidinggeven. Er kan ook een nieuw onderzoek hiervoor worden opgezet. De HR medewerker die zich hiermee bezighoudt kan de gegevens verzamelen, rapportages ontwikkelen en terugkoppelen naar het management van de depots.

#### *Haalbaarheid:*

Als het management van depot Hengelo zelf het goede voorbeeld niet zal geven, is de haalbaarheid van deze aanbeveling gering. Er zal dan namelijk geen positieve stimulatie ontstaan onder de pakketbezorgers om zelf ook te werken aan de eigen manier van communiceren. Geeft het management van depot Hengelo zelf het juiste voorbeeld, door zelf de gedragsregels, de speerpunten van transformationeel leiderschap en positiviteit te laten zien, dan zal dit het gewenste effect hebben bij de pakketbezorgers.

#### *Kosten:*

Een cursus positieve psychologie is te volgen vanaf € 149,- per persoon, inclusief BTW. Voor negen managementleden van depot Hengelo komt dit totaal op € 1.341,- (Verhees, 2015). Het managementoverleg kost eens in de twee weken een werkuur van het management van depot Hengelo. De attentie naar de pakketbezorgers heeft verschillende prijzen. Een bos bloemen kost gemiddeld € 20,- (Fleurop.nl, 2016) en doosje Merci of een taart is al te koop vanaf € 2,49 (Ah.nl, z.j.).



## **Aanbeveling #2: Stimuleer het meedenken over de eigen werkzaamheden**

Het is aangegeven door de pakketbezorgers dat zij zich door het management van depot Hengelo weinig gestimuleerd voelen om nieuwe ideeën aan te leveren voor de eigen werkzaamheden en om bij te leren. Het management van depot Hengelo heeft op hun beurt ook aangegeven dat zij ook niet altijd vragen naar ideeën van de pakketbezorgers. Het stimuleren van medewerkers, waaronder de stimulans hoort voor het uitvoeren en meedenken over de eigen werkzaamheden (Paffen, 2011; George en Zhou, 2002), hoort bij de transformationele leiderschapsstijl. Medewerkers die zelf inbreng geven aan de eigen werkzaamheden zijn meer betrokken bij de organisatie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Hierdoor wordt er betekenis gecreëerd en gegeven aan veranderingen binnen de organisatie en krijgt de verandering ook meer draagkracht onder de medewerkers (Boekholt, van, 2007).

### Implementatie

#### *Aanbeveling:*

Stimuleer de pakketbezorgers om eigen ideeën aan te leveren voor het uitvoeren van de eigen werkzaamheden.

#### *Doel:*

Een organisatie waarin de medewerkers, in dit geval de pakketbezorgers, betrokken zijn bij de organisatie en bij de uitvoering van de eigen werkzaamheden.

#### *Uitvoering:*

Een voorbeeld waarin pakketbezorgers mee kunnen beslissen over de eigen werkzaamheden, is het indelen van de route die zij dagelijks rijden. In de praktijk wordt deze route nu door PostNL Pakketten BV uitgewerkt, waarna de pakketbezorger akkoord kan geven voor de indeling van de route. Geven zij geen akkoord, dan stelt PostNL Pakketten BV opnieuw een andere indeling van de route voor. Wanneer de medewerkers zelf een voorstel indienen voor de indeling van de route, creëer je betrokkenheid doordat zij zelf erover nadenken wat de meest effectieve rit is, maar creëer je ook dat de medewerker gestimuleerd wordt om na te denken over de eigen werkzaamheden.

Het stimuleren van eigen ideeën van de pakketbezorgers kan op verschillende manieren en hoeft niet altijd via de moeilijke weg te gaan. Eén van de meest bekende manieren is de ideeënbord. Medewerkers kunnen hun ideeën hierin deponeren en het management kan ermee aan de slag of een idee haalbaar en nuttig is ja of nee. PostNL Pakketten depot Hengelo heeft al eerder gewerkt met een actieboard. Dit was een bord, waar zelfs op aangegeven werd of het actiepunt al was opgepakt. Binnen een grotere organisatie als PostNL Pakketten en de depots, zoals depot Hengelo, is het niet altijd mogelijk om iedere medewerker persoonlijk te vragen naar eigen ideeën. Een ideeënbord kan uitkomsten brengen, omdat je hiermee laat zien dat eigen initiatieven gewaardeerd worden. Het ideeënbord kan anoniem blijven voor het management, zodat drempels worden weggenomen door in de anonimiteit te blijven. Het ideeënbord kan in de kantine worden opgehangen, waar alle pakketbezorgers kunnen komen, en kan als volgt worden vormgegeven, zie afbeelding 1:



**Afbeelding 1.** Voorbeeld ideeënbord.

#### *Uitvoeringstermijn:*

Het ideeënbord kan op korte termijn worden geplaatst. Tijdens een briefing via de mail is het mogelijk om alle pakketbezorgers, en overige medewerkers, op de hoogte te stellen van het nieuwe ideeën en het doel van het ideeënbord. Dit kan binnen twee weken op het depot in Hengelo houden, rekening houdend met de bezorgkosten van het ideeënbord wanneer deze besteld wordt. Het zelf invullen van

de ritten van de pakketbezorgers neemt meer tijd in beslag. Hiervoor zullen gesprekken gepland moeten worden en zal PostNL Pakketten BV, aan de hand van ritindeling door de pakketbezorgers, de indeling van de ritten opnieuw moeten invoeren in de computersystemen waarmee binnen PostNL Pakketten BV gewerkt wordt.

#### *Evaluatie:*

Tijdens dit onderzoek is gebleken dat er weinig stimulans wordt gecreëerd richting de pakketbezorgers voor het meedenken over de eigen werkzaamheden. Dit kan als beginpunt gekozen worden. Een halfjaar tot na een jaar kan er opnieuw een meting, door middel van een enquête, worden uitgezet onder de pakketbezorgers. Deze vragenlijst is er dan puur op gericht om te onderzoeken of de pakketbezorgers meer gestimuleerd worden door het zelf meedenken over de ritindeling en door het ideeënboard.

#### *Haalbaarheid:*

De haalbaarheid van deze aanbeveling slaagt of faalt door de flexibiliteit in het omgaan met het huidige gehanteerde LEAN systeem binnen PostNL Pakketten BV. Het LEAN systeem heeft de standaard werkprocedures voor alle medewerkers uitgerold, en daardoor precies ingekaderd hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Het is binnen PostNL Pakketten BV moeilijk om af te wijken van de standaard werkmethode, protocollen en procedures. Wanneer hier niet flexibel mee om kan worden gegaan, heeft deze aanbeveling geen kans tot slagen. De vastgestelde regels omtrent bedrijfskleding, gebruik van materialen en dergelijke kunnen blijven staan. Voor de subcontractors is dit een manier om ook de controle te houden over de werkzaamheden die ze uitvoeren binnen hun eigen bedrijf. Nu werken zij op basis van een overeenkomst voor PostNL Pakketten BV. In de praktijk houdt dit in dat de subcontractors naast het werken voor PostNL Pakketten BV geen mogelijkheid hebben om met andere partijen een samenwerking aan te gaan. PostNL Pakketten BV heeft hierdoor een zogeheten schijnzelfstandigheid geconstrueerd (Weerd, de, 2015; Battes, 2015). Voor PostNL Pakketten BV heeft dit als bijkomend voordeel dat de schijnzelfstandigheid wordt vervaagd, doordat ook de subcontractors meer vrijheid hebben en inspraak hebben over het uitvoeren van de werkzaamheden.

#### *Kosten:*

Voor het ideeënboard kan je online een, bedrukt, whiteboard kopen vanaf € 85,- variërend tot € 315 met een afmeting van 60 x 90 cm tot en met 100 x 200 cm (Whiteboard-express.nl, 2015). Het evaluatie instrument, de vragenlijst, kan het management van depot Hengelo zelf opzetten, maar dit kan ook gedaan worden door een externe partij. Een externe partij kan een student van een onderwijsinstelling, hier hoeft je financieel niet in tegemoet te komen. Wel kost het tijd. Een student zal, voor deze kan starten aan de vragenlijst, in gesprek willen gaan met de organisatie om de vraag concreet te maken en aan de hand daarvan een vragenlijst op te stellen en af te kunnen nemen. Dit zal je meer gaan kosten in begeleidingsuren, waar je, zeker bij de start van de opdracht, ongeveer twee uur per week zal moeten uittrekken.

### ***Aanbeveling #3: Blijf onderzoeken waar en wanneer het vertrouwen in het management heerst***

Het is niet duidelijk geworden wanneer de pakketbezorgers van depot Hengelo wel het vertrouwen hebben en wanneer niet, gezien zij aangeven dat het management van depot Hengelo soms vertrouwen bij hen oproept. Bouwen aan vertrouwen blijft een opgave, wanneer je als management niet weet wanneer je het 'goed' doet of wanneer je het 'niet goed' doet. Vertrouwen start bij het management van een organisatie (Voortman, 2002), en daarom is het van belang dat de basis ook wordt gelegd bij het management. Dit komt overeen met de gedachtegang dat vertrouwen gecreëerd of bevorderd wordt aan de hand van de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt door het management.

#### Implementatie

##### *Aanbeveling:*

Een vervolgonderzoek afnemen onder de pakketbezorgers van depot Hengelo.

##### *Doel:*

Achterhalen wanneer er wel vertrouwen heerst in het management van depot Hengelo en wanneer er geen vertrouwen heerst, zodat er nog gericht gewerkt kan worden aan vertrouwen.

##### *Uitvoering:*

Houd bij de uitvoering van een nieuw onderzoek gericht op vertrouwen rekening met de angstcultuur, zoals beschreven in paragraaf 5.1 Discussie(s). Zorg daadwerkelijk voor een afgesloten 'brievenbus' met slotje, waarvan alleen de onderzoeker de sleutel heeft. Houdt het onderzoek anoniem en zorg ervoor dat een onderzoek richting de pakketbezorgers niet te lang zal duren, zodat dit niet teveel van de werktijd zal gaan kosten. Het onderzoek kan worden afgenomen door een HR medewerker van PostNL Pakketten BV.

##### *Uitvoeringstermijn:*

Voer het onderzoek op korte termijn uit. Op dit moment weten de pakketbezorgers al dat er een onderzoek is geweest, zij hebben deze vragenlijsten zelf ingevuld. Wordt het onderzoek op korte termijn uitgevoerd, dan geeft dit het signaal af aan de pakketbezorgers dat er echt iets gedaan wordt met de resultaten van het onderzoek en de pakketbezorgers weten al waar het onderzoek over gaat.

##### *Evaluatie:*

Het evaluatiemoment is het moment dat de rapportage van het vervolgonderzoek wordt opgeleverd. Wanneer dit is gebeurd heeft het management van depot Hengelo naast de informatie uit dit onderzoek, ook specifieke informatie wanneer het vertrouwen wel aanwezig is en wanneer niet.

##### *Haalbaarheid:*

Deze aanbeveling is zeer haalbaar in de praktijk. Het gaat om het afnemen van een vragenlijst onder de pakketbezorgers. De haalbaarheid in het onderzoek wordt vergroot wanneer er specifieke aandacht is voor de anonimiteit van het onderzoek.

##### *Kosten:*

Het gaat bij deze aanbeveling vooral om een tijdsinvestering en personeelsinvestering. De HR afdeling zal tijd vrij moeten maken voor het opstellen en afnemen van het onderzoek, het verwerken van de resultaten en het geven van een correcte terugkoppeling. Het opstellen van het onderzoek moet secuur gebeuren, hiervoor kan ongeveer 40 uur tijd voor worden vrijgemaakt, dit is inclusief een debriefing van het management van depot Hengelo over het waarom van het onderzoek. Voor het verwerken en rapporteren van het onderzoek kan ook rekening worden gehouden met 40 uur. Dit houdt in dat de onderzoeksperiode twee werkweken in beslag neemt. Voor het doornemen van de resultaten wordt een managementoverleg gepland, waar de HR medewerker bij aanschuift. Voor dit overleg kan twee uur worden vrijgemaakt, zodat er tijd is om stil te staan bij de resultaten en in overleg met HR kan worden gegaan over de volgende stappen. Afhankelijk van de resultaten kan er daarna bepaalt worden hoeveel verdere tijd er nodig is voor het management van depot Hengelo om, eventuele, verandering in te voeren om te anticiperen op de resultaten uit het onderzoek.

## LITERATUURLIJST

### Artikelen

- Bakker, A. B. (2002). *Bevlogen aan het werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bennink, H. (2003). *De (on)mogelijkheid van vertrouwen in verticale coachingsrelaties*. Supervisie en Coaching, 20, 46-56.
- Bijlsma-Frankema, K.M. (2007). *Controle is goed, vertrouwen is beter*. Gids voor personeelsmanagement 86(2), 9-11
- Bijlsma-Frankema, K. M. & Costa, A.C. (2005). *Understanding the trust-control nexus*. International Sociology, 3, 638-664.
- Bijlsma-Frankema, K.M. & Smid, G.A.C. (2006). *Vertrouwen in overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek, beleidsopties*. Den Haag: Elsevier.
- Boekholt, A. van. (2007). *De Bedrijfscultuur Succesvol Veranderen*. Management Tools, 6.
- Den Hartog, D.N., Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (2013). *Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, pp. 19-34.
- Engelaer, J. (2008). *Motiveren van medewerkers. Voor de middenkaderleidinggevende die succesvol wil worden in het leiding geven*. Alkmaar: Proficiency.
- EURIB (2010). *Betrouwbaarheid en validiteit*. Rotterdam: European Institute for Brand Management.
- Forster, J., Higgins, E.T., & Idson, L.C. (1998). *Approach and avoidance strength during goal attainment: Regulatory focus and the "goal looms larger" effect*. Journal of personality & Social psychology, 75, 1115-1131.
- Fredrickson, B. (2001). *The role of positive emotions in Positive Psychology: The broaden and build theory of positive emotions*. American psychologist 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. & Tugade, M. (2007). *Regulation of positive emotions: emotion regulation strategies that promote resilience*. Journal of happiness studies, 8, 311-333.
- George, J.M. & Zhou, J. (2002). *Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of contact and clarity of feelings*. Journal of Applied psychology, 87, 687-697.
- Hoedt, F., ten (2013). *Vertrouwen en conflicten in organisaties*. EXPERTISE, 7(2), 14-19.
- Nooteboom, B. (2009). *Vertrouwen: Betekenis, Bronnen en Beperkingen*. KNAW Mededelingen 2009 Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Paffen, P. (2011). *Wat is typerend voor transformationeel leiders?* Groningen: CDC Nederland
- Petrou, P., Demerouti, E. & Breevaart, K. (2013). *Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering*. Gedrag en Organisatie, 26, 32-45.
- Sigtenhorst, K. van den. (2003). *Motivatie, werk & omgeving. De rol van de fysieke werkomgeving binnen arbeidsmotivatietheorieën*. Delft: Kenniscentrum Center for People and Buildings.
- Smid, G.A.C. & Boonstra, J. (2010). *Vertrouwen: een gelaagd fenomeen*. Tijdschrift voor Management en Organisatie 6, 3-16.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013). *De Job Demands-Resources benadering van job crafting*. Gedrag & Organisatie, (26)1.
- Vaccaro, I., Jansen, J., Bosch, F. van den, & Volberda, H. (2013). *Innoveert de CEO wel mee?* Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). *A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability*. Human Resource Management, 45, 449-476.

## Boeken

- Cools, K. (2005). *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance*. Deventer: Koninklijke van Gorcum.
- Covey, S.M.R. (2012). *The speed of trust*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Dhondt, S. & Oeij, P. (2012). *Sociale innovatie doe je zelf*. Hoofddorp: TNO.
- Nietzsche, F. (1886). *Beyond good and evil: Prelude to philosophy of the future*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education.
- Roosendaal, A. (2008). *Contextueel leiderschap. Diagnose en ontwikkeling met behulp van de referentiemethode*. Assen: Van Gorcum.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Voortman, P. M. (2002). *Vertrouwen werkt. Over werken aan vertrouwen in organisaties*. Amsterdam: Trustworks.
- Vuuren, T. van, Meeren, W. van der, & Semeijn, J. (2013). *Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid*. Tijdschrift voor HRM, 2, 7-27.

## Websites

- Ah.nl. (z.j.). *Producten*. Opgeroepen op 2-3-2016 via <http://www.ah.nl/producten>.
- Battes, P. (2015). PostNL moet ZZP'ers in loondienst nemen. Opgeroepen op 27-12-2015 via <http://fd.nl/economie-politiek/1132412/postnl-moet-zzp-ers-in-loondienst-nemen>.
- Bommerez, J. & Zijdveld, K. van. (2005). *Van transactioneel naar transformationeel leiderschap*. Opgeroepen op 30-6-2015 via <http://millian.nl/artikelen/van-transactioneel-naar-transformationeel-leiderschap>.
- Fleurop.nl. (2016). *Meest bezorgde boeketten*. Opgeroepen op 2-3-2016 via <http://www.fleurop.nl/>.
- Ford, H. (1863-1947). *Doelen stellen*. Opgeroepen op 23-12-2015 via <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen>.
- Peeters, M. (2012). *Boetseer je baan. Het werk anders doen*. Opgeroepen op 7-12-2015 via [http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/artikel\\_anne\\_gouwelos\\_jobcrafting.pdf](http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/artikel_anne_gouwelos_jobcrafting.pdf).
- Verhees, M. (2015). *Positiever denken, leren en werken*. Opgeroepen op 2-3-2016 via <http://www.voorpositiviteit.nl/training-positiever-denken-leven-werken/>.
- Weerd, P. de. (2015). *Pakketbezorgers verplaatsen strijd PostNL naar rechtsbank*. Opgeroep op 27-12-2015 via <http://www.logistiek.nl/carriere-mensen/nieuws/2015/12/pakketbezorgers-verplaatsen-strijd-postnl-naar-rechtsbank-101140855>.
- Wesselink, S. (2015). *Vertrouwen als voorwaarde voor werkplezier*. Opgeroepen op: 21-12-2015 via <https://www.deondernemer.nl/weblogs/item/vertrouwen-als-voorwaarde-voor-werkplezier/>.
- Whiteboard-Express.nl. (2015). *Whiteboard, bedrukt 60 x 90 cm*. Opgeroepen op 1-3-2015 via [http://www.whiteboard-express.nl/whiteboard-standaard-60-x-90-cm-548?gclid=CjwKEAiAmNW2BRDL4KqS3vmqgUESJABiiwDTsL3TfuE6H-aHN9RASw\\_eVDKAY3nijlJE79fGQKct\\_xoCQP7w\\_wcB](http://www.whiteboard-express.nl/whiteboard-standaard-60-x-90-cm-548?gclid=CjwKEAiAmNW2BRDL4KqS3vmqgUESJABiiwDTsL3TfuE6H-aHN9RASw_eVDKAY3nijlJE79fGQKct_xoCQP7w_wcB).

## BIJLAGEN

In deze bijlagen zijn alle grafieken te vinden van de uitkomsten van het praktijkonderzoek. Sluitend is er ook een eigen werk verklaring te vinden in deze bijlagen.

### 1.1 VRAGENLIJST PAKKETBEZORGERS

#### Vertrouwen en leiderschap op de werkvloer

Kruis aan wat voor jou van toepassing is:

Ik ben ZZP-er / subcontracter / in loondienst bij een subcontracter ☐

Ik ben in loondienst van PostNL Pakketten B.V. ☐

Beste pakketbezorger,

Om mijn diploma te kunnen halen voor mijn opleiding hoef ik alleen nog maar af te studeren. Hierbij heb ik jouw hulp nodig. Wil jij deze vragenlijst voor mij invullen?

Het doel van dit onderzoek is het vertrouwen op de werkvloer te bevorderen. Dus niet alleen ik heb hier iets aan, maar het zal iedereen binnen depot Hengelo iets opleveren.

Dit onderzoek is geheel **vertrouwelijk**. Behalve ik krijgt niemand de antwoorden te zien. Daarnaast is het onderzoek anoniem, je hoeft je naam niet in te vullen. Antwoord a.u.b. zo eerlijk en precies mogelijk.

Vul a.u.b. alle vragen in en vul niet meer dan één antwoord per vraag in. Dit kan de betrouwbaarheid van het onderzoek schaden. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten duren en de lijst bestaat uit 12 vragen.

Alvast hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst. De vragenlijst kan aan het einde van de dag worden ingeleverd bij planbalie 2, 4 of tijdens het inleveren van de pakketten bij de debrief. Verdere vragen kunnen gemaild worden naar: [nienkebloemendaal@gmail.com](mailto:nienkebloemendaal@gmail.com).

Met vriendelijke groet,  
Nienke Bloemendaal

Je kunt in de vragenlijst steeds kiezen uit vijf antwoordcategorieën:

**Nooit    Bijna    Soms    Regel-    Heel**

**Nooit                      matig    vaak**

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

Ga er bij elke vraag van uit dat de vraag begint met:

**Het management van PostNL Pakketten depot Hengelo...**

(met management wordt bedoeld: procesmanagers, senior procesmanager, depotmanager, procesleiders en procesmanager in opleiding)

|                                                                                           | Nooit                 | Bijna<br>nooit        | Soms                  | Regel-<br>matig       | Heel<br>vaak          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 01...toont oprechte interesse in mij                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 02...ondersteunt mij in het behalen van mijn doelen                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 03...waardeert mijn inzet voor de organisatie                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 04...is enthousiast over mijn werkzaamheden                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 05...communiceert de verwachtingen van de organisatie naar mij                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 06...zorgt ervoor dat ik positief ben over de toekomst van de organisatie                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 07...geeft mij het gevoel dat ik onderdeel uitmaak van de organisatie PostNL Pakketten    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 08...zorgt ervoor dat ik mij verantwoordelijk voel voor mijn werkzaamheden                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 09...roept vertrouwen bij mij op                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 010...moedigt mij aan om eigen ideeën te bedenken om mijn werk beter uit te kunnen voeren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 011...kan een probleem vanuit meerdere kanten bekijken                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 012...zorgt ervoor dat ik meer nieuwe dingen voor het werk wil leren                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 1.2 VRAGENLIJST MANAGEMENT DEPOT HENGELLO

### Vertrouwen en leiderschap op de werkvloer

Dit onderzoek is geheel **vertrouwelijk**. Behalve ik krijgt niemand de antwoorden te zien. Daarnaast is het onderzoek geheel anoniem, je hoeft je naam en je functie niet in te vullen. Antwoord a.u.b. zo eerlijk en precies mogelijk.

Vul a.u.b. alle vragen in en vul niet meer dan één antwoord per vraag in. Dit kan de betrouwbaarheid van het onderzoek schaden. De vragenlijst sluit af met twee open vragen, deze kun je naar eigen waarheid invullen

De pakketbezorgers zullen een andere vragenlijst ontvangen, het uiteindelijke doel van de gezamenlijke resultaten is om het vertrouwen in de organisatie te bevorderen en hier (eventueel) extra middelen voor aan te reiken.

Alvast hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst.

Vriendelijke groet,

Nienke Bloemendaal



De vragenlijst zal uit 42 vragen bestaan en zal ongeveer 15 tot 20 minuten van uw tijd innemen.

Kunt u van de volgende uitspraken aangeven hoe vaak u dit gedrag toepast in uw dagelijkse werkzaamheden?

U kunt steeds kiezen uit vijf antwoordcategorieën:

**Nooit    Bijna    Soms    Regel-    Heel**

**Nooit                      matig    vaak**

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

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

01 Ik ondersteun de pakketbezorgers in ruil voor hun  
inspanningen

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

02 Ik bekijk steeds opnieuw of belangrijke  
uitgangspunten nog kloppen

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

03 Ik grijp niet in totdat problemen ernstig worden

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

04 Ik richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten,  
uitzonderingen en afwijkingen van de norm

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

05 Ik houd mij buiten belangrijke kwesties

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

06 Ik praat over mijn belangrijkste waarden en  
overtuigingen in het werk

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

07 Ik ben er niet wanneer ik nodig ben

☐      ☐      ☐      ☐      ☐

|                                                                                               | Nooit                 | Bijna<br>Nooit        | Soms                  | Regel-<br>matig       | Heel<br>vaak          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 08 Ik bekijk bij het oplossen van problemen de zaak<br>van meer kanten                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 09 Ik ben optimistisch over de toekomst                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 Ik bespreek wie er precies verantwoordelijk is voor welke<br>prestatie                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11 Ik wacht tot dingen fout gaan, voordat ik ingrijp                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12 Ik praat enthousiast over wat er bereikt moet worden                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13 Ik geef de pakketbezorgers het gevoel voor een hoger doel<br>te werken                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14 Ik besteed tijd om andere mensen dingen te leren en om<br>ze te begeleiden                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15 Ik maak duidelijk wat er tegenover staat als de resultaten<br>worden behaald               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16 Ik ben er stellig van overtuigd dat je pas moet ingrijpen als<br>er wat aan de hand is     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17 Ik behandel de pakketbezorgers meer als individuen<br>dan als zomaar een lid van een groep | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18 Ik laat problemen op hun beloop voordat ik ingrijpt                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                         | Nooit                 | Bijna<br>Nooit        | Soms                  | Regel-<br>matig       | Heel<br>vaak          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 19 Ik richt mijn volledige aandacht op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20 Ik laat mijn geweten meespelen bij het nemen van beslissingen                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21 Ik volg alle fouten op de voet                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22 Ik draag een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23 Ik wijs de pakketbezorgers erop als zij de norm niet halen                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24 Ik ontloop het nemen van besluiten                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25 Ik zie mij als iemand met eigen behoeften, capaciteiten en ambities                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26 Ik krijg de pakketbezorgers zover dat zij problemen vanuit vele verschillende invalshoeken gaan zien | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27 Ik help de pakketbezorgers om hun sterke punten te ontwikkelen                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                     | <b>Nooit</b>          | <b>Bijna<br/>Nooit</b> | <b>Soms</b>           | <b>Regel-<br/>matig</b> | <b>Heel<br/>vaak</b>  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 28 Ik help de pakketbezorgers in te zien hoe zij hun werk anders aan kunnen pakken                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 29 Ik stel het beantwoorden van dringende vragen uit                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 30 Ik benadruk het belang van het hebben van een gezamenlijke missie                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 31 Ik toon tevredenheid wanneer de pakketbezorgers aan de verwachtingen voldoen                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 32 Ik heb vertrouwen dat we onze doelen zullen halen                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 33 Ik luistert naar wat de pakketbezorgers te zeggen hebben voordat ik beslissingen neem            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 34 Ik raadpleeg de pakketbezorgers voordat ik tot actie overga                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 35 Ik raadpleeg de pakketbezorgers, wanneer ik met een probleem geconfronteerd wordt                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 36 Ik vraag medewerkers naar hun ideeën                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| 37 Ik luister bij het kiezen welke taken gedaan moeten worden naar het advies van de pakketbezorger | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

|                                                                            | Nooit                 | Bijna<br>Nooit        | Soms                  | Regel-<br>matig       | Heel<br>vaak          |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 38 Ik maak de groep duidelijk wat mijn standpunt is                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39 Ik maak een duidelijke planning voor het werk dat<br>gedaan moet worden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40 Ik hanteer duidelijke prestatienormen                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41 Ik moedig het gebruik van uniforme procedures aan                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42 Ik laat de pakketbezorgers weten wat er van hen<br>verwacht wordt       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### *Open vragen*

1. Wat verstaat PostNL Pakketten volgens jou onder vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Welke middelen heb jij als leidinggevende nodig om het vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers te kunnen bevorderen?

.....

.....

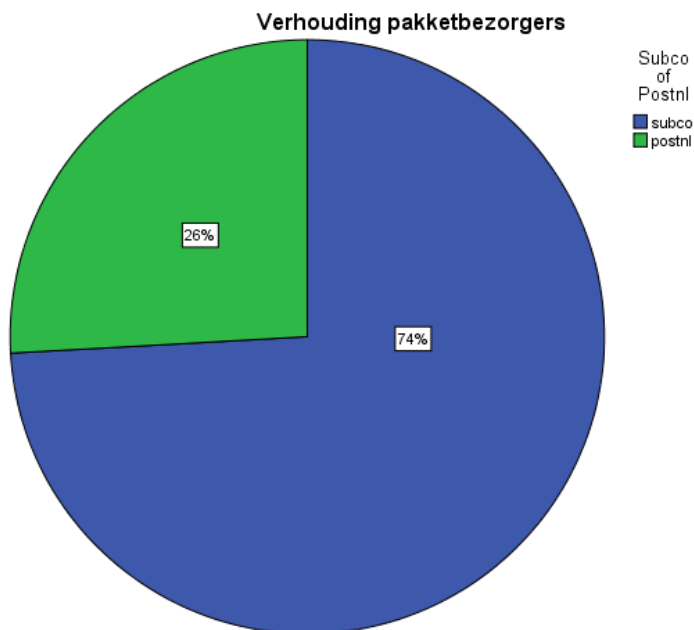
.....

.....

.....

### 1.3 RESULTATEN PAKKETBEZORGERS

*Vraag 1: Bent u een postbezorger met een vast dienstverband bij PostNL Pakketten of bent u een subcontracter of een ZZP'er die rijdt voor PostNL Pakketten?*

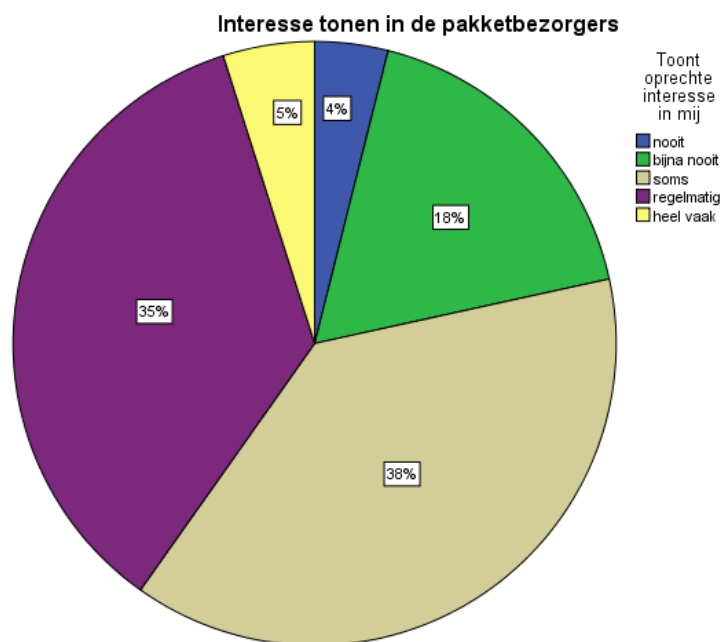


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 74 % aan dat zij subcontracter zijn en 26 % geeft aan in dienst te zijn van PostNL Pakketten.

Vanaf de volgende vragen is de start van de vraag altijd "Het management van depot Hengelo", weergegeven als (...)

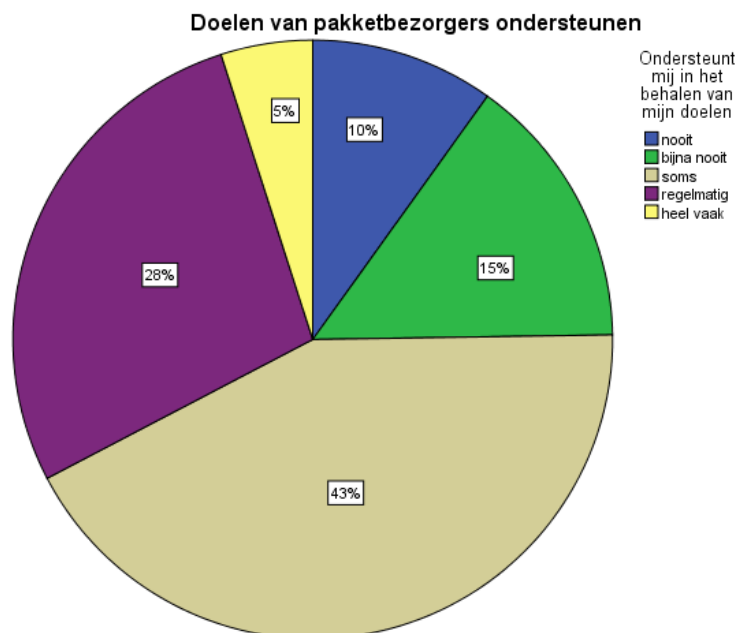
**Vraag 2: (...) toont oprechte interesse in mij**



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 5 % aan heel vaak te vinden dat het management van depot Hengelo oprechte interesse in hem of haar toont, 35 % geeft aan dat dit regelmatig gebeurt, 18 % geeft aan dit bijna nooit gebeurt en 4 % geeft aan dat dit nooit gebeurt.

**Vraag 3: (...) ondersteunt mij in het behalen van mijn doelen**



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 5 % aan dat zij zich gesteund voelen door het management van depot Hengelo in hun doelen, 28 % geeft aan dat zij zich hier regelmatig in gesteund voelen, 43 % geeft aan

dat zij zich hier soms in gesteund voelen, 15 % geeft aan dat zij zich hier bijna nooit in gesteund voelen en 10 % geeft aan zich hier helemaal nooit in gesteund te voelen.

Vraag 4: (...) waardeert mijn inzet voor de organisatie

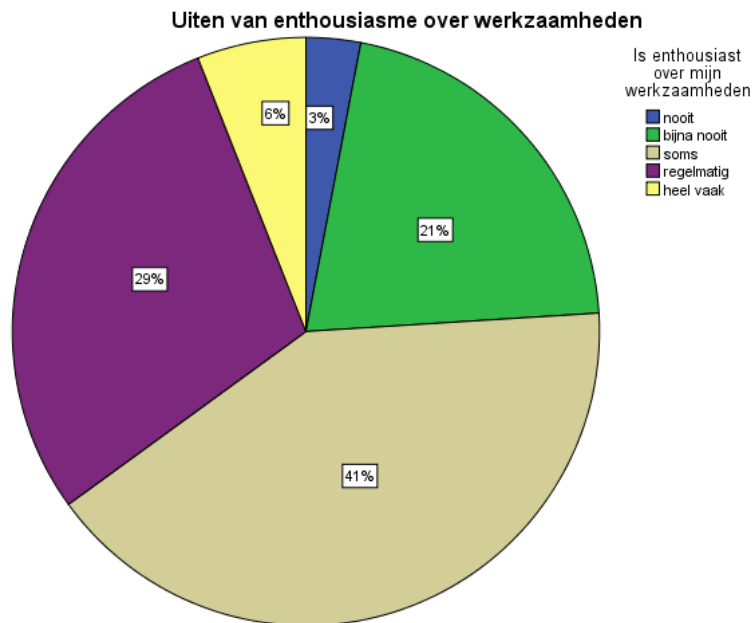


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 7 % aan dat zij vinden dat het management van depot Hengelo heel vaak hun inzet voor de organisatie waarderen, 41 % geeft aan dit regelmatig gebeurt, 30 % geeft aan dat dit soms gebeurt, 18 % geeft aan dat dit bijna nooit gebeurt en 5 % geeft aan dat dit nooit gebeurt.



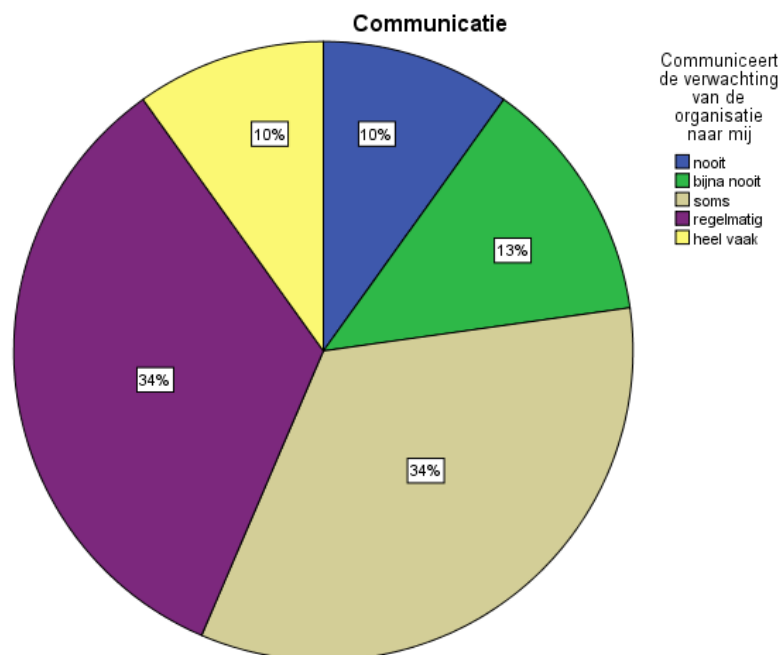
**Vraag 5: (...) is enthousiast over mijn werkzaamheden**



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 6 % aan dat het management van depot Hengelo heel vaak enthousiast is over hun werkzaamheden, 29 % geeft aan dat dit regelmatig gebeurt, 41 % geeft aan dat dit soms gebeurt, 21 % geeft aan dat dit bijna nooit gebeurt en 3 % geeft aan dat dit nooit gebeurt.

**Vraag 6: (...) communiceert de verwachtingen van de organisatie naar mij**

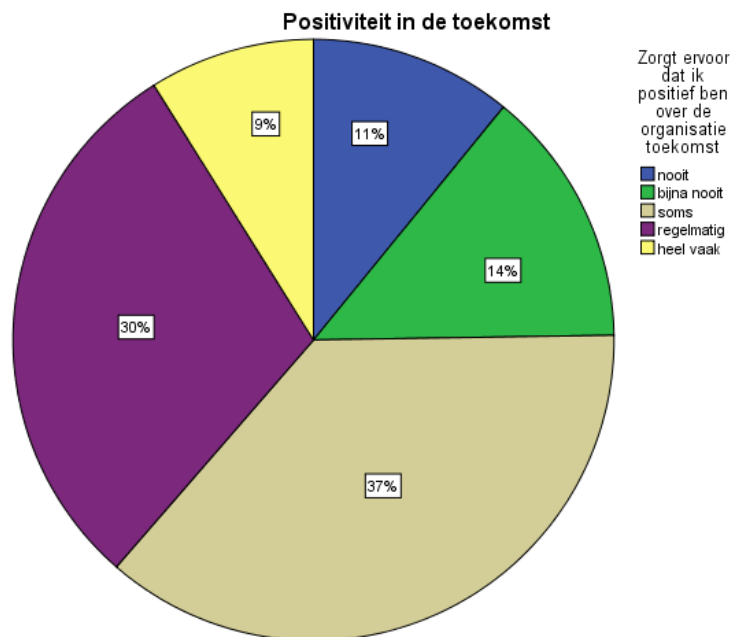


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 10 % aan dat het management van depot Hengelo de gestelde verwachtingen van de organisatie naar hen communiceert, 34 % geeft aan dat dit regelmatig gebeurt,

34 % geeft aan dat dit soms gebeurt, 13 % geeft aan dat dit bijna nooit gebeurt en 10 % geeft aan dat het management de verwachtingen van de organisatie nooit communiceert.

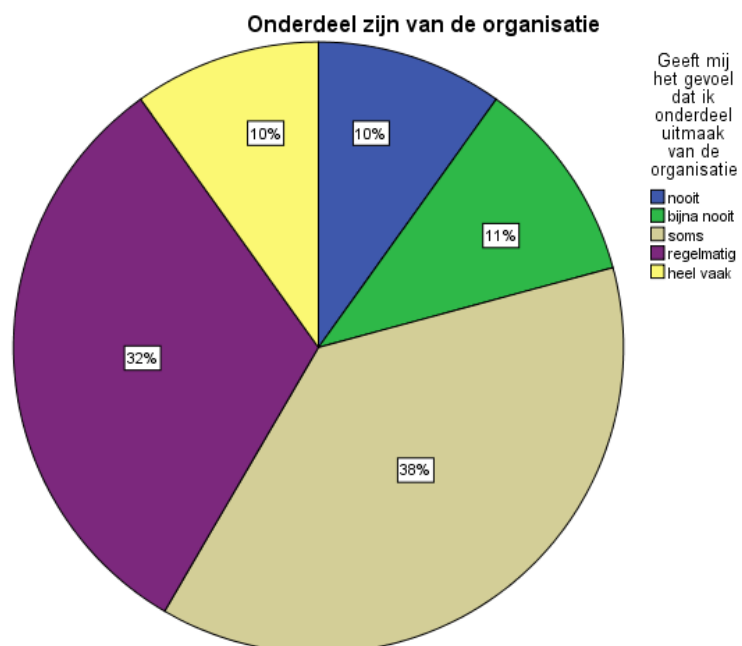
*Vraag 7: (...) zorgt ervoor dat ik positief ben over de toekomst van de organisatie*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 9 % aan dat zij dankzij het management van depot Hengelo positief zijn over de toekomst van de organisatie, 30 % geeft aan dat zij dit regelmatig zijn, 37 % geeft aan dat zij dit soms zijn, 14 % geeft aan dat zij dit bijna nooit zijn en 11 % geeft aan dat zij dit nooit zijn.

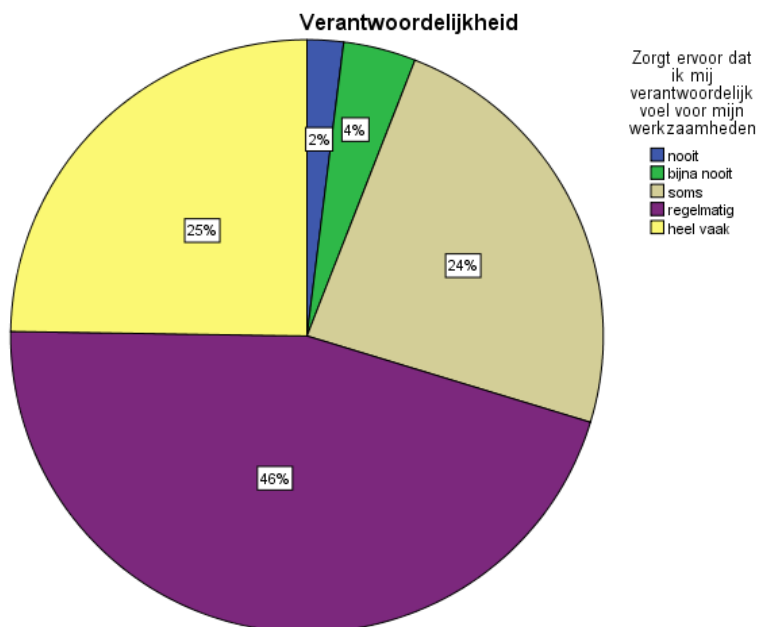
*Vraag 8: (...) geeft mij het gevoel dat ik onderdeel uitmaak van de organisatie PostNL Pakketten BV*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 10 % aan dat zij dankzij het management van depot Hengelo heel vaak het gevoel hebben deel uit te maken van de organisatie, 32 % geeft aan dat zij regelmatig dit gevoel hebben, 38 % geeft aan dit gevoel soms te hebben. 11 % geeft aan dit gevoel bijna nooit te hebben en 10 % geeft aan dit nooit te hebben.

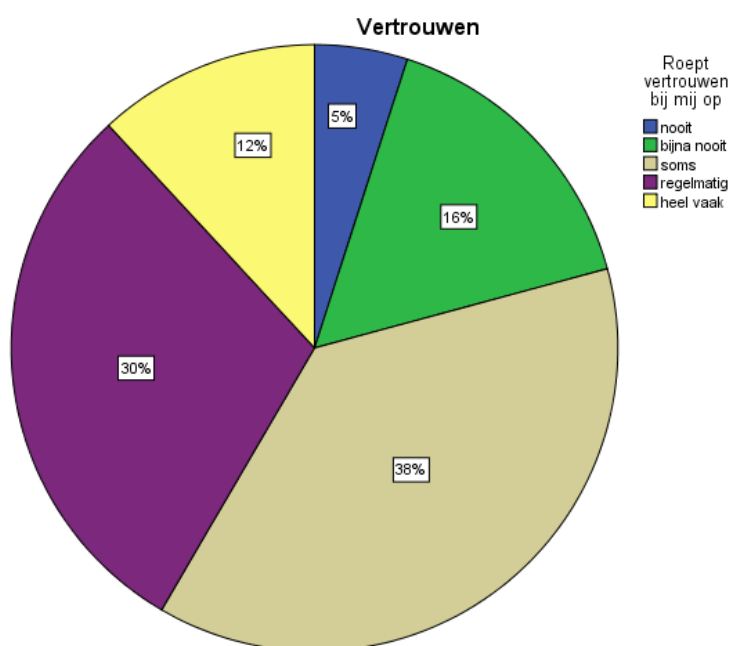
*Vraag 9: (...) zorgt ervoor dat ik mij verantwoordelijk voel voor mijn werkzaamheden*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 25 % aan dat zij zich heel vaak verantwoordelijk voelen voor hun werkzaamheden dankzij het management van depot Hengelo, 48 % geeft aan dat zij zich hier regelmatig verantwoordelijk voor voelen, 24 % geeft aan dat zij hier soms verantwoordelijk voor voelen, 4 % geeft aan dit bijna nooit te voelen en 2 % geeft aan dit nooit te voelen.

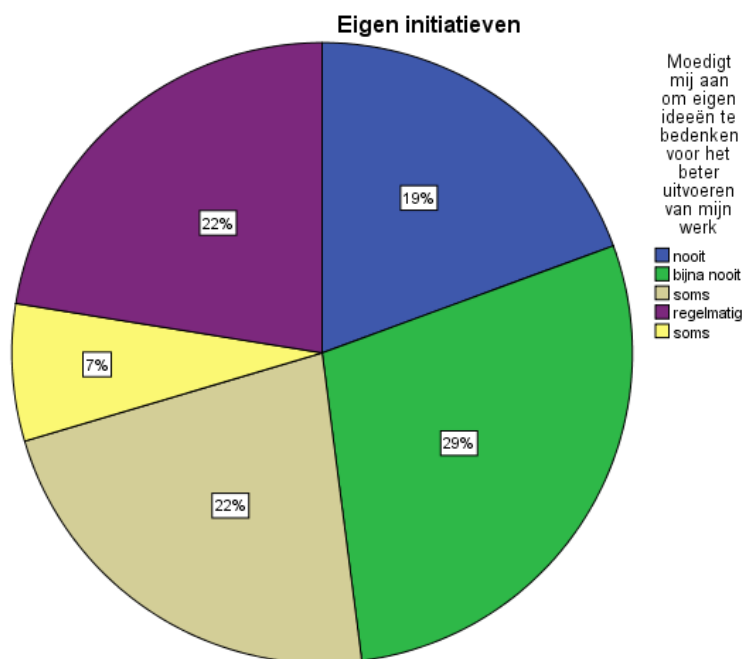
*Vraag 10: (...) roept vertrouwen bij mij op*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 12 % aan dat het management van depot Hengelo vertrouwen bij hen oproept, bij 30 % roepen zij regelmatig vertrouwen op, 38 % van de pakketbezorgers geeft aan dat er soms vertrouwen wordt opgewekt, 16 % geeft aan dat dit bijna nooit zo is, 5 % geeft aan dat dit nooit zo is.

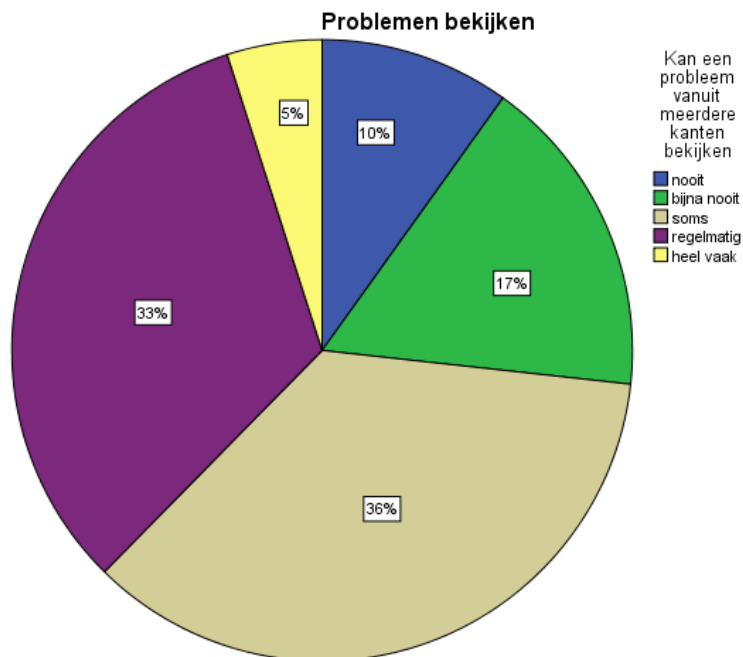
*Vraag 11: (...) moedigt mij aan om eigen ideeën te bedenken om mijn werk beter uit te kunnen voeren*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 7 % aan dat zij zich heel vaak aangemoedigd voelen door het management van depot Hengelo om nieuwe ideeën aan te leveren, 22 % geeft aan dit regelmatig te voelen, 22 % geeft aan dit soms te voelen, 29 % voelt zich bijna nooit aangemoedigd tot het bedenken van nieuwe ideeën, 19 % geeft aan zich nooit aangemoedigd te voelen hiervoor.

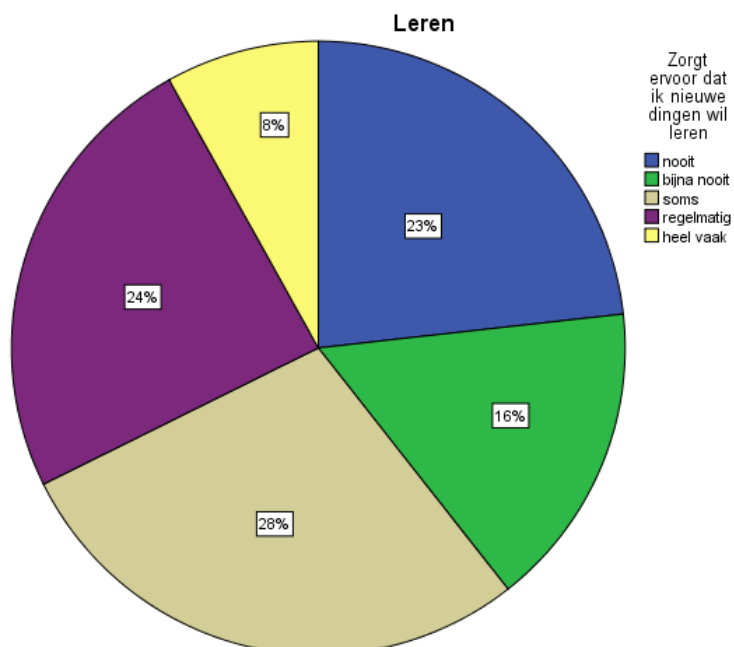
Vraag 12: (...) kan een probleem vanuit meerdere kanten bekijken



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van de pakketbezorgers geeft 5 % aan dat het management van depot Hengelo volgens hen heel vaak problemen kan bekijken vanuit meerdere kanten, 33 % geeft aan dat dit regelmatig zo is, 36 % geeft aan dat dit soms zo is, 17 % geeft aan dat dit bijna nooit zo is en 10 % geeft aan dat dit nooit zo is.

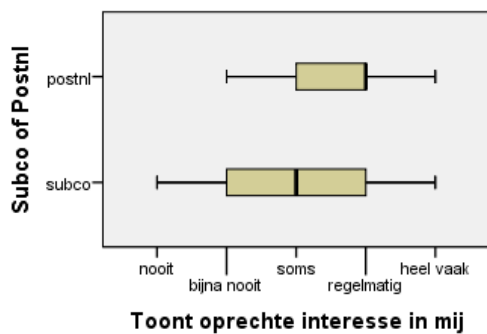
Vraag 13: (...) zorgt ervoor dat ik meer nieuwe dingen voor het werk wil leren



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

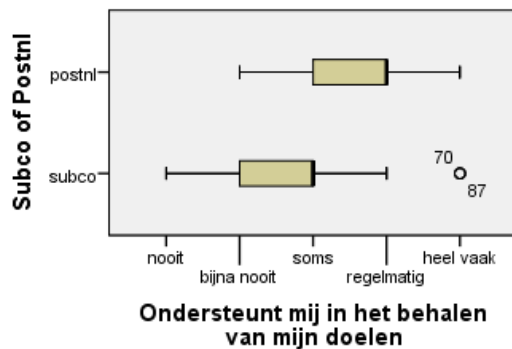
Van de pakketbezorgers geeft 8 % aan dat het management van depot Hengelo er bij hen voor zorgt dat zij nieuwe dingen wil leren, 24 % geeft aan dat dit bij hen regelmatig zo is, 28 % geeft aan dat dit bij hen soms zo is, voor 16 % van de pakketbezorgers is dit bijna nooit zo en 23 % geeft aan zich nooit gestimuleerd te voelen door het management van depot Hengelo om nieuwe dingen te leren.

## 1.4 VERSCHILLEN TUSSEN PAKKETBEZORGERS MET EEN VAST DIENSTVERBAND EN SUBCONTRACTERS



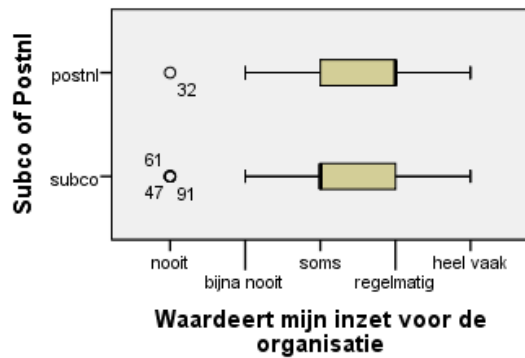
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat er meer interesse in hen wordt getoond door het management van depot Hengelo dan de subcontracters aangeven.



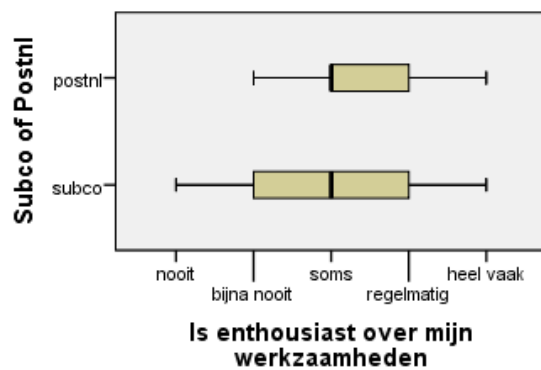
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat zij meer worden ondersteunt door het management van depot Hengelo dan in hun doelen dan de subcontracters aangeven.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

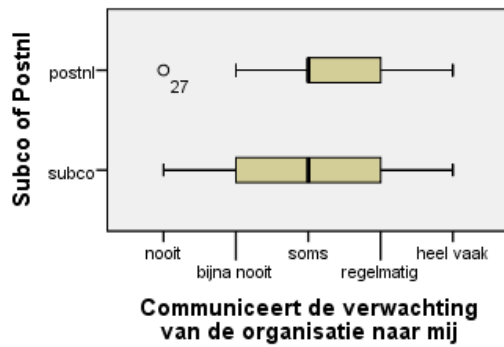
De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten en de subcontracters geven aan dat het management van depot Hengelo evenveel waardering toont voor inzet.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

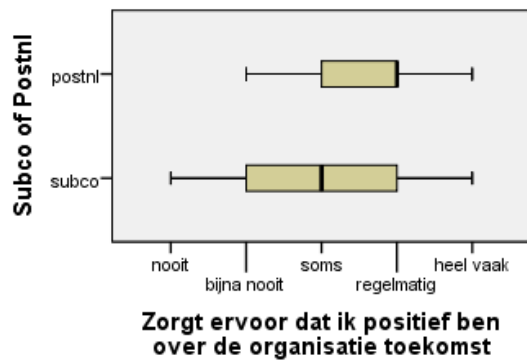
De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat zij over het algemeen vaker vinden dat management van depot Hengelo meer enthousiast is over de (gedane) werkzaamheden van de pakketbezorgers dan de subcontracters aangeven.





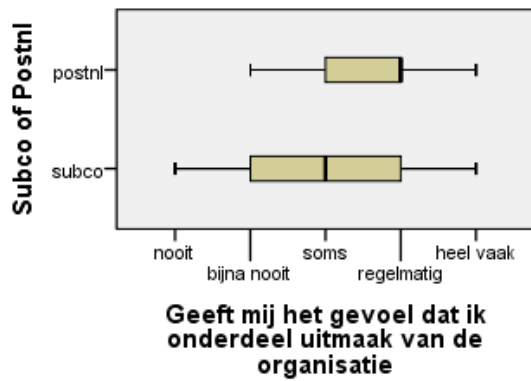
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat zij, meer dan de subcontracters vinden, dat het management van depot Hengelo verwachtingen vanuit de organisatie communiceert.



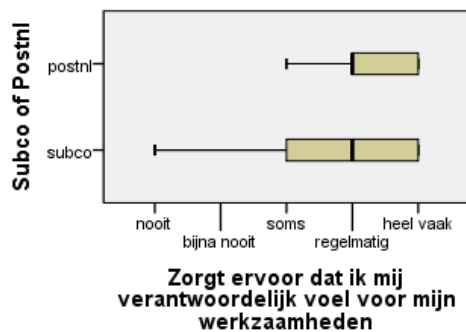
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan positiever te zijn over de toekomst dankzij het management van depot Hengelo dan de subcontracters aangeven te zijn.



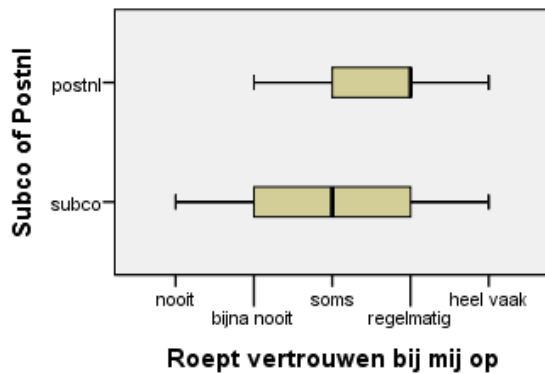
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat zij meer het gevoel hebben onderdeel uit te maken dankzij het management van depot Hengelo dan de subcontracters aangeven.



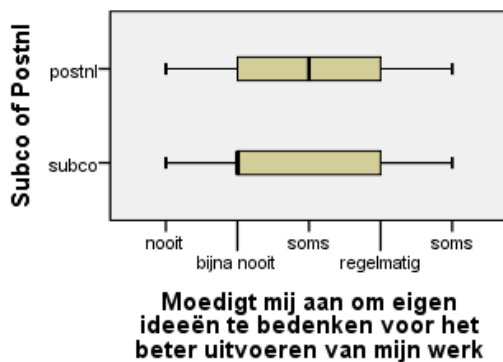
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat zij over het algemeen vinden dat het management van depot Hengelo ervoor zorgt dat zij zich meer verantwoordelijk voelen voor de werkzaamheden dan de subcontracters hebben aangegeven.



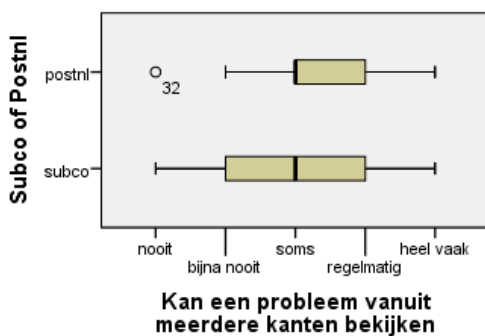
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat het management meer vertrouwen bij hen oproept dan de subcontracters aangeven.



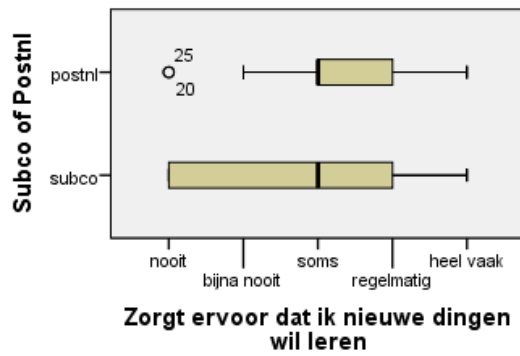
© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten en de subcontracters geven aan dat zij zich evenveel wel of niet gestimuleerd worden door het management van depot Hengelo om eigen ideeën aan te dragen voor het verbeteren van de werkzaamheden.



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat zij meer dan de subcontracters vinden dat het management van depot Hengelo problemen kan bekijken van meerdere kanten.

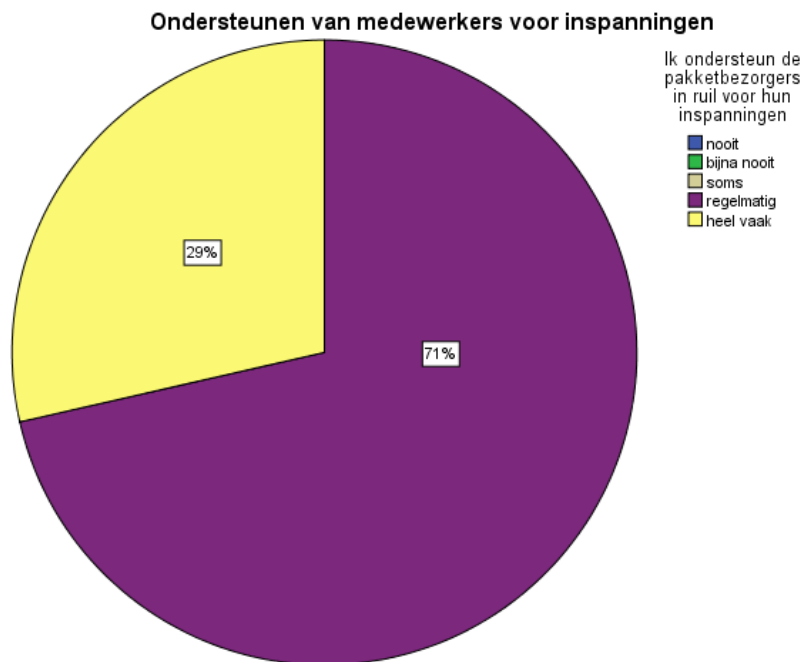


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

De pakketbezorgers met een dienstverband bij PostNL Pakketten geven aan dat zij dankzij het management van depot Hengelo meer nieuwe dingen willen leren dan de subcontracters.

## 1.5 RESULTATEN MANAGEMENT DEPOT HENGELO

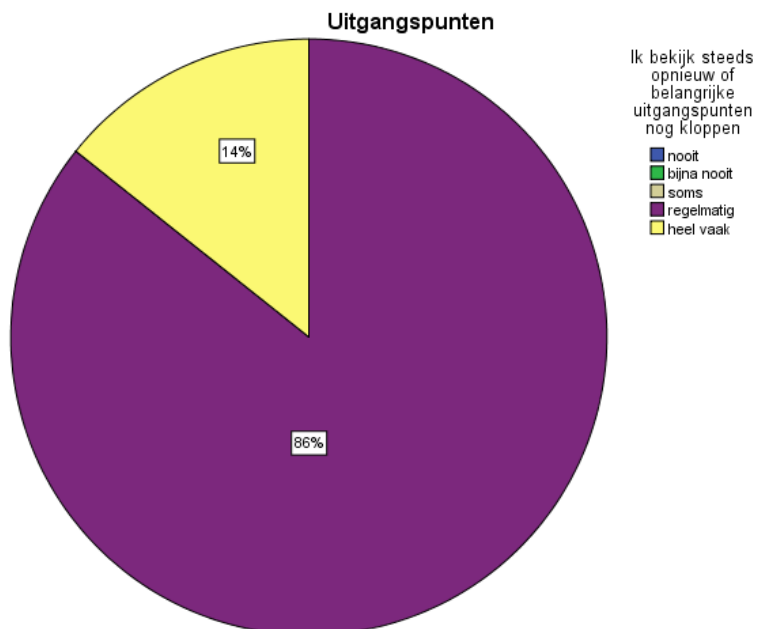
*Vraag 1: Ik ondersteun de pakketbezorgers in ruil voor hun inspanningen*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 71 % aan dat zij regelmatig de pakketbezorgers ondersteunen in ruil voor hun inspanningen, 29 % geeft aan dit heel vaak te doen.

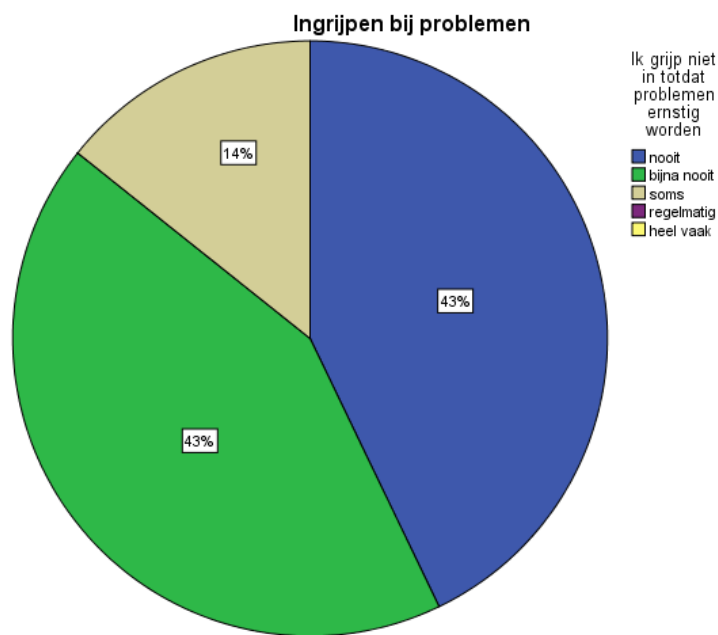
*Vraag 2: Ik bekijk steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog kloppen*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 86 % aan regelmatig te kijken naar belangrijke uitgangspunten en of deze nog kloppen, 14 % geeft aan dit heel vaak te doen.

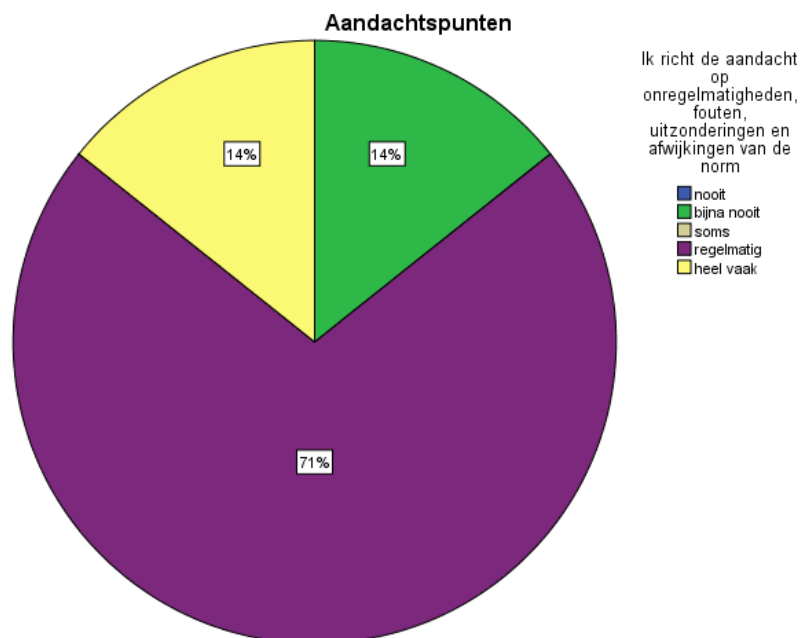
Vraag 3: *Ik grijp niet in totdat problemen ernstig worden*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan dat zij nooit wachten om in te grijpen bij problemen tot de problemen ernstig worden, 43 % geeft aan dit bijna nooit te doen en 14 % geeft aan dit soms te doen.

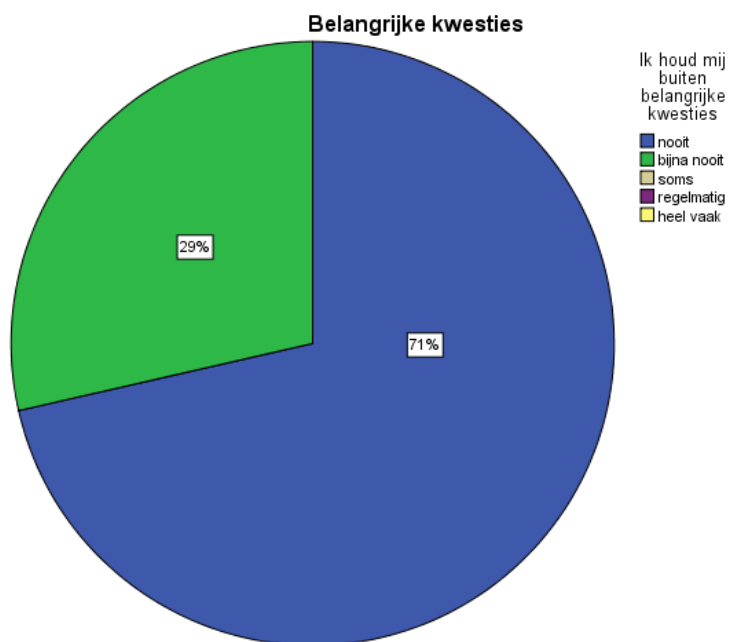
Vraag 4: *Ik richt de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van de norm*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 71 % met grote meerderheid aan zij regelmatig de aandacht richten op fouten, uitzonderingen en afwijkingen, 14 % geeft aan dit heel vaak te doen en 14 % geeft aan dit bijna nooit te doen.

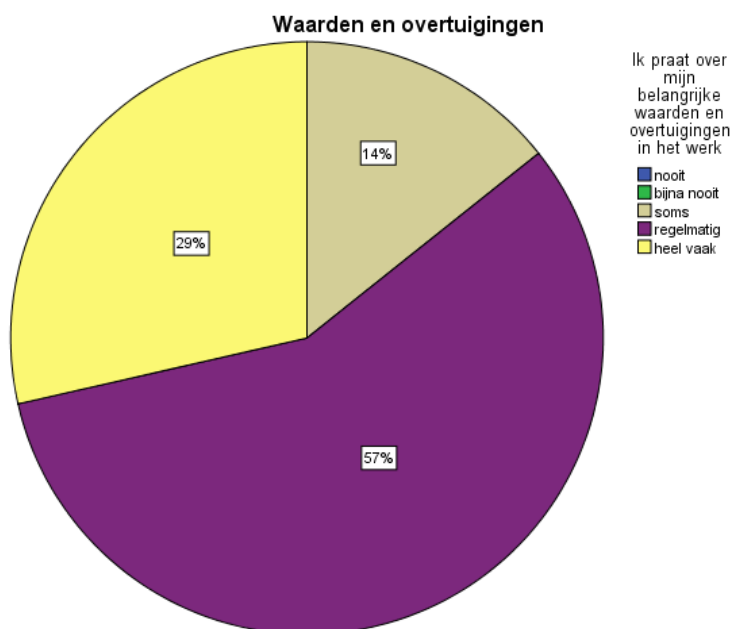
Vraag 5: Ik houd mij buiten belangrijke kwesties



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 71 % met grote meerderheid aan zij regelmatig de aandacht richten op fouten, uitzonderingen en afwijkingen, 14 % geeft aan dit heel vaak te doen en 14 % geeft aan dit bijna nooit te doen.

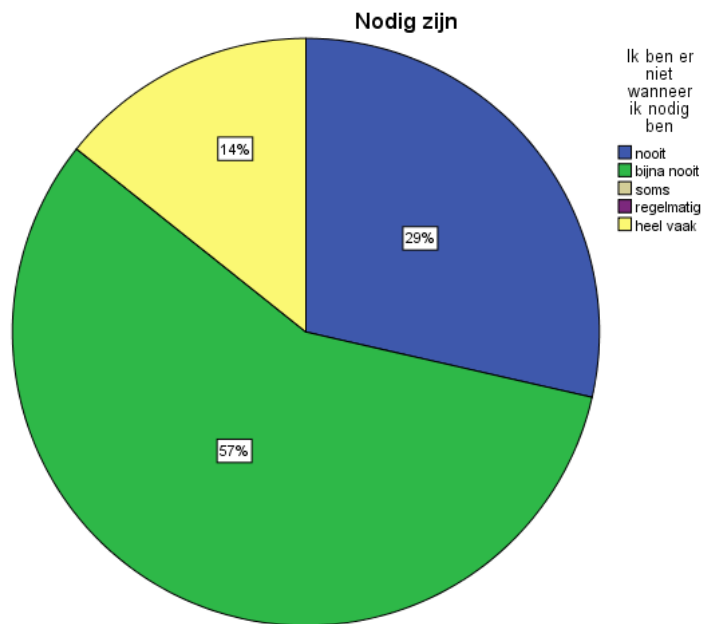
Vraag 6: Ik praat over mijn belangrijkste waarden en overtuigingen in het werk



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij regelmatig spreken over hun waarden en overtuigingen in het werk, 29 % geeft aan dit heel vaak te doen en 14 % geeft aan dit soms te doen.

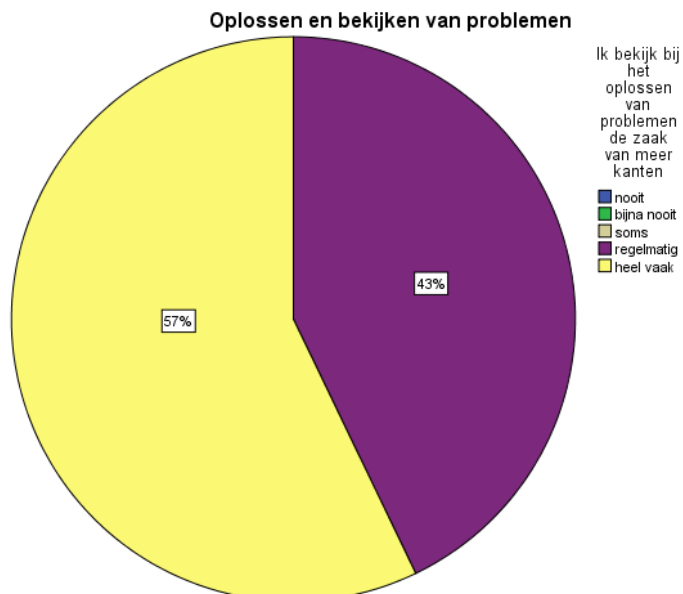
Vraag 7: Ik ben er niet wanneer ik nodig ben



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij bijna nooit aanwezig zijn wanneer zij nodig zijn, 29 % geeft aan nooit aanwezig te zijn wanneer zij nodig zijn en 14 % geeft aan er juist heel vaak te zijn wanneer zij nodig zijn. Let op: deze vraag kan dubieus worden opgevat.

Vraag 8: Ik bekijk bij het oplossen van problemen de zaak van meer kanten

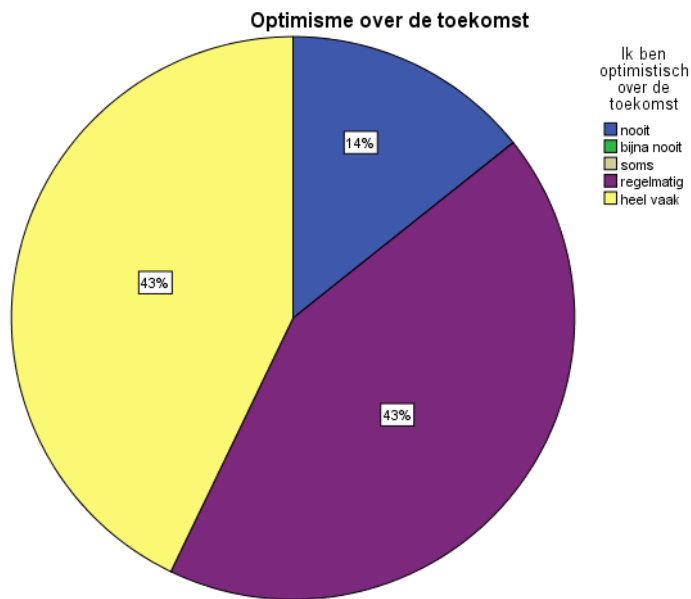


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management geeft 57 % aan dat zij heel vaak problemen bekijken van meerdere kanten bekijken, 43 % geeft aan dit regelmatig te doen.



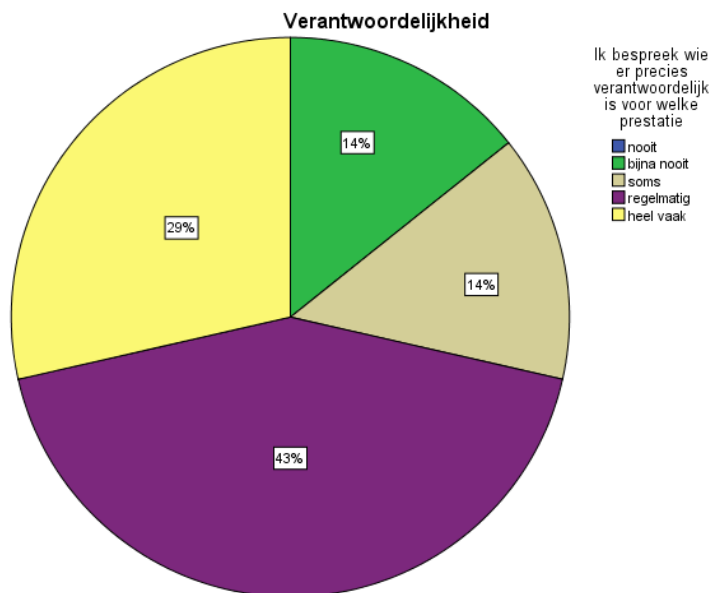
Vraag 9: Ik ben optimistisch over de toekomst



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Heel vaak is 43 % van het management optimistisch over de toekomst, 43 % is dit regelmatig. Eén lid van het management van depot Hengelo geeft aan nooit optimistisch te zijn over de toekomst.

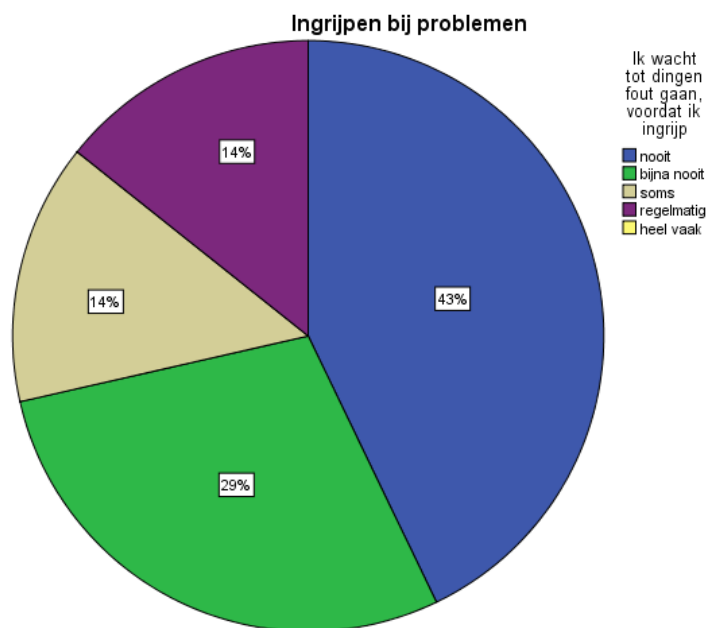
Vraag 10: Ik bespreek wie er precies verantwoordelijk is voor welke prestatie



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan regelmatig te bespreken wie verantwoordelijk is voor welke prestatie, 29 % geeft aan dit heel vaak te doen, 14 % geeft aan dit soms te doen en 14 % geeft aan dit bijna nooit te doen.

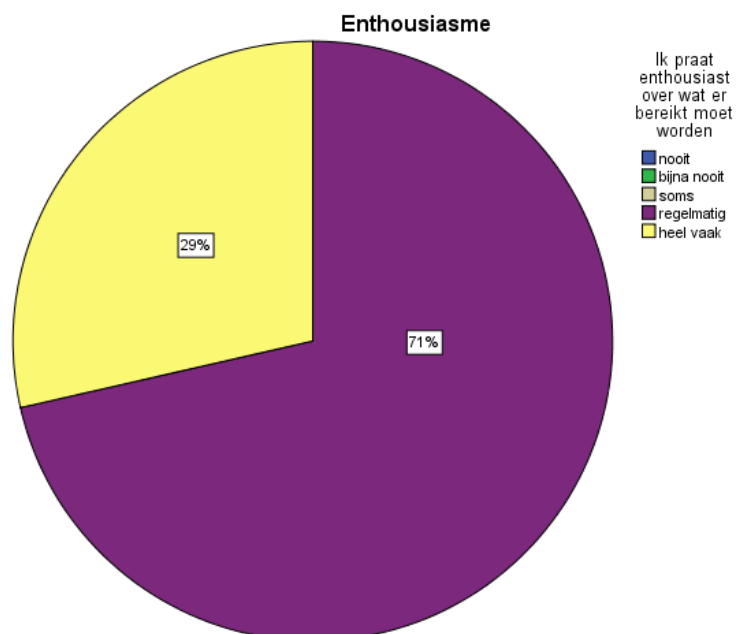
*Vraag 11: Ik wacht tot dingen fout gaan, voordat ik ingrijp*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan nooit te wachten voor zij ingrijpen bij problemen tot iets fout gaat, 29 % geeft aan dit bijna nooit te doen, 14 % doet dit soms en 14 % wacht hier wel regelmatig op.

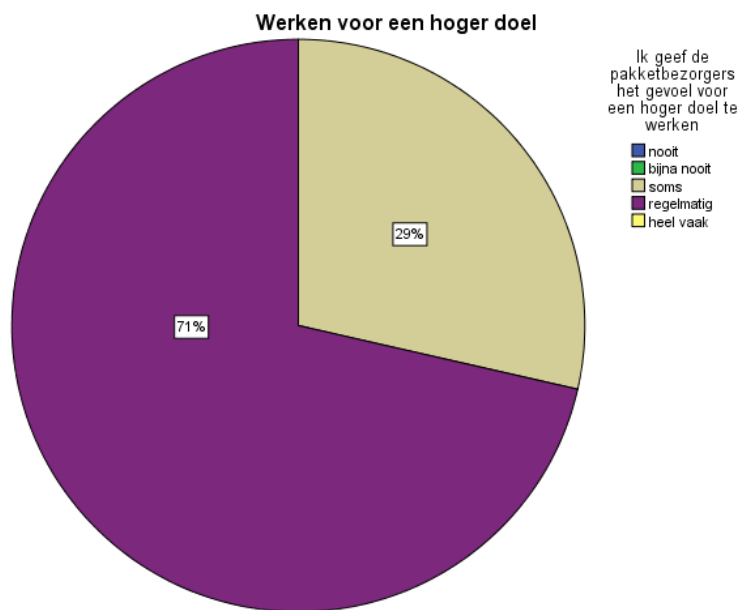
*Vraag 12: Ik praat enthousiast over wat er bereikt moet worden*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 29 % aan dat zij met enthousiasme praat over wat er bereikt moet worden en hiermee dus regelmatig verwachtingen en doelen uitspreken, 29 % geeft aan dit heel vaak te doen.

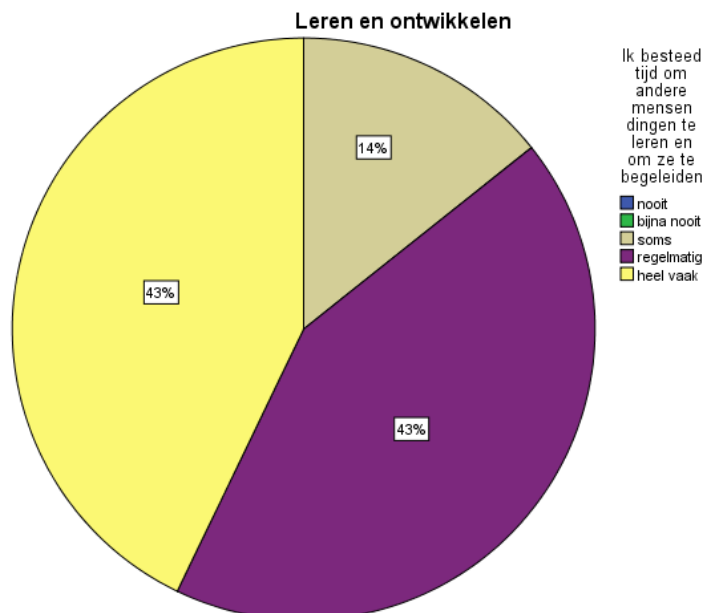
Vraag 13: Ik geef de pakketbezorgers het gevoel voor een hoger doel te werken



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 71 % aan dat zij de pakketbezorgers het gevoel geven voor een hoger doel te worden. 29 % geeft aan dit soms te doen.

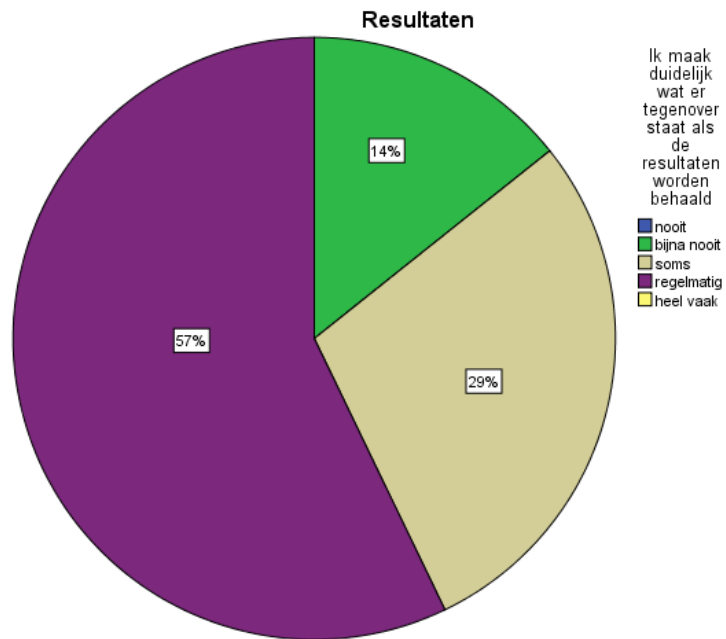
Vraag 14: Ik besteed tijd om andere mensen dingen te leren en om ze te begeleiden



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan dat zij tijd vrij maken anderen te begeleiden en nieuwe dingen te leren, 43 % geeft aan dit regelmatig te doen en 14 % geeft aan dit soms te doen.

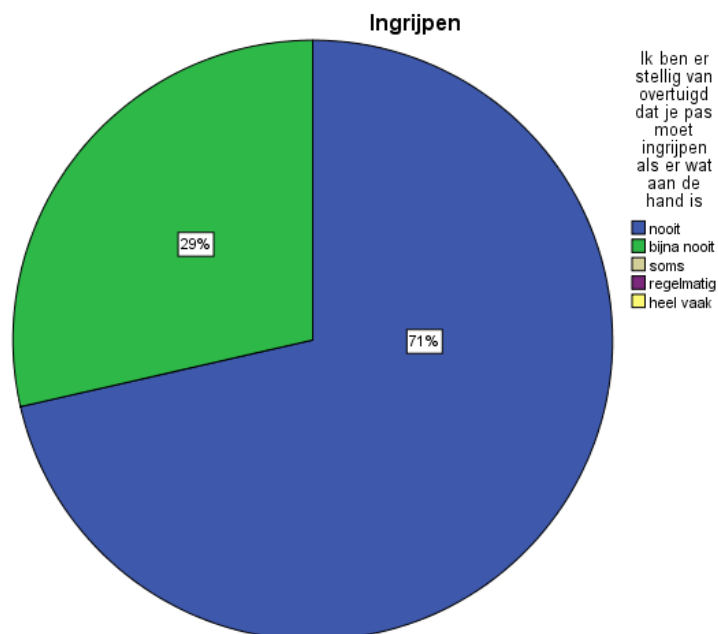
Vraag 15: Ik maak duidelijk wat er tegenover staat als de resultaten worden behaald



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan bijna nooit aan te geven wat er tegenover staat op het moment dat resultaten behaald worden. 29 % geeft aan dit soms te doen en 57 % geeft aan dit regelmatig te doen.

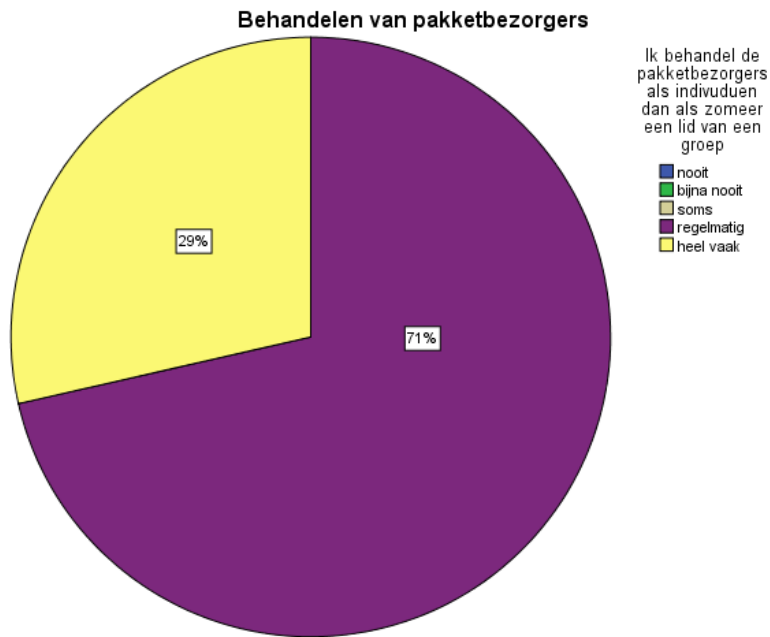
Vraag 16: Ik ben er stellig van overtuigd dat je pas moet ingrijpen als er wat aan de hand is



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 29 % aan dat ze niet pas ingrijpen op het moment dat er iets aan de hand is, de overige 71 % geeft aan dit bijna nooit te doen.

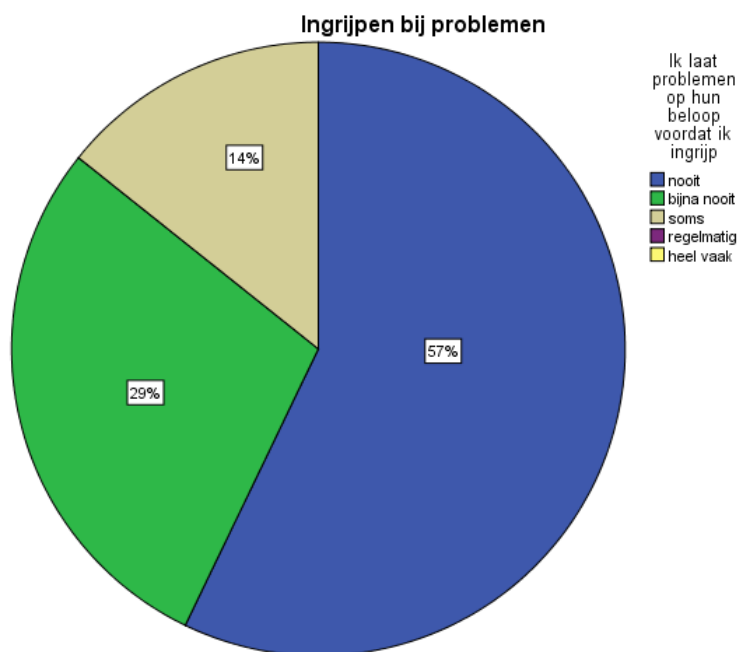
Vraag 17: Ik behandel de pakketbezorgers meer als individuen dan als zomaar een lid van een groep



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft aan dat 71 % de pakketbezorgers als individuen behandelt, meer dan als een lid van een groep. De overige 29 % geeft aan dit heel vaak te doen.

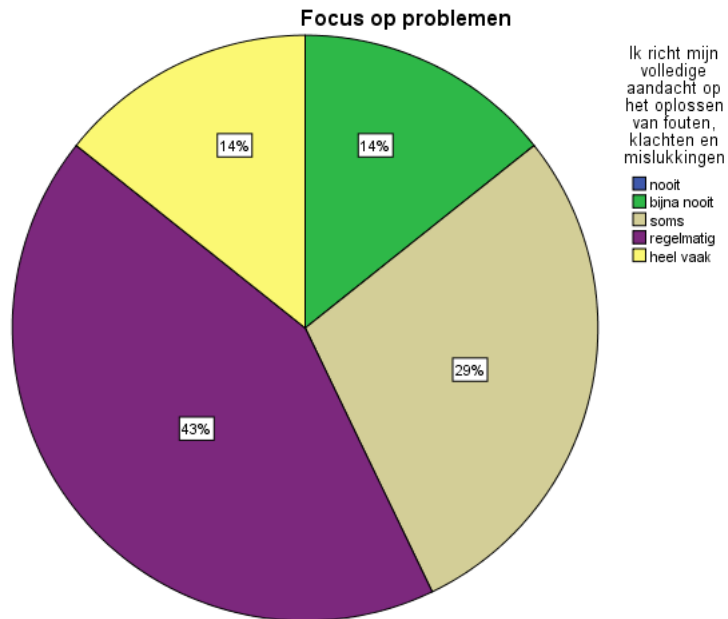
Vraag 18: Ik laat problemen op hun beloop voordat ik ingrijp



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij problemen nooit op hun beloop laten voor zij ingrijpen, 29 % geeft aan dit bijna nooit te doen en 14 % geeft aan dit soms te doen.

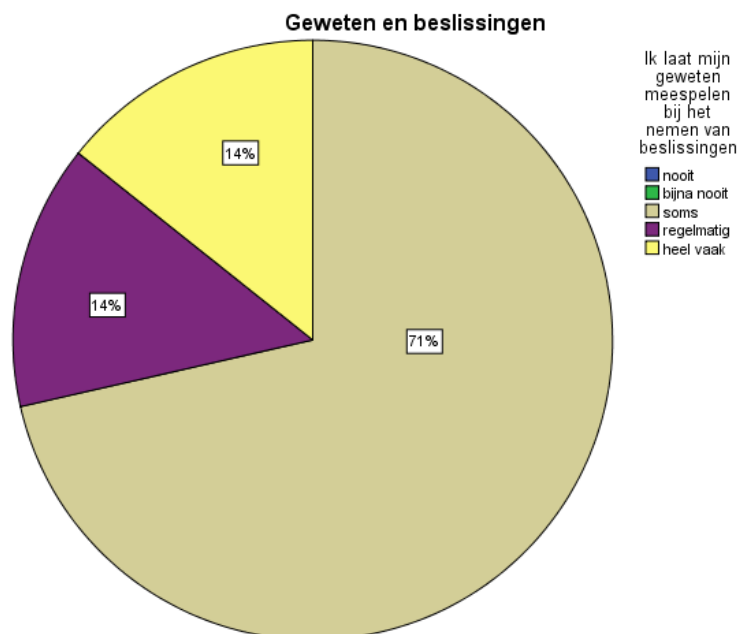
Vraag 19: Ik richt mijn volledige aandacht op het oplossen van fouten, klachten en mislukkingen



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan dat zij hun aandacht heel vaak focussen op het oplossen van fouten, klachten en etc., 43 % geeft aan dit regelmatig te doen. 29 % geeft aan dit soms te doen en 14 % geeft aan dit bijna nooit te doen.

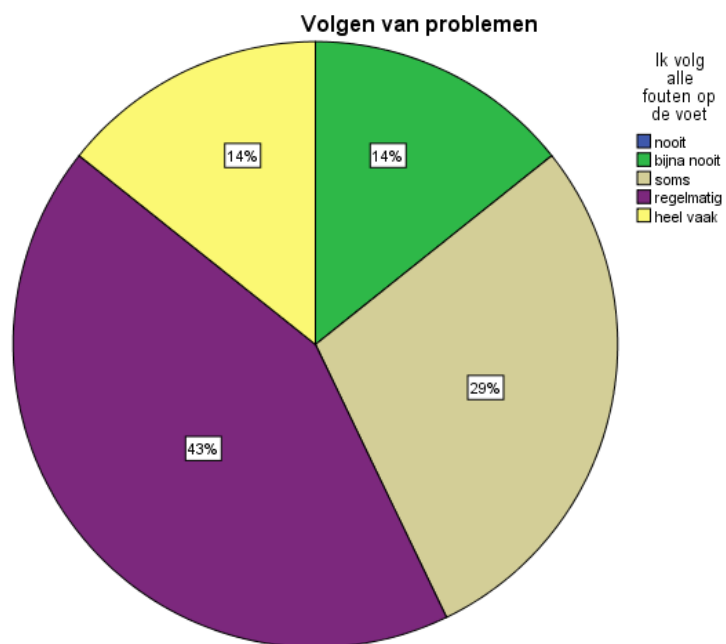
Vraag 20: Ik laat mijn geweten meespelen bij het nemen van beslissingen



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 71 % aan dat hun geweten soms meespeelt bij het nemen van beslissingen, 14 % geeft aan dat dit regelmatig het geval is en 14 % geeft aan dat zij dit heel vaak doen.

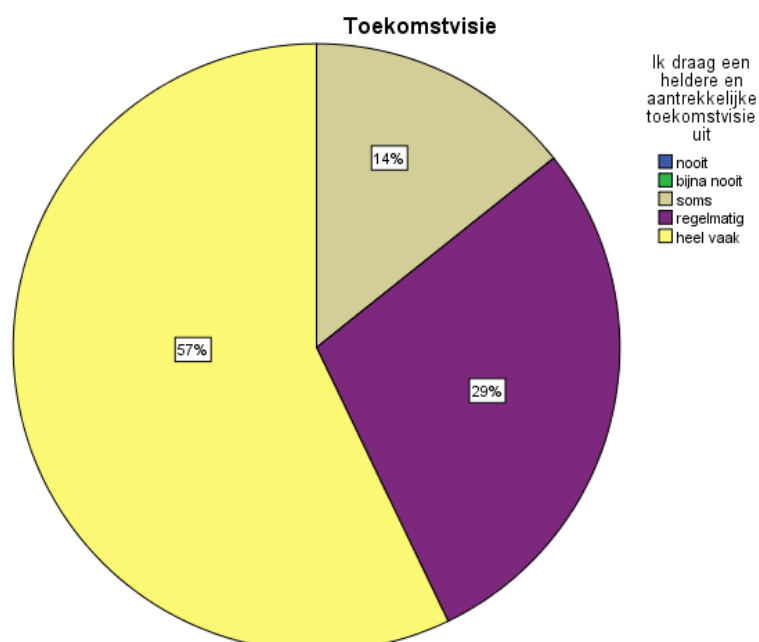
Vraag 21: Ik volg alle fouten op de voet



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan dat zij problemen bijna nooit op de voet volgen, 29 % geeft aan dit soms te doen, 43 % geeft aan dit regelmatig te doen en 14 % geeft aan dit juist heel vaak te doen.

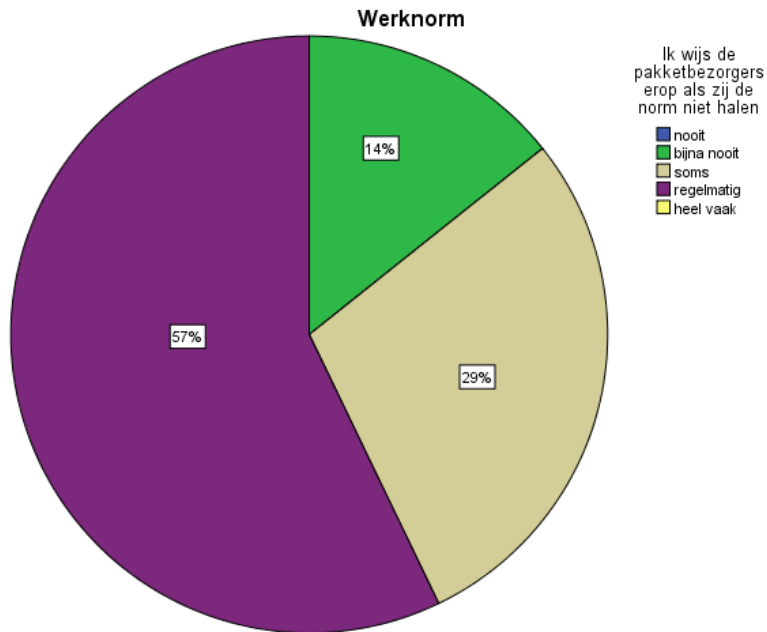
Vraag 22: Ik draag een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uit



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij een heldere en aantrekkelijke toekomstvisie uitdragen, 29 % geeft aan dit regelmatig te doen en 14 % geeft aan dit soms te doen.

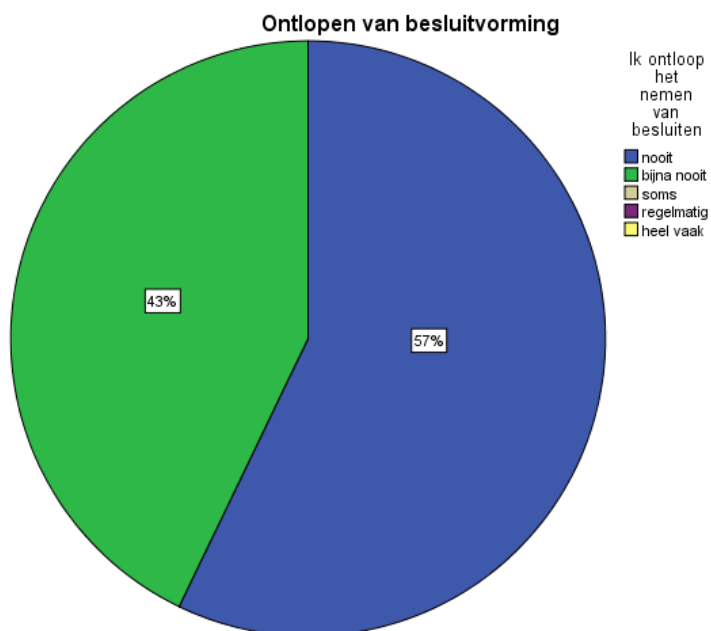
Vraag 23: Ik wijs de pakketbezorgers erop als zij de norm niet halen



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij de pakketbezorgers erop wijzen als zij de norm niet halen, 29 % geeft aan dit soms te doen en 14 % geeft aan dit bijna nooit te doen.

Vraag 24: Ik ontloop het nemen van besluiten

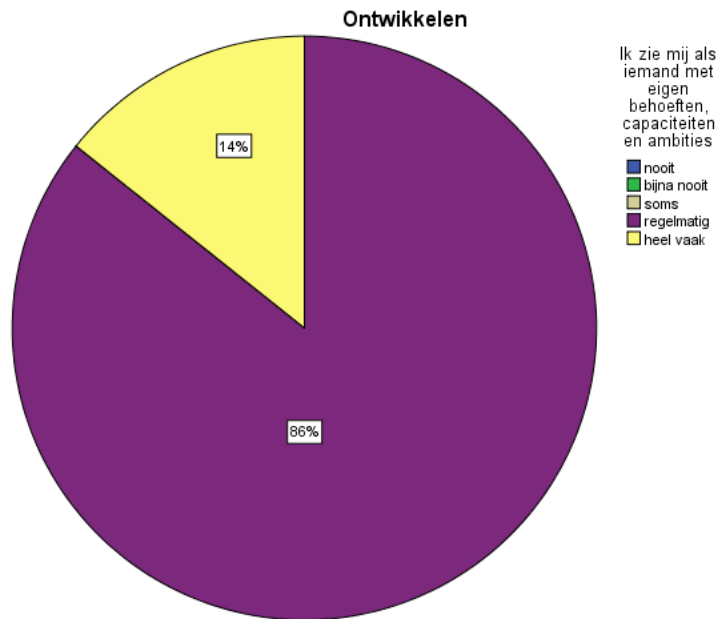


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij het nemen van besluiten nooit ontlopen, 43 % geeft aan dit bijna nooit te doen.



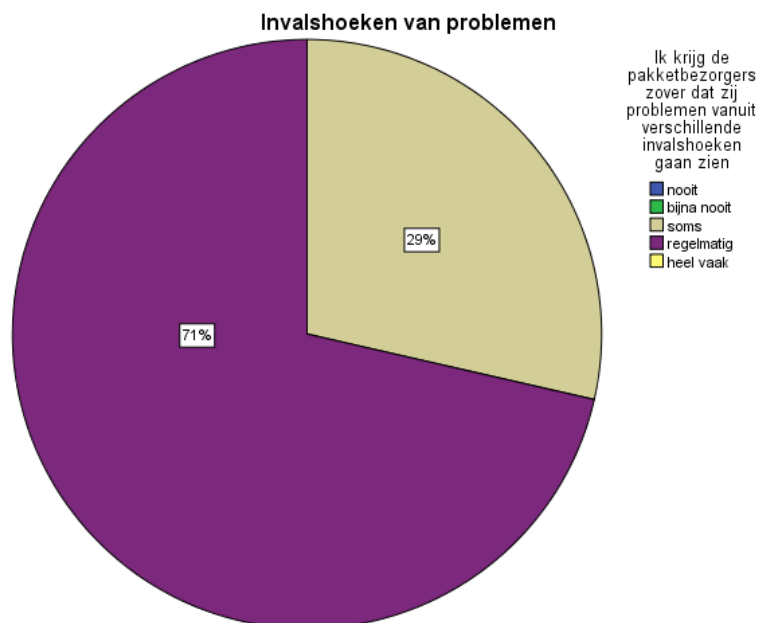
Vraag 25: Ik zie mij als iemand met eigen behoeften, capaciteiten en ambities



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 86 % aan dat zij zichzelf regelmatig zien als iemand met eigen behoeften, capaciteiten en ambities, 14 % geeft aan dat zij zichzelf heel vaak zo zien.

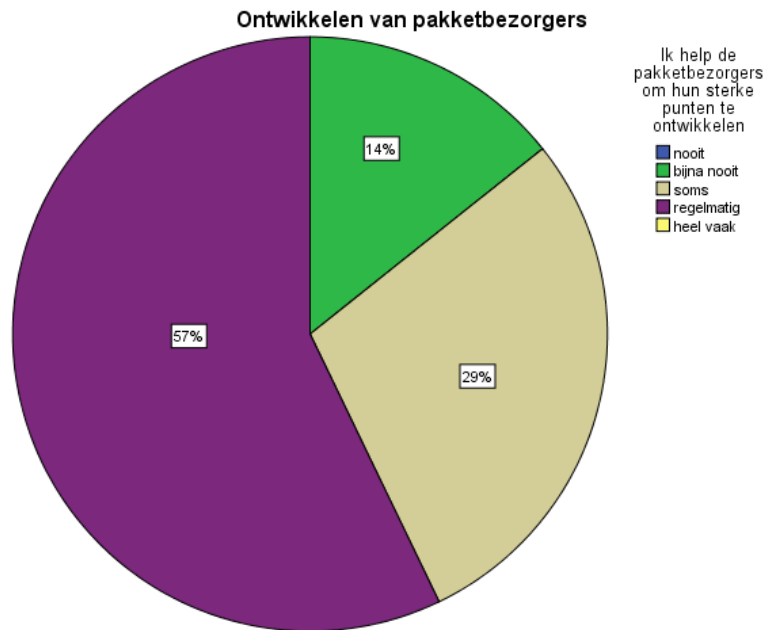
Vraag 26: Ik krijg de pakketbezorgers zover dat zij problemen vanuit vele verschillende invalshoeken gaan zien



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 29 % aan dat zij de pakketbezorgers soms zover kunnen krijgen om problemen vanuit verschillende invalshoeken te gaan zien, 71 % geeft aan dat zij de pakketbezorgers regelmatig zover kunnen krijgen.

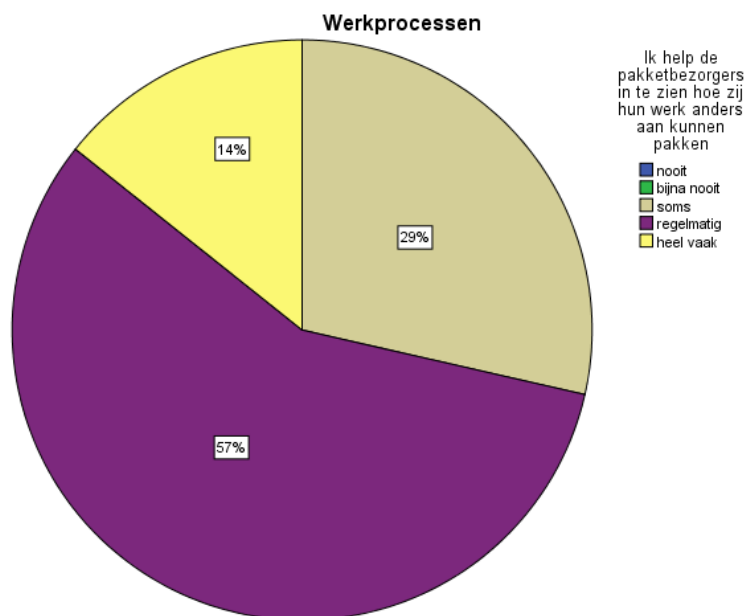
Vraag 27: Ik help de pakketbezorgers om hun sterke punten te ontwikkelen



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij pakketbezorgers helpen met ontwikkelen van diens sterke punten, 29 % geeft aan dit soms te doen en 14 % geeft aan dit bijna nooit te doen.

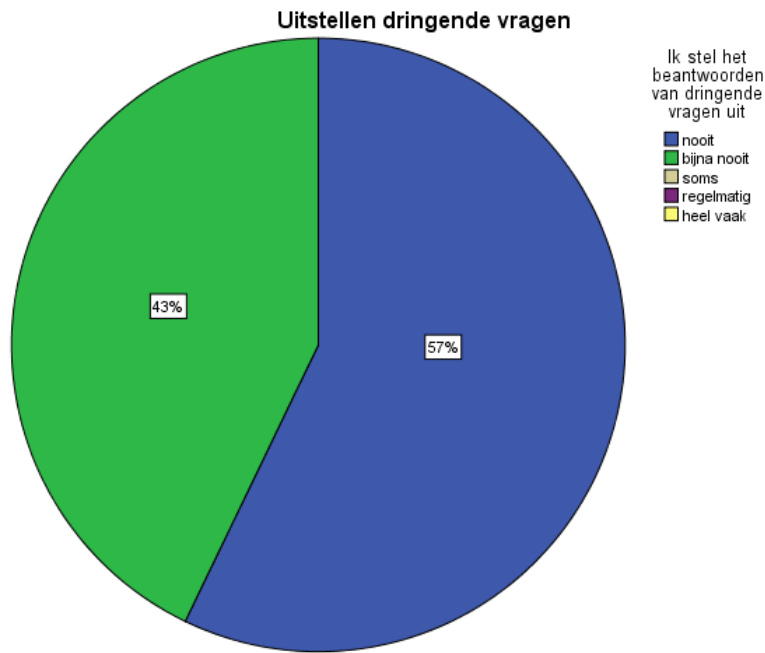
Vraag 28: Ik help de pakketbezorgers in te zien hoe zij hun werk anders aan kunnen pakken



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan dat zij pakketbezorgers heel vaak laten zien hoe zij hun werkzaamheden anders kunnen indelen / aanpakken, 57 % geeft aan dit regelmatig te doen en 29 % geeft aan dit soms te doen.

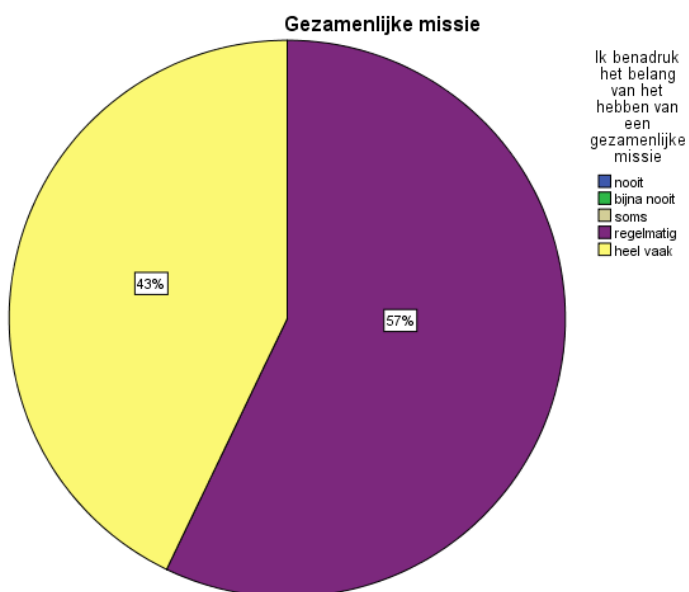
Vraag 29: Ik stel het beantwoorden van dringende vragen uit



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan dat zij nooit het beantwoorden van dringende vragen uitstellen, de overige 43 % geeft aan dat zij dit bijna nooit doen.

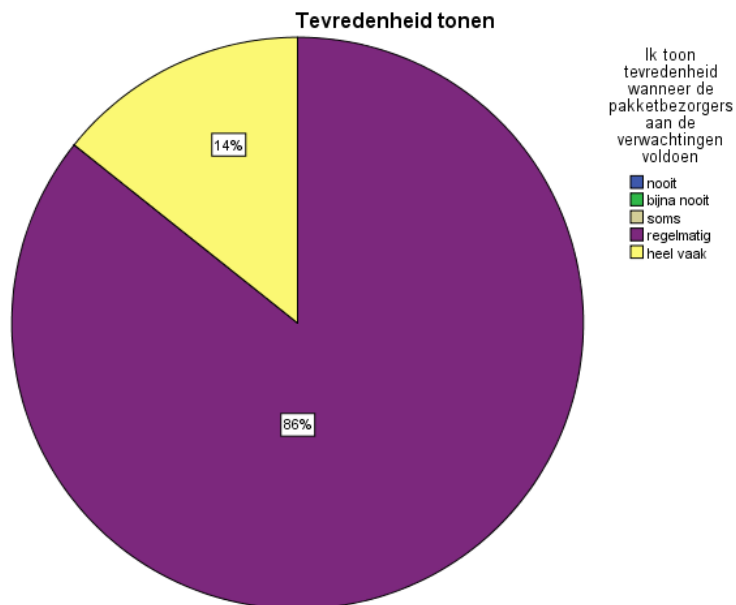
Vraag 30: Ik benadruk het belang van het hebben van een gezamenlijke missie



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan dat zij heel vaak het belang benadrukken van het nastreven van een gezamenlijke missie, 57 % geeft aan dit regelmatig te doen.

Vraag 31: Ik toon tevredenheid wanneer de pakketbezorgers aan de verwachtingen voldoen



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 86 % aan dat zij regelmatig hun tevredenheid uiten richten pakketbezorgers die voldoen aan de verwachtingen van de organisatie, 14 % geeft aan dat zij dit zelfs heel vaak doen.

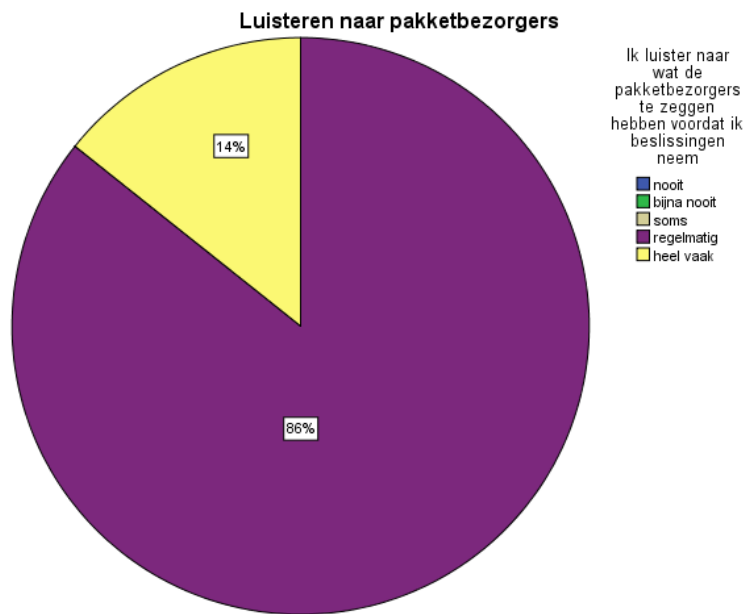
Vraag 32: Ik heb vertrouwen dat we onze doelen zullen halen



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan dat zij heel vaak vertrouwen hebben om de doelen van de organisatie te behalen, 86 % geeft aan dat zij dit vertrouwen regelmatig hebben.

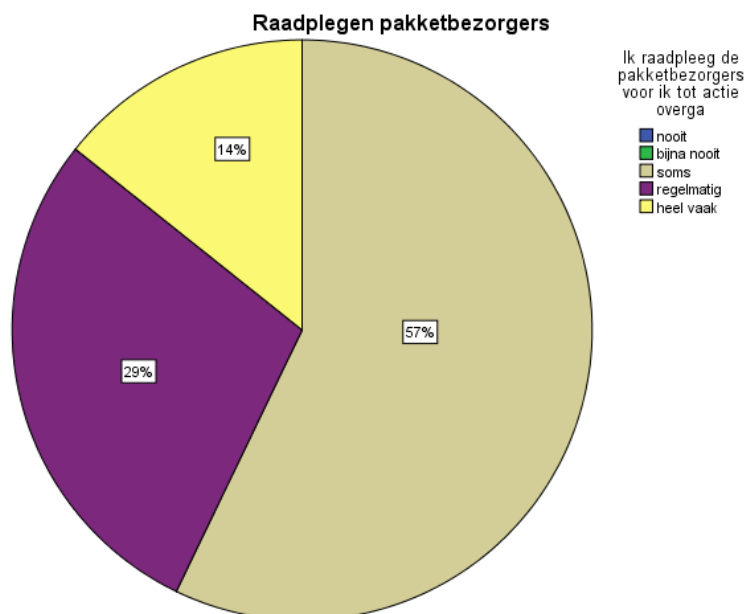
Vraag 33: Ik luister naar wat de pakketbezorgers te zeggen hebben voordat ik beslissingen neem



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan dat zij heel vaak luisteren naar de pakketbezorgers voor er een beslissing wordt genomen, 86 % geeft aan dit regelmatig te doen.

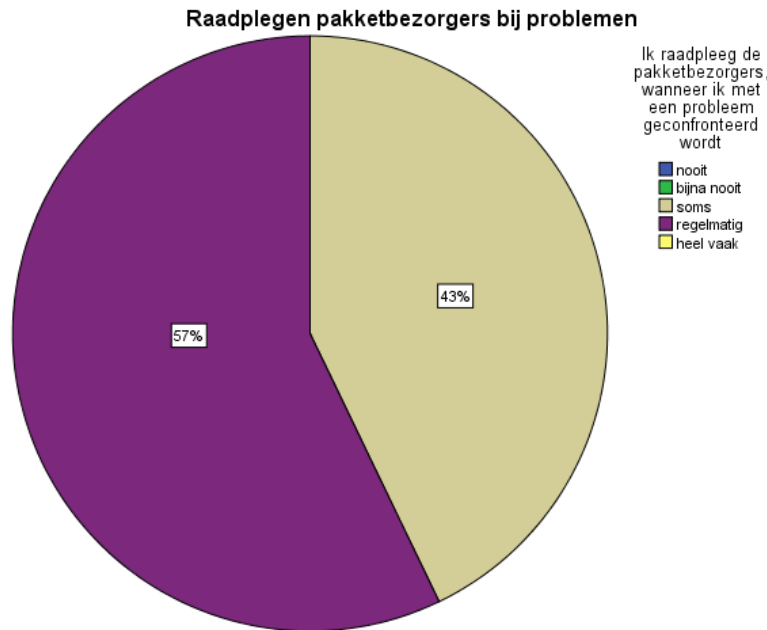
Vraag 34: Ik raadpleeg de pakketbezorgers voordat ik tot actie overga



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 57 % aan soms de pakketbezorgers te raadplegen voor er actie wordt ondernomen, 29 % geeft aan dit regelmatig te doen en 14 % geeft aan dit zelfs heel vaak te doen.

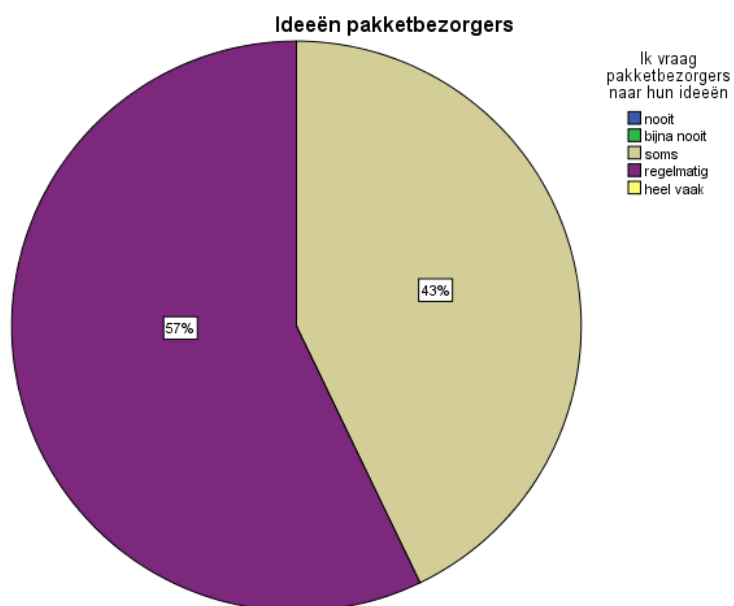
Vraag 35: Ik raadpleeg de pakketbezorgers wanneer ik met een probleem geconfronteerd wordt



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan dat soms de pakketbezorgers raadplegen wanneer er een confrontatie voorvalt met een probleem, 57 % geeft aan dit regelmatig te doen.

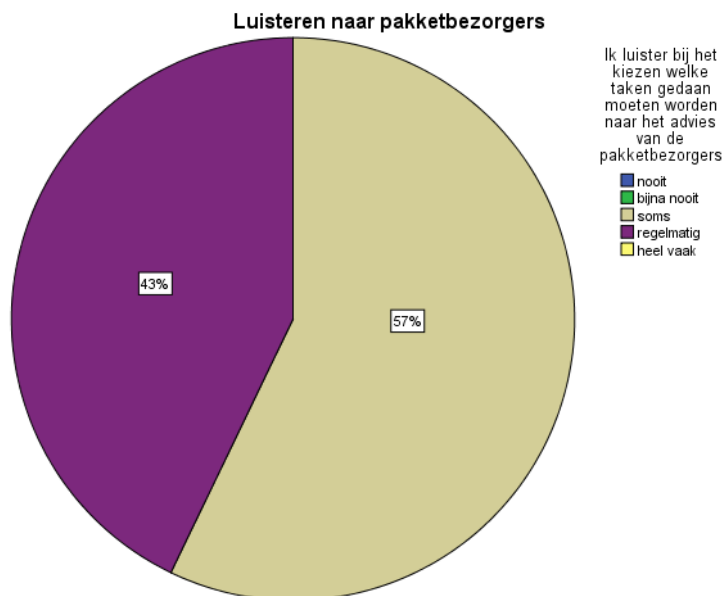
Vraag 36: Ik vraag medewerkers naar hun ideeën



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan dat zij soms de pakketbezorgers vragen naar hun ideeën, 57 % van hen geeft aan dit regelmatig te doen.

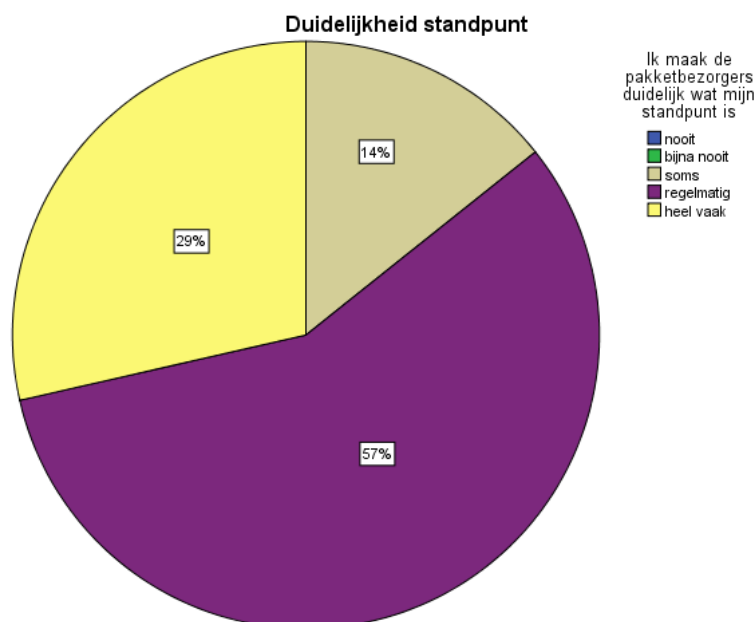
Vraag 37: Ik luister bij het kiezen welke taken gedaan moeten worden naar het advies van de pakketbezorger



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 43 % aan dat zij het advies van de pakketbezorgers regelmatig aanhoren wanneer er taken verdeeld moeten worden, 57 % geeft aan dit soms te doen.

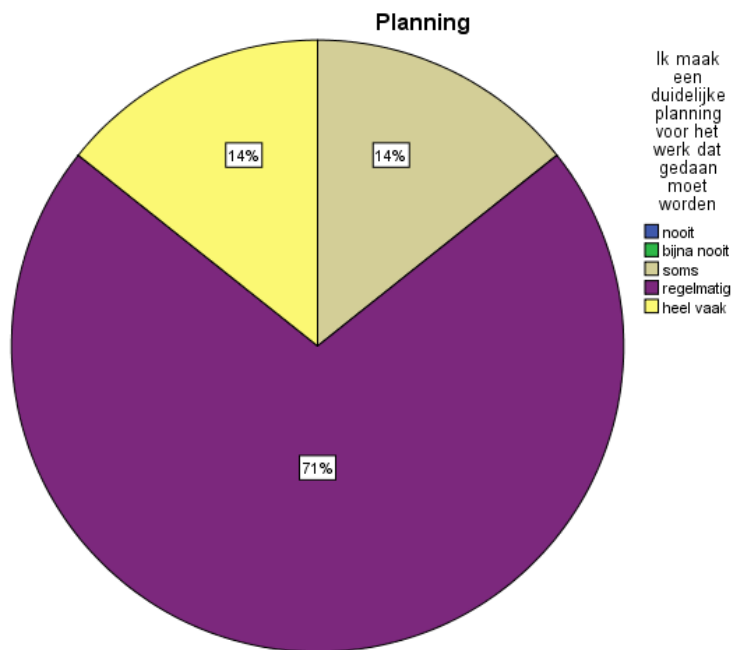
Vraag 38: Ik maak de groep duidelijk wat mijn standpunt is



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 14 % aan dat zij soms duidelijk maken aan de pakketbezorgers wat hun standpunt is, 57 % geeft aan dit regelmatig te doen en 29 % geeft aan dit heel vaak te doen.

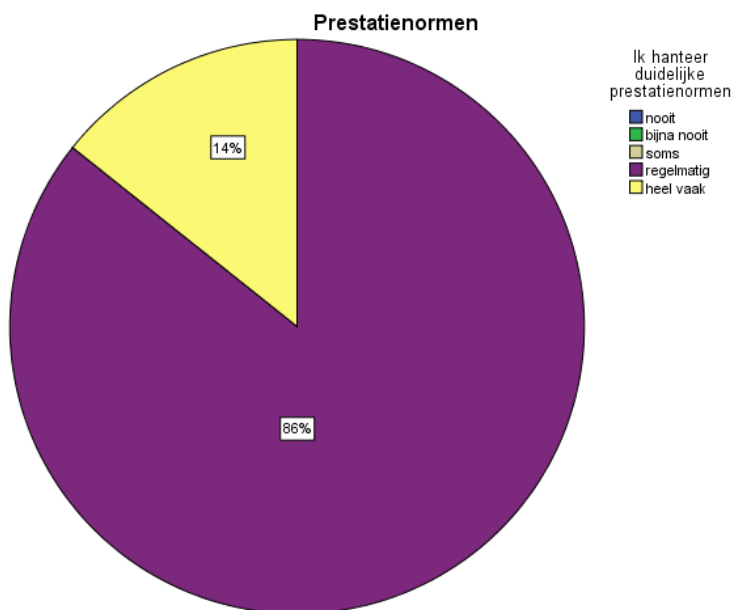
Vraag 39: Ik maak een duidelijke planning voor het werk dat gedaan moet worden



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft aan dat 14 % soms een duidelijke planning maakt voor het werk dat gedaan moet worden, 71 % geeft aan dit regelmatig te doen en 14 % geeft aan dit heel vaak te doen.

Vraag 40: Ik hanteer duidelijke prestatienormen

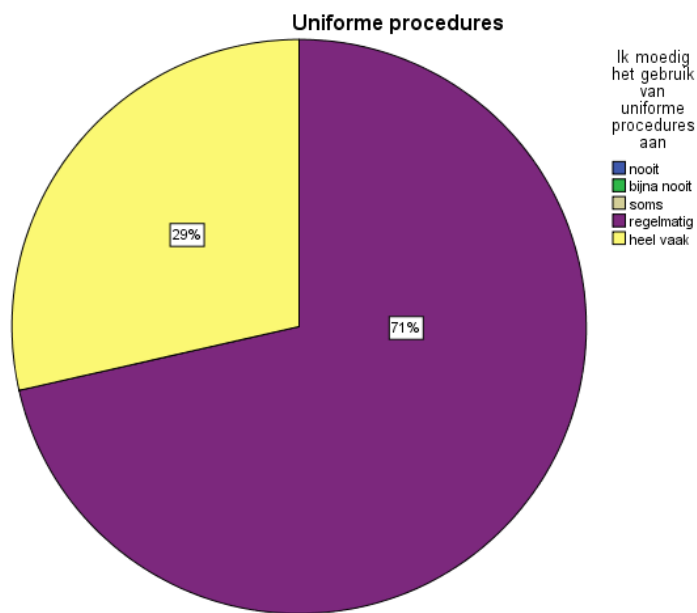


© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 86 % aan regelmatig duidelijke prestatienormen te hanteren, 14 % geeft aan dit heel vaak te doen.



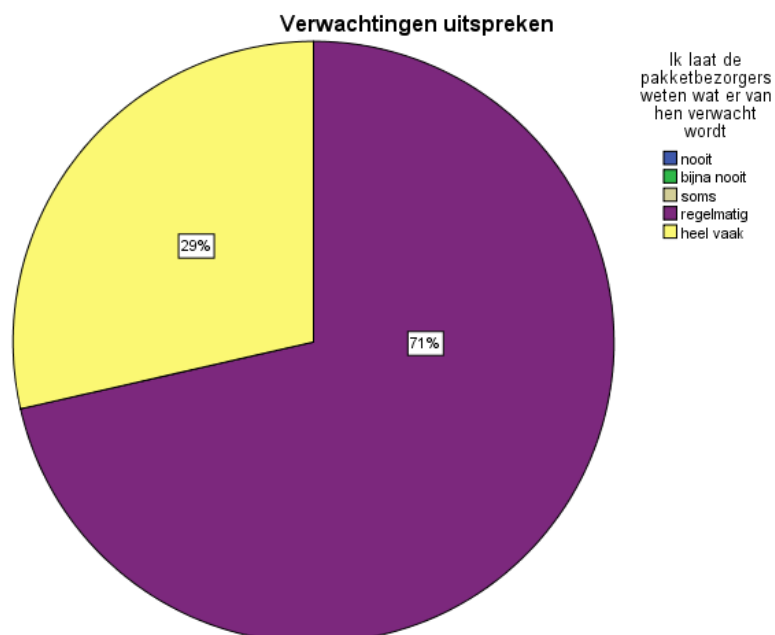
*Vraag 41: Ik moedig het gebruik van uniforme procedures aan*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 71 % aan regelmatig het gebruik van uniforme procedures, zoals standaard werkmethodes, aan te moedigen, 29 % geeft aan dit heel vaak te doen.

*Vraag 42: Ik laat de pakketbezorgers weten wat er van hen verwacht wordt*



© Bloemendaal, N., 2015, Onderzoek naar het verband tussen leidinggeven en vertrouwen op de werkvloer

Van het management van depot Hengelo geeft 71 % aan dat zij regelmatig naar de pakketbezorgers uitspreken wat er van hen verwacht wordt, 29 % geeft aan dit heel vaak te doen.

---

### 1.5.1 REACTIES OPEN VRAGEN AAN HET MANAGEMENT

Het management van depot Hengelo heeft ook twee open vragen gekregen waar zij schriftelijk in de enquête antwoord op konden geven. Hieronder staat per vraag elke reactie aangegeven, de reacties zijn letterlijk overgenomen:

*1. Wat verstaat PostNL Pakketten volgens jou onder vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers?*

“Dat de pakketbezorger van het management verwacht dat zij zeggen wat zij doen en doen wat zij zeggen en vice versa. Tevens een gezonde verstandhouding onderling, een goed gesprek met elkaar hebben zonder elkaar te wantrouwen.”

“Samen de klus klaren, open staan voor invoeren en ideeën, luisteren naar elkaar en duidelijk zijn.”

“We hebben samen een klus te klaren, zijn er problemen dan staat de deur open. De drempel om te praten moet laag zijn en naar mijn idee is dit aan de orde in Hengelo.”

“Dat er geen drempel is voor pakketbezorgers om iets met ons te overleggen of iets voor elkaar te betekenen. Samen werken voor een doel kwaliteit en klantgerichtheid.”

“Samenwerken aan hetzelfde doel met dezelfde intentie. Iedereen is gelijk maar er zijn verschillende rollen.”

“Afspraken nakomen, luisterend oor, doel duidelijk stellen en samen het doel nastreven.”

“Oprechte aandacht en in de pakketbezorger en mens erachter. Duidelijkheid in procedures, visie en afspraken. Open kaart spelen, geen verborgen agenda en een faciliterende rol vervullen.”

*2. Welke middelen heb jij als leidinggevende nodig om het vertrouwen tussen het management en de pakketbezorgers te kunnen bevorderen?*

“Tijd en training en veel momenten samen buiten het werk om. Elkaar het vertrouwen gunnen.”

“Vertrouwen over en weer. Eerlijkheid.”

“Overleg.”

“Communicatie, vertrouwen, afspraken nakomen en normen en waarden.”

“13 gedragingen van Covey.”

“Praten uit een mond. Vertrouwen. Normen en waarden.”

“Uniformiteit vanuit lean principe. bol 1 standaard werkmethodes, opleiding en werkende materialen, bol 2 uniformiteit in hoe je elkaar benadert, dit kan alleen door workshops en overleg, bol 3 communiceer over feitelijke resultaten en niet intuïtie.”

## 1.6 EIGEN WERK VERKLARING

Ondergetekende(n):

(Naam student/en)

**Nienke Bloemendaal**

verklaart/verklaren ondubbelzinnig dat:

dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.

alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.

het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.

dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: **Hengelo**

Datum: **vrijdag 4 maart 2016**

Handtekeningen:



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