

*“Kan transformationeel leiderschap de
arbeidstevredenheid verhogen bij voormalige
overheidsdiensten in hun ‘nieuwe wereld’?”*

Robert Modderman
Studentnummer: 402781

Rotterdam School of Management
Parttime master bedrijfskunde
Erasmus universiteit Rotterdam

Begeleider: Dr. Niek Hogervorst
Tweede lezer: Dr. Daan Stam

De auteur verklaart dat de inhoud van deze scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst. Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.
Copyright © 2016, Robert Modderman

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscript ter afsluiting van de masteropleiding bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Binnen deze thesis staat het voormalig gemeentelijk vervoersbedrijf (GVB) in Amsterdam centraal. De keuze voor dit bedrijf is niet willekeurig genomen. Ik ben namelijk zelf werkzaam bij dit bedrijf. Aan deze thesis is gewerkt in de periode van februari 2016 tot en met september 2016.

Ik wil graag mijn afstudeerbegeleider dr. Niek Hoogervorst bedanken voor de begeleiding tijdens een zeer intensieve, maar zeker leerzame periode. Ook wil ik graag dr. Daan Stam bedanken voor zijn hulp als meelezer. Ik heb gedurende het afstuderen altijd zeer waardevolle input mogen ontvangen en hulp bij het onderzoek.

Met het afstuderen komt voor mij een einde aan een periode van twee fantastische jaren aan de faculteit bedrijfskunde (RSM) van Erasmus. Het was voor mij een erg inspirerende periode waarbij ik veel nieuwe kennis heb mogen opdoen en waarbij ik veel nieuwe mensen heb ontmoet. De opleiding heeft voor mij dan ook ‘nieuwe deuren’ geopend. Het ontbrak de afgelopen twee jaren wel met regelmaat aan ‘tijd’ voor het sociale leven. Ik wil dan ook mijn familie, vrienden en in het bijzonder mijn vriendin bedanken voor alle steun en begrip die ik de afgelopen jaren heb mogen ontvangen.

Tot slot wil ik graag GVB bedanken voor het kunnen doen van onderzoek in de organisatie, waarbij een speciaal woord van dank uitgaat naar de medewerkers van de modaliteit Bus. Meer dan tweehonderd medewerkers van dit bedrijfsonderdeel hebben aan het onderzoek deelgenomen en zijn mij erg behulpzaam geweest met het afstuderen. Door de respons heb ik goede en betrouwbare conclusies kunnen maken op basis van de data. Alle hulp en betrokkenheid heb ik zeer gewaardeerd.

Omdat ik zelf werkzaam ben binnen GVB en het afstuderen gaat om de afronding van een wetenschappelijke opleiding is er op geen enkele manier inspraak, invloed of bemoeienis geweest vanuit de organisatie met de inhoud van deze scriptie.

Ik wens u veel leesplezier!

Robert Modderman
Kaag, 5 september 2016

Samenvatting

Veel voormalige overheidsbedrijven zijn de afgelopen jaren onderworpen aan markwerking en privatisering. Dit geldt ook voor de openbaar vervoer sector. De subsidies zijn de afgelopen jaren teruggedraaid en de bedrijven moeten meer zelfvoorzienend zijn. Ook zijn een aantal voormalige publieke vervoersbedrijven verkocht aan grote internationale marktpartijen. Het voormalige gemeentelijk vervoersbedrijf van Amsterdam is als één van de laatste stadsvervoerbedrijven verzelfstandigd in 2007. De overnames, fusies etc. zijn al sinds de jaren negentig van de vorige eeuw een feit. Zo werd het gemeentelijk vervoerbedrijf van de stad Groningen al in 1998 verkocht aan een groot Canadees bedrijf, dat overigens enkele weken erna het bedrijf met veel winst doorverkocht aan een andere grote marktpartij.

Het belang van overheidsbedrijven is niet puur gericht op winst uit bijvoorbeeld rendement. Voor private ondernemingen ligt dat natuurlijk anders. Voor deze bedrijven zijn begrippen als marktconformiteit en winstgevendheid meer van belang geworden. In het geval van GVB heeft dit bedrijf zich dus moeten transformeren van een gemeentelijke dienst naar een commerciële onderneming. Dit vraagt natuurlijk alleen al om een andere manier van ‘werken en denken’. Bijkomend aspect is dat GVB vanuit wetenschappelijke literatuur is omschreven als verwaarloosde organisatie (Kampen, 2010). Belangrijk hierbij is het gebrek aan vertrouwen tussen leidinggevend en medewerkers en een aantal andere factoren vanuit het verleden.

GVB zal de komende jaren steeds minder subsidie krijgen van de overheid en heeft ook de afgelopen jaren daar al fors op moeten inleveren, zeker in vergelijking met de situatie, waarin GVB zich nog een ‘publieke dienst’ mocht noemen. Om de interne kosten beheersbaar te houden wordt er meer productiviteit gevraagd van de medewerkers en is ‘geld’ in algemene zin een veel belangrijkere factor geworden. Veel medewerkers werken al geruime tijd bij GVB en hebben de periode vóór de verzelfstandiging meegemaakt. Dit wordt met regelmaat omschreven als de ‘goede oude tijd’. Voor veel medewerkers is het GVB van tegenwoordig toch een soort ‘nieuwe wereld’. Een belangrijk aspect is bijvoorbeeld dat er meer productiviteit van de medewerkers wordt gevraagd. Voor de rijdende functies betekent dit dat er meer ritten zonder pauze op een werkdag gereden moeten worden dan in de tijd dat GVB zich nog een gemeentelijke overheidsinstantie mocht noemen. De omgeving waarin GVB zich intern en extern begeeft is sterk veranderd wat een behoorlijk veranderend ‘bedrijfskundig speelveld’ oplevert.

In dit onderzoek is gepoogd antwoord te krijgen op de vraag of transformationeel leiderschap de arbeidstevredenheid kan verhogen. Dit thema is voor GVB van belang omdat één van de strategische doelstellingen ‘plezier in het werk’ vormt. Ook is gekeken naar het aspect ‘vertrouwen in leidinggevend’. Dit is gedaan omdat er vanuit historische context van de GVB organisatie een kloof is ontstaan tussen management en medewerkers. Omdat uit wetenschappelijke literatuur naar voren komt dat transformationeel leiderschap een positieve uitwerking kan hebben op zowel de arbeidstevredenheid als het vertrouwen richt deze thesis zich specifiek op deze vorm van leiderschap.

Er is in het onderzoek concreet gekeken naar de samenhang tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid en het effect van vertrouwen door transformationeel leiderschap en het effect van vertrouwen op arbeidstevredenheid en of er tussen deze variabelen een significant verband is binnen de context van GVB. Het onderzoek is gedaan

middels een kwantitatieve methode, namelijk een survey. Deze is ingevuld door 201 respondenten van het busbedrijf van GVB. Dit is de op één na grootste modaliteit van de onderneming.

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap de arbeidstevredenheid kan verhogen. Een relatie tussen vertrouwen op arbeidstevredenheid wordt in dit onderzoek niet ontdekt. Wel wordt er een significant verband gevonden tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen. Naast een centrale onderzoeksvraag zijn er een aantal hypotheses onderzocht.

De voornaamste conclusies die uit het onderzoek getrokken kunnen worden zijn;

1. Transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid hebben een significant verband. Deze is wel minder sterk dan van tevoren werd verwacht.
2. Transformationeel leiderschap en vertrouwen in leidinggevend kennen een sterk significant verband. In dit onderzoek blijkt dat vertrouwen voor ruim 28% verklaart kan worden door transformationeel leiderschap.
3. Opvallend is dat er geen verband is gevonden tussen vertrouwen in leidinggevend en de mate van arbeidstevredenheid, terwijl deze relatie in de wetenschappelijke literatuur wel wordt gevonden.
4. Er is een verband tussen transformationeel leiderschap en publieke service motivatie gevonden. Interessant voor organisaties in het publieke domein zijn minimaal de in de literatuur gevonden conclusies over publieke service motivatie.
5. Binnen dit onderzoek is bevestigd dat arbeidstevredenheid en salaristevredenheid geen relatie hebben.
6. De mate van arbeidstevredenheid is niet afhankelijk van leeftijd. Er is geen significant verband gevonden dat leeftijd van invloed is op de arbeidstevredenheid.

Een mogelijke kanttekening bij het onderzoek is de ‘betrekkelijk’ lage respons. Deze bedroeg 22,6%. Wel doet het onderzoek uitspraken over een voor een afstudeeropdracht relatief grote populatie (N=201). Een andere kanttekening is dat het onderzoek in betrekkelijk korte tijd heeft plaatsgevonden en dat er maar twee onderzoeksmethoden zijn gehanteerd, te weten literatuuronderzoek en afname van een enquête. Omdat dit onderzoek een afstudeerthesis is betreft het onderzoek dat niet is afgenomen door een ervaren onderzoeker en kent het in die zin vooral een ‘lerend karakter’ voor de auteur. Uiteraard is er wel alle zorg en aandacht aan het onderzoek besteed, echter zal een ervaren onderzoeker alleen al door het repeterende karakter van het doen van onderzoek op zich, meer verdieping en professionaliteit kunnen aanbrengen. Zo bleek in dit onderzoek bijvoorbeeld dat uit analyse van de output van de enquête dat de vragen omtrent motivatie en arbeidstevredenheid hetzelfde meten. Met meer ervaring had dit mogelijk voorkomen kunnen worden, waardoor het oorspronkelijke conceptuele model in later stadium niet aangepast had hoeven worden.

Ondanks een aantal kanttekeningen zijn er wel een aantal conclusies te trekken die relevant kunnen zijn voor GVB en bedrijven in een vergelijkende context en waar strategische doelstellingen geformuleerd moeten worden die passend zijn bij een veranderende interne en externe omgeving. Hierbij vormt de transformatie van ‘publiek naar privaat denken’ bij medewerkers de belangrijkste factor.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1

Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoekterrein. Hier wordt de centrale onderzoeksvraag gepresenteerd en wordt de relevantie van het onderzoek nader toegelicht.

Hoofdstuk 2

Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader en beschrijft het literatuuronderzoek. De bevindingen vanuit de literatuur zijn tevens gebruikt voor de survey. Ook worden binnen dit hoofdstuk een aantal hypothesen gepresenteerd.

Hoofdstuk 3

Dit hoofdstuk gaat over de onderzoeksmethodiek. Hier wordt een uiteenzetting gegeven van het type onderzoek dat voor deze thesis is gebruikt en wordt ingezoomd op de respondenten en het respons van het onderzoek. Ook wordt de betrouwbaarheidsanalyse van de vragenlijst gepresenteerd.

Hoofdstuk 4

Dit hoofdstuk schetst de resultaten van het onderzoek en op welke wijze deze zijn verkregen.

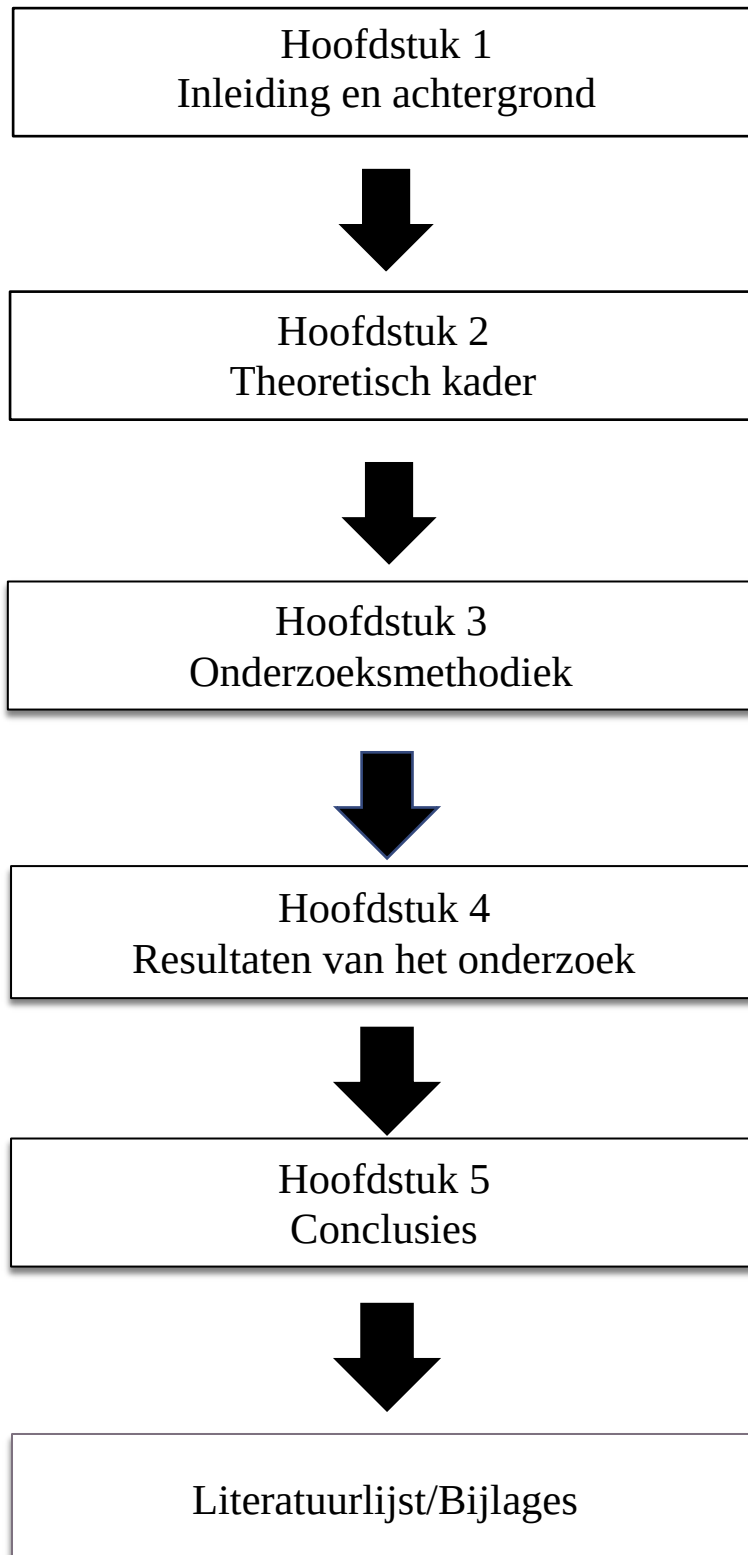
Hoofdstuk 5

In het laatste hoofdstuk worden aan de hand van de resultaten conclusies gedaan en worden middels discussie de theoretische en praktische implicaties besproken. Ook komen de sterke en zwakke punten van dit onderzoek aan bod.

Bijlages

In de bijlages bevinden zich een kopie van het onderzoeksinstrument dat is gebruikt, alsmede de literatuurlijst en een aantal aanvullende tabellen en grafieken.

Schematische weergave indeling thesis



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Leeswijzer	5
Schematische weergave indeling thesis	6
Hoofdstuk 1 Inleiding & Achtergrond	9
1.1 Probleemschets	9
1.1.1 Enige historische context over een voormalige gemeentelijke dienst.	9
1.1.2 De nieuwe werkelijkheid en de ambities van een privaat GVB	13
1.1.3 Wetenschappelijke context ‘verwaarloosde organisatie’	16
1.2 Probleemstelling	18
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag	18
1.2.2 Conceptueel model	20
1.3 Focus van het onderzoek	20
1.4 Relevantie van het onderzoek	21
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	22
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	23
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader	24
2.1 De 4 I’s van Bass & Avolio als theoretisch kader	24
2.2 Transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid	26
2.2.1 Wat is arbeidstevredenheid?	26
2.2.2 Arbeidstevredenheid in relatie tot gezondheid en arbeidsomstandigheden	27
2.2.3 Effecten van transformationeel leiderschap op arbeidstevredenheid	28
2.2.4 Arbeidstevredenheid en leeftijd	29
2.3 Transformationeel leiderschap en motivatie	30
2.3.1 Afbakening motivatie (zelfdeterminatietheorie)	30
2.3.2 Transformationeel leiderschap en de relatie met motivatie	31
2.3.3 Publieke service motivatie als specifieke dimensie	32
2.3.4 Zijn excentrieke motivatoren helemaal niet van belang?	35
2.4 Transformationeel leiderschap en vertrouwen in de leider	35
2.4.1 Hoe vertrouwen in een leidinggevende te definiëren?	36
2.4.2 De relatie tussen transformationeel leiderschap en het vertrouwen in de leider	36
2.5 Vertrouwen in de relatie transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid.	39
2.6 Kritische kanttekeningen bij transformationeel leiderschap	40
2.6.1 Hoe de transformationeel leider een alleenheerser kan worden	40
2.6.2 Kan leiderschap de arbeidstevredenheid eigenlijk wel vergroten?	41
2.6.3 Toepassing transformationeel leiderschap in een transactionele omgeving	41

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodiek	43
3.1 Type onderzoek	44
3.2 Vragenlijst	44
3.2.1 Dimensie transformationeel leiderschap in de vragenlijst	45
3.2.2 Dimensie vertrouwen in de vragenlijst	45
3.2.2 Dimensie motivatie in de vragenlijst	45
3.2.3 Dimensie arbeidstevredenheid in de vragenlijst	45
3.2.4 Eigen toevoegingen in de vragenlijst	45
3.2.5 Meten van demografische gegevens in de vragenlijst	46
3.3 Onderzoekspopulatie (respondenten)	46
3.4 Analyse van de data	47
3.5 Validiteit	48
3.6 Betrouwbaarheid	48
3.6.1 Betrouwbaarheid onderzoek	48
3.6.2 Factoranalyse	49
3.6.3 Betrouwbaarheidsanalyse vragenlijsten	51
Hoofdstuk 4 Resultaten van het onderzoek	53
4.1 Demografische gegevens respondenten	53
4.2 Correlatieanalyse	55
4.3 Regressieanalyse	56
4.4 Mediatieanalyse	57
4.5 Resultaten hypothesen	57
4.6 Samenvattend resultaat onderzoeksvraag	59
Hoofdstuk 5 Conclusie & Discussie	59
5.1 Samenvatting van de conclusies van het onderzoek	59
5.2 Discussie	60
5.3 Theoretische implicaties	61
5.4 Praktische implicaties	62
5.5 Limitaties & suggesties	63
5.6 Aanbevelingen voor de praktijk	65
Bijlage 1 Literatuurlijst	66
Bijlage 2 vragenlijst + begeleidingsbrief	72
Bijlage 3 aanvullende tabellen	78

Hoofdstuk 1 Inleiding & Achtergrond

Dit hoofdstuk gaat over het probleem van GVB en bedrijven in een vergelijkende context ten aanzien van leiderschap, met als doel om op een effectieve wijze strategische doelstellingen in een sterk veranderende (markt)omgeving te bereiken. Het is daarbij van belang om de geschiedenis van GVB enigszins te begrijpen, die in deze thesis synoniem staat voor vergelijkende bedrijven met eenzelfde karakter en waarbij vanuit wetenschappelijke context sprake is van langdurige verwaarlozing (Kampen, 2010). Tevens is het belangrijk om enige notie te hebben van de strategische doelstellingen en de ‘omgeving’ waarin het huidige GVB zich bevindt.

1.1 Probleemschets

In dit subhoofdstuk wordt het bedrijfskundige probleem geschetst. Paragraaf 1.1.1 schetst eerst enige historische context. Vervolgens worden in de volgende paragraaf (1.1.2) de doelstellingen van GVB op hoofdlijnen uiteengezet. Dit subhoofdstuk wordt afgesloten met een uitgebreide toelichting van het wetenschappelijk kader van een verwaarloosde organisatie (1.1.3). De probleemschets vormt de basis voor de probleemstelling, die in het volgende subhoofdstuk (1.2) wordt gepresenteerd.

1.1.1 Enige historische context over een voormalige gemeentelijke dienst.

GVB was tot 2007 een directe ‘publieke dienst’ van de gemeente Amsterdam. De medewerkers waren ‘ambtenaren’ met bijbehorende rechten en plichten, vastgelegd in de zogeheten ARA (Ambtenarenreglement Amsterdam). Het begrip marktconformiteit bestond tot de verzelfstandiging van GVB niet en ook het ‘commercieel denken’ was niet bepaald nodig. Dit vormde ook geen noodzaak, want er zat op tal van fronten nog behoorlijk ‘wat vlees op de botten’, zoals veel bedrijven met een vergelijkend karakter.

Sinds 2007 is GVB formeel een private onderneming geworden en moesten er tal van bijbehorende maatregelen genomen worden om het bedrijf effectiever en efficiënter te laten opereren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan zaken als het verhogen van de productiviteit van de medewerkers, het terugdringen van ziekteverzuim, de invoering van targets en kritieke prestatie indicatoren. Ook binnen GVB werd de term ‘meten is weten’ gelanceerd en geconcretiseerd in doelstellingen zoals verhoging van de punctualiteit en tal van andere targets. Het was geen onlogische keuze om in snel tempo meer ‘kostenbewust’ te gaan werken omdat het bedrijf klaargestoomd moest worden voor de ‘markt’. Sinds 2000 was er namelijk nieuwe wetgeving gekomen, die het mogelijk maakte dat openbaar vervoer voortaan zou worden aanbesteed, wat op termijn de continuïteit van GVB ernstig in gevaar bracht. Het was immers niet alleen de overgang naar de ‘vrije markt’ vanuit een publiek domein, maar ook het voortbestaan van meer dan 100 jaar ‘gemeentelijk vervoerbedrijf Amsterdam’, werd ineens minder vanzelfsprekend. Cijfermatig denken op alle niveaus was niet alleen wenselijk, maar ook bittere noodzaak geworden.

GVB is in het verleden door politici, bestuurders, onderzoekscommissies en adviseurs met regelmaat bekritiseerd. De term ‘out of control’ of woorden van een vergelijkende strekking zijn daarbij veelvuldig gevallen. Of dit wel of geen terechte stellingnames zijn, vormt geen onderdeel van deze thesis. Wel wordt enig historisch perspectief op basis van de wetenschappelijke theorie van ‘verwaarloosde organisaties’ zonder enig waardeoordeel op enigszins illustere wijze geschetst om een beeld te geven, in welke context de ‘werknemer’ zich in het verleden begaf in relatie tot de huidige context die niet alleen vanwege de veranderende marktomstandigheden is veranderd, maar ook de maatschappij in zijn geheel is

sterk aan verandering onderhevig geweest. Zo is het werk van de buschauffeur en de omgeving waarin hij/zij deze uitoefent nogal in een ander perspectief komen te staan.

Toen was geluk heel gewoon

De bekende TV serie “Toen was geluk heel gewoon” speelt zich af in de tijd van de ‘wederopbouw van Nederland’ en schetst op een komische en ludieke wijze (mening: auteur) de perikelen van de buschauffeur van weleer. Veel mensen zullen het leven van buschauffeur Jaap en consorten weleens via hun ‘beeldkast’ hebben bekeken. De serie speelt zich af in het naoorlogse Rotterdam, waarbij het busbedrijf van het plaatselijke gemeentelijk vervoerbedrijf (RET) centraal staat. De serie is natuurlijk geheel fictief van aard, maar schetst enige context over het ‘leven in oude tijden’, een periode waarin veel huidige werknemers van GVB zijn opgegroeid. De gemiddelde leeftijd bij GVB is namelijk ca. 50 jaar.

Veel medewerkers van GVB zijn vaak hun loopbaan bij dezelfde werkgever op jonge leeftijd gestart. Dat betekent dat zij hun ‘eerste rondjes’ voor het voormalige gemeentelijk vervoersbedrijf als in de jaren ’70 en ’80 van de vorige eeuw reden. Ontegenzeggelijk zag het alledaagse leven, maar ook het ‘arbeidsleven’ er toen anders uit dan dat van tegenwoordig. De condities waaronder het werk plaats moest vinden was in bepaalde facetten anders. Lichamelijk was het rijden in de bus in het verleden veel zwaarder, want stuurbekrachtiging en een deugdelijke verwarming ontbraken, maar de omstandigheden waaronder gewerkt moest worden waren wel ‘vrij van aard’ dan tegenwoordig het geval is. De oorzaak hiervan was dat er beduidend minder aansturing en aandacht van het management werd gegeven aan het personeel. Het onderwerp productiviteit bestond in die tijd niet en was ook van ondergeschikt belang. Er waren zelfs meer mensen in dienst, dan waar ‘naar huidige maatstaven’ arbeid voor is. Het gevolg hiervan was dat er iedere ochtend tientallen chauffeurs opkwamen die een ‘reservedienst’ toegewezen kregen, wat in de praktijk vaak betekende dat men ‘betaald’ huiswaarts mocht gaan. Dit fenomeen herhaalde zich dag in dag uit en jaar in jaar uit.

Er werd ook vaak op creatieve wijze met de vele ‘overs’ omgegaan. Indien er een belangrijke voetbalwedstrijd op de televisie werd uitgezonden, maakten de chauffeurs een eigen dienstrooster en dienstregeling, zodat de voetballiefhebbers niets van de wedstrijd hoefden te missen. Controle door het management op naleving van de dienstregeling was er nauwelijks en er werd tevens door de chef vaak ‘een oogje dichtgeknepen’. Daarnaast werden diensten op de dag onderling geruild zonder medeweten van de bedrijfsleiding. Voor sommige medewerkers bleek het soms een ‘lucratieve business’ te zijn om diensten te verkopen, om zo andere (betaalde) klusjes in privétijd uit te kunnen voeren. Uit steekproeven die soms werden gehouden, bleek weleens dat op één werkdag tientallen mensen op een andere dienst reden of in zijn geheel niet aanwezig waren. Was dit erg? Dat is aan ieders eigen oordeel. In ieder geval waren er wel voldoende mogelijkheden voor ‘eigen initiatief’ en is deze situatie ‘heden ten dagen’ volstrekt ondenkbaar.

Er werd er door de chauffeursgroep in de tijd nog veel meer zelf geregeld, waarbij het verhaal over de ‘koffiebaas’, misschien wel één van de meest treffende voorbeelden is. In deze niet-officiële functie zorgde de koffiebaas voor lekker vers gezette koffie in de personeelshuisjes. Elke chauffeur betaalde een Rijksdaalder per maand aan de koffiebaas en die zorgde voor koffie, maar ook voor een eindejaargeschenkje en een fruitmandje voor de zieke medewerker. Het was dus niet het management dat langs ging op ziekenbezoek, maar deze taken waren min of meer onofficieel gedelegeerd aan koffiebazen en leden van de personeelsvereniging. Hieraan lag vermoedelijk ook een soort ‘algemene opinie’ ten grondslag, namelijk dat je de

chef ver bij je vandaan moest houden. Zij vormden mogelijk een bedreiging binnen de sociale cohesie en werden eigenlijk als een soort van ‘vijanden’ beschouwd. Het wantrouwen over en weer was groot, wat uiteindelijk ook tot een bepaalde verwaarlozing heeft geleid, waar in paragraaf 1.1.3 verder op zal worden ingegaan. Bedenk overigens dat deze ‘cultuur’ jarenlang heeft bestaan! Natuurlijk zijn er nog veel meer voorbeelden uit de ‘goede oude tijd’, maar dat is voor deze thesis verder niet van belang en ook niet in het kader van de onderzoeksvraag. Het is wel interessant voor een buitenstaander om de historische context tot het heden, enigszins te begrijpen.

Meer controle en aansturing als antwoord op de marktwerking in Nederland

GVB is anno 2016 niet meer te vergelijken met de tijd van ‘toen geluk nog heel gewoon was’. Ook bij de oude ‘gemeentelijke dienst’ vormt rendement inmiddels een belangrijke output. De overheidssubsidies voor het openbaar vervoer zijn daarnaast veel soberder van aard en de maatschappij als geheel is natuurlijk ook sterk veranderd. Kostenbewustheid en winstgevendheid hebben geleid tot een veel hogere productiviteit van het personeel, wat voor hen zeker effect heeft gehad in het dagelijkse werk. Zo rijdt een buschauffeur in vergelijking tot vroeger meer ritten in dezelfde dienstlengte. Vroeger waren de rijtijden langer en had de buschauffeur na iedere rit meer rusttijd en waren de pauzes aanzienlijk langer. Het daadwerkelijk aantal gereden rijminuten in een dienst is meer dan in het verleden. Simplistisch gezegd, daar waar je vroeger 6 ritten in een dienst van 8 uren reed, passen in de ‘moderne tijd’ bijvoorbeeld 9 ritten. De chauffeur rijdt ‘netto’ dus meer dan in het verleden. Daarnaast moet je tegenwoordig ‘meetbaar’ op tijd rijden aan de hand van een computersysteem in je voertuig. Ieder voertuig (tram, metro en bus) is sinds een aantal jaren uitgerust met een digitaal systeem om de punctualiteit te meten. In het verleden waren de bestuurders gewend om naar eigen inzicht te vertrekken en hun rit zelf in te richten, mede op basis van hun ervaring. Tegenwoordig wordt er vertrokken op de ‘klok’ en krijgen de chauffeurs een piepsignaal te horen als ze moeten vertrekken vanaf het beginpunt en eventuele knooppunten op de route. Ten aanzien van de (onofficiële) vrijheden in het verleden is mede door de automatisering veel minder eigen inbreng mogelijk. Daarnaast wordt GVB door de opdrachtgever op punctualiteit afgerekend en kunnen enorme malussen worden toegekend, die weer een direct negatief effect hebben op het netto bedrijfsresultaat. Een hele andere en daarmee ‘nieuwe wereld’, dus!

Voorbeeld van rijden op de klok in de praktijk

Ieder personeelsverblijf is uitgerust met monitoren. Op deze monitoren kunnen de bestuurders aflezen, hoe lang het duurt voordat hun volgende rit aanvangt. Tot -2 minuten voor vertrek is de tijd in groen aangegeven. Indien de eerstvolgende rit op -2 minuten staat, wordt het balkje rood en moet de chauffeur naar zijn bus lopen. Daarnaast is ieder voertuig ook nog eens uitgerust met een atoomklok met daarbij een indicatie of hij/zij voor of achter de ‘meet’ zit (bijvoorbeeld + 1, - 2, + 4, - 3 etc.). De bestuurder kan gedurende zijn gehele rit zien of hij/zij te vroeg, op tijd of te laat is conform dienstregeling. Bij het vertrek van een beginpunt of knooppunt, loopt er tevens een countdown mee, die aangeeft, binnen hoeveel seconden de bestuurder moet vertrekken. Daarnaast wordt iedere rit geregistreerd in een portal. In dit managementinformatiesysteem kan de vertrekdiscipline worden uitgelezen. Deze informatie kan dan besproken worden tussen de leidinggevende en buschauffeur en indien nodig kan er worden bijgestuurd.

Naast rationaliteit spelen ook belevingsfactoren en emoties natuurlijk een rol bij de acceptatie van een ‘nieuwe wereld’. Het is niet alleen zo dat er nu ‘netto’ meer productie geleverd moet worden en dat automatisering een rol is gaan spelen in de dagelijkse uitoefening van het werk.

Ook zijn bijvoorbeeld budgetten voor feestelijke activiteiten verminderd en is het management weer veel meer in ‘lead and control’. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de ‘totale omslag’, die het afgelopen decennium heeft plaatsgevonden. Deze veranderingen leiden bij sommige medewerkers ook tot een bepaald ‘heimweegevoel’ naar vroegere tijden en soms ook tot een gevoel, waarbij zaken van hen zijn afgepakt. Het gaat er hier natuurlijk ook om ‘welke bril’ je op hebt. Is dat bijvoorbeeld het perspectief van de buschauffeur die in 1979 startte bij de voormalige Amsterdamse gemeentedienst of van de jonge buschauffeur die in 2011 is gestart bij GVB exploitatie BV?

GVB kent een eigen collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Deze is de afgelopen jaren op hoofdlijnen niet veel gewijzigd. Veel voorwaarden uit het gemeentetijdperk zijn bewaard gebleven. Tegenwoordig wordt deze doorgaans afgesproken voor een termijn van 1 jaar. De productiviteit in het werk is wel verhoogd, maar aan de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden is weinig getornd. Alle medewerkers van GVB hebben ten aanzien van het salaris de afgelopen jaren ook financieel voordeel gehad dat ze niet meer in gemeentelijke dienst werkzaam zijn. De overheden hebben de afgelopen jaren, vanwege de economische crisis de salarissen lange tijd bevroren. Omdat GVB tegenwoordig een private partij is, maakt het bedrijf zelfstandig afspraken met de vakbonden over de eigen CAO. Dat heeft er toe geleid dat de salarissen en toeslagen wel zijn blijven stijgen en geen stilstand kenden, zoals bij ambtenaren. GVB kent overigens nog steeds een 36-urige werkweek en voor rijdend personeel bestaat ook een seniorenregeling. Met betrekking tot de salarissen en overige arbeidsvoorwaarden is de CAO van GVB, in vergelijking tot andere CAO's in de OV-sector bepaald geen achterblijver.

Leeftijdsopbouw en arbeidstevredenheid

De gemiddelde leeftijd bij GVB ligt rond het vijftigste levensjaar. Dienstverbanden van meer dan veertig jaren trouwe dienst zijn bepaald geen uitzondering. Een aantal jaren geleden is de grens om met pensioen te kunnen gaan verschoven naar 61,5 jaar. Tot een aantal jaren geleden was het mogelijk om rond het 60^e levensjaar te stoppen met werken. Deze wellicht nog te overziende verruiming van anderhalf jaar lijkt op het eerste gezicht mee te vallen, echter mede doordat GVB geen overheidsbedrijf meer is en dergelijke regelingen niet meer bestaan, is ook die situatie inmiddels weer veranderd. De overheid heeft enkele jaren geleden besloten dat de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 jaar wordt verhoogd, hetgeen in de praktijk betekent dat veel mensen nu niet meer eerder kunnen stoppen met werken, omdat ze financieel dan niet kunnen rondkomen. Voor veel mensen betekent dit dat ze vaak 5 tot 7 jaren langer zullen doorwerken, maar wat doet het met een werknemer die een aantal jaren geleden zich nog aan het voorbereiden was op het pensioen en nu dus door de geschetste omstandigheden nog vele jaren door moet werken? Veel medewerkers binnen GVB zijn op jonge leeftijd al begonnen met hun loopbaan, soms al in hun tienerjaren, wat betekent dat zij dus al geruime tijd deel nemen aan het arbeidsproces, vaak ook in onregelmatige diensten.

Bedenk daarnaast dat veel functies bij GVB een hoog routinematig gehalte kennen. Hoe uitdagend is het bijvoorbeeld om na 40 jaar hetzelfde rondje ‘dag in dag uit’ te rijden? Aan de koffietafel in de personeelsverblijven wordt regelmatig gesproken over wat men na het arbeidzame leven gaat doen, waarbij soms best naar het pensioenmoment wordt uitgekeken door sommige medewerkers, want kun je na 41 jaar hetzelfde rondje op dezelfde lijn nog steeds een hoge arbeidstevredenheid hebben? De uitkomst op deze vraag is natuurlijk individueel, maar er zijn voldoende factoren en redenen, waarom GVB arbeidstevredenheid op de strategische agenda heeft gezet. Dit onder de noemer ‘plezier in je werk’.

De klant is heilig!

Een ander belangrijk strategisch thema is reizigerstevredenheid, waarbij juist de medewerker een hele belangrijke rol kan vervullen. Volgens GVB wordt de waardering van de klant mede bepaald door gastheerschap, die deels kan ontstaan door een hoge waardering voor arbeidstevredenheid. Een medewerker die plezier uitstraalt zorgt voor meer gastvrijheid en een hogere klantwaardering, althans beredeneerd vanuit de visie van GVB. Een hogere klantwaardering is voor GVB strategisch erg van belang, want het voortbestaan is ermee gemoeid. GVB wordt namelijk ‘afgerekend’ door de opdrachtgever op de cijfers in de landelijke OV- klantenbarometer. Geen groei in de resultaten kan betekenen dat het openbaar vervoer in Amsterdam eerder dan 2024 de ‘markt’ op gaat. Een verlenging van de huidige concessie, welke loopt tot eerdergenoemd jaar, zal alleen aan de orde zijn, indien GVB hoger scoort op klantwaardering, gemeten middels een jaarlijkse enquête.

In het verleden stond de individuele klant (lees: consument) niet zo centraal als tegenwoordig. De individuele consument was vroeger zeker geen onderdeel van de strategische agenda. Een belangrijke vraag is natuurlijk of je openbaar vervoer überhaupt kan beschouwen als een dienst/product dat ‘marketingtechnisch’ benaderd kan worden in termen van consumentisme. GVB vindt van wel! De term ‘de klant is koning’ of vergelijkende termen klinken dan ook steeds vaker. Niet alleen bij GVB, maar in ‘de markt van openbaar vervoer’. Een behoorlijk treffend voorbeeld, zijn bijvoorbeeld de reclamespotjes van de Nederlandse Spoorwegen (NS) op de landelijke televisie, waarbij de individuele reiziger centraal staat.

Alle medewerkers van GVB zullen dus de klant centraal moeten gaan stellen en klantgerichtheid is doorgaans niet de meest krachtige eigenschap van (voormalige) overheidsbedrijven. De meest treffende metafoor is misschien wel de bekende ‘paarse krokodil’. GVB is dan wel sinds 2007 geen formeel overheidsbedrijf meer, maar iedereen zal het erover eens zijn dat een ‘cultuuromslag’ niet alleen plaatsvindt door een bordje ‘NV’ op de gevel te zetten. Iedere veranderkundige zal beamen dat een degelijke transformatie vele jaren in beslag zal nemen.

Veranderen via cascaderen onder ‘de noemer Next’

Enkel jaren geleden is onder de naam ‘GVB Next’ een nieuwe vorm van leiderschap in het bedrijf gelanceerd. Dit is verbindend leiderschap met als doel, om de kloof tussen management en medewerker te herstellen en medewerkers meer plezier te geven in hun werk. De term verbindend leiderschap is ontwikkeld door consultants en overgenomen door het hoger management en vervolgens ‘uitgerold’ in het bedrijf, waarbij het woord ‘cascaderen’ nogal eens klonk.

Verbindend leiderschap is een soort van beïnvloedingsstrategie, die er min of meer van uitgaat dat je door verbinding met jezelf en met anderen in ‘verbinding’ mensen kan motiveren en elkaar kan enthousiasmeren. Verbinding zou tevens het wantrouwen van medewerkers en management moeten herstellen. Een verbindende leider is in verbinding met zijn mensen en kan hierdoor meer acceptatie verwachten en meer doelstellingen behalen, zo luidt de filosofie van GVB.

1.1.2. De nieuwe werkelijkheid en de ambities van een privaat GVB

De beoogde transitie van GVB, welke zich dus steeds meer als een reizigersgedreven institutie wil gedragen is ook van belang voor het voortbestaan. Daarnaast is de overheid in tegenstelling tot het verleden geen eigenaar meer van een vervoersbedrijf, maar enkel concessieverlener. Opgelegde marktwerking vanuit diezelfde overheid moet leiden tot een

beter en/of concurrabel product voor de consument. Omdat de verschillende overheden veelal zijn gaan fungeren als opdrachtgever, stelt deze anders dan in het verleden het geval was dan nu de eisen aan een uitvoerende partij, bijvoorbeeld ook op het gebied van klanttevredenheid.

Er werd in het verleden meer vanuit een soort ‘algemeen nut’ gehandeld waarbij interne procedures zeker niet altijd op de directe eindgebruiker waren ingericht. Ook de manier van aansturing verliep veelal volgens procedures, regels en protocollen. De aansturing vanuit het (top)management verliep doorgaans vanuit de klassieke wetenschappelijke managementgedachte¹ en teveel zelfstandigheid en eigen initiatief werden niet direct met veel applaus ontvangen. Marktconform werken vraagt om andere competenties. Een organisatie vraagt haar medewerkers feitelijk om op een andere manier te gaan werken, terwijl diezelfde werkgever eerder nog een hele andere arbeidsattitude verlangde.

Dan is er ook nog het aspect ‘verandering’ in algemene zin. Zoals eerder gesteld werken mensen vaak lang bij GVB en kennen zo een lange geschiedenis en relatie met het bedrijf. Hoe vaak zullen deze medewerkers te maken hebben gehad met veranderingen? En kunnen zij het nog wel opbrengen om ‘weer’ een verandering mee te maken, of komt de welbekende ‘we zien het allemaal wel’ om de hoek kijken?

Het bezitten van een duidelijke en heldere missie, visie en strategie is binnen GVB relatief nieuw. Als voormalig overheidsbedrijf, werd toch in hoofdzaak ‘opdrachtgever-gestuurd’ gewerkt, waarbij de gemeente Amsterdam de belangrijkste klant vormde. Het hebben van een (commerciële) missie, visie en strategie had logischerwijs ook niet echt prioriteit. Net als andere private ondernemingen wil GVB dus gaan ‘werken en denken’ vanuit de eindgebruiker. De klant moet zich door de dienstverlening van GVB gewaardeerd, geïnformeerd en comfortabel (gaan) voelen, wat is uitgewerkt in reizigerswaarden. Het heeft er alle vermoedens van dat er een soort ‘integraal marketing denken’² bij de medewerkers moet ontstaan.

De geformuleerde strategische doelstellingen van GVB voor de komende jaren zijn;

- Volgens de reiziger de beste (stads)vervoerder van Nederland (OV-klantenbarometer)
- Naar 1 miljoen reizigers per dag in 2019
- Minder subsidie-afhankelijk
- GVB in de top 5 van beste grote werkgevers van Amsterdam
- Partner voor Amsterdam en de Amsterdammers
- (onlangs toegevoegd): MVO Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Gekoppeld aan de bredere missie, visie en strategie van GVB zijn er een 9-tal onderwerpen geformuleerd, waar in verschillende werkgroepen aan wordt gewerkt. In de plannen ligt de focus op het jaar 2019. Dat is min of meer, de eerste ‘milestone’ van alle strategische doelstellingen. 2019 is geen willekeurig jaar. In dit jaar zal de opdrachtgever bepalen of de resultaten van GVB voldoende aanleiding vormen voor een verlenging van de huidige concessie. In principe is de huidige concessie gegund tot 2024, maar het laatste gedeelte van de contractduur kan bij onvoldoende resultaten, alsnog worden opgebroken, waardoor

¹ *Scientific management; Taylor (2011): ‘the principles of scientific management’.* Wetenschappelijke benadering van stroomlijnen van bedrijfsprocessen.

² *Integraal marketing denken; werkvorm waarbij vrijwel alle medewerkers werken en denken vanuit klantbelang. De invulling van de wensen en behoeften van de individuele consument staan voorop.* (Verhage, 2013).

andere marktpartijen alsnog kunnen toetreden tot het zeker bij hen geliefde domein van openbaar vervoer in Amsterdam. Wie wil immers geen vervoerder van de hoofdstad met een potentieel van 1 miljoen betalende klanten per dag zijn?

Om de 9 doelstellingen te begrijpen en enigszins wat kader te schetsen, worden deze één voor één op hoofdlijnen geschetst. Dit om zo enige notie te kunnen nemen van ‘de weg’ die GVB de komende jaren wil nemen.

Reizigersgericht werken

Het gaat met name over het vergroten van de klanttevredenheid, waarbij ‘plezier in het werk’ van de medewerkers centraal staat. Het idee is, dat als de medewerkers plezier in het werk ervaren, ze dit ook uitstralen naar de klant. Ook aspecten zoals trainingen in bijvoorbeeld sociale vaardigheden behoren tot dit thema.

Leiderschap

Zoals al eerder omschreven is enige jaren geleden verbindend leiderschap geïntroduceerd.

Ontwikkeling medewerker

Bij dit thema gaat het in hoofdzaak om het vergroten van het kennisniveau van medewerkers, mede ook om in te kunnen spelen op komende innovaties en technologieën. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de invoering van zero-emissie voertuigen, waarbij diesel en de hieruit voortvloeiende techniek wordt vervangen door nieuwe innovaties op het gebied van brandstofgebruik. Ook het thema ‘gastheerschap’ valt onder dit thema.

Operationeel presteren

Binnen dit thema gaat het kort gezegd, om het verbeteren van de dienstuitvoering en kostenreductie in de exploitatie. In veel andere organisaties aangeduid als ‘operational excellence’.

Duurzame inzetbaarheid

De gemiddelde leeftijd binnen GVB is ca. 50 jaar³. De organisatie kent zoals als eerder aan bod is gekomen relatief veel oudere medewerkers. Door het huidige regeringsbeleid moeten veel medewerkers langer door werken, dan ooit hun verwachting deed vermoeden. Tal van vervroegde uittredingsmogelijkheden zijn in relatief korte periode komen te vervallen. Het gezond behalen van de eindstreep wordt voor werknemer en werkgever daardoor steeds belangrijker. Bij GVB is het ziekteverzuim in relatie tot landelijke trendcijfers relatief hoog. Ziekteverzuim leidt tot veel kosten voor een werkgever en beïnvloedt het netto resultaat.

Veiligheid

Het gaat hierbij om veiligheid, in de meest brede zin van het woord. Daarnaast krijgt GVB regelmatig met hernieuwde wetgeving te maken. Veiligheid is voor een openbaar vervoerbedrijf vanzelfsprekend een belangrijk thema.

³ Gemiddelde leeftijd bedroeg in 2014 op basis van een meting, 49,7 jaar. Deze is inmiddels iets gestegen, maar er zijn geen actuelere gegevens beschikbaar.

Systeemsprongen

GVB staat voor de grootste veranderingen sinds decennia. De komst van de Noord/Zuid lijn⁴, maar ook andere infrastructurele projecten zullen het complete Amsterdamse OV-netwerk grootschalig veranderen.

Samenwerken, samen sturen

De ambitie van GVB is om als organisatiegeheel beter te samen te werken. Doordat GVB een grote organisatie is en uit diverse werkmaatschappijen, afdelingen, divisies e.d bestaat kan soms eiland-denken zijn ontstaan.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

GVB wil op tal van manieren betrokkenheid tonen bij (lokale) maatschappelijke issues. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld, het rijden op groene stroom, elektrische bussen, of instroom van medewerkers vanuit de participatiewetgeving in de organisatie.

1.1.3 Wetenschappelijke context ‘verwaarloosde organisatie’

Het GVB heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd om de ontstane kloof tussen het management en werkvloer te herstellen. Recentelijke engagementonderzoeken in 2012 en 2014 laten zien dat de medewerkers in stijgende mate meer tevreden zijn over hun leidinggevende. Het lijkt er daarbij op dat het wantrouwen afneemt. Als oorzaak voor een hogere mate van tevredenheid wordt ‘verbindend leiderschap’ als algemeen geldend aangenomen. Of de uitkomsten en conclusies uit de engagementonderzoeken ook wetenschappelijk verantwoord zijn is de schrijver van deze thesis niet bekend. Deze beschikt immers niet over de data, methode van onderzoek, analyses e.d.

In paragraaf 1.1.2 is het begrip ‘verwaarloosde organisatie’ al even genoemd. Deze term is niet door de auteur van deze thesis zelf geïntroduceerd of bedacht. Het begrip verwaarloosde organisatie kent een wetenschappelijk theoretisch kader, waarbij GVB als onderzoeksdomein is gebruikt. Vanuit veranderkundig perspectief is GVB omschreven als een verwaarloosde organisatie en wordt door mensen in de ‘veranderpraktijk’ gebruikt als casus, aan de hand van het boek ‘introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals’ (Kampen, 2010). In dit boek vormt GVB de meest belangrijke bron voor het onderzoek. De theorie over verwaarloosde organisaties heeft door het boek binnen de wetenschappelijke benadering van veranderkunde bekendheid gekregen en het onderzoek is in 2011 wetenschappelijk erkend in de vorm van een nominatie van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Daarnaast is het boek bekroond door de orde van organisatiekundigen en adviseurs (Ooa).

Kampen (2010, p.77) concludeert dat GVB een verwaarloosde organisatie is. De definitie van een verwaarloosde organisatie is;

Verwaarloosde organisatie is; een organisatie waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan”.

Deze definitie is tot stand gekomen door onderzoek binnen GVB, waarbij diverse veranderinterventies in de organisatie geen tot weinig resultaat hadden.. Er werden drie

⁴ Noord/Zuid lijn; nieuwe metroverbinding in Amsterdam tussen het noorden en zuiden van de stad. Geplande opening op basis van de meest actuele informatie; 22 juli 2018.

veranderstrategieën toegepast op basis van de theorie van Chin en Benne (1970). Deze gaat uit van drie veranderstrategieën, te weten; 1. de rationeel-empirische strategie, 2. De normatief re-educatieve strategie en 3. De macht-dwangstrategie. De rationeel-empirische strategie gaat uit van het beeld dat mensen in hoofdzaak rationeel van aard zijn. Vanuit deze strategie bezien laten mensen zich in hoofdzaak leiden door eigen belang. Het nut en de noodzaak van verandering zal met feiten onderbouwd moeten worden. De normatief re-educatieve strategie gaat ervan uit dat mensen worden gemotiveerd door zich te verbinden aan normen en werkwijzen. Het gaat hierbij in tegenstelling tot de rationeel-empirische strategie veel meer om betekenisgeving en relationele relaties. De macht-dwangstrategie gaat ervan uit dat verandering niet zondermeer geaccepteerd wordt en min of meer opgelegd moet worden door de ‘machtigen’ in de organisatie (top-down). Bij deze strategie is er ook een sterke drang naar handhaving van regels, waarbij overtreding moet worden bestraft. Geen van de strategieën bleken te werken, ook niet indien er geëxperimenteerd werd met het ‘mischen van strategieën’. Opmerkelijk was dat er ook weinig tot geen weerstand was. Er was veel gelatenheid en ‘onzichtbare ongemotiveerdheid’. Er was een soort basishouding bij veel medewerkers die zich laat omschrijven als ; “we doen mee, maar wel enkel voor de vorm”. Let wel dat dit niet letterlijk zo gezegd werd, maar deze houding onzichtbaar was.

Doordat veranderinterventies geen effect hadden werd ‘verwaarlozing’ als oorzaak geconcludeerd. Er wordt binnen de theorie van verwaarloosde organisaties een vergelijking gemaakt met de orthopedagogiek, waarbij het gaat om goede en slechte opvoedstijlen van kinderen. Ten aanzien van verwaarlozing in organisaties wordt het begrip ‘veronachtzaming’ gebruikt (engels; emotional neglect). Het gaat volgens Kampen (2010), daarbij om verwenning, overbescherming, toegeeflijkheid, overbescherming en overschatting. Er wordt een directe relatie gelegd met verwaarlozing van kinderen en de schadelijke effecten daarvan. Er wordt van uitgegaan dat verwaarlozing van volwassenen, in dit geval dus werknemers van het GVB, net zo schadelijk is als dat van kinderen en dezelfde kenmerken vertoont.

Door verwaarlozing kunnen de relaties tussen leiding en medewerkers dermate verstoord zijn dat er geen sprake meer is van wederkerigheid en zelfhandhaving voorop komt te staan. In een verwaarloosde organisatie is er weinig tot geen aansluiting tussen een medewerker en zijn manager. De volger zal zijn leider niet als voorbeeld zien, met name ook omdat er geen sprake is van wederkerigheid en een ‘emotionele band’. Daarbij komt dat er min of meer een fictieve wereld ontstaat, waarin ‘doen alsof’ voorop komt te staan. Medewerkers tonen zich tijdens sessies, bijeenkomsten, projecten betrokken en geïnteresseerd, maar zijn dat in werkelijkheid niet. Er zijn op basis van een aantal kenmerken vanuit de orthopedagogiek herkenbare gedragsuitingen van medewerkers (bijvoorbeeld; ontbreken van reflectie door overbescherming, drammen door toegeeflijk gedrag van managers en gedrag vergelijkbaar met verwende kinderen). Er is ook veel grenzeloos gedrag binnen een dergelijke organisatie waar te nemen, zoals het ontwijken van verantwoordelijkheid, zelfhandhaving en ondermijning van gezag. Mensen die dergelijke gedragingen vertonen willen zich niet laten corrigeren en wijzen elke vorm van verantwoordelijkheid van de effecten van het ‘eigen gedrag’ af en leggen de schuld bij anderen. Kampen (2010) koppelt inzichten uit het aspect ‘opvoeden’ aan de leiderschapsdimensies van Fleischman (1961). Deze omvatten een viertal stijlvormen van een leider;

- Laissez-faire leiderschap
- Participatief leiderschap
- Gezaghebbend leiderschap
- Directief leiderschap

Bij laissez-faire leiderschap is oplettendheid en het bieden van structuur door de leider niet aanwezig. Eigenlijk zijn medewerkers volledig aan hun lot overgelaten. Bij participatief leiderschap wordt weinig structuur geboden, maar is wel veel aandacht voor de behoeften van de medewerkers. Bij gezaghebbend leiderschap is de aandacht hoog en de mate van sturing tevens hoog te noemen. Een kenmerk van directief leiderschap is de sterke focus op de consequenties van gedrag, bijvoorbeeld door toepassing van sancties bij onwenselijk gedrag. Kampen (2010) benadrukt dat het hier niet gaat om een autoritaire stijl van leidinggeven. Dat heeft bij directief leiderschap een negatief effect op ‘verbinding’. Overigens wordt directief leiderschap niet per definitie als onwenselijk gezien in een verwaarloosde organisatie. In de beginfase voor herstel om uit een verwaarloosde omgeving te geraken kan het juist zinvol zijn om deze vorm van leiderschap te hanteren.

Diagnosticeren van een verwaarloosde organisatie is niet gemakkelijk. Dat heeft ook te maken met ontkenning. Daarnaast zullen veel medewerkers wel meedoen aan onderzoek, maar doen dit enkel plichtmatig. Dit betekent dat er veel ‘sociaal wenselijke’ antwoorden gegeven zullen worden in onderzoeken. In een verwaarloosde organisatie lijken medewerkers dus vervreemd van hun werk, van elkaar, van de leiding en van de doelen van de organisatie. (Kampen & Schuiling, 2005). De kloof tussen medewerkers en leidinggevend is mede ontstaan door een gebrek aan ‘wederzijdse bereikbaarheid’. Hiermee wordt met name de emotionele afstand tot elkaar bedoeld.

Het is van belang om enige kennis van de historische context van GVB te hebben en van de theorie van de verwaarloosde organisatie, om de achtergrond van de probleemstelling beter te begrijpen. In hoeverre en of er herstel van verwaarlozing heeft plaatsgevonden binnen GVB is binnen deze thesis niet van belang, omdat dit buiten de scope van dit onderzoek valt en de gehanteerde onderzoeksmethoden binnen deze thesis daar ook niets over kunnen zeggen.

1.2 Probleemstelling

In dit subhoofdstuk staat het organisatieprobleem centraal, uitgewerkt in de hoofdvraag van dit onderzoek (1.2.1). De onderzoeksvraag wordt visueel gemaakt door toepassing van een conceptueel model. (1.2.2).

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag wordt gesteld vanuit de doelstellingen van GVB (missie, visie en strategie). Ten aanzien van de probleemstelling vormt de doelstelling arbeidstevredenheid een belangrijk uitgangspunt. Dit is binnen het strategische thema ‘plezier in je werk’ vormgegeven. Het is daarbij ook van belang dat leidinggevende en medewerker elkaar voldoende vertrouwen. Dit vraagt dus om een type leiderschap dat zowel het vertrouwen tussen leider en volger kan vergroten en een positief effect heeft op de arbeidstevredenheid.

Een aantal jaren geleden is ‘verbindend leiderschap’ uitgerold in de organisatie. In de wetenschap is over deze vorm van leiderschap beperkt literatuur beschikbaar. Zo laat, verbindend leiderschap zich volgens Aardema (2010) omschrijven als ‘terug naar de zingeving gaan’. Covey (1999) benadrukt ten aanzien van verbindend leiderschap (unifying leadership) met name het ‘morele aspect’ dat leiderschap in zich moet hebben en de individuele strijd van een leider ten aanzien van ‘het moraal en het moreel’. Verbindend leiderschap binnen GVB lijkt op deze uitgangspunten, maar de praktijk laat zien dat ‘verbindend leiderschap’ zeer multi-interpretabel lijkt te zijn.

Bij GVB wordt ten aanzien van verbindend leiderschap soms gesproken over, ‘keuzes maken vanuit verbinding met jezelf en met de ander’. Dit is een zeer ruime definitie die lastig en moeilijk uitlegbaar is en veelal subjectief wordt ingevuld. Het is vermoeden bestaat dat er daardoor soms ook andere theorieën c.q. invalshoeken naast verbindend leiderschap blijven bestaan. Het meest treffend daarbij is ‘situationeel leiderschap’, die veelvuldig door managers en HR-adviseurs ‘van stal’ wordt gehaald.

Situationeel leiderschap heeft een ‘interne naam’ gekregen, die verder buiten beschouwing wordt gelaten, maar vormt een kopie van het theoretische kader van situationeel leiderschap gepubliceerd door Hersey & Blanchard (1996)⁵. Dit is een totaal ander kader dan verbindend leiderschap. Situationeel leiderschap bestaat uit vier kwadranten, die uitgaan van motivatie en prestatie (wel willen/niet willen versus wel kunnen/niet kunnen). Het gaat uit van de taakvolwassenheid van de medewerker, waarbij op basis van de kwadrant waarin een medewerker zich bevindt een situationele leiderschapsstijl wordt gekozen door de manager. De leidinggevende past dus een op maat gesneden leiderschapsstijl toe op de individuele medewerker, waarbij de mate van sturing en ondersteuning wordt aangepast aan de medewerker. Er bestaan ten aanzien van situationeel leiderschap vier situaties;

- Instrueren / opleggen (veel sturing en weinig ondersteuning)
- Overtuigen en coachen (veel sturing en veel ondersteuning)
- Delegeren (weinig sturing en weinig ondersteuning)
- Participeren (weinig sturing en veel ondersteuning)

Situationeel leiderschap is subjectief van aard, omdat de manager bepaalt, welke sturing en/of ondersteuning noodzakelijk is. De medewerker heeft daar zelf geen inspraak in. De manager bepaalt dus in die zin of de medewerker bijvoorbeeld directief moet worden aangestuurd. Verbindend leiderschap kijkt veel meer naar de verbinding tussen leider en volger. Eigenlijk spreken deze vormen van leiderschap elkaar tegen. Het lijkt er op dat er dus sprake is van elkaar tegensprekende managementgedachtes binnen GVB.

Het verhogen van de arbeidstevredenheid binnen GVB is zoals eerder benoemd een strategisch doel, waarbij verbinding tussen manager en medewerker belangrijk is en waar in vertrouwen met elkaar wordt samengewerkt. Verbindend leiderschap lijkt in de praktijk multi-interpretabel en laat zich moeilijk duiden. Het is dan ook van belang dat er een leiderschapsvorm binnen GVB gehanteerd wordt die duidelijk en helder uitlegbaar. Binnen deze thesis wordt onderzocht of ‘transformationeel leiderschap’ effectief is bij het vergroten van de arbeidstevredenheid en kan bijdragen aan het herstel van de ‘kloof’ tussen management en medewerkers, in omgevingen met een (semi)-overheidsverleden, die zich nu in het ‘private domein’ bevinden. Dit heeft geleid tot de volgende centrale onderzoeksvraag;

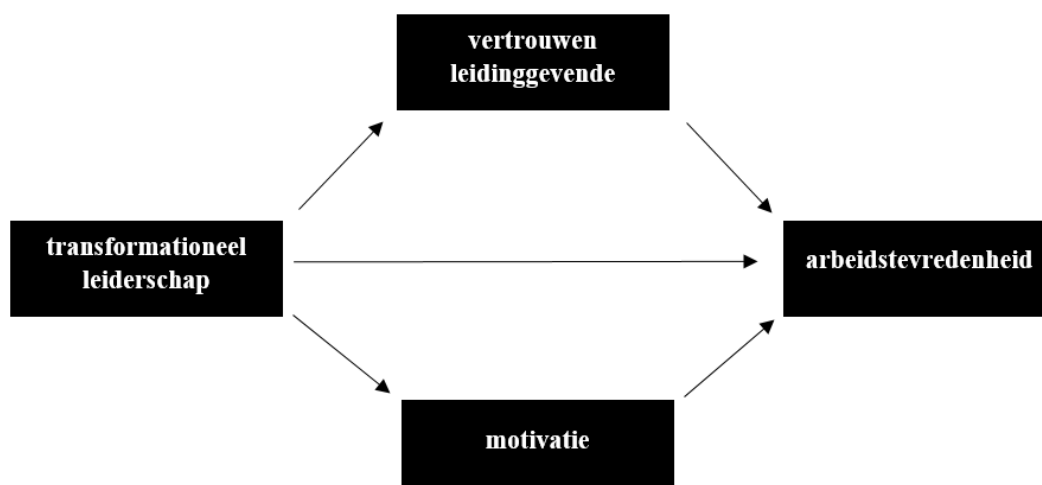
Is transformationeel leiderschap effectief in het vergroten van de arbeidstevredenheid bij medewerkers in grote bedrijven met een (semi)-overheidsverleden die privaat zijn geworden en waarbij een vertrouwensbreuk is ontstaan tussen management en medewerkers.

⁵ Verwijzing naar Hershey & Blanchard (1990) wordt niet door de GVB organisatie zelf gemaakt. Het omschreven model is als een eigen model gepresenteerd. Interpretatie is van de schrijver van de thesis.

1.2.2 Conceptueel model

Onderstaand is het conceptuele model van het onderzoek uitgewerkt.

Figuur 1: Conceptueel model



Toelichting model:

Het doel (rechts) is arbeidstevredenheid. Dit kan bewerkstelligd worden door medewerkers een hoger vertrouwen te laten hebben in de leider (midden). Daarnaast heeft motivatie een verhogend effect op de arbeidstevredenheid. Het middel om dit te bereiken is transformationeel leiderschap (links).

Transformationeel leiderschap is de onafhankelijke variabele (X), vertrouwen in leidinggevende en motivatie zijn de mediators (M). Arbeidstevredenheid is de afhankelijke variabele (Y).

1.3 Focus van het onderzoek

De focus van het onderzoek richt zich op één bedrijfsonderdeel van GVB. Deze divisie betreft de modaliteit bus, bestaande uit buschauffeurs, ondersteunende medewerkers en managers. De functie van buschauffeur is binnen deze divisie ‘verreweg’ het meest vertegenwoordigd. Ongeveer 90% van alle medewerkers van het busbedrijf heeft een rijdende functie. Deze populatie is representatief voor de gehele GVB organisatie, omdat het merendeel van alle beroepen binnen het bedrijf, een rijdende/varende functie is. Binnen deze beroepsgroep(en) komen daarnaast veel lange dienstverbanden voor en de leeftijdsverschillen tussen de modaliteiten zijn niet heel erg groot.

Het busbedrijf staat als modaliteit homogeen voor andere operationele afdelingen binnen de organisatie. Neem bijvoorbeeld ook de uitvoering van het werk van een trambestuurder versus dat van de buschauffeur. Op hoofdlijnen kennen deze functies sterke raakvlakken en zullen de verschillen hoofdzakelijk van praktische aard zijn. Uiteraard zal een 100% generalisatie niet in zijn geheel opgaan, maar qua (opleidings)achtergrond, salaris, werkomstandigheden, gemiddelde leeftijd zijn er veel overeenkomsten. GVB heeft de bestuurdersfuncties ook één uniforme functietitel gegeven namelijk, personenvervoerder. Formeel kent het bedrijf geen

buschauffeurs, metrobestuurders of trambestuurders. Dergelijke functies heten binnen GVB, personenvervoerder waarbij de functie-inhoud en arbeidsomstandigheden primair gelijk zijn. Ook het salarishuis is identiek, dat wil zeggen dat een metrobestuurder hetzelfde loongebouw heeft als bijvoorbeeld een buschauffeur.

Ten aanzien van leiderschap vormt deze beroepscategorie een hele belangrijke doelgroep. Ten eerste omdat deze beroepsgroep de grootste groep in absolute aantallen vormt, maar ook omdat zij het visitekaartje van GVB vormen, immers zij zijn het die het directe klantcontact hebben en zo dus de klanttevredenheid in de praktijk kunnen verhogen. Omdat veel van deze medewerkers ook een lang dienstverband hebben zijn het juist deze medewerkers die de transitie van publieke naar private onderneming ‘aan den lijve’ ondervonden hebben en thans nog ondervinden. Aan hen wordt in deze sterk veranderende omstandigheden misschien wel het grootste aanpassingsvermogen gevraagd.

In deze veranderende omgeving wil GVB dus graag dat haar medewerkers gemotiveerd zijn en plezier in het werk ervaren, terwijl de basale omstandigheden van het werk niet gewijzigd zijn en de productiviteit in de afgelopen jaren ook nog eens sterk verhoogd is. Hoe kan de arbeidstevredenheid in deze context worden verhoogd en is dat überhaupt mogelijk? In ieder geval zal er binnen dit speelveld een passend leiderschapsmodel moeten zijn!

Het directe contact tussen een leidinggevende en een personenvervoerder is laag. Dat komt in hoofdzaak doordat de functie van personenvervoerder zich ‘op straat’ afspeelt. Het merendeel van de tijd, brengt de chauffeur immers in de bus door. Daarnaast werken medewerkers in onregelmatige diensten, wat de trefkans tussen leidinggevende en medewerker niet verhoogd. De direct leidinggevendenden werken net als het rijdende personeel ook in onregelmatige dienst, maar omdat er zoveel verschillende roosters zijn binnen een OV-bedrijf is het onmogelijk om alle roosters op elkaar af te stemmen. In dat opzicht is dit bijvoorbeeld wezenlijk anders, dan in een fabrieksomgeving, waarbij bijvoorbeeld in ploegen gewerkt wordt in vaste tijden. Dit staat nog los van het feit, dat deze medewerkers de gehele dag met elkaar samen werken in een meer ‘teamachtige’ setting.

Het aantal operationele managers binnen GVB is relatief laag. De gemiddelde span of control⁶ is ongeveer 1 op 50. De span of control is enkele jaren geleden verhoogd. Het komt met regelmaat voor dat leidinggevende en medewerker elkaar langere tijd niet zien of spreken. De fysieke afstand is dus door de werkomgeving en omstandigheden altijd groter dan in werkomgevingen zonder ambulant karakter.

Naast direct leidinggevendenden zijn er binnen het busbedrijf ook een aantal afdelingsmanagers en unitmanagers en een aantal medewerkers met ondersteunende taken. Daarnaast wordt het busbedrijf vanuit diverse centrale stafafdelingen ondersteund. De medewerkers van het busbedrijf vallen rechtstreeks ‘onder de paraplu’ van de exploitatie BV.

1.4 Relevatie van het onderzoek

De relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Allereerst is er de maatschappelijke context, met andere woorden, in hoeverre is dit onderzoek van belang voor de gemeenschap als geheel (1.4.1). Omdat het daarnaast gaat om een afstudeerthesis komt de wetenschappelijke relevantie in 1.4.2 aan bod.

⁶ Het aantal medewerkers waaraan een leidinggevende daadwerkelijk leiding geeft.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

De overheid heeft enkele jaren geleden de AOW gerechtigde leeftijd (gefaseerd) verhoogd naar 67 jaar. Zowel werkgever als werknemer zijn met dit feit geconfronteerd. Het effect hiervan is dat mensen langer moeten doorwerken om voldoende pensioen te kunnen opbouwen voor de periode nadat men gestopt is met werken. In het verleden eindigde de arbeidsovereenkomst van rechtswege op de 65 jarige leeftijd, maar in veel CAO's in Nederland waren mogelijkheden om eerder dan deze leeftijd te stoppen met werken en vervroegd met pensioen te gaan. Deze clausules zijn steeds minder aantrekkelijk of geschrapt, zodat veel mensen er voor (moeten) kiezen om langer door te werken.

Binnen GVB was het in het verleden normaal en vaak voor veel medewerkers ook financieel mogelijk om tussen het 60e en 63e levensjaar met pensioen te gaan. Dit was tot enkele jaren geleden ook eerder 'regel dan uitzondering' en ook een duidelijke verwachting. Een medewerker die een aantal jaren geleden bijvoorbeeld 58 jaren oud was, had de verwachting dat hij/zij over een jaar of twee zou kunnen stoppen met werken, terwijl hij/zij nu in de praktijk soms nog vijf tot zeven jaar langer moet werken, om een voor hem/haar acceptabel pensioen over te kunnen houden. Veel van deze medewerkers hebben op dat moment al een dienstverband van meer dan 40 jaar achter de rug, want ze zijn immers op jonge leeftijd al begonnen met werken.

Verreweg de meeste medewerkers binnen GVB werken in onregelmatige diensten. Deze zijn in tegenstelling tot bijvoorbeeld een zogeheten 3 of 4-ploegensysteem in productieomgevingen, dermate onregelmatig dat aanvangstijden en eindtijden elke dag wisselend zijn. Zo kun je de ene dag om 4:51 beginnen, de andere dag om 7:01 en de volgende dag om 5:45 etc. Veel oudere medewerkers werken al zeer geruime tijd onregelmatig. Ook de variatie in de aard van de werkzaamheden van veel functies binnen GVB is niet erg groot. Vaak werken mensen al jaren op één lijn of beperkte combinatie van lijnen. In de praktijk betekent dit simplistisch gezegd, dat veel medewerkers 'jaar in jaar uit' onregelmatig en zeer routinematig werken.

Een bijkomend probleem is dat de kansen op gezondheidsproblemen toenemen naarmate men ouder wordt. Indien een bedrijf een hoge gemiddelde leeftijd heeft, maar ook indien de maatschappij in zijn geheel langer moet doorwerken, neemt het risico toe dat mensen 'minder gezond' en 'productief' de eindstreep kunnen behalen. Op dit moment geldt voor een werkgever een loondoorbetalingsverplichting van twee jaren bij ziekte. Indien steeds minder mensen gezond de eindstreep kunnen behalen betekent dit voor een werkgever een hoger verzuim, meer loonderving en hogere premies voor de WIA. Een hoger verzuim leidt dan ook tot minder productiviteit in de organisatie. Dit verlies moet dan vaak opgevangen worden door de inzet van andere medewerkers, wat weer tot hogere loonkosten leidt. Voor grotere en financieel sterke bedrijven zal dit niet direct leiden tot een faillissement. Echter 70% van alle werkgelegenheid in Nederland komt voort uit het MKB (midden en kleinbedrijf)⁷. Veel van deze bedrijven hebben niet de (financiële) mogelijkheden en middelen om grote aantallen zieke medewerkers twee jaar lang door te betalen en ook nog eens de uitval te laten vervangen.

'Tevreden de eindstreep halen' wordt vanuit maatschappelijk kader dan ook steeds belangrijker. Dit is niet alleen van belang voor een individuele medewerker of werkgever

⁷ Bron; CBS, 2015

maar ook de samenleving als geheel. Uitval van medewerkers heeft een effect op het bedrijfsresultaat van een bedrijf. Voor kleinere bedrijven en financieel minder daadkrachtige bedrijven kan deze uitval de continuïteit in gevaar brengen, wat zelfs kan leiden tot faillissementen of andere vormen van bedrijfsbeëindiging en afname van werkgelegenheid. Het risico op toename van uitkeringen uit de volksverzekeringen en werknemersverzekeringen wordt tevens vergroot. Arbeidstevredenheid is daarom erg belangrijk om mensen in staat te kunnen stellen niet vroegtijdig af te haken door bijvoorbeeld ziekteverzuim of ontslag. Ten aanzien van ziekteverzuim gaan we er hierbij wel van uit dat psychische belasting door ontevredenheid in het werk ook kan leiden tot uitval. De kans op uitval door andere medische klachten gepaard gaande met veroudering vormen geen onderwerp binnen deze thesis.

Verder is het vanuit maatschappelijk perspectief zinvol om ook het aspect van een hogere klantwaardering en tevredenheid te benoemen. Ervan uitgaande dat een hogere klantwaardering ook kan leiden tot meer reizigers voor GVB, dan zit ook daar maatschappelijke relevantie in. Het openbaar vervoer in Nederland wordt nog altijd gedeeltelijk gefinancierd door de belastingbetaler. Een hogere bezettingsgraad van de voertuigen als geheel, leidt tot meer inkomsten voor GVB. Overigens is GVB daarin slechts een voorbeeld, want deze filosofie kan uiteraard ook gelden voor andere bedrijven die een ‘algemeen nut’ dienen. Meer zelfvoorziening en zelfredzaamheid van deze bedrijven betekent dat er minder beroep hoeft te worden gedaan op de ‘Staatskas’, hetgeen voor iedere belastingbetaler in Nederland natuurlijk vanuit financieel oogpunt goed is.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

De scriptie bouwt voort op onderzoek naar de positieve relatie tussen arbeidstevredenheid en transformationeel leiderschap. Er is minder bekend over de mate van een relatie tussen beiden in een verwaarloosde organisatie. Ook vormt het transitieproces van een publieke naar een marktomgeving een minder onontgonnen gebied ten aanzien van transformationeel leiderschap. De methodiek van transformationeel leiderschap is niet eerder getest bij GVB, waarbij de gemiddelde leeftijd van medewerkers, zeker in operationele functies hoog is. GVB vormt in dit onderzoek ‘het decor’ voor tal van (non-profit) bedrijven in Nederland, welke een steeds minder afhankelijke positie ten opzichte van de overheid moeten aannemen door verzelfstandiging en ook steeds minder subsidie ontvangen.

Empirische toetsing van het theoretisch kader van transformationeel leiderschap in een dergelijke complexe context kan leiden tot hernieuwde inzichten en uitkomsten. Het meten van de effecten van transformationeel leiderschap in een verwaarloosde organisatie met een gemiddelde hoge leeftijd, een hoge mate van geroutineerde functies en een sterke kloof tussen management en medewerkers en een gemiddeld hoger verzuim dan het landelijk gemiddelde kunnen leiden tot nieuwe inzichten van het theoretisch kader of deelaspecten daarvan, met name dus omdat er een sterke mate van complexiteit binnen GVB (onderzoeksdomein) aanwezig is.

Binnen dit complexe speelveld moet daarnaast ook meer marktconformer en simpel gezegd ‘meer productie’ geleverd worden. Er zijn in die zin een aantal uniforme en dus ook maatschappelijke factoren binnen GVB aanwezig, welke vertaald kunnen worden naar de arbeidsmarkt als geheel, maar er zijn er ook (historische) factoren aanwezig die voor GVB specifiek zijn en voor de wetenschappelijke context rondom transformationeel leiderschap interessante uitkomsten kunnen bieden of juist bevestigen dat de complexiteit van GVB en vergelijkende bedrijven geen tot nauwelijks effect heeft op transformationeel leiderschap als bewezen oplossing.

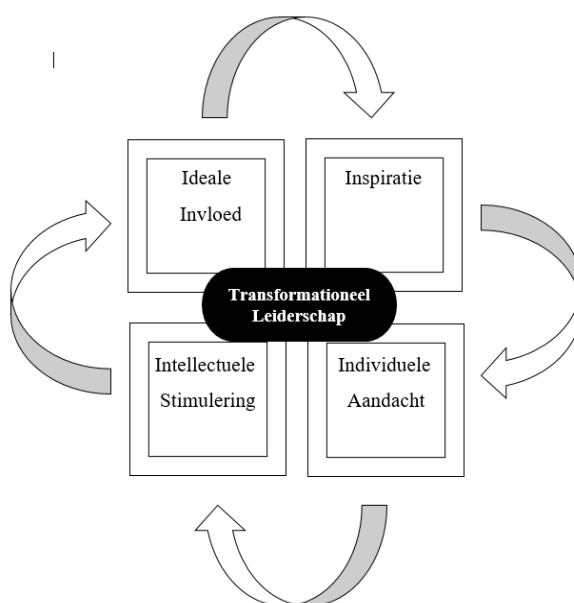
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk en de bijbehorende subhoofdstukken wordt transformationeel leiderschap als theoretisch kader binnen dit onderzoek voorgesteld. Ook worden de verschillende hypothesen van deze thesis voorgesteld. In totaal kent dit hoofdstuk een zestal subhoofdstukken, waarbij in 2.1, de 4 I's van Bass & Avolio als theoretisch kader worden voorgesteld. In 2.2. staat het verband tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid centraal. Vervolgens wordt in subhoofdstuk 2.3 de relatie tussen transformationeel leiderschap en motivatie uitgelegd. In 2.4 wordt transformationeel leiderschap en vertrouwen besproken, waarbij in 2.5 het aspect vertrouwen in relatie tot arbeidstevredenheid wordt belicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met kritische kanttekeningen bij transformationeel leiderschap vanuit de wetenschappelijke literatuur (2.6). In verschillende paragrafen binnen de subhoofdstukken worden soms specifieke dimensies besproken binnen de verschillende thema's.

2.1 De 4 I's van Bass & Avolio als theoretisch kader

Een leider die transformationeel sturing geeft doet dit op basis van een 4-tal ingrediënten en is gericht op het stimuleren van betere prestaties van de individuele medewerker. De doelstelling hierbij is om de medewerker 'boven verwachting' te laten functioneren. De transformatie zit met name in de medewerker zelf, waarbij de rol van de leider cruciaal is. De medewerker kan zich middels een transformationele leider meer gewaardeerd voelen, meer zelfvertrouwen genieten en zich beter thuis voelen in de organisatie en zo een hogere arbeidstevredenheid genieten. Cruciaal is telkens de leider als beïnvloeder van de volger. Bij transformationeel leiderschap staat de leider het meest centraal en gaat het erom hoe hij/zij acteert richting de volger. Een veel gebruikt model rondom transformationeel leiderschap is het model van Bass & Avolio (1994).

Figuur 2: Model transformationeel leiderschap (4 I's), volgens Bass & Avolio⁸



Transformationeel leiderschap kan effectief zijn in het vergroten van de arbeidstevredenheid bij medewerkers. Als theoretisch kader hanteert de auteur van deze thesis de vier I's van Bass & Avolio (1994). Bass & Avolio (1994) stellen dat intellectuele stimulatie,

⁸ Model is door de schrijver van deze thesis gemaakt op basis van de theorie van Bass & Avolio (1994)

geïndividualiseerde aandacht, inspiratie vanuit de leider en ideale invloed een gunstige relatie hebben op de arbeidstevredenheid en op de prestaties. Figuur 2 (zie vorige pagina) laat dit op conceptuele wijze zien. Een uitwerking volgt nu;

1. Ideale Invloed

Een positieve waardering voor de leider zorgt voor ideale invloed. Doordat volgers zich kunnen identificeren met de leider en hem bewonderen ontstaat invloed. Indien de leider een rolmodel aanneemt en hoge ethische normen nastreeft zal waardering voor de transformationele leider ontstaan, die daardoor zijn volgers weet te beïnvloeden. Volgens Giessner & Van Knippenberg (2008) zullen fouten van een transformationele leider meer geaccepteerd worden, waardoor volgers achter hun leider blijven staan. Dit komt doordat ze de leider meer vertrouwen en als een soort voorbeeld zien. Sociale identificatie met de leider is van belang voor volgzaamheid (Duck & Fielding, 2003). Het is dus ook van belang dat beiden (leider en volger) zich sociaal ‘tot elkaar aangetrokken’ voelen.

Onderzoek van Walumbwa et al. (2008) laat ook een positieve relatie zien tussen authentiek leiderschap en ideale invloed conform de theorie van transformationeel leiderschap. Moraliteit, maar ook authenticiteit zijn dus ook van belang binnen deze leiderschapscontext.

2. Inspiratie

Het model van Bass & Avolio (1990) gaat uit van inspirerende invloed van een leider. Deze leider communiceert met veel overtuiging en in heldere bewoordingen en spreekt vanuit een visie die aanspreekt. Inspirerende motivatie werkt doorgaans goed voor medewerkers in de hogere lagen van de organisatie, maar laat ook op lagere niveaus in de organisatie goede resultaten zien (Avolio, Waldman & Yammarino 1990). Deze conclusie is vanzelfsprekend interessant voor GVB, omdat het merendeel van de functies binnen GVB op vmbo/mbo niveau gewaardeerd kunnen worden. Volgens Kanungo en Mendonca (1996) zorgt inspirerende motivatie van de leider niet alleen voor participatie van volgers maar ook voor transformatie ‘in het denken’ van de volger zelf.

3. Intellectuele stimulatie

Intellectuele stimulatie moet zorgen voor meer uitdaging voor de medewerker. De volger wordt gestimuleerd in zijn bewustzijn door de transformationele leider en leert zo zaken vanuit andere perspectieven te zien en creatiever te zijn in het kunnen genereren van oplossingen. Door inspirerende transformationele leiders worden volgers gestimuleerd om te leren en te veranderen (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2006). De leider stimuleert hierbij dus op positieve wijze het ‘intellect’ van de volger, waardoor deze wordt uitgedaagd en zichzelf ontwikkeld. Er wordt ook een sterke link gelegd met ‘verandering’ en het effect dat intellectuele stimulatie daarbij in positief verband kan hebben. Transformationeel leiderschap stimuleert mensen om zich te ontwikkelen in het werk zelf (Boerner et al, 2007).

4. Individuele aandacht

Persoonlijke kansen voor groei en ontwikkeling door individuele aandacht van de transformationele leider is belangrijk. Naast leider is hij/zij een coach, mentor, leraar en toont zich geïnteresseerd in het individu. De transformationele leider toont zich daarnaast zorgzaam en betrokken. Een transformationele leider kan die betrokkenheid bij zijn volgers goed tonen, wat een inspirerende en motiverende uitwerking heeft (Gardner,

2010). Individuele aandacht is ook van invloed op het scheppen van een omgeving, waarin geleerd kan worden en men tevens geïnspireerd raakt (Bass & Riggio, 2006). Een transformationele leider gelooft in zijn mensen en behandelt ieder individu op een persoonlijke en dus unieke wijze. Het is daarbij wel van belang dat deze individuele aandacht ook echt gemeend en gevoeld wordt. Het gaat dus om ‘oprechte’ betrokkenheid.

Er zijn meerdere theoretische kaders rondom transformationeel leiderschap. Podsakoff et. al (1990) hanteren bijvoorbeeld binnen hun onderzoek naar transformationeel leiderschap een clustering van zes succesfactoren, te weten;

- Articuleren van een visie; een leider moet anderen inspireren met een duidelijke visie voor de toekomst.
- Geschikt voorbeeld; de leider moet het goede voorbeeld voor zijn volgers vormen en telkens de juiste dingen doen, aan de hand van consequente waarden.
- Individuele ondersteuning; de leider stuurt niet uniform een groep aan, maar biedt de individuen hulp op maat.
- Acceptatie van groepsdoelen; de leider zorgt ervoor dat zijn volgers goed kunnen samenwerken en het gevoel hebben gezamenlijk aan een doel te werken.
- Hoge verwachtingen uitstralen; de leider draagt hoge verwachtingen uit naar zijn volgers. De leider geeft het gevoel dat mensen hoge prestaties kunnen leveren.
- Intellectuele stimulatie; volgers worden continue uitgedaagd om na te denken over hun beslissingen en ontdekken zo nieuwe manieren in hun werk.

In deze thesis wordt uitgegaan van het model van Bass & Avolio (1994), omdat deze veelvuldig wordt genoemd in de wetenschappelijke literatuur rondom transformationeel leiderschap en dat dit model goed past bij een ‘transformerende omgeving’. Daarnaast is de auteur van deze thesis in zijn zoektocht naar gewenst leiderschap en het bewerkstelligen van een goede interpretatie daarvan op zoek geweest naar een duidelijk en helder model, hetgeen de theorie van Bass & Avolio (1994) laat zien.

2.2 Transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid

Dit subhoofdstuk belicht het verband tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid. In paragraaf 2.2.1 wordt eerst de binnen deze thesis gehanteerde definitie van arbeidstevredenheid besproken. In 2.2.2. wordt aandacht besteed aan arbeidstevredenheid en mogelijke effecten op de gezondheid bij medewerkers. Dit specifieke onderwerp kan voor GVB interessant zijn, vanwege het relatief hoge verzuim in relatie tot landelijke gemiddeldes. In paragraaf 2.2.3. worden uitkomsten van diverse wetenschappelijke onderzoeken omschreven, waarin positieve effecten van transformationeel leiderschap op arbeidstevredenheid zijn gevonden. In de laatste paragraaf (2.2.4) wordt stilgestaan bij het aspect leef tijd in relatie tot arbeidstevredenheid.

2.2.1 Wat is arbeidstevredenheid?

Het begrip arbeidstevredenheid kent een multi-interpretabele uitleg. In dit onderzoek wordt ten aanzien van arbeidstevredenheid onderstaande definitie gehanteerd. (Locke, 1976, p. 1300)

“Job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences”.

In het Nederlands komt dit ‘zo ongeveer’ neer op het volgende; arbeidstevredenheid kan worden gezien als een aangename of positieve emotionele toestand als gevolg van de waardering/beoordeling van iemands werk of zijn ervaringen in dit werk.

Het is van belang om een duidelijke definitie te hebben. De definitie van Locke (1976, p 1300) wordt veel gebruikt binnen de wetenschap. Het gaat in deze definitie dus om meer, dan enkel plezier in het werk zelf, op het moment dat deze daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Het gaat ook om het gevoel dat een medewerker ervaart door de waardering/beoordeling van zijn/haar werk, ook wanneer hij/zij niet op het ‘moment zelf’ de taak uitoefent.

Een veelgebruikte Engelse term voor arbeidstevredenheid vanuit de wetenschappelijke literatuur is ‘job satisfaction’. Binnen deze thesis staat job satisfaction synoniem voor het begrip arbeidstevredenheid. In het Nederlands wordt ook de term arbeidssatisfactie gebruikt. Om een éénduidige term voor het onderzoek te hanteren, wordt binnen deze thesis ‘arbeidstevredenheid’ aangehouden.

Er zijn meer definities binnen de literatuur te vinden omtrent arbeidstevredenheid. Een simpele definitie is die van Agho, Mueller & Price (1992). Zij stellen dat arbeidstevredenheid uitgelegd kan worden als de mate waarin medewerkers hun werk plezierig vinden. Het gaat hier dus vooral over de taak c.q. invulling van het werk zelf. Ook Luthans (2006) verklaart dat arbeidstevredenheid mensen fysiek maar ook mentaal ‘beter laat voelen’

2.2.2 Arbeidstevredenheid in relatie tot gezondheid en arbeidsomstandigheden

Een slechte arbeidstevredenheid kan gezien worden als een belastende situatie voor de psychische gesteldheid van de werknemer. Als belastende situaties, zoals een langdurige slechte gemoedstoestand leiden tot depressie kan dit zo negatieve gevolgen hebben voor verzuim binnen GVB. Het ziekteverzuim bij GVB was in 2015 6,2% (bron; jaarverslag 2015). Het gemiddeld landelijke ziekteverzuim in 2015 was 3,9%⁹. Het ziekteverzuim verschilt per bedrijfssector conform de SBI 2008 indeling van het CBS. Daarnaast zijn er verschillen in de mate van verzuim in relatie tot de bedrijfsomvang. Het verzuimpercentage van GVB is ten opzichte van het landelijke gemiddelde fors hoger, maar ook ten opzichte van alle bedrijfssectoren en de indeling op basis van de bedrijfsomvang (> 100 medewerkers). Voor GVB is in dat kader arbeidstevredenheid dus zeker van belang.

Arbeidstevredenheid heeft een uitwerking op de emotionele gevoelens van werknemers en heeft grote gevolgen op hun leven, maar een slechte arbeidstevredenheid heeft ook effecten op o.a. de lichamelijke gezondheid (Locke, 1976). Een negatieve arbeidstevredenheid gedefinieerd als slechtere arbeidsomstandigheden kan de gezondheid belasten. Arbeidsomstandigheden is een ruim begrip en door tal van oorzaken kunnen deze negatief worden beïnvloed. Als arbeid bepalend is voor de gemoedstoestand en van invloed is op de privé-situatie en er onvoldoende mogelijkheid is tot herstel na arbeid, dan zijn werkomstandigheden ziekmakend (Hooftman et al, 2012). Genoemde onderzoekers leggen in het onderzoek geen direct verband met transformationeel leiderschap maar stellen wel dat eerder onderzoek van Hazelnet et al. (2012) vanuit TNO¹⁰ aantoont dat transformationeel leiderschap de betrokkenheid en prestatie van laaggeschoolde arbeid kan verhogen. Dat

⁹ Bron; CBS, centraal bureau voor de statistiek

¹⁰ De Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO)

laatste is zeker voor GVB interessant, omdat het merendeel van de functies binnen GVB het karakter van laaggeschoolde arbeid kennen.

De onderzoekers stellen verder dat een slechte werksfeer en slechte arbeidsomstandigheden van invloed zijn op arbeidstevredenheid. Onderzoek van Wegge, Schmidt, Parkes & van Dick (2007) toont explicieter aan dat arbeidstevredenheid en absenteïsme een verband kennen. Onderzoek in een grote dienstverlenende organisatie toonde aan dat betrokkenheid bij de baan (jobinvolvement¹¹) belangrijk is en dat er daardoor minder verzuim is.

Arbeidstevredenheid wordt binnen GVB sinds 2012 ook periodiek gemeten in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Dit is een engagementonderzoek, welke middels een survey uitgezet wordt onder alle medewerkers van het bedrijf. Voor GVB is het meten van de betrokkenheid van de medewerkers, waarbij ook vragen over arbeidstevredenheid worden gesteld een nieuw fenomeen. In de wetenschappelijke literatuur wordt al in 1975 gerapporteerd over de Job Diagnostic Survey (JDS). Deze is ontwikkeld door Hackman & Oldham (1975). De focus lag hier hoofdzakelijk op de functie-inhoud zelf en niet direct op leiderschap. In het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van GVB ligt wel een zekere focus op leiderschap en dan vooral, de tevredenheid over de direct leidinggevende. De gegevens van deze engagementonderzoeken worden verder binnen deze thesis buiten beschouwing gelaten.

2.2.3 Effecten van transformationeel leiderschap op arbeidstevredenheid

Bij transformationeel leiderschap is het gedrag van de leidinggevende erg belangrijk in de mate van arbeidstevredenheid. Onderzoek van Judge en Piccolo (2004) toont aan dat tevredenheid over de leidinggevende de arbeidstevredenheid verhoogt. In dit onderzoek zijn drie vormen van leiderschap onderzocht en de mate van reactief of proactief leiding geven. Reactieve aansturing door een leidinggevende wordt als onprettig ervaren, wat een negatief effect heeft op de arbeidstevredenheid. Bij pro-actiever aansturing, dat ook meer past bij de kenmerken van een transformationeel leider, wordt de arbeidstevredenheid juist vergroot. De leider zal dus een duidelijke voortrekkersrol moeten nemen.

De arbeidstevredenheid van medewerkers die transformationeel worden aangestuurd wordt verhoogt, omdat zij hun leider als charismatisch ervaren. Dit houdt in dat de leider zijn/haar visie en missie bekend maakt, en daardoor vertrouwen wekt en ook respect krijgt. Belangrijk is dat een transformationele leider zorgt voor optimisme en enthousiasme. (Bass, 1997). Een transformationeel leider stimuleert intellectueleiteit. Dit houdt in dat de leider zijn volgers stimuleert om een nieuwe kijk te geven op oude problemen en zo zorgt voor effectieve probleemoplossingen in de toekomst (Bass & Avolio, 1989).

Onderzoek door Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler (2004) laat zien dat er door transformationeel leiderschap een gevoel van trots bij medewerkers kan ontstaan, waarbij het eigen belang minder van belang wordt en er meer zelfvertrouwen ontstaat in de uitvoering van het werk, uitgedrukt in 'taken en doelen'.

Betrokkenheid is ten aanzien van arbeidstevredenheid ook van belang. Den Hartog (1997) stelt dat betrokkenheid van ondergeschikten kan voortkomen uit transformationeel leiderschap. Dit komt in hoofdzaak door de inspiratie die een leider kan hebben voor zijn omgeving. Volgens Verbarg & Den Hartog (2001) leidt transformationeel leiderschap ook nog eens tot betere prestaties. Transformationele leiders scheppen een cultuur van betrokkenheid en hebben een sterke persoonlijke interesse in de volgers (Yuki, Bass &

¹¹ Jobinvolvement; veel gebruikte Engelse term voor medewerkersbetrokkenheid.

Riggio, 2006). Die interesse moet wel oprecht zijn. De leider is dus heel erg betrokken bij het ‘wel en wee’ van zijn volgers. Deze betrokkenheid vergroot de arbeidstevredenheid.

Medley & Larochelle (1995) hebben in een ziekenhuisomgeving onderzoek gedaan naar het effect van het toepassen van transformationeel leiderschap door stafchirurgen en of de arbeidstevredenheid bij hun medewerkers hiermee toenam. In datzelfde onderzoek is ook gekeken naar effecten van transactioneel leiderschap¹² op de arbeidstevredenheid. Alleen bij toepassing van transformationeel leiderschap werd de arbeidstevredenheid verhoogt. Hierbij dient wel aangemerkt te worden dat dit onderzoek is gedaan in de Verenigde Staten en zoals gesteld in een ziekenhuisbedrijf. Ook Wang, Chontawan & Nantsupawat (2012) concluderen aan de hand van onderzoek naar de effecten van transformationeel leiderschap bij verpleegsters dat deze leiderschapsstijl een zeer positief effect heeft op de arbeidstevredenheid. Het gaat hier dus wederom om een ziekenhuisomgeving.

Een vergelijking tussen een ziekenhuis en een ‘openbaar vervoerder’ is niet onlogisch, omdat in beide organisatievormen sprake is van een hoge mate van (professionele) machinebureaucratie. Ook dienen beide organisaties een maatschappelijk doel, welke gedeeltelijk met belastingopbrengsten wordt gefinancierd en daarnaast sterk afhankelijk is van een overheid als opdrachtgever. Er lijken overeenkomsten tussen de ‘zorgmarkt’ en de ‘OV markt’, zowel qua aard van de werkzaamheden als ‘bedrijfskundige omgeving’.

Ik verwacht dat het toepassen van transformationeel leiderschap binnen GVB een positieve relatie kent met arbeidstevredenheid. Dit leidt tot de volgende hypothese (Hp1)

Hypothese 1

Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan arbeidstevredenheid binnen GVB

2.2.4 Arbeidstevredenheid en leeftijd

Er is een soort ‘algemene stellingname’ dat mensen met een langer dienstverband een lagere arbeidstevredenheid zullen ervaren. Het gaat hierbij vanzelfsprekend wel om een ‘generieke uitspraak’ over de totale populatie binnen, daarbij dus individuen uitsluitend, maar heeft een lang dienstverband wel een relatie op het afnemen van arbeidstevredenheid?

Een langer dienstverband betekent natuurlijk ook een oudere leeftijd. Haasnoot, De Gilder & Schabracq (1996) stellen in hun onderzoek dat de meest tevreden personeelsleden, juist de ouderen zijn. Oudere medewerkers zijn vaak positiever over hun werkgever dan jongeren (Carstensen et al, 1999). Dit komt omdat deze medewerkers ervan uit gaan, dat hun huidige werkgever de laatste is en jongeren veel meer bezig zijn met carrière en zo minder binding hebben met de werkgever. Nauta et. al. (2004) stellen dat oudere medewerkers socialer, voorzichtiger en betrouwbaarder zijn. Wel kennen oudere medewerkers een lagere snelheid in het werk en hebben minder motivatie om deel te kunnen nemen aan trainingen, maar dit zegt niet direct iets over de mate van arbeidstevredenheid.

Ten aanzien van de motivatie zijn er zowel positieve als negatieve factoren (Nauta et al., 2004). In het werk zouden zij o.a. juist socialer, voorzichtiger en betrouwbaarder zijn. Er zijn

ook een aantal negatieve factoren, waaronder de lagere snelheid in het werk en het hebben van minder motivatie om deel te nemen aan trainingen.

Onderzoek van Warr (1992) stelde ook dat oudere werknemers hun werk positiever ervaren dan collegae van middelbare leeftijd. Het is bij dit onderzoek van belang om het tijdstip mee te nemen, omdat deze al enigszins gedateerd is. Het is goed denkbaar dat er in de jaren negentig van de vorige eeuw verschillen ten aanzien van de ‘arbeidsethos’ zijn ontstaan, maar daarover kunnen verder geen uitspraken worden gedaan binnen deze thesis. Een belangrijke vraag is wel of binnen GVB leeftijd nu wel of geen beïnvloedende factor is bij de mate van arbeidstevredenheid. Dit is van belang om eventueel beleid op te kunnen ontwikkelen. De veronderstelling van de schrijver van deze thesis op basis van de wetenschappelijke literatuur die rond dit onderwerp is bestudeerd is dat leeftijd geen directe invloed heeft op de arbeidstevredenheid. Dit leidt tot de volgende hypothese (Hp2):

Hypothese 2

Leeftijd heeft geen relatie met de mate van arbeidstevredenheid

2.3 Transformationeel leiderschap en motivatie

In dit subhoofdstuk staat transformationeel leiderschap in relatie tot motivatie centraal. Om een goede en duidelijke kadering van het begrip ‘motivatie’ te hebben binnen deze thesis wordt hieraan in 2.3.1 aandacht besteed. De relatie tussen transformationeel leiderschap en motivatie staat in 2.3.2 centraal. In paragraaf 2.3.3. wordt aandacht gegeven aan een specifieke dimensie, namelijk publieke service motivatie (PSM), welke voor een organisatie als GVB mogelijk van belang kan zijn. Dit subhoofdstuk wordt afgesloten met het nader belichten van excentrieke motivatie (2.3.4) in relatie tot GVB.

2.3.1 Afbakening motivatie (zelfdeterminatietheorie)

Op het gebied van arbeid bestaan twee onderscheidende motivatoren. Er bestaat een excentrieke en een intrinsieke motivatie. Excentrieke motivatie gaat in hoofdzaak over de arbeidsvoorwaarden, zoals een goed salaris, bonussen, toeslagen etc. Het gaat hierbij dus in de regel over geldelijke beloningen uit arbeid. Intrinsieke motivatie gaat meer over ‘trotsheid in het werk’, plezier uit werk, creativiteit kwijt kunnen etc.

Om een eenduidige interpretatie van het begrip intrinsieke motivatie na te streven in mijn onderzoek ga ik uit van de zelfdeterminatietheorie (SDT, social determination theorie) van Deci & Ryan (1985, 2000). Dit onderzoek bewijst dat er drie natuurlijke basisbehoeften zijn van een mens ten aanzien van deze intrinsieke motivatie. Dit zijn;

1. *Competentie in het werk*; voor het werk dat je uitoefent, moet je competent zijn, dan wel competent gemaakt worden. Een buschauffeur die geen bus kan besturen of over onvoldoende tools beschikt zal daardoor niet sterk gemotiveerd kunnen werken.
2. *Verbondenheid*; dit kan zowel met de organisatie als de collega's zijn. Het gaat dus niet enkel om verbondenheid met de organisatie als geheel, maar ook over de onderlinge relaties in het sociale verkeer.
3. *Autonomie*; mensen moeten een bepaalde vrijheid in hun handelen kunnen betrachten. Zelfstandigheid en eigen invloed/inbreng zijn belangrijk.

Uitgaande van de SDF-theorie kan excentrieke motivatie ook intrinsieke motivatie in de weg staan. Ervan uitgaande dat veel medewerkers binnen GVB in het verleden in hoofdzaak excentriek werden gemotiveerd heeft dit mogelijk een negatief effect gehad op intrinsieke motivatoren van de werknemers. De intrinsieke motivatie om een handeling te verrichten kan daardoor verkleind zijn. Belonen voor excentrieke motivatie heeft in het verleden binnen GVB in het verleden zeker de boventoon gevoerd. Omdat GVB steeds minder subsidie ontvangt en steeds meer ‘zelfvoorzienend’ en ‘meer kostenbewust’ moet werken zijn er geen omvangrijke middelen (meer) om sterk excentriek te motiveren. Bij transformationeel leiderschap is geldelijke beloning een minder belangrijke factor (Durham & Bartol, 2009). Bij transformationeel leiderschap gaat de beloning dus niet om instrumentele vormen, maar om hogere psychologische behoeftes zoals zelfontplooiing, betrokkenheid, ontwikkeling en vergelijkbare motivatoren.

Een andere bekende theorie omtrent ‘motivatoren’ is de piramide van Maslow (1943), waarbij een uiteenzetting van motivatoren van de mens wordt geschetst. Ten aanzien van intrinsieke motivatoren gaat het om de hogere lagen in de piramide. De piramide bestaat uit vijf lagen te weten; lichamelijke behoeften (1), behoefte aan veiligheid en zekerheid (2), sociaal contact (3), behoefte aan waardering en erkenning (4), zelfontplooiing (5).

2.3.2 Transformationeel leiderschap en de relatie met motivatie

De motivatie kan worden vergroot door transformationeel leiderschap, waarbij de rol van de leider van belang is. De volger wordt direct gemotiveerd door het gedrag van de leider. Belangrijk hierbij is de ideale invloed van de leider, geïnspireerd worden door deze leider, intellectueel uitgedaagd worden en het gevoel te hebben, dat je individuele aandacht krijgt (Bass & Avolio, 1994). Volgens Northouse (2010) ontstaat door transformationeel leiderschap een sterkere motivatie en een hoger moraal bij zowel volgers als leider. Motivatie door de leider is daarbij een cruciale factor. Volgens Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson & Briere, (1995) kan de motivatie door transformationeel leiderschap worden vergroot door een 3-tal aspecten, waarbij het van belang is dat deze ook daadwerkelijk ‘worden gevoeld’. Dit zijn;

- weten, leren en begrijpen,
- behalen van doelen en taak georiënteerd zijn
- het ervaren van stimulatie en sensatie.

Intellectuele stimulatie is daarbij het meest van belang om kennis op te doen, nieuwe perspectieven te zien etc. Juist het leren begrijpen van nieuwe perspectieven waarbinnen een bedrijf en medewerkers ‘in het hier en nu’ kan verkeren is voor bedrijven van cruciaal belang zijn. De omgeving waarin een bedrijf zich bevindt kan sterk veranderd zijn, hetgeen voor GVB natuurlijk in hoge mate van toepassing lijkt te zijn. De doelen die dan behaald kunnen en moeten worden, moeten begrepen worden, waarbij men ook in deze veranderende wereld, gestimuleerd moet worden en zo een gevoel van sensatie beleeft. Het één kan niet zonder het ander bestaan, waarbij de basis dus weten, leren en begrijpen vormt, als vorm van intellectuele stimulatie. Bij transformationeel leiderschap is connectie tussen leider en zijn volgers erg belangrijk.

Er zijn meerdere onderzoeken, zoals die van Charbonneau et al. (2001) en Wright et al. (2012), waarbij er een positieve relatie is gevonden tussen transformationeel leiderschap en intrinsieke motivatie. In dat laatste onderzoek wordt ook een relatie gevonden tussen publieke

service motivatie bij publieke organisaties. Deze specifieke dimensie wordt in de volgende paragraaf (2.3.3) verder behandeld. Centraal in eerdergenoemde onderzoeken staat de rol van de transformationeel leider, die waarden en prestaties van de organisatie combineert met dat van haar/zijn medewerkers. Ieder mens heeft andere waarden en kan andere prestaties leveren. Een transformationeel leider probeert deze waarden en normen in te zetten voor de organisatie door te zoeken naar een combinatie van de waarden en prestaties van werknemers in relatie tot de waarden en prestaties van de organisatie en streeft naar een optimale mix tussen beiden, waarbij zowel de belangen van werkgever als werknemer voorop staan.

Barbuto (2005) toont aan de hand van onderzoek rondom verschillende leiderschapsstijlen, waaronder transformationeel leiderschap, aan dat deze stijl in zijn onderzoek de meeste relatie kent met motivatie waarbij het ook hier weer gaat om de intrinsieke motivatie vanuit stimulatie. Ten aanzien van motivatie wordt deze dus in positieve zin beïnvloed door het gedrag van de transformationele leider.

2.3.3 Publieke service motivatie als specifieke dimensie

Binnen GVB hebben de meeste medewerkers rechtstreeks contact met de eindgebruiker van de dienst (product) dat wordt voortgebracht. GVB voorziet mensen in de behoefte aan mobiliteit vanuit tal van individuele motieven. GVB voorziet daarbij in een brede maatschappelijke behoefte en draagt dus op die manier bij aan de samenleving als geheel. Individuele motieven om te verplaatsen zijn er in talloze vormen. Zo gebruikt de ene reiziger de diensten van GVB om naar het werk te reizen, de ander om een toeristische attractie te bezoeken en weer een ander neemt de tram, bus of metro voor een bezoek aan het ziekenhuis. Bijna dagelijks zie je wel een GVB voertuig voorbij komen in een reclamespot, speelfilm, actualiteitenprogramma e.d. Daar waar de stad Amsterdam ‘het middelpunt van iets’ vormt, dan ook met regelmaat een voertuig van GVB voorbij. Het laat op illustere wijze zien, hoe GVB zich verhoudt in de lokale samenleving van de hoofdstad. Ten aanzien van intrinsieke motivatie, is het niet ondenkbaar dat er een positief motief is om als individu een bijdrage te kunnen leveren aan een belangrijke maatschappelijke functie voor de stad Amsterdam en als samenleving als geheel en dat dit ‘min of meer’ een drijfveer is om voor GVB te werken.

In de wetenschap is omtrent motivatie door het kunnen dienen binnen een ‘publiek domein’ ook literatuur beschreven, namelijk in de zin van publieke service motivatie. Binnen deze thesis gaan we uit van de volgende definitie (Perry & Wise, 1990, p. 368). Zij definiëren public service motivation (PSM) als volgt;

“An individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organisations”

In het Nederlands komt dit ‘zo ongeveer’ neer op het volgende; de motivatie van een individu om gehoor te geven aan motieven die primair voorkomen in publieke instituties en organisaties’. Simplistisch, gesteld dat mensen motivatie genieten uit het kunnen werken voor een publiek instituut.

Paarlberg & Lavigna (2010) concluderen dat transformationeel leiderschap een positieve relatie kan hebben op het vergroten van de motivatie binnen organisaties met een publieke serviceverlening. Interessant hierbij is dat dit onderzoek zich toespits op publieke serviceverlening, een sector waar GVB zich ook in kan rubriceren. Publieke service motivatie (PSM) helpt ten aanzien van het vergroten van de arbeidstevredenheid en transformationeel

leiderschap kan helpen in relatie tot de arbeidstevredenheid binnen de uitvoer van diensten in het publieke domein.

Bright (2008) deed onderzoek binnen het domein van publieke service motivatie en deze studie bevestigde dat het hebben van een hoge, zogeheten PSM-waarde gunstige effecten heeft voor de organisatie zelf. Er moet wel sprake zijn van een zekere match tussen de organisatie en het individu zelf, met andere woorden, men moet zich wel ‘senang’ voelen, bij de werkzaamheden die de organisatie vervult ten behoeve van de samenleving. Iemand die bijvoorbeeld buschauffeur is, maar geen aansluiting heeft met de organisatie GVB en het maatschappelijke doel dat het bedrijf dient, zal geen hogere arbeidstevredenheid ervaren in het werk dat hij/zij uitoefent. Het is dus erg belangrijk dat mensen die gestimuleerd worden door de uitoefening in een publieke dienst, dat omgeving en organisatie goed aansluiten bij de persoonlijke waarden van de medewerker.

Verschillende onderzoeken hebben laten zien dat er een verband is tussen motivatie en het werken voor een publieke dienst. Interessant is het onderzoek van Andersen & Kjeldsen (2013). Zij deden onderzoek naar verschillen ten aanzien van de publieke service motivatie (PSM) tussen mensen die in overheidsdienst werken en op deze wijze het publiek dienen en medewerkers die in een private omgeving werken. Zij concludeerden dat niet enkel het werken voor een publieke dienst telt, maar dat iets kunnen betekenen in ‘klantvriendelijkheid’ (hulp aan anderen) voldoening geeft en zo motiverend werkt. Opvallend is dat medewerkers in een private omgeving een grotere arbeidstevredenheid ervaren door het werken voor een publiek doel, evenals het kunnen bijdragen aan klantvriendelijkheid in algemene zin. Feitelijk maakt het dus niet uit, of een medewerker voor een maatschappelijk doel werkt vanuit een private of publieke bedrijfsomgeving. De onderzoekers stellen zelf dat de uitspraken van het onderzoek alleen van toepassing zijn binnen een Deense context.

Het hebben van een persoonlijke match met de dienst of het product dat door de publieke dienst wordt geleverd/geproduceerd is cruciaal (Liu & Li-Ping Tang, 2011). Indien over het product/dienst een positief gevoel bestaat, zal de publieke service motivatie (PSM) hoger zijn. Een drietal motivatoren spelen daarbij een relatie met elkaar, te weten; de wil om voor een publiek doel te willen werken en daar effort uit te willen halen, de match met de organisatie en de match met de dienst/product. Dienen voor de maatschappij mag niet beperkt worden door de institutionele regels¹³, van de organisatie zelf, waarvoor men werkt. (Monyihan & Pandey, 2007). Als de regels van de organisatie beperkend zijn in het werk, vormen deze regels juist een ‘dismotivator’ in het werk.

Organisaties kunnen niet bestaan zonder regels. Ook GVB kent een behoorlijke hoeveelheid regels, procedures en protocollen. Deze zijn vaak noodzakelijkerwijs tot stand gekomen vanuit wetgeving. Als institutionele regels van belang zijn ten aanzien van motivatie, dan is het voor GVB dus van belang om een goede balans te houden tussen regelgeving en de eventuele effecten hiervan bij de medewerkers.

Verreweg het merendeel van alle medewerkers bij GVB bevindt zich ‘rechtstreeks’ in het publieke domein. Immers het rijdende personeel bevindt zich letterlijk ‘op straat’ midden in de Amsterdamse samenleving. Indien zij door ‘regels’, het gevoel hebben dat zij de klant niet goed kunnen bedienen, dan heeft dat effect op de motivatie in het werk. Individuele vrijheid

¹³ Di Maggio & Powell (1983); bij institutionele regels zijn organisaties geneigd om zich aan deze regels (normen en waarden die door het instituut zelf geformuleerd zijn) te houden, zelfs als deze in strijd zijn met efficiency.

in het werk is een lastig punt, omdat openbaar vervoerprocessen een sterk machine bureaucratisch karakter hebben. Daar is ook moeilijk aan te ontkomen. Voornamelijk de uitvoerende functies kennen een zeer hoge mate van georganiseerdheid en kunnen nagenoeg worden omschreven als procesarbeid, vergelijkbaar met de machine-organisatie.¹⁴

Mintzberg (1980) omschrijft bedrijfsinrichtingen als configuraties, waarbij de machineorganisatie te maken heeft met veel procedures en gestandaardiseerde processen. Daarnaast is de organisatie sterk verticaal ingericht. Voordeel van een machineorganisatie en daarom ook geen onlogisch indeling, is het kunnen bewerkstelligen van een hoge mate van betrouwbaarheid en consistentie. Hierbij staat de ‘dienstregeling van GVB’ synoniem voor betrouwbaarheid. Het nadeel van een machineorganisatie is dat er weinig speelruimte is voor individuen. Veel mogelijkheid tot ‘eigen inbreng’ in de werkzaamheden is er niet, zeker niet in een rijdende functie. GVB wil de medewerkers meer betrekken in het werk, maar zal zich wel bewust moeten zijn van de sterke mate van georganiseerdheid en de effecten ten aanzien van motivatie op de medewerkers en of een mate van vrijheid wel past bij de aard van de werkzaamheden en tot op welke hoogte dit mogelijk is.

Onderzoek in Nederland onder ambtenaren in dienst van het Rijk laat zien dat een belangrijk motief om ‘ambtenaar’ te zijn en dus te dienen voor maatschappelijk nut, van belang is om te kiezen voor een baan bij de overheid (Steijn & Leisink, 2006). In het onderzoek is ook gekeken naar de publieke service motivatie (PSM) bij private medewerkers. Let op, het gaat dus om private medewerkers die van ‘zichzelf’ een publieke service motivatie hebben. Hier staat dus niet dat private medewerkers een hogere publieke service motivatie (PSM) hebben dan medewerkers in publieke dienst. De groep private medewerkers zal eerder overstappen naar een functie, waarbij het maatschappelijk nut van belang is, als ze een hogere publieke service motivatie (PSM) hebben. In dit onderzoek is gekeken is naar een wervingscampagne van de Rijksoverheid. Mensen met een hogere publieke service motivatie (PSM) toonden zich geïnteresseerder. Steijn & Leisink (2006) concluderen dat het niet heel erg veel uitmaakt in welke sector mensen werkzaam zijn, om een hogere publieke service motivatie (PSM) te genieten. Leeftijd kan wel een rol spelen. Oudere werknemers die in de publieke sector werken laten een hogere publieke service motivatie zien dan jongere medewerkers. Ook het opleidingsniveau speelt een rol. Hoger opgeleiden kunnen een hogere publieke motivatie laten zien, waarbij niet duidelijk is, hoe dit exact komt. Of iemand man of vrouw is speelt geen rol.

Publieke service motivatie kan voor GVB belangrijk zijn om strategische doelstellingen te behalen, net als voor iedere andere organisatie in het publieke domein. Immers bij gebrek aan intrinsieke motivatie om een maatschappelijke bijdrage te leveren en dus het ontbreken van een publieke service motivatie kan dit een negatief effect hebben op de arbeidstevredenheid. GVB kan in zijn aannamebeleid ervoor kiezen om deze motivator mee te nemen bij de werving en selectie. Een buschauffeur die graag iets voor de maatschappij betekent en dit van nature als motivator in zich heeft, zal zijn werk uiteindelijk hoger waarderen ten aanzien van tevredenheid.

¹⁴ Mintzberg (1980); “; een machineorganisatie is een organisatievorm, waarbij in hoofdzaak gestandariseerd en routinematig wordt gewerkt. Veel verloopt volgens procedures en protocollen. Een veelgehanteerde metafoor is de Mc Donalds organisatie.

Een belangrijke vraag binnen dit onderzoek is of transformationeel leiderschap ook een relatie kent met publieke service motivatie (PSM). Dit leidt tot de volgende hypothese (Hp3);

Hypothese 3

Transformationeel leiderschap heeft een positieve relatie met publieke service motivatie

2.3.4 Zijn excentrieke motivatoren helemaal niet van belang?

Excentrieke motivatie staat binnen deze thesis niet direct centraal. Toch kan excentrieke motivatie niet helemaal buiten beschouwing gelaten worden. Herzberg (1966), speelt dat waardering van het salaris ten aanzien van motivatie wel een rol speelt. Het gaat dan met name om het feit dat salaris wel in de primaire behoeften moet voorzien. Kreps (1997) stelt dat een salaris dat boven het gemiddelde ligt wel degelijk mensen stimuleert om hun best te blijven doen. Het motief hiervoor is dat bij ontslag een achteruitgang in salaris zal volgen.

De meeste salarissen bij GVB, ook die in lagere functies liggen op een hoger niveau dan het modale inkomen. Het modale inkomen is het meest voorkomende salaris in Nederland. Het gemiddelde salaris in Nederland ligt lager dan modaal. In 2016 is het modaal inkomen door het CPB (Centraal Bureau voor de Statistiek) vastgesteld op € 2808 bruto. Een ervaren buschauffeur bij GVB verdient conform de CAO van GVB op basis van een 36-urige werkweek ca. € 3200,- bruto. De salarissen van stafmedewerkers en leidinggevenden ligt in de meeste gevallen hoger dan dat van buschauffeurs. Uit de steekproef blijkt dat het gemiddelde dienstverband 18,1 jaar is. Daarmee kan met een zekere waarschijnlijkheid gesteld worden dat een grote groep binnen de populatie een modaal of bovenmodaal salaris verdient conform het loonegebouw van GVB. Het lijkt waarschijnlijk dat in de primaire behoeften van de medewerkers van GVB voldaan wordt.

Omdat er in het verleden veelal binnen GVB excentriek werd gemotiveerd is de verwachting van de auteur dat het aspect salaris toch van belang is ten aanzien van de arbeidstevredenheid en dat er binnen de populatie een positieve relatie wordt gezien tussen salaristevredenheid en arbeidstevredenheid. Dit leidt tot de volgende hypothese (Hp4);

Hypothese 4

Salaristevredenheid kent een positieve relatie met arbeidstevredenheid

2.4 Transformationeel leiderschap en vertrouwen in de leider

In dit subhoofdstuk wordt gestart met het afbakenen van de definitie van vertrouwen, welke gehanteerd wordt binnen deze thesis (2.4.1). Vervolgens wordt in 2.4.2 vanuit wetenschappelijke literatuur beschreven dat het vertrouwen in een leider positief beïnvloed kan worden door transformationeel leiderschap. In de laatste paragraaf (2.4.3) wordt uitgelegd hoe transformationeel leiderschap kan bijdragen aan de totstandkoming van gezamenlijke normen en waarden en ‘teamgeest’.

2.4.1 Hoe vertrouwen in een leidinggevende te definiëren?

Vertrouwen laat zich lastig omschrijven. Toch is het belangrijk om een eenduidige interpretatie van dit begrip te hebben. Binnen deze thesis wordt uitgegaan van de volgende definitie (Mayer et al, 1995, p. 712). Dit is een veel gebruikte definitie binnen de wetenschap. Deze luidt;

“Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.”

In het Nederlands komt dit ‘zo ongeveer’ neer op de bereidheid van een persoon of groep om afhankelijk te zijn van anderen en geloven dat anderen eerlijk zijn en ook iets tot een goed einde kunnen brengen. Daarnaast speelt het vertrouwen dat de ander degene niet zal benadelen een rol. Het gaat dus ook om kwetsbaar durven opstellen.

In bedrijfsomgevingen zijn er twee vormen van vertrouwen. Er wordt onderscheidt gemaakt tussen interpersoonlijk vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Interpersoonlijk vertrouwen gaat over het vertrouwen tussen menselijke individuen en institutioneel vertrouwen gaat over het vertrouwen in de organisatie als geheel en het functioneren van een organisatie als ‘sociaal systeem’ (Bijlsma-Frankema & Smid, 2006). Binnen transformationeel leiderschap gaat het met name om het vertrouwen in de leidinggevende, hetgeen een positieve uitwerking kan hebben op het institutioneel vertrouwen.

2.4.2 De relatie tussen transformationeel leiderschap en het vertrouwen in de leider

Er is een directe relatie tussen het vergroten van het vertrouwen als uitkomst van transformationeel leiderschap (Bennis & Nanus, 1985). Zij omschrijven hierbij een viertal strategieën die van belang zijn. Allereerst is het ontwikkelen van een begrijpelijke visie voor de organisatie belangrijk. De visie moet goed uitlegbaar zijn, maar ook passen bij de verwachtingen ten aanzien van de organisatie als geheel. Het is dus belangrijk dat de transformationeel leider een passende en logische richting schetst. Deze visie moet ook geloofwaardig zijn. Een andere strategie die volgens Bennis & Nanus (1985) van belang geacht wordt is, dat de leider een ‘sociale architect’ is. De leider moet als het ware een soort ‘puzzelaar’ zijn die het ‘menselijk kapitaal’ op de juiste wijze inzet voor de organisatie.

Een ander belangrijk punt is het creëren van vertrouwen in de organisatie. Dat laatste gebeurt vooral door zo ‘open en transparant’ mogelijk te zijn over de eigen rol van de leider in deze organisatie. De transformationeel leider moet voorspelbaar zijn en deze voorspelbaarheid leidt tot betrouwbaarheid en daardoor krijgen de volgers vertrouwen in de organisatie als geheel. Als laatste benoemen Bennis & Nanus (1985) dat het van strategisch belang is dat de leider zich kwetsbaar durft op te stellen en te benoemen, waar de leider goed in is, maar ook waar de leider fouten maakt. Het is daarbij ook belangrijk dat de leider zijn volgers uitdaagt en stimuleert om zichzelf ook kwetsbaar te durven opstellen.

Empirische studies (Bycio, Hackett & Allen, 1995) hebben aangetoond dat er een positieve relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen van de medewerker in de manager. Een onderzoek uit 2010 toont aan, dat transformationeel leiderschap een belangrijke

invloed heeft op het vertrouwen (Liu, Siu, & Shi, 2010). Aangezien het voor GVB van belang om het vertrouwen tussen leider en volger te vergroten is dit een belangrijke uitkomst.

Vertrouwen in de leider is belangrijk voor het effectief leidinggeven binnen het domein van transformationeel leiderschap (Casimir, Waldman, Bartram & Yang, 2006). Dit vertrouwen ontstaat mede door het functioneren als 'rolmodel van de leider'. Jung & Avolio (2000) stellen dat een leider een rolmodel moet zijn om het vertrouwen te herwinnen en dat dit een voorwaarde is om een 'gedeelde visie' te laten ontstaan. De leider moet zich dus met regelmaat de vraag stellen, of zijn/haar visie wordt begrepen en tevens ook wordt gedeeld door zijn volgers.

Kelloway, Turner, Barling & Loughlin (2012) stellen dat het psychisch welbevinden van een medewerker wordt beïnvloed door transformationeel leiderschap en besteden aandacht aan het aspect vertrouwen.. Er wordt bij transformationeel leiderschap veel gekeken naar de rol van de leider en hoe deze zijn rol vervult. Een positief beeld wekt vertrouwen en bepaalt of de volger de leider te vertrouwen acht. Eerdergenoemde onderzoekers stellen ook dat het juist het 'leiderschapsgedrag' is dat zorgt voor een psychisch welbevinden van de medewerker. Arnold, Barling & Kelloway (2001) concludeerden ook dat transformationeel leiderschap effect heeft op het vertrouwen.

Ook Podsakoff, Mac Kenzie, Paine & Bachrach. (2000) veronderstellen dat vertrouwen direct te relateren is aan transformationeel leiderschap. Zij koppelen dit aan 'Organizational Citizenship Behavior (OCB) en ontdekken een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen. Volgens Organ (1988) komt Organizational Citizenship Behavior (OCB) neer op 'individueel gedrag', dat niet te koppelen is aan het formele beloningssysteem, maar andersoortig gedrag dat ten gunste is voor het effectief functioneren van de organisatie als geheel. Het gaat hierbij dus niet om geld. Dat betekent dat bijvoorbeeld sociale en psychologische factoren een rol spelen om de effectiviteit in de organisatie te vergroten. Eerdergenoemde onderzoekers stellen in het onderzoek dat het vrijwillig helpen van medewerkers 'onderling' een belangrijke dimensie is ten aanzien van Organisational Citizenship Behavior (OCB). Ook wordt gesproken over; sportmanschap (gaan voor het doel met alle nadelen daarbij aanvaarden), loyaliteit, gehoorzaamheid, evenals ruimte voor eigen initiatief. Ook wordt 'burgerdeugd' benoemd, dat zich laat omschrijven als 'onderdeel vormen van een gemeenschap' en binnen deze groep van betekenis kunnen zijn. Tot slot wordt ook de mogelijkheid van zelfontwikkeling benoemd.

Een hogere mate van vertrouwen leidt ook tot 'meer lef' van werknemers. Werknemers zullen eerder geneigd zijn om buiten de gebaande paden te gaan (Dirks & Ferrin, 2003). Daarnaast zullen werknemers die meer vertrouwen in hun leider hebben meer moeite willen doen om hun leider tevreden te willen stellen en meer kwetsbaarheid durven laten zien. Werknemers werken ook harder, indien er meer vertrouwen is in hun leider.

Leiderschap is de drijvende kracht van veranderingen in organisaties (Martin, 1999). In dit onderzoek wordt gesteld, dat zonder erkenning van de leider nooit organisatiedoelstellingen behaald kunnen worden. Deze erkenning ligt in het feit dat de leider moet doen wat hij/zij zegt te gaan doen en ook zelf vertrouwen in de organisatie en de doelstellingen van het instituut moet uitstralen en dat dit duidelijk in zijn/haar boodschap verweven zit. Vertrouwen

is cruciaal voor erkenning van de volger. Vertrouwen creëren en uitstraling van dat vertrouwen vormt het fundament van alle te behalen doelstellingen. Vertrouwen laat een verbetering van functioneren zien van medewerkers. Leiderschap en vertrouwen kunnen daarom nooit zonder elkaar bestaan. Martin (1999) stelt verder dat een veilige omgeving voor een medewerker van belang is, waarbij ook de nadruk wordt gelegd op een goede (intense) relatie tussen volger en leider. De volgers moeten hun leider continue kunnen blijven vertrouwen, wat mede tot stand komt door begrip van de leider voor zijn volger, waardoor deze als het ware empathie ontwikkelt voor de medewerker.

Werknemers leven vaak in een door de organisatie geschapen ‘ijzeren kooi’, waarbij controle een sterke rol speelt. De ijzeren kooi kan het beste worden omschreven als een soort tunnelvisie waarbij een soort ‘eigen geloof en visie’ is ontstaan, waardoor er weinig tot geen visie meer is voor andere perspectieven (Barling & Kelloway, 2001). Problematisch hierbij is dat de organisatie ook het beleid hierop baseert. De organisatie stelt normatieve regels en controleert daar sterk op. Het nadeel van deze normatieve regels is dat ze als het ware éézijdig opgelegd zijn. Dat maakt het geheel bureaucratisch en min of meer vergelijkbaar met wat Weber (1905) in zijn boek ‘Der protestantische Ethik und der Geist der Kapitalismus’ omschrijft.

In een bureaucratie voelen werknemers zich opgesloten en beperkt. In een organisatie zullen natuurlijk altijd normatieve regels moeten zijn, maar het gaat om de gedragenheid en eigen invloed op de normen en waarden van de organisatie waarvoor men werkzaam is. Barker (1993) stelt dat zelfregulerende teams daar een positieve bijdrage kunnen leveren om uit deze ‘ijzeren kooi’ te geraken. In het onderzoek werd vooral de nadruk gelegd op ‘teamgevoel’. Transformationeel leiderschap leidt tot verhoging van het vertrouwen, maar ook tot een gevoel van commitment ‘aan en binnen’ een team. Het ontwikkelen van sterke normen en waarden in een team is daarbij de meest belangrijke factor. Transformationeel leiderschap moet als het ware een ‘soort van gemeengoed’ gaan worden. Dit kan o.a. middels training.

Opmerkelijk is dat het komen tot gezamenlijke waarden en normen in een team uiteindelijk ‘in gedrag’ ook kan leiden tot een uitwerking die vergelijkbaar is in een bureaucratie, alleen dan wel vanuit gezamenlijkheid ontstaan en met meer vertrouwen en een hogere productiviteit. Deze positieve output op de productiviteit kent ook nadelen, omdat bepaalde medewerkers meer stress kunnen gaan ervaren in een dergelijke omgeving. In een dergelijke teamontwikkeling zullen sommige mensen snel naar voren treden, wat een negatieve uitwerking kan hebben voor medewerkers die dit wat minder snel doen, waardoor er dominantie kan ontstaan in de groep en sommige medewerkers min of meer ondersneeuwen.

Gillespie & Mann (2004) veronderstellen dat het belangrijk is om bij het vergroten van het vertrouwen van medewerkers in de leider om tot gedeelde waarden te komen en daar als zodanig naar te streven en te handelen. Transformationeel leiderschap kan daar volgens hun onderzoek bij helpen. Het gaat in dit onderzoek vooral om het herstellen van vertrouwen in de leider c.q. het management door de volgers. Als verklaring voor de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen in de leider geven Gillespie en Mann (2004) hoofdzakelijk het aspect ‘gedeelde waarden’. Uit hun resultaten blijkt dat het hebben van sterke gedeelde waarden sterk geassocieerd kan worden met het aspect vertrouwen. Het is dus van belang voor een transformationeel leider om aan deze gezamenlijke waarden te werken en daar naar te handelen. Dit is feitelijk overeenkomstig met de theorie van transformationeel leiderschap die stelt dat transformationele leiders helpen de persoonlijke waarden van hun volgers in lijn te zetten met de visie en doelen van de leider en de groep. Ten aanzien van het

onderzoek van Gillespie & Mann (2004) moet wel aangetekend worden, dat het onderzoek zich heeft gericht tot R&D (research & development) teams. Costa (2003) merkt op dat vertrouwen tevens ook de betrokkenheid bij een organisatie kan vergroten. Des te hoger het vertrouwen zal zijn des te hoger de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie zal zijn

Vertrouwen in het management is voor GVB belangrijk, omdat er vanuit historische context problemen zijn ontstaan in de relatie tussen medewerkers en het management. Omdat vertrouwen en transformationeel leiderschap een verband kennen is de verwachting, zeker in relatie tot de context van waaruit GVB de huidige transformatie doormaakt, dat transformationeel leiderschap een positieve relatie heeft met vertrouwen in leidinggevend. Dit leidt tot de volgende hypothese (Hp5);

Hypothese 5

Transformationeel leiderschap heeft een positieve relatie met vertrouwen in leidinggevend

2.5 Vertrouwen in de relatie transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid.

In voorgaande subhoofdstukken is de afbakening van de definities binnen dit onderzoek inzake arbeidstevredenheid en vertrouwen al geschetst, dus deze worden hier niet nogmaals gepresenteerd. Het is natuurlijk interessant of arbeidstevreden ook verhoogd kan worden door het hebben van vertrouwen in leidinggevend. Is het zo dat er meer arbeidstevredenheid heerst onder medewerkers die hun leidinggevende meer vertrouwen?

Onderzoek van Rich (1997) laat zien dat arbeidstevredenheid kan verbeteren door het hebben van vertrouwen in een leidinggevende. Het onderzoek is verricht in een salesomgeving, waarbij gekeken is naar de effecten van vertrouwen op de mate van arbeidstevredenheid. Daarnaast bleek dat er bij een toename van vertrouwen en loyaliteit richting de leider ook de arbeidsprestaties in algemene zin toenamen. Uiteraard is dit geen slechte uitkomst binnen een verkoopgerichte omgeving. De bedrijfsomgeving van GVB is misschien niet direct vergelijkbaar met dat van een salesbedrijf, maar als de prestaties ook kunnen toenemen door eerder geschetste relatie, kan dit mogelijk meer reizigers trekken, wat het vervolgens mogelijk maakt om (sneller) de strategische doelstellingen te behalen.

Top, Tarcan, Tekingündüz & Himet (2013) presenteren in hun onderzoek een sterke relatie tussen transformationeel leiderschap en organisatievertrouwen. In die zin kan dus gesteld worden dat meer vertrouwen in een leidinggevende het organisatievertrouwen verstevigd, wat weer een gunstig effect heeft op de arbeidstevredenheid. Eerdergenoemd onderzoek vond plaats in Turkije in de gezondheidssector.

Een significant verband tussen vertrouwen in de direct leidinggevende en de mate van arbeidstevredenheid is gevonden door Dose & Scott (2002). In dit onderzoek gaat het minder om organisatievertrouwen en veel meer om de interpersoonlijke relatie tussen leider en volger en welk effect dit vertrouwen heeft. Omdat transformationeel leiderschap ook gaat over een intense persoonlijke relatie tussen volger en leider is dit onderzoek zeer interessant, zeker

omdat in andere onderzoeken ook is aangetoond dat het vertrouwen door transformationeel leiderschap wordt vergroot.

Omdat er zoals al uitvoerig is besproken, sprake is (geweest) van een ernstige kloof in het vertrouwen tussen leidinggevers en medewerkers binnen GVB is het interessant om vast te kunnen stellen of er een verband is tussen vertrouwen in leidinggevers en arbeidstevredenheid. Dit wordt binnen dit onderzoek wel verwacht, hetgeen leidt tot de volgende hypothesen, (Hp6 en Hp7)

Hypothese 6

Verwacht wordt dat er een positieve relatie is tussen vertrouwen in leidinggevers en arbeidstevredenheid

Hypothese 7

Vertrouwen in leidinggevers medeert de relatie tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid, op dusdanige wijze dat er een positieve relatie is tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen en tussen vertrouwen en arbeidstevredenheid

2.6 Kritische kanttekeningen bij transformationeel leiderschap

In dit subhoofdstuk worden een aantal kritische kanttekeningen gemaakt vanuit de wetenschappelijke literatuur inzake transformationeel leiderschap. 2.6.1 gaat over de mogelijk negatieve effecten op de transformationeel leider zelf, waarbij overschatting centraal staat. Paragraaf 2.6.2 gaat over de theorie van Herzberg, welke stelt dat leiderschap op zichzelf geen effect heeft op arbeidstevredenheid. In 2.6.3 wordt ingezoomd op het transactionele karakter van GVB en of binnen deze context transformationeel leiderschap wel passend is. De kritische kanttekeningen bij transformationeel leiderschap worden in dit hoofdstuk genoemd, om zo een complete schets van transformationeel leiderschap vanuit het theoretisch kader te hebben.

2.6.1 Hoe de transformationeel leider een alleenheerser kan worden

Er is ook kritiek op de effecten van transformationeel leiderschap. Zo stelt Walton (2014) dat er ‘cult-achtig’ gedrag kan ontstaan bij de leider, waardoor hij/zij zichzelf overschat en zichzelf ziet als een soort transformationele redder. Ook Yukl (1999) beschrijft het gevaar van overschatting. Deze overschatting kan ontstaan, doordat de volgers de leider te veel gaan adoreren. De leider kan door deze overschatting teveel uitgaan van zichzelf en zijn beslissingen hierop baseren. Eigenlijk ligt dan een soort van ‘alleenheerserschap’ op de loer! Omdat transformationeel leiderschap uitgaat van beïnvloeding van de volgers door de leider kan juist ook wederkerigheid gaan ontbreken en ontstaat een eenzijdige besluitvorming die negatieve effecten kan hebben in de bedrijfsvoering (Yukl, 1999). Volgers van een transformationeel leider kunnen een geïdealiseerd beeld krijgen van hun leider, waardoor ze feitelijk te weinig kritisch zijn/worden over de handelingen van de leider. Opmerkelijk is dus dat transformationeel leiderschap dat uit gaat van een intense relatie tussen leider en volger, bij de leider ‘eenzijdige besluitvorming’ tot gevolg kan hebben.

Uitgaande van de eerdergenoemde literatuur kan mogelijk ook gesteld worden dat transformationeel leiderschap, of althans bij het niet effectief inzetten van deze vorm van

leiderschap kan leiden tot een zekere passiviteit bij de volger. Hij/zij vertrouwt immers volledig op zijn leider en denkt minder na over de gevolgen van de besluiten van de leider. De vraag is dan natuurlijk of er dan nog wel sprake is van inspiratie en intellectuele stimulatie.

2.6.2 Kan leiderschap de arbeidstevredenheid eigenlijk wel vergroten?

Is het nu het type leiderschap dat de arbeidstevredenheid vergroot? Herzberg (1959) stelt dat arbeidstevredenheid en motivatie niet uit het type leiderschap voortkomt. Zijn motivatietheorie gaat uit van motiverende factoren en hygienefactoren. Leiderschap vormt binnen deze theorie geen motiverende factor op zichzelf en behoort tot een hygienefactor. Deze factoren kunnen volgens de theorie van Herzberg (1959) de arbeidstevredenheid niet verhogen. Hygienefactoren worden ook omschreven als werkexcentrieke factoren. Het gaat hierbij dus niet om de inhoud van het werk, maar om de omstandigheden waarin iemand werkt. Leiderschap draagt niet bij tot meer gemotiveerdere medewerkers, maar indien leiderschap niet goed wordt ingevuld, dan kan het wel leiden tot ontevredenheid.

2.6.3 Toepassing transformationeel leiderschap in een transactionele omgeving

In veel wetenschappelijke artikelen worden transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap¹⁵ als elkaars tegenpolen omschreven. Bij transformationeel leiderschap gaat het veel meer over het individu en over de ontwikkeling, zoals bijvoorbeeld intellectuele stimulatie. Bij transactioneel leiderschap is persoonlijke ontwikkeling minder van belang en gaat de leider uit van ‘belonen en straffen’. Northouse (2010) omschrijft transactioneel leiderschap ook als een vorm van leiderschap, waarbij de volger zowel positieve als negatieve gevolgen kan ervaren. Bij transformationeel leiderschap verricht de leider alleen handelingen die een positieve uitwerking hebben op zijn/haar volger. Bij transactioneel leiderschap is er sprake van een duidelijke leider-volger relatie, maar deze bestaat ook bij transformationeel leiderschap. Door Medley & Larochelle (1985) is deze beschreven als een dynamische leider-volger verhouding. Het gaat dus eigenlijk om een ‘intense relatie’ tussen leider en volger.

Bij de transformationele leiderschapsstijl is de leider meer participierend en werkt hij meer samen met zijn volger, in plaats van dat de leider alleen opdrachten voor een beloning uitdeelt en afstraft indien de medewerker niet doet wat is afgesproken, of onwenselijk gedrag vertoont. Gesteld kan worden dat een transactionele benadering meer taakgericht is en een transformationele benadering meer mensgericht. Een vergelijkende indeling maakt ook Mc. Gregor (1960). In de X-Y theorie gaat het om het mensbeeld dat de leider heeft. Vanuit de X-gedachte is controle erg belangrijk, omdat medewerkers lui zijn en ‘liever niet werken’. Leaders met dit mensbeeld sturen vanuit sterke hiërarchie en ook hier komt het straffen en belonen, net als bij transactioneel leiderschap sterk naar voren. De leider heeft een nogal pessimistische blik over het arbeidsethos van zijn/haar medewerkers. Contra op de X-theorie staat de Y-theorie. Hierbij gaat de leider er juist van uit dat mensen graag willen werken en dat controle nauwelijks nodig is, met andere woorden de leider vertrouwt op een goede motivatie en betrokkenheid van zijn medewerkers en gaat ervan uit dat zo de gestelde doelen bereikt kunnen worden.

Zowel de X-Y theorie van Mc. Gregor (1960) en transformationeel leiderschap versus transactioneel leiderschap (Northouse, 2010) schetsen 2 stromingen, waarbij gesteld kan worden dat in beide stromingen telkens een bepaald beeld over de medewerker bestaat,

¹⁵ Transactioneel leiderschap; in tegenstelling tot transformationeel leiderschap gaat het niet om een individuele benadering van de medewerker en komt persoonlijke ontwikkeling niet aan de orde. Transactionele leiders hebben empathie voor standaardisatie, en zijn meer taakgericht, dan mensgericht. Bij transactioneel leiderschap staat ook straffen van fouten centraal. (Burns, 1978).

waarop deze wel/niet gemotiveerd kan worden in zijn werk. Binnen GVB is in het verleden veelal de nadruk gelegd op het mensbeeld, waarin straffen en belonen functioneel werkt.

De diensten die GVB levert aan de maatschappij kunnen qua bedrijfsproces vergeleken worden met een ‘lopende band’ productieomgeving, misschien wel het best vergelijkend met hoe Taylor (1911) het beschrijft in de wetenschappelijke bedrijfsvoering. Vanuit deze theorie worden productieprocessen het beste vanuit een rationele benadering bekeken, met andere woorden, de mens dient de machine. De meest belangrijke factor van de mens voor arbeid vanuit deze benadering is loon. Andere factoren spelen nauwelijks een rol binnen wetenschappelijke bedrijfsvoering. Controle en meten van resultaten staat voorop! De bedrijfsprocessen binnen GVB zijn letterlijk van ‘minuut tot minuut’ ingericht.

Burns (1978) stelt dat transactioneel leiderschap doel gedreven is. Bij GVB zou het doel omschreven kunnen worden als; ’het zo punctueel mogelijk uitvoeren van de dienstregeling tegen een vaste beloning’. Transactioneel leiderschap gaat daarnaast uit van een contingente beloning (voor wat hoort wat principe) en proactief leiding geven, in die zin, dat leiders anticiperen op gedrag van werknemers alvorens er zich problemen voordoen. Judge en Piccolo (2004) concluderen dat toepassing van een contingente beloning, hetgeen bij GVB het geval is, goed is voor de motivatie en ook voor de arbeidstevredenheid. Daarnaast stijgt de arbeidstevredenheid door een proactieve manier van leiding geven

Als we uitgaan van de bedrijfsprocessen en het product dat GVB voortbrengt dan zijn dit relatief eenvoudige processen die een sterke mate van routine kennen. Het hele proces is van dag tot dag aan de voorkant ingepland. Uiteraard is bijsturing soms noodzakelijk en voor de waarborging van de kwaliteit van de diensten die GVB levert, wordt vooraf geanticipeerd en bij voorkeur niet achteraf. Voor een goede dienstuitvoering zal het management immers doorgaans vooraf moeten sturen, met name ook omdat de consequenties van een niet tijdige bijsturing enorm groot kunnen zijn. Hoeveel regelruimte en invloed heeft daarnaast een operationele medewerker, zoals bijvoorbeeld een buschauffeur op zijn eigen werk en in hoeverre mag en kan hij/zij invloed uitoefenen op het eigen werk? Is het uitgangspunt van een ruilrelatie, in de zin van beloning (voor wat hoort wat) vanuit het kader van transactioneel leiderschap niet passender?

Judge en Piccolo (2004) stellen dat contingente beloning¹⁶ de arbeidstevredenheid bevordert. Contingente beloning, zeker op operationeel niveau binnen GVB is logisch, omdat het proces erg star van aard is en bijvoorbeeld een buschauffeur niet betaald krijgt aan de hand van het aantal ritten, dat gereden wordt, maar aan de hand van uitgangsnormen en werkomstandigheden (cao, handboek rijdend personeel, loongebouw, collectieve onregelmatigheidstoeslag etc.) die voor iedereen gelijk zijn. Daarnaast worden medewerkers in het operationele veld ‘per minuut betaald’(voor wat hoort wat).

Transactioneel leiderschap lijkt dus niet onlogisch vanuit deze visie, maar toch kiest GVB niet voor deze vorm van leiderschap. Er is immers gekozen voor verbindend leiderschap en deze vorm van leiderschap gaat immers veel meer uit van de interpersoonlijke relatie tussen medewerker en leidinggevende en stelt geldelijk ‘belonen’ veel minder op de voorgrond. Daarnaast bevindt GVB zich in een sterk veranderende omgeving. Pawar and Eastman (1997)

¹⁶ Salaris in ruil voor een directe prestatie. Voor een concreet meetbare prestatie wordt geld ontvangen.

veronderstellen dat transformationeel leiderschap passender is bij verandering dan andere leiderschapsstijlen.

GVB balanceert net als veel vergelijkende voormalige publieke diensten, wat tussen de publieke en private status in, maar is formeel een privaat bedrijf. De bedrijfsvoering is ingericht op het behalen van een maximale winst, echter kan het bedrijf niet subsidieloos werken, omdat het ook een maatschappelijke functie heeft, door openbaar vervoer te moeten bieden op onrendabele lijnen en tijden. De organisatievorm is een naamloze vennootschap met een aantal besloten vennootschappen (werkmaatschappijen). Er kan feitelijk niet gesteld worden dat GVB een volledige profit-organisatie is, omdat er dus zowel winst behaald moet worden en er tevens verplichte maatschappelijke doelstellingen gelden voor de organisatie, zoals exploitaties, die niet commercieel renderen. Maakt het ten aanzien van transformationeel leiderschap uit of de organisatie een profit of nonprofit organisatie is? Onder gunstige condities voor transformationeel leiderschap is er geen verschil tussen non-profit en profitorganisaties (Rowold & Rohmann, 2009). Dit onderzoek richtte zich op een groot Duits orkest zonder winstoogmerk.

Er kan binnen deze thesis geen uitspraak worden gedaan over effectiviteit van transactioneel leiderschap binnen een organisatie als GVB. Dit type leiderschap wordt ook in de survey buiten beschouwing gelaten en is ook niet relevant, omdat GVB eerder voor een mensgerichte dan taakgerichte leiderschapsstijl wil kiezen. Het is wel goed om te weten, dat er ook kritische kanttekeningen te plaatsen zijn bij transformationeel leiderschap, maar aan de andere kant, als we uitgaan van de twee belangrijkste stromingen (transformationeel versus transactioneel) in relatie tot de strategische doelen van GVB, zal in dat kader transactioneel leiderschap al per definitie geen keuze zijn.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodiek

De onderzoeksmethodiek toetst de theorie van transformationeel leiderschap, waarbij de veronderstelling is dat transformationeel leiderschap effectief kan zijn voor het vergroten van de arbeidstevredenheid van medewerkers en het verhogen van het vertrouwen tussen management en medewerkers in organisaties met een (semi)overheidsverleden¹⁷, die nu vanuit de markt gedwongen zijn om te privatiseren, dan wel marktconform moeten werken. Belangrijk aspect hierbij is transformatie, in de zin van verandering. Niet enkel en alleen minder subsidieafhankelijkheid en meer zelfredzaamheid van de organisatie spelen een rol in die verandering. Het vergt ook een andere wijze van ‘denken en handelen’ van medewerkers en haar/zijn leiders. De wereld van het openbaar vervoer is sterk aan verandering onderhevig. Veel medewerkers bij GVB kennen een lange relatie met hun werkgever, vanwege het lange dienstverband. Niet alleen de organisatie als geheel en de branche veranderen, maar ook de maatschappelijke veranderingen zijn groot, denk bijvoorbeeld alleen al aan de sterke mate van automatisering.

Transformationeel leiderschap wordt in dit onderzoek gekoppeld aan arbeidstevredenheid in een zich vanuit de markt opgelegde transformerende omgeving. De vraag is of transformationeel leiderschap kan helpen bij deze verandering en of er een hogere arbeidstevredenheid kan worden bewerkstelligd door toepassing van transformationeel leiderschap. Dit wordt kwantitatief gemeten middels een vragenlijst.

¹⁷ Bedrijven of bedrijfsonderdelen met een publiekrechtelijke rechtsvorm of grotendeels gefinancierd door een overheid.

Dit hoofdstuk start met subhoofdstuk 3.1 waarbij het type onderzoek wordt omschreven dat binnen deze afstudeeropdracht is gebruikt. In 3.2 wordt nadere toelichting gegeven over de voor de survey gebruikte vragenlijst. In 3.3 wordt ingezoomd op de onderzoekspopulatie, waarna in paragraaf 3.4 wordt uitgelegd hoe de data is geanalyseerd en met welke middelen. In 3.5 wordt aandacht besteed aan de validiteit van dit onderzoek, waarna in subhoofdstuk 3.6 de betrouwbaarheid van de vragenlijst centraal staat.

3.1 Type onderzoek

De empirische gegevens zijn verkregen middels kwantitatief onderzoek¹⁸. De keuze voor kwantitatief onderzoek is bewust genomen, omdat zo uitspraken gedaan kunnen worden over een grote homogene groep medewerkers die werkzaam zijn in een vergelijkende context en onder vergelijkende omstandigheden. Daarnaast speelt de mate van anonimiteit ook een belangrijke rol.

Kwantitatief onderzoek leent zich bij uitstek voor ‘anonieme vragenlijsten’. Anonimiteit kent een soort van ‘heilige status’ binnen GVB. Vaak zijn er zorgen van medewerkers bij het invullen van vragenlijsten of de anonimiteit wel optimaal gewaarborgd is en heerst er wantrouwen over de afgegeven garantie van anonimiteit. Dat is een lastig issue en kenmerkt mogelijk ook enigszins de vertrouwensbreuk tussen de bedrijfsleiding en de medewerkers.

De vragenlijst is om ook maar iedere vorm van twijfel weg te nemen omtrent de anonimiteit, daarom volledig ‘schriftelijk’ en niet digitaal afgenomen. Uiteraard kan iedere vorm van kwantitatief onderzoek ook goed ‘digitaal’ worden afgenomen, maar omdat er dan toch vragen, omtrent inlogcodes en de mogelijke herleidbaarheid daarvan kunnen ontstaan, is de survey op de ouderwetse manier uitgezet, voor zover je daar natuurlijk van kunt spreken.

Een andere belangrijke reden om voor kwantitatieve dataverzameling te kiezen is de hoge mate van objectiviteit van de respons. Bij kwalitatief onderzoek kan een gekleurde mening ontstaan, omdat bij deze vorm van onderzoek een zeer beperkte groep uit een totale populatie, onderdeel is van het onderzoek. Kwantitatief onderzoek is geschikt om aanbevelingen te doen van generieke aard over een (relatief) grote populatie. Daarnaast is kwantitatief onderzoek niet gevoelig voor interpretatie van de onderzoeker en is deze vorm van onderzoek juist passend bij de centrale onderzoeksvraag en hypothesen die gesteld worden binnen deze thesis.

3.2 Vragenlijst

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een enquête. Deze vragenlijst is onder te verdelen in vier hoofddimensies, te weten ‘transformationeel leiderschap’, ‘vertrouwen in leider’, ‘arbeidstevredenheid’ en ‘motivatie’. Daarnaast zijn er een tweetal vragen met een andere dimensie toegevoegd. Eén vraag gaat over publieke service motivatie en een andere vraag gaat over het salaris. Daarnaast worden een aantal demografische gegevens verzameld. In totaal bestaat de vragenlijst uit 37 vragen. In de volgende paragrafen (3.2.1 t/m 3.2.5) worden de verschillende dimensies van de enquête besproken en hoe de totstandkoming van de vragen op basis van wetenschappelijke literatuur is ontstaan.

¹⁸ Baarda (2009); kenmerken kwantitatief onderzoek. 1. Gesloten onderzoeksvragen, 2. Onderzoekscriteria liggen vast, 3. Doel is toetsing en beschrijving van vastgelegde ideeën, 4. Gebruikmaking van standaard data en 5. Data waar met behulp van statistische analyses evaluaties op worden gedaan. Statistische analyses zijn in hoofdzaak gebaseerd op cijfers.

3.2.1 Dimensie transformationeel leiderschap in de vragenlijst

Transformationeel leiderschap wordt gemeten middels 18 vragen uit de MLQ (Multi Leadership Questionnaire) van Bass & Avolio (2004). Om transformationeel leiderschap te meten zijn de vragen die betrekking hebben op deze dimensie van leiderschap door de schrijver van deze thesis in het Nederlands vertaald. De MLQ kent ook een dimensie van transactioneel leiderschap. Deze zijn buiten beschouwing gelaten, omdat in dit onderzoek enkel de dimensie van transformationeel leiderschap centraal staat. De MLQ meet in welke mate er sprake is van de 4 I's (ideale invloed, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht). Binnen de enquête is telkens gevraagd naar transformationeel leiderschap van de 'direct leidinggevende'. De vragen betreffen stellingen, waarbij op een Likertschaal van 5 aangegeven kan worden, in hoeverre men het eens of oneens is met een stelling, waarbij 1 staat voor 'helemaal niet' en 5 voor 'vaak'.

3.2.2 Dimensie vertrouwen in de vragenlijst

Vertrouwen wordt gemeten middels 4 vragen uit de Trust & Trustworthiness measure (TTM) van Mayer & Davis (1999). Deze vragen zijn zelf in het Nederlands vertaald. De vragen meten in welke mate een leider invloed en controle mag hebben over de toekomst en bedrijfsvoering en tevens in welke mate een respondent zijn/haar leider hierop wil controleren. De respondent moet hier net als bij de vragen omtrent transformationeel leiderschap antwoord geven over zijn/haar direct leidinggevende. De vragen betreffen stellingen, waarbij op een Likertschaal van 5 aangegeven kan worden in hoeverre men het eens of eens is met een stelling, waarbij 1 staat voor 'helemaal oneens' en 5 staat voor 'helemaal eens'.

3.2.2 Dimensie motivatie in de vragenlijst

Motivatie wordt gemeten middels 4 vragen uit de Intrinsic Motivation Inventory (IMI) van Ryan & Deci (2008). Deze vragen zijn in het Nederlands vertaald. De vragen gaan over de respondent zelf, in die zin dat er gevraagd wordt naar de mening omtrent motivatie in het eigen werk. Een voorbeeld hiervan is 'Ik vind mijn werkzaamheden leuk om te doen'. Het gaat om vragen over de intrinsieke motivatie en niet over in hoeverre men gemotiveerd wordt door een leidinggevende. Intrinsieke motivatie is ook iets dat zich 'binnen in de mens' afspeelt en in hoeverre men door het 'werk zelf' gemotiveerd raakt. De mening wordt ook hier gevraagd aan de hand van stellingen, waarbij op een Likertschaal van 5 aangegeven kan worden in hoeverre men het eens of oneens is met een stelling, waarbij 1 staat voor 'helemaal oneens' en 5 staat voor 'helemaal eens'.

3.2.3 Dimensie arbeidstevredenheid in de vragenlijst

Arbeidstevredenheid wordt gemeten middels 4 vragen uit een publicatie van Judge, Locke & Bone (2000), die in dit artikel refereren aan een 5-tal vragen van Brayfield-Rothe (1954). De vragen gaan over de respondent zelf, waarbij gevraagd wordt naar plezier en tevredenheid in de arbeid dat de respondent verricht voor de organisatie. Het gaat primair om de taak die men uitvoert en in hoeverre hieruit arbeidstevredenheid ontstaat. De respondent kan aan de hand van stellingen op een Likertschaal van 5 aangeven in hoeverre men het eens of oneens is met een stelling, waarbij 1 staat voor 'helemaal oneens' en 5 staat voor 'helemaal eens'.

3.2.4 Eigen toevoegingen in de vragenlijst

Er zijn 2 eigen vragen toegevoegd aan de vragenlijst. Dit betreft een eigen vraag in de context van publieke service motivatie. Ook is een eigen vraag toegevoegd omtrent de mate van tevredenheid over het salaris. Beide vragen betreffen stellingen vanuit de 'ik vorm'. De respondent kan aan de hand van deze stellingen op een Likertschaal van 5 aangeven in

hoeverre men het eens is met een stelling, waarbij 1 staat voor ‘helemaal oneens’ en 5 staat voor ‘helemaal eens’.

3.2.5 Meten van demografische gegevens in de vragenlijst

In de lijst zijn 5 vragen opgenomen om demografische gegevens van de respondenten te verzamelen. Deze vragen zijn bewust als ‘laatste onderdeel’ in de enquête gesteld. Omdat anonimiteit een grote rol speelt binnen GVB, is het mogelijk niet raadzaam om deze vragen aan het begin te stellen, vanwege de gevoeligheid. Dit aspect zou mogelijk vanaf het begin van het invullen van de survey, teveel aandacht kunnen krijgen en het verdere invullen van de lijst mogelijk kunnen beïnvloeden. Dit is dus min of meer gedaan vanuit een ‘psychologische’ redenering.

Tabel 1: Samenvatting dimensies survey

1 tot en met 18	Transformationeel leiderschap	Bass & Avolio (2004)
19 tot en met 22	Vertrouwen	Mayer & Davis (1999)
23 tot en met 26	Motivatie	Ryan & Deci (2008)
27	Salaris*	
28 tot en met 31	Arbeidstevredenheid	Judge, Locke & Bone (2000), Brayfield-Rothe (1951)
32	Publieke service motivatie*	
33 tot en met 37	Algemene vragen profiel	

* = eigen toevoegingen aan vragenlijst

3.3 Onderzoekspopulatie (respondenten)

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle medewerkers van één organisatorische eenheid binnen GVB. In dit onderzoek is dat het busbedrijf. Hier werken in totaal 887 medewerkers, welke allemaal in de gelegenheid zijn gesteld om mee te doen aan het onderzoek.

De modaliteit Bus vormt het op één na grootste bedrijfsonderdeel binnen GVB en heeft qua leeftijdsopbouw, dienstverbanden en werkinhoud nagenoeg dezelfde kenmerken als dat van de andere vervoersmodaliteiten, welke voor ca. 90% het personeelsbestand van GVB beslaan. Ook de functies in deze vervoersmodaliteiten zijn nagenoeg identiek. Het merendeel van de werkzame medewerkers heeft een ‘rijdende functie’ als personenvervoerder. Daarnaast kennen de bedrijfsonderdelen een aantal ondersteunende en stafmedewerkers en een aantal leidinggevenden.

Categorisch in het onderzoek is de volgende verdeling gemaakt;

1. Buschauffeur
2. Staf
3. Leidinggevende

De structuur en organisatorische aansturing is identiek aan die van het tram, metro en veerbedrijf. Deze survey is dus uitgezet bij alle medewerkers van het busbedrijf binnen het totale GVB bedrijf, wat de steekproef aselekt maakt met een cluster als populatie. Omdat de kenmerken van de overige operationele bedrijfsonderdelen vrijwel identiek zijn kunnen zo

uitspraken gedaan worden over de totale populatie operationele medewerkers van GVB. Het bedrijf kent ook een aantal centrale (staf)afdelingen, zoals HR, ICT, Finance etc, maar deze beschikken ten aanzien van opleidingsniveau, leeftijdsopbouw, dienstverband en aard van de werkzaamheden over significant andere kenmerken.

Dit onderzoek richt zich enkel op medewerkers van een operationeel bedrijfsonderdeel, omdat deze groep verreweg het grootste aandeel vormen van het personeelsbestand en min of meer ook het meest van belang zijn voor veranderingen, gestuurd vanuit leiderschap. Het is juist deze populatie die volgers zijn van het management en de beleidsmakers en dus ook direct de gevolgen ondervinden van de gekozen leiderschapsstijl van de organisatie. Daarnaast zou een onderzoek onder alle medewerkers van GVB voor een thesis teveel omvattend zijn, alleen al gelet op de grootte van de GVB organisatie (> 3500 medewerkers). De gekozen populatie is echter wel representatief om goede uitspraken te kunnen doen. Met name op het gebied van ervaringen en belevingen rondom het thema leiderschap. Deze populatie heeft in de ‘dagelijkse praktijk’ veel te maken met de uitwerking van leiderschap op tal van gebieden.

Alle 887 respondenten hebben de survey per post ontvangen. De respondenten hebben allen een vragenlijst, begeleidende brief en gefrankeerde antwoordenvolp ontvangen, welke in een tijdbestek van 4 weken geretourneerd kon worden. Aangezien de vragenlijst is uitgezet in de ‘nadagen van het voorjaar’, is de periode van retourneren nog een periode van twee weken verlengd, omdat al relatief veel mensen op vakantie bleken te zijn.

Binnen de respondenten is geen rekening gehouden met minimale dienstverbanden, of wel/geen vast dienstverband. Alle medewerkers die op een bepaald moment in dienst van het busbedrijf, dan wel werkzaam voor het busbedrijf waren zijn ondervraagd. Het busbedrijf kent daarnaast verschillende vestigingen/units. Het onderzoek is uitgegaan van het busbedrijf als één geheel. Er is dus niet gevraagd binnen welke vestiging of unit een respondent werkzaam is, omdat dit voor de ‘centrale vraag’ irrelevant is en het in dit onderzoek gaat om het kunnen doen van generieke uitspraken voor de totale operationele divisies van GVB en niet over afdelingen binnen modaliteiten.

Het aandeel stafmedewerkers en aandeel leidinggevenden is dermate afwijkend van het aantal buschauffeurs dat er één populatie wordt aangehouden. Er is verder geen onderscheid gemaakt tussen parttime en fulltime medewerkers. Daarnaast vervullen een aantal buschauffeurs soms een combinatie-functie, bijvoorbeeld door ook kaartcontroleur of leermeester te zijn. Hun dienstverband is wel omschreven als buschauffeur.

Van de 887 medewerkers hebben in totaal 201 medewerkers de vragenlijst geretourneerd. Dat betekent een totale respons van 22,66%.

3.4 Analyse van de data

De input op basis van de vragenlijst vormt de basis van de analyse. Om de samenhang tussen de verschillende variabelen te onderzoeken zijn op schaalniveau de antwoorden geanalyseerd aan de hand van uitkomsten. Voor de analyses is gebruik gemaakt van het onderzoeksprogramma SPSS¹⁹.

De data is geanalyseerd op afwijkingen die de betrouwbaarheid van de resultaten zouden kunnen beïnvloeden. In sommige gevallen zijn ook twee antwoorden gegeven op één

¹⁹ SPSS; statistisch hulpprogramma dat veel gebruikt wordt binnen (wetenschappelijk) onderzoek en ontwikkeld door IBM.

vraag. Omdat dan niet vast te stellen is wat het daadwerkelijke antwoord is bij een dergelijke vraag het antwoord open gelaten.

De resultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk 4 van deze scriptie gepresenteerd op basis van de centrale onderzoeksvraag en de hypothesen. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 conclusie, discussie en aanbevelingen gedaan.

3.5 Validiteit

Hart (1996) stelt dat er onderscheid is ten aanzien van validiteit. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om de kwaliteit van het onderzoek zelf. Swanborn (2010) stelt dat interne validiteit onder te verdelen is in statistische validiteit en causale interpretatie validiteit. Bij statistische validiteit is het van belang of er statistische verbanden gelegd kunnen worden tussen variabelen en bij causale interpretatie validiteit gaat het erom of de gevonden verbanden wel een causaal verband kennen.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van methode triangulatie, hetgeen inhoudt dat er verschillende methoden zijn gebruikt om data te verzamelen. In deze thesis worden twee methoden gehanteerd, namelijk literatuuronderzoek en kwantitatief onderzoek middels een survey.

Bij externe validiteit gaat het om het kunnen doen van generieke uitspraken. Belangrijke vraag hierbij is, in hoeverre de conclusies ook van toepassing zijn voor anderen. Van belang is dat de steekproef aselekt is genomen (Korzilius, 2010). Zoals eerder gesteld betreffen de 887 respondenten een grote groep van het totaal aantal medewerkers van GVB (ca. 3500). Dat betekent dat bijna 25% van alle GVB medewerkers heeft kunnen deelnemen aan het onderzoek. Belangrijk daarbij is dat het onderzoek met name gaat over de operationele bedrijfsonderdelen, waarbij het busbedrijf qua. leeftijdsopbouw, dienstverband, aard van de functie, opleidingsniveau representatief is voor alle operationele bedrijfsonderdelen (tram, bus, metro en veren), hetgeen ca. 90% van de totale populatie van GVB beslaat. De testgroep zijn medewerkers van het busbedrijf van GVB, maar er kunnen ook generieke uitspraken worden gedaan over een grotere groep, waarbij de operationele bedrijfsonderdelen dan als grotere groep worden beschouwd. Medewerkers van centrale stafafdelingen kennen wel een andere werkkring met andersoortige kenmerken qua achtergrond, leeftijdsopbouw, aard van de werkzaamheden etc. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek heeft dus enkel betrekking op de operationele bedrijfsonderdelen binnen GVB en die van vergelijkende organisaties.

3.6 Betrouwbaarheid

In dit subhoofdstuk staat de betrouwbaarheid van het onderzoek centraal. In paragraaf 3.6.1 wordt eerst ingezoomd op algemene eisen, waarna in 3.6.2 en 3.6.3 de betrouwbaarheid van de vragenlijst, welke voor dit onderzoek is gebruikt wordt omschreven.

3.6.1 Betrouwbaarheid onderzoek

Naast validiteit is het van belang dat er een hoge mate van betrouwbaarheid aanwezig is binnen het onderzoek. Als het onderzoek opnieuw gedaan zou worden, onder ongeveer dezelfde omstandigheden dan zal het resultaat hetzelfde moeten zijn (de Heus, 1999). Over het algemeen kan gesteld worden dat kwantitatief onderzoek een hogere betrouwbaarheid kent dan kwalitatief onderzoek. Om die reden is in deze thesis dus ook voor kwantitatief onderzoek gekozen.

De populatie is zo duidelijk mogelijk omschreven en er is gebruik gemaakt van een vragenlijst, die in zijn geheel volledig op dezelfde wijze zou kunnen worden afgenomen. Zou de vragenlijst binnen dezelfde populatie uitgezet worden dan zullen de uitkomsten niet anders zijn. Het betreft in die zin dus een gestandaardiseerde methode van dataverzameling. Standaardisatie is van belang bij betrouwbaarheid. De meting is op een willekeurig moment uitgezet, waardoor er geen rekening is gehouden met welke omstandigheid dan ook. Ook is er geen enkele invloed van de schrijver van de thesis uitgeoefend om de respons te verhogen. De meting is dan ook volledig onafhankelijk afgenomen. Daarnaast zijn de vragen op geen enkele wijze sturend van aard.

Betrouwbaarheid betekent ook de mate waarin de meting onafhankelijk is van toeval (Baarda & De Goede, 2011). Aangezien 201 respondenten deze lijst hebben ingevuld en de vragen in hoofdzaak vanuit bestaande wetenschappelijke literatuur zijn opgesteld is de kans op toeval in de meting gering.

De kwaliteit van de vragenlijst ten aanzien van betrouwbaarheid is gemeten met de Cronbachs alfa (α). (Cronbach, 1951). Daarnaast is er op de vragenlijst een factoranalyse uitgevoerd. Deze analyses komen in de volgende paragrafen aan bod.

3.6.2 Factoranalyse

De dataset is geanalyseerd met behulp van het statistische programma SPSS. Binnen de wetenschap is dit een veelal voorkomend hulpmiddel om goede uitspraken te kunnen doen over de betrouwbaarheid van de gegevens. Om tot goede analyses te kunnen komen is er eerst een factoranalyse uitgevoerd. Dit middel wordt gebruikt om vragen te clusteren. Deze clustering is van belang, zodat exact gemeten kan worden welke vragen tot een variabele behoren. Zonder factoranalyse zouden foutieve conclusies gedaan kunnen worden op basis van de vragenlijst.

In dit onderzoek is feitelijk al een eigen clustering gevormd. Immers de vragen 1 tot en met 18 zouden transformationeel leiderschap moeten meten, vragen 19 tot en met 22 vertrouwen, de vragen 23 tot en met 26 motivatie, vraag 27 zou een uitspraak moeten doen over het salaris, vragen 28 tot en met 31 over arbeidstevredenheid en vraag 32 over publieke service motivatie.

Om de factoranalyse goed te kunnen uitvoeren is eerst gekeken of er ook vragen ‘negatief’ gesteld zijn en daardoor een vertekend beeld zouden kunnen geven bij de output. Dit bleek het geval, waardoor eerst een aantal vragen zijn gehercodeerd. Dit zijn de vragen V19, V21, V24, V25, V29 en V31. Hercoderen houdt in dat de antwoorden op een 5 punts Likertschaal tegengesteld worden ingevoerd. Dit is op de volgende wijze gebeurd; (1=5, 2=4, 3=3, 4=2 en 5=1). Overigens zijn de algemene vragen (33 t/m 37) niet meegenomen in de factoranalyse, omdat clustering hiervan geen doel dient.

Na het hercoderen is de factoranalyse uitgevoerd, waarbij uiteindelijk 6 clusteringen werden herkend. Deze factoranalyse gaf echter wel een andere uitslag dan gewenst. Er bleken uit de factoranalyse 3 clusteringen mogelijk, die relevant zijn voor dit onderzoek.

Deze zijn gecategoriseerd op basis van het conceptueel model naar:

- Transformationeel leiderschap (factor 1)
- Arbeidstevredenheid (factor 2)

- Vertrouwen in leidinggevende (factor 3)

Factor 1 bevatten de vragen waar in dit onderzoek transformationeel leiderschap mee gemeten wordt. In totaal bleken 16 vragen tot deze clustering te behoren. Dit betreft de vragen V1, V3, V4, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17 en V18. De vragen 1 t/m 18 zijn gesteld op basis van de MLQ van Bass & Avolio. Twee vragen te weten V2 en V5 vielen af bij de factor transformationeel leiderschap..

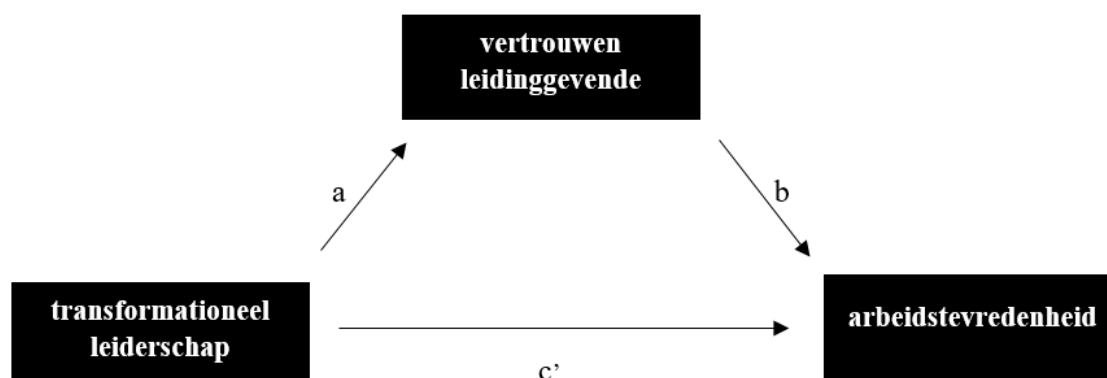
De factoranalyse laat helaas zien dat de vragen rondom motivatie en arbeidstevredenheid hetzelfde meten. Oorspronkelijk zouden V23 t/m V26 en V28 t/m V31 motivatie en arbeidstevredenheid afzonderlijk moeten meten. Uit de factoranalyse bleek dat er één clustering gemaakt is, echter worden motivatie en arbeidstevredenheid niet als afzonderlijke variabelen herkend. Het blijkt in dit onderzoek dus lastig om een verschil tussen arbeidstevredenheid en motivatie waar te nemen. Mogelijk liggen de begrippen te dicht bij elkaar. In dit onderzoek heb ik ervoor gekozen om de clustering arbeidstevredenheid aan te houden, omdat het merendeel van de vragen in oorsprong gaan over arbeidstevredenheid. De clustering van arbeidstevredenheid is als volgt; V23 t/m V 26, V28 en V30 t/m V32. Vragen 23 t/m 26 meten in oorsprong motivatie en zijn gesteld op basis van de Intrinsic Motivation Inventory (IMI) van Ryan & Deci (2008). Ten aanzien van arbeidstevredenheid doen deze vragen ook een goede uitspraak over arbeidstevredenheid. (V23; “Ik vind mijn werkzaamheden leuk om te doen”, V24; “Ik ben van mening dat mijn werkzaamheden saai zijn”²⁰, V25; “Mijn werkzaamheden hebben niet mijn volle aandacht”⁸ en V26; “Ik zou mijn werkzaamheden willen omschrijven als erg interessant”). V32 die luidt; “Een belangrijk motief voor mijn huidige functie is de bijdrage die ik lever aan de maatschappij”.

Uit de factoranalyse is ook een clustering ‘vertrouwen in leidinggevendens’ te onderscheiden. Dit betreft de vragen V19 t/m V22. In totaliteit vallen 4 vragen buiten de clustering van factoren. Dit betreft V2, V5, V27 en V29. V27 wordt nog wel gebruikt voor een hypothese, hetgeen ook mogelijk is omdat deze feitelijk los staat van het directe onderzoekmodel.

Op basis van de uitkomsten van de factoranalyse heb ik moeten besluiten om het conceptueel model aan te passen. De vragen omtrent arbeidstevredenheid en motivatie meten klaarblijkelijk hetzelfde, of kennen een te laag onderscheid tussen elkaar. Deze conclusie heeft geleid tot het volgende hernieuwde conceptueel model;

²⁰ Deze vragen hebben een hercodering gehad, zoals eerder is omschreven.

Figuur 3: Hernieuwde versie conceptueel model



Toelichting model:

Het doel (rechts) is arbeidstevredenheid. Dit kan bewerkstelligd worden door medewerkers een hoger vertrouwen te laten hebben in de leider (midden). Het middel om dit te bereiken is transformationeel leiderschap (links). Transformationeel leiderschap is de onafhankelijke variabele (X), vertrouwen in leidinggevende is mediator (M). Arbeidstevredenheid is de afhankelijke variabele (Y).

Deze aanpassing van het conceptueel model betekent dat bij verdere analyses, resultatensecties en conclusies dan ook dat dit model zal worden aangehouden. Motivatie wordt buiten beschouwing gelaten, waarbij het uitgangspunt wel is dat motivatie en arbeidstevredenheid als begrippen relatief dicht bij elkaar staan.

3.6.3 Betrouwbaarheidsanalyse vragenlijsten

Een belangrijk instrument om de betrouwbaarheid te meten is de Cronbachs alfa (α). (Cronbach, 1951). De Cronbachs alfa (α) meet in dit onderzoek de consistentie van de vragen per factor. Des te hoger de waarde van de α hoe hoger de betrouwbaarheid. De grootste α is 1. Des de dichter de α bij dit punt, hoe hoger de interne consistentie. ($0 < \alpha < 1$). Er bestaan meerdere inzichten over hoe hoog de α moet zijn om bestempeld te kunnen worden als betrouwbaar. Over het algemeen wordt gesteld dat een waarde $> 0,70$ de vragenlijst als betrouwbaar gezien kan worden en een waarde $< 0,70$ als minder betrouwbaar. Dit is o.a. wel afhankelijk van het aantal vragen dat wordt gemeten. Een α vanaf 0,7 is betrouwbaar en een schaal beneden de 0,6 kan in principe als onbetrouwbaar gezien worden, maar dat dit wel afhankelijk is van het aantal items dat onder een factor (schaal) valt. Bij een kleine schaal met minder dan 10 items is een alfa $> 0,5$ betrouwbaar, maar des te hoger de α betrouwbaarder de interne consistentie. Bij 0,5 – 0,7 houden we voor dit onderzoek afhankelijk van het aantal vragen dat er sprake is van een matige betrouwbaarheid, mits de items niet meer dan 10 bedragen.

betrouwbaarheidsanalyse transformationeel leiderschap (factor 1)

Uit de betrouwbaarheidsanalyse van de vragen over transformationeel leiderschap die is uitgevoerd over 16 items is een zeer hoge Cronbachs alfa gemeten, namelijk een α van .965. Ervan uitgaande dat een .7 voldoende is voor de betrouwbaarheid dan is de conclusie dat de factor transformationeel leiderschap een zeer betrouwbare schaal is.

Tabel 2: Betrouwbaarheidsanalyse vragen transformationeel leiderschap

α transformationeel leiderschap

α	Aantal items
,965	16

Alle vragen behorend bij deze schaal scoren allen hoger dan .96. Dat betekent dat alle vragen een zeer sterke onderlinge samenhang met elkaar kennen.

Niet alle respondenten hebben in het onderzoek antwoord gegeven op alle vragen. Bij deze analyse is dan ook uitgegaan van N=183.

betrouwbaarheidsanalyse arbeidstevredenheid (factor 2)

Uit de betrouwbaarheidsanalyse die is uitgevoerd over 8 items is een hoge Cronbachs alfa gemeten, te weten een α van .860. Ervan uitgaande dat .7 voldoende is voor de betrouwbaarheid, dan kan gesteld worden dat de alfa omtrent arbeidstevredenheid als betrouwbaar tot zeer betrouwbaar bestempeld kan worden.

Tabel 3: Betrouwbaarheidsanalyse vragen arbeidstevredenheid

α arbeidstevredenheid

α	Aantal items
,860	8

Alle vragen behorend bij deze schaal scoren allen hoger dan .823. Dat betekent dat alle vragen een sterke onderlinge samenhang kennen.

Niet alle respondenten hebben in het onderzoek antwoord gegeven op alle vragen. Bij deze analyse is uitgegaan van N=184.

betrouwbaarheidsanalyse vertrouwen in leidinggevende (factor 3)

Uit de betrouwbaarheidsanalyse die is uitgevoerd over 3 items is een matige Cronbachs alfa gemeten, te weten een α van .505. Ervan uitgaande dat .5 voldoende is voor de betrouwbaarheid vanwege het geringe aantal items dan is de conclusie dat de factor ‘vertrouwen in leidinggevende’ matig betrouwbaar is, omdat deze immers net boven de .5 ligt. Uiteindelijk is vraag 21 niet meegenomen, omdat deze vraag te weinig betrouwbaarheid liet zien ten aanzien van het onderwerp ‘vertrouwen in leidinggevende’. De betrouwbaarheidsanalyse is uitgevoerd op basis van V19, V20 en V22.

Tabel 4: Betrouwbaarheidsanalyse vragen vertrouwen in leidinggevende

 α vertrouwen in leidinggevende

α	Aantal items
,505	3

Niet alle respondenten hebben in het onderzoek antwoord gegeven. Bij deze analyse wordt uitgegaan van N=199.

Hoofdstuk 4 Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. In subhoofdstuk 4.1 worden eerst de demografische gegevens van de respondenten besproken. Vervolgens wordt in 4.2 t/m 4.5 een beeld gegeven van de verschillende analyses van het onderzoekmodel. In 4.6 worden de resultaten van de hypothesen besproken, waarna in subhoofdstuk 4.7 het resultaat van de centrale onderzoeksvraag wordt gepresenteerd.

4.1 Demografische gegevens respondenten

In totaal hebben 201 respondenten de vragenlijst geretourneerd. Er is niet op alle vragen altijd antwoord gegeven, bijvoorbeeld door het opleidingsniveau niet te hebben ingevuld of anderszijds. Soms zijn bepaalde vragen niet beantwoord, of zijn er meerdere antwoorden op één vraag gegeven. Onderstaand staat een overzicht van de (demografische) gegevens aan de hand van V33 t/m V37.²¹ Deze vragen hebben betrekking op het algemene profiel van de respondenten.

Tabel 5: demografische gegevens respondenten

	N	min	max	gem. in jaren	gem. in %	Std*
geslacht	193	--	--	--	--	--
man		--	--	--	91,7%	--
vrouw		--	--	--	8,3%	--
leeftijd	192	29	65	53,06	--	7,85
dienstverband	192	0	42	18,11	--	13,257
huidige functie	193	--	--	--	--	--
buschauffeur		--	--	--	91,7%	--
ondersteunend/staf		--	--	--	2,6%	--

²¹ Ter herinnering; met de hoofdletter 'V' wordt verwezen naar de vraag van de survey.

leidinggevende		--	--	--	5,7%	--
opleidingsniveau	177	--	--	--	--	--
geen diploma		--	--	--	5,1%	--
lbo, vbo, mbo, mavo		--	--	--	39,0%	--
mbo		--	--	--	22,7%	--
havo, mulo		--	--	--	10,2%	--
vwo, hbs		--	--	--	1,7%	--
hbo, hts, heao		--	--	--	13,6%	--
wo, universitair		--	--	--	2,8%	--

*= standaarddeviatie.

Ten aanzien van het geslacht kan duidelijk gesteld worden dat mannen een ruime meerderheid vertegenwoordigen binnen de populatie. Dat is niet opmerkelijk omdat binnen het busbedrijf de verhouding man-vrouw ook ongeveer 90-10% is. Er werken beduidend veel meer mannen bij het busbedrijf dan vrouwen. Dat is representatief voor de gehele GVB organisatie, alhoewel bij het trambedrijf wel meer vrouwen werkzaam zijn, maar ook daar geldt dat het mannelijk geslacht de boventoon voert.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 53,06 jaar. De jongste respondent is 29 jaar en de oudste 65 jaar. De standaarddeviatie is 7,85, wat inhoudt dat er ten aanzien van de gemiddelde leeftijd van 53,06 jaar zowel een grote groep gemiddeld ouder is en een grote groep gemiddeld jonger. Dat de jongste respondent 29 jaar is vormt ook direct een koppeling met de praktijk. Binnen het busbedrijf zijn maar heel erg weinig medewerkers die zich 'twintiger' kunnen noemen. Door het lage aantal jonge medewerkers is de gemiddelde leeftijd relatief hoog te noemen. Dit is overigens representatief voor de gehele GVB organisatie met een gemiddelde leeftijd van ca. 50 jaar.

De respondenten werken gemiddeld 18,11 jaar bij GVB. De spreiding ligt hier hoog, getuige ook de standaarddeviatie (SD =13,257). Dit betekent dat er relatief veel respondenten zijn met een dienstverband langer dan 18,11 jaren en tevens ook veel respondenten met een korter dienstverband. Een dienstverband van 0 jaar lijkt opmerkelijk, maar dienstverbanden < 1 jaar zijn als 0 meegenomen. Indien een respondent bijvoorbeeld ½ jaar heeft aangegeven, dan is dit niet naar boven afgerond. Het gaat dus om het minimum aantal jaren dat medewerkers in dienst zijn, afgerond op 'hele jaren naar beneden'. Dit geldt ook indien een respondent bijvoorbeeld 12 ½ jaar dienstverband heeft aangegeven. Voor het aantal dienstjaren is dan uitgegaan van 12 jaren.

Verreweg de meerderheid van alle respondenten is buschauffeur (91,7%). Dat is ook niet opmerkelijk, omdat ca. 90% van alle medewerkers van het busbedrijf ook deze rijdende functie vervuld. In absolute aantallen hebben 177 buschauffeurs de vraag omtrent hun functie ingevuld. Het aandeel ondersteunende medewerkers c.q. staf is 5 en het aandeel leidinggevend is 11.

De grootste groep medewerkers van het busbedrijf heeft een opleiding op vmbo niveau afgerond (39%). Onder deze categorie zijn in de vragenlijst ook een aantal verouderde termen van dit type onderwijs opgenomen, omdat van tevoren al werd aangenomen dat de

gemiddelde leeftijd relatief hoog zou zijn en veel medewerkers een opleiding met ‘oudere terminologie’ hebben afgerond. Het aandeel medewerkers dat een opleiding op mbo niveau heeft afgerond is 27,7%. Er zijn 5.1% respondenten die geen vooropleiding hebben afgerond. Vakbekwaamheidsdiploma’s voor het beroep van buschauffeur zijn buiten beschouwing gelaten. Het ging bij de beantwoording van de vraag om het hoogst behaalde diploma in het voortgezet onderwijs.

Het aantal mensen dat een vwo of gelijkwaardige opleiding heeft afgerond is het kleinst, namelijk 1,7%. Ook het aandeel universitair geschoolde medewerkers binnen het busbedrijf is relatief laag met 2,8%. Ruim 10% van de respondenten heeft een havo achtergrond en 13,6% van de respondenten geeft aan een hbo opleiding te hebben afgerond. Het behaalde opleidingsniveau zegt overigens niet direct iets over de functie die een respondent uitoefent binnen GVB. Er zijn bijvoorbeeld ook buschauffeurs met een afgeronde hbo opleiding en mensen die op basis van het functieprofiel een hbo opleiding zouden moeten hebben afgerond, maar waarbij de hoogst genoten vooropleiding lager is. Binnen het busbedrijf bestaan in hoofdzaak functies waarvoor een ‘beroepsopleiding’ wordt gevraagd. Dit lijkt ook logisch vanwege het operationele en/of technische karakter van een ‘transportomgeving’. Er zijn weinig functies op wo-niveau binnen een busbedrijf.

4.2 Correlatieanalyse

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd. Met een correlatieanalyse worden de sterkte en de richting van een verband tussen twee variabelen aangegeven. (De Vocht, 2015). Een correlatieanalyse laat dus de samenhang zien tussen variabelen. In dit onderzoek gaat het dus om de samenhang tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid, tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen en tussen vertrouwen en arbeidstevredenheid.

In de correlatieanalyse is uitgegaan van de Pearson correlatie. De Pearson analyse is gebruikt omdat het een random steekproef betreft en de steekproef groter is dan 30. ($N > 30$). De waarde van de Pearsons coëfficiënt loopt van -1 tot en met +1. Een - betekent dat er een negatief verband is en een + dat er sprake is van een positief verband. Des te dichter de coëfficiënt bij -1 of +1 ligt, hoe sterker het negatieve of positieve verband is. Uiteraard is het voor dit onderzoek van belang om positieve verbanden te vinden. Er geldt ten aanzien van de coëfficiënt een indeling welke aangeeft hoe sterk dan wel zwak het verband is, welke aangeduid wordt met Pearsons r . (0.00 - 0.30, matige correlatie, 0.30 tot 0.50 middelmatige correlatie en 0.50 – 1.00 sterk). Of de correlatie significant is wordt bepaald aan de hand van de p-waarde. Het significantieniveau is van belang om te bepalen of de voorspelde correlatie betrouwbaar is. De p moet in elk geval kleiner zijn dan 0.05. ($p < 0.05$). Des te dichter de p-waarde bij 0.00 ligt, hoe signifikanter het verband is. In de correlatiematrix wordt dit uitgedrukt met asterisk *. (* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$).

Bij de correlatieanalyse in deze thesis is rekening gehouden met outliers indien nodig. De variabele moet normaal verdeeld zijn. Indien dit niet het geval is dan kan dit effect hebben op de betrouwbaarheid van de correlatieanalyse. Dit bleek binnen deze thesis waardevol te zijn.

In dit onderzoek is arbeidstevredenheid de afhankelijke variabele. Er is eerst beoordeeld of deze variabele normaal is verdeeld en of er ook outliers zijn. Respondenten 88 en 123 bleken outliers te zijn ten aanzien van arbeidstevredenheid. Deze wijken dermate af van het gemiddelde ten aanzien van arbeidstevredenheid, dat ze niet worden meegenomen. Overigens zijn de nummers van de respondenten willekeurig en corresponderen met de nummers van invoer op volgorde van binnenkomst van de vragenlijsten. Ook is gekeken naar outliers met

betrekking tot de schaal vertrouwen. Hier bleken de respondenten 123, 158, 165 en 196 wel iets af te wijken van het gemiddelde, maar niet voldoende om van een outlier te kunnen spreken. Op de volgende pagina wordt de correlatiematrix weergegeven (N=196).

Tabel 6: Correlatieanalyse model

	mean	SD	1	2	3
1. Transformationeel Leiderschap	3,14	,99			
2. Arbeidstevredenheid	4,27	,47	.201**		
3. Vertrouwen	3,06	,72	.532**	.108	

*Noot: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Er is geen significant verband gevonden tussen vertrouwen en arbeidstevredenheid ($r = .108$, $p > 0.05$). Er is een positief significant verband gevonden tussen arbeidstevredenheid en transformationeel leiderschap ($r = .201$, $p < 0.01$). Ook werd een positief verband gevonden tussen vertrouwen en transformationeel leiderschap ($r = .532$, $p < 0.01$). Uitgaande van deze Pearson correlatie kan gesteld worden dat arbeidstevredenheid en transformationeel leiderschap matig correleren en vertrouwen en transformationeel leiderschap sterk correleren.

4.3 Regressieanalyse

Er is een meervoudige regressie uitgevoerd. Door middel van een regressieanalyse kan worden vastgesteld of er een specifieke samenhang bestaat tussen twee (of meer) variabelen. De regressieanalyse is zo zorgvuldig mogelijk voorbereid met assumpties. In dit onderzoek is arbeidstevredenheid de afhankelijke variabele. Er is zoals eerder vermeld eerst beoordeeld of de variabelen normaal zijn verdeeld en of er ook outliers zijn. Ten aanzien van de regressieanalyse is er ook gekeken of de variabelen geen multicollineariteit vertonen. Multicollineariteit wil zeggen dat de variabelen niet te sterk samenhangen. Hierbij wordt gekeken naar 2 scores, de zogeheten VIF score en tolerance score. De VIF score moet lager zijn dan 10 en bedroeg in dit onderzoek 1,394 dus ruim voldoende. De tolerance score moet hoger zijn 0.02. Deze bedroeg .717. Ook hier kan gesteld worden dat deze voldoende was. De cases moeten onafhankelijk zijn. Om dit te testen is gebruik gemaakt van de Durbin-Watson score. Deze bedroeg 1,870. De score moet tussen 1,5 en 2,5 liggen, waarbij dus gesteld kan worden dat de cases voldoende onafhankelijk zijn. Omdat het aantal outliers beperkt is en de residuen normaal verdeeld zijn, zijn deze niet verwijderd. Er is ook gekeken naar de homoscedasticiteit. Dit begrip zegt iets over een gelijkmatige verdeling van de waarden. De residuen moeten zich als een koker rondom de regressielijn bevinden. Daarvoor is een scatterplot uitgevoerd.

Na het doen van assumpties is de regressieanalyse uitgevoerd, waarvan op de volgende pagina een overzicht wordt gegeven.

Tabel 7: multiple regressieanalyse arbeidstevredenheid

	Unstandardized coefficients		Standardizes coefficients		Sig.
	B	SE	Beta	t	
Constant	3.958	.150		26.349	.000
Transformationeel leiderschap	.096	.040	.201	2.412	.017
Vertrouwen	.001	.055	.001	.016	.987

Bij de beantwoording van verschillende hypothesen en de centrale onderzoeksvraag is deze regressieanalyse van belang. Er zijn daarnaast ook aparte regressieanalyses uitgevoerd op een aantal hypothesen die niet direct binnen dit onderzoekmodel passen.

4.4 Mediatieanalyse

Er is middels Process een mediatieanalyse gedaan. Process is een plug in voor SPSS (Hayes 2013). Een mediatieanalyse is van belang om te kijken of een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele ook worden gemedieerd door een andere variabele. In dit onderzoek is transformationeel leiderschap de onafhankelijke variabele (x) en arbeidstevredenheid de afhankelijke variabele (y), waarbij de mediatieanalyse in dit onderzoek kijkt naar mediatie door vertrouwen (m).

4.5 Resultaten hypothesen

In deze paragraaf worden de resultaten van de zeven hypothesen behandeld. Van iedere hypothese worden apart de resultaten besproken.

Hypothese 1

Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan arbeidstevredenheid binnen GVB

Om deze hypothese te kunnen beantwoorden is gekeken naar het directe verband tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid (direct effect x op y) uit de mediatieanalyse. De mediator vertrouwen is weggelaten.

Er is een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid, $\beta = .201$, $t = 2.41$, $p = .017$. Transformationeel leiderschap verklaart 4,4% van de variantie in arbeidstevredenheid, $R^2 = .044$, $F(2,193) = 8,21$, $p = .018$.

De hypothese is bevestigd.

Hypothese 2

Leeftijd heeft geen relatie met de mate van arbeidstevredenheid

Om deze hypothese te kunnen beantwoorden is er een regressieanalyse uitgevoerd. Er is geen verband gevonden tussen leeftijd en arbeidstevredenheid, $\beta = -.051$, $t(190) = .703$, $p = .483$. Leeftijd verklaart 0,3% van de variantie in arbeidstevredenheid, $R^2 = .003$, $F(1,190) = .494$, $p = .483$.

Deze hypothese is bevestigd.

Hypothese 3

Transformationeel leiderschap heeft een positieve relatie met publieke service motivatie

Om deze hypothese te kunnen beantwoorden is er een regressieanalyse uitgevoerd. Er is een zwak verband tussen transformationeel leiderschap en publieke service motivatie, $\beta = .22$, $t(189) = 3.16$, $p = .002$. Transformationeel leiderschap verklaart 5% variantie in publieke service motivatie, $R^2 = .050$, $F(1,189) = 10.00$, $p = .002$.

De hypothese is bevestigd.

Hypothese 4

Salaristevredenheid kent een positieve relatie met arbeidstevredenheid

Om deze hypothese te kunnen beantwoorden is er een regressieanalyse uitgevoerd. Er is geen verband tussen salaristevredenheid en arbeidstevredenheid, $\beta = .098$, $t(191) = 1.365$, $p = .174$. Salaristevredenheid verklaart 10% van de variantie in arbeidstevredenheid, $R^2 = .010$, $F(1,191) = 1.86$, $p = .174$.

De hypothese is verworpen.

Hypothese 5

Transformationeel leiderschap heeft een positieve relatie met vertrouwen in leidinggevers

Om deze hypothese te kunnen beantwoorden is er een regressieanalyse uitgevoerd. Er is een sterk verband tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen in leidinggevers. Het gevonden verband is tevens significant, $\beta = .532$, $t(194) = 8.75$, $p < .001$. Transformationeel leiderschap verklaart 28,3% een variantie van vertrouwen in leidinggevers, $R^2 = .283$, $F(1,194) = 76.48$, $p < .001$.

De hypothese is bevestigd.

Hypothese 6

Verwacht wordt dat er een positieve relatie is tussen vertrouwen in leidinggevers en arbeidstevredenheid

Om deze hypothese te kunnen beantwoorden is er een regressieanalyse uitgevoerd. Er is geen verband gevonden tussen vertrouwen in leidinggevers en arbeidstevredenheid, $\beta = .001$, $t(193) = 0.16$, $p = .987$.

De hypothese is verworpen.

Hypothese 7

Vertrouwen in leidinggevers medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid, op dusdanige wijze dat er een positieve relatie is tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen en tussen vertrouwen en arbeidstevredenheid

Een mediatieanalyse bestaat uit een aantal stappen. De eerste stap is om te kijken of er een significant verband is tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen (pad a). Deze bleek significant, $B = .387$, $p < .001$. De tweede stap is om te kijken of er een significant verband is tussen vertrouwen en arbeidstevredenheid (pad b). Deze bleek niet significant, $B = .001$, $p = .987$. De laatste stap is de Sobel test, welke niet significant bleek, $Z = .016$, $p = .987$. Kortom, de relatie tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid wordt niet gemedieerd door vertrouwen in leidinggevers.

4.6 Samenvattend resultaat onderzoeksvraag

Centrale onderzoeksvraag

Is transformationeel leiderschap effectief in het vergroten van de arbeidstevredenheid bij medewerkers in grote bedrijven met een (semi)-overheidsverleden die privaat zijn geworden en waarbij een vertrouwensbreuk is ontstaan tussen management en medewerkers.

Om antwoord te geven op deze vraag is de mediatieanalyse uitgevoerd. (x = transformationeel leiderschap, m = vertrouwen en y = arbeidstevredenheid). Het antwoord is feitelijk in hypothese 7 beantwoord.

Kortom, de relatie tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid wordt niet gemedieert door vertrouwen in leidinggevers

De slotconclusie is dan ook dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid niet gemedieerd wordt door vertrouwen in leidinggevers. Er is wel een sterk verband tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen gevonden.

Hoofdstuk 5 Conclusie & Discussie

In dit laatste en afrondende hoofdstuk van deze thesis worden de conclusies gepresenteerd. In subhoofdstuk 5.1 wordt een samenvatting gegeven van de conclusies op basis van de resultaten. In 5.2 wordt de verdieping ingegaan, middels discussie. De theoretische implicaties worden gepresenteerd in 5.3, waarna in 5.4 de praktische implicaties worden geschetst. De sterktes en zwaktes van dit onderzoek staan in subhoofdstuk 5.5 centraal, gevolgd door aanbevelingen voor vervolgonderzoek in 5.6. Als afronding van deze thesis worden in 5.7 aanbevelingen voor de praktijk gedaan.

5.1 Samenvatting van de conclusies van het onderzoek

Transformationeel leiderschap kan effectief zijn in het vergroten van de arbeidstevredenheid bij GVB. Er is een relatie tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid. De verklaarde variantie is matig, maar het verband tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid is significant. Transformationeel leiderschap kent een relatie met het vertrouwen in leidinggevers. De verklaarde relevantie van transformationeel leiderschap in

vertrouwen is hoog. Transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid worden niet gemedieerd door vertrouwen. Leeftijd kent geen relatie met arbeidstevredenheid. Salaristevredenheid kent geen relatie met arbeidstevredenheid. Transformationeel leiderschap en publieke service motivatie hebben wel een relatie.

5.2 Discussie

**“Leadership is not just what happens when you're there,
it's what happens when you're not there” (Blanchard)**

Is er in de ‘moderne tijd’ en maatschappij waarin we leven nog wel behoefte aan leiderschap of management. In een tijd van decollectivisering en een andere wij-ik balans ontstaat een sociale maatschappij van individuen (Norbert Elias, 1991). Het is natuurlijk maar de vraag of managementmodellen en theorieën in deze ‘nieuwe wereld’ nog effectief kunnen zijn. Transformationeel leiderschap gaat in ieder geval uit van individualiteit. In het ‘oude GVB’ heerste veel ‘top-down’ denken en een visie dat mensen ‘sturing en controle’ nodig hebben. Deze klassieke managementgedachte veelal vormgegeven in een lijn-stafstructuur zoals Fayol (1916) het min of meer heeft beschreven is niet uniek binnen bedrijven met een zekere zelfde context als GVB. De geschiedenis van GVB en de context van de verwaarloosde organisatie in combinatie met de sterk transformerende omgeving, waarin marktgericht en klantgericht gewerkt moet worden, maakt dit onderzoek naar transformationeel leiderschap binnen deze dynamische veranderomgeving interessant. Daarbij vormt de ‘unieke cultuur’ van GVB een interessante dimensie. De uniekheid van cultuur komt met name door een historie van managementverwaarlozing. Het versterken van het vertrouwen in leidinggevend is een belangrijk thema voor GVB in relatie tot arbeidstevredenheid. Top, Tarcan, Tekingündüz & Himet (2013) tonen in hun onderzoek een sterke relatie aan tussen vertrouwen en arbeidstevredenheid, waarbij transformationeel leiderschap een belangrijke dimensie is voor vertrouwen. Dit werd in dit onderzoek niet als zodanig bevestigd, omdat er geen relatie werd gevonden tussen vertrouwen en arbeidstevredenheid, echter wel tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid. Ook laat deze thesis zien dat vertrouwen in leidinggevend voor een aanzienlijk deel (28%) uit transformationeel leiderschap kan worden beïnvloed. Er is weinig onderzoek naar transformationeel leiderschap binnen een verwaarloosde organisatie en een organisatie waarbij het merendeel van de werkzaamheden zich afspelen buiten het directe zicht van een manager. Immers, de meeste medewerkers hebben een zeer zelfstandige functie, doordat zij personenvervoerder zijn en het merendeel van hun werktijd zich ‘op straat’ begeven.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat transformationeel leiderschap de arbeidstevredenheid bij medewerkers kan verhogen en dat zij door transformationeel leiderschap meer vertrouwen in hun direct leidinggevende kunnen krijgen. Een transformationeel leider blijkt dus goed te passen binnen de transitie die GVB wil/moet maken. Bij transformationeel leiderschap is de intense en individuele relatie tussen volger en leider van belang. Deze ‘relatie’ is vanwege de aard van de werkzaamheden problematisch. Het is daarnaast goed denkbaar dat er motieven zijn om geen behoefte aan een sterke relatie met een leidinggevende te hebben, vanuit de werknemers. Het is misschien niet onwaarschijnlijk dat een buschauffeur juist voor dit vak heeft gekozen, vanwege de hoge mate van zelfstandigheid en zelfredzaamheid. Leiderschapsmodellen bieden wellicht vanuit deze context überhaupt weinig toegevoegde waarde. Transformationeel leiderschap heeft op zijn minst wel toegevoegde waarde voor de strategische kaart van GVB.

In de volgende subhoofdstukken komen de theoretische en praktische implicaties aan bod

5.3 Theoretische implicaties

Het onderzoek draagt bij aan wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van transformationeel leiderschap en of arbeidstevredenheid van medewerkers ook wordt beïnvloed door transformationeel leiderschap en of vertrouwen in leidinggevend en ook medieert in deze relatie. Er is relatief veel wetenschappelijke literatuur omtrent transformationeel leiderschap en hoe transformationeel leiders hun volgers stimuleren, waardoor een hogere arbeidstevredenheid kan ontstaan. Toch is er een unieke context, namelijk de transformatie van ‘publiek naar privaat’ in combinatie met de theorie van de verwaarloosde organisatie (Kampen, 2010). Ook past dit onderzoek bij de vraag, of transformationeel leiderschap ook effectief kan zijn in organisaties, waarbij medewerkers in hoge mate zelfstandig hun functie uitoefenen.

Wang, Chontawan & Nantsupawat (2012) stellen dat transformationeel leiderschap een zeer positief effect heeft op de arbeidstevredenheid. De uitkomsten van de survey van deze thesis tonen ook een verband aan tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid, maar het verband is zwak. Transformationeel leiderschap is effectief, maar vormt een klein onderdeel ten aanzien van arbeidstevredenheid. Er kan geen verklaring gegeven worden voor dit zwakke verband. Deze kan mogelijk gezocht worden in de context waarbinnen de steekproef is genomen.

Zowel wetenschappelijk als maatschappelijk is het van belang om te weten of leeftijd ook van invloed kan zijn op arbeidstevredenheid. Bij GVB is de gemiddelde leeftijd hoog, zo bleek ook uit de gemiddelde leeftijd van de respondenten. Warr (1992) stelde dat oudere werknemers hun werk positiever ervaren dan collegae van middelbare leeftijd. Dit kan niet zozeer met dit onderzoek worden bevestigd, maar er is in ieder geval geen relatie gevonden tussen arbeidstevredenheid en leeftijd. Deze uitkomst is interessant voor het kunnen doen van generieke uitspraken over leeftijd in relatie tot arbeidstevredenheid.

Er is in Nederland nog relatief weinig onderzoek gedaan naar publieke service motivatie, zoals dit door Perry & Wise (1990) is geïntroduceerd. GVB is ten aanzien van haar maatschappelijke functie een interessant onderzoeksdomein. Paarlberg & Lavigna (2010) concluderen dat transformationeel leiderschap een positieve relatie kan hebben op het verhogen van motivatie binnen organisaties met een publieke serviceverlening. Dat verband wordt in deze thesis ook bevestigd, maar blijkt wel erg zwak van aard te zijn.

Transformationeel leiderschap richt zich in hoofdzaak op intrinsieke motivatie. Excentrieke motivatie is minder van belang binnen deze leiderschapsstroming. Er is binnen deze thesis niet gebleken dat salaris een voorspeller is ten aanzien van arbeidstevredenheid. In principe bevestigt deze uitkomst van veel wetenschappelijk onderzoek, zoals Herzberg (1959) die stelt dat salarisverhogingen geen directe invloed hebben op de arbeidstevredenheid.

Het meest opmerkelijk binnen deze thesis is dat er geen relatie is gevonden tussen vertrouwen in leidinggevend en arbeidstevredenheid. Er bestaat veel literatuur waarbij beide dimensies een relatie kennen. Onderzoek van Dose & Scott (2002) toont bijvoorbeeld een significant verband tussen vertrouwen in de direct leidinggevende en de mate van arbeidstevredenheid. Binnen deze thesis wordt dit verband niet gevonden. Dit is op zeer opmerkelijk. Er kan geen directe verklaring worden gevonden, maar het is goed denkbaar dat één of meerdere factoren binnen de ‘unieke context’ waarbinnen dit onderzoek is gedaan een rol hebben gespeeld.

Er is een sterk significant verband gevonden tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen in leidinggevend. Transformationeel leiderschap verklaart een significante hoeveelheid variantie in vertrouwen. Dit verband wordt ook in verschillende empirische studies benoemd, zoals dat van Bycio, Hackett & Allen (1995). Het gevonden verband tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen in deze thesis is dus bepaald niet uniek, echter wat wel opmerkelijk is dat vertrouwen niet medieert tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid. Over de oorzaak kan geen uitspraak worden gedaan, mogelijk moet ook deze dus gezocht worden binnen de GVB organisatie.

5.4 Praktische implicaties

Voor GVB dat zich in een transformatieproces bevindt van publieke naar private bedrijfsomgeving en waarbij arbeidstevredenheid van medewerkers een strategisch doel is kan transformationeel leiderschap passend zijn als leiderschapsmodel. Het verband van transformationeel leiderschap op arbeidstevredenheid blijkt binnen deze thesis wel zwak van aard te zijn, echter doch significant. Voor het verhogen van het vertrouwen tussen leidinggevend en medewerkers kan transformationeel leiderschap een zeer interessante invalshoek zijn qua managementmodel. Er kan gesteld worden dat transformationeel leiderschap en vertrouwen op basis van het onderzoek dat bij GVB is verricht een sterk significant verband kennen. Bij GVB is deze vertrouwensbreuk tussen leidinggevend en medewerkers ontstaan vanuit verwaarlozing. Er valt niets te zeggen over de mate waarin deze verwaarlozing in het huidige 'hier en nu' nog steeds een rol heeft gespeeld voor de respondenten in de steekproef.

Er hoeft door GVB niet direct specifiek beleid ontwikkeld te worden als de arbeidstevredenheid verhoogd moet worden. Leeftijd en arbeidstevredenheid lieten ook in deze thesis geen verband zien. Vanuit het literatuuronderzoek binnen dit script wordt gesteld dat oudere medewerkers vaak positiever over hun werkgever zijn dan jongeren (Cartensen et al, 1999). Dit kan niet geconcludeerd worden vanuit de survey, echter voor de praktijk is het wel van belang dat leiders en managers niet door een soort van bias worden geleid, dat oudere medewerkers minder arbeidstevreden kunnen zijn dan jongere medewerkers, bijvoorbeeld door een vooroordeel dat een lang dienstverband in arbeid met een hoog routinegehalte van invloed is op de arbeidstevredenheid. Interessant binnen dit onderzoek is dat de gemiddelde leeftijd van de respondenten 53,06 jaar is. De processen bij GVB kennen een hoge mate van routine, zeker voor het rijdende personeel, die verreweg de grootste groep vormen in de steekproef. Deze relatief hoge leeftijd heeft er niet voor gezorgd dat er wel een relatie tussen leeftijd en arbeidstevredenheid is ontstaan.

Voor GVB is het interessant om te beseffen, dat werken in een publiek domein een verhogend effect op arbeidstevredenheid in het werk kan hebben en dat publieke service motivatie gunstige effecten kent voor de organisatie als geheel (Bright, 2008). Transformationeel leiderschap en publieke service motivatie heeft een significant verband laten zien. Effecten van motivatie op arbeidstevredenheid zijn niet gemeten binnen dit onderzoek, echter kan het voor een organisatie met een publieke/maatschappelijke functie, die meer klantvriendelijk wil opereren interessant zijn om publieke service motivatie bijvoorbeeld mee te nemen in het aannamebeleid. Een persoonlijke match met de dienst of het product is daarbij wel belang (Liu & Li-Ping Tang, 2011).

Voor managers is een primaire vraag, hoe houd ik mijn medewerkers gemotiveerd. Binnen publieke organisaties zijn de mogelijkheden om excentriek te motiveren bijvoorbeeld door

salarisverhoging, bonussen e.d. niet tot nauwelijks aanwezig, alleen al vanwege het feit dat dergelijke organisaties (gedeeltelijk) uit belastingopbrengsten worden gefinancierd. Transformationeel leiderschap gaat in hoofdzaak over ‘intrinsieke motivatie’. Binnen deze thesis is nog eens bevestigd dat salaristevredenheid en arbeidstevredenheid geen verband kennen. Dit kan waardevol zijn voor managers in de keuze voor de juiste ‘motivator’ voor de medewerker en het bepalen van een geschikt leiderschapsmodel voor de organisatie.

5.5 Limitaties & suggesties

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. De belangrijkste limitatie is dat het onderzoek zich heeft gericht op één bedrijfsomgeving, namelijk dat van GVB. Daarom moet er de nodige voorzichtigheid in acht worden genomen omtrent de generaliseerbaarheid van dit onderzoek voor andere organisaties. Om te kunnen generaliseren zal feitelijk hetzelfde onderzoek in een vergelijkende context en onder vergelijkende omstandigheden moeten plaatsvinden bij andere bedrijven met vergelijkende kenmerken als dat van GVB. Er zijn zeker organisaties in Nederland die daar op ‘hoofdpijnen’ aan voldoen en waarvoor het interessant kan zijn om te onderzoeken of transformationeel leiderschap de arbeidstevredenheid van medewerkers kan verhogen en waarbij het belangrijk is om meer vertrouwen tussen leidinggevend en medewerkers te creëren. Voor de praktijk en theorie is het interessant om dit onderzoek te repliceren in een andere bedrijfsomgeving met eerder genoemde voorwaarden en zo overeenkomsten en mogelijke significante afwijkingen te vinden. Pas dan kan geteld worden of de uitspraken in dit onderzoek ook generaliseerbaar zijn.

Een andere beperking is de respons. Deze is met 22,6% laag. Ondanks dat 201 respondenten hebben meegewerkt aan het onderzoek moet er wel een bepaalde voorzichtigheid in acht worden genomen omtrent het doen van uitspraken over de totale GVB organisatie. Een andere kanttekening is dat het onderzoek in betrekkelijk korte tijd heeft plaatsgevonden en dat er mede daardoor slechts twee onderzoeksmethoden zijn gehanteerd, namelijk literatuuronderzoek en een enquête.

Uit de factoranalyse op basis van de vragenlijst bleek dat de oorspronkelijke vragen omtrent motivatie en arbeidstevredenheid hetzelfde meten. Vermoedelijk is het lastig om met een beperkte vragenlijst arbeidstevredenheid en motivatie als aparte factoren te meten. Mogelijk zijn beide begrippen ook erg aan elkaar verwant.

Het totaal aantal vragen in de survey is gering wat mogelijk ook een beperking heeft gevormd in de betrouwbaarheid van de dimensie ‘vertrouwen’. Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleken de vragen omtrent vertrouwen geen sterke onderlinge samenhang met elkaar te hebben. Het niet kunnen meten van motivatie als aparte factor op arbeidstevredenheid komt mogelijk ook door het relatief beperkte aantal vragen. Het beperkte aantal vragen van de survey in combinatie met de matige betrouwbaarheid van de factor vertrouwen zijn mogelijk van invloed geweest, waardoor de relatie tussen vertrouwen en arbeidstevredenheid niet is gevonden, in tegenstelling tot bevindingen vanuit wetenschappelijke literatuur.

Naast de beperkende vragenlijst en het aspect ‘tijd’ kan tenslotte worden gesteld dat dit onderzoek een afstudeeropdracht vormt en er daardoor onervarenheid is bij de auteur met onderzoek.

Ten aanzien van vervolgonderzoek worden de volgende suggesties verondersteld;

Vragenlijst

In dit onderzoek is een verkenning gedaan naar de effecten van transformationeel leiderschap op arbeidstevredenheid en de mediërende rol van vertrouwen in leidinggevend. Het is ondanks de beperkte interne consistentie van de vragen inzake vertrouwen binnen de thesis, mogelijk interessant of er toch specifieke kenmerken binnen GVB aanwezig zijn, waarbij vertrouwen niet direct relevant is ten aanzien van arbeidstevredenheid. Er moet daarbij dan wel gewerkt worden met een vragenlijst die een sterke onderlinge samenhang hebben ten aanzien van vertrouwen.

Binnen de context van verwaarloosde organisaties moet altijd rekening gehouden worden met 'sociale wenselijkheid' (Kampen, 2010). Het hanteren van een 5-punts Likertschaal heeft respondenten de kans gegeven om op sommige vragen neutraal te kunnen antwoorden. Mogelijk is het verstandig om bij toekomstig onderzoek naar een antwoordschaal te zoeken, die de mogelijkheid om neutraal te antwoorden uitsluit. De vragen omtrent transformationeel leiderschap en vertrouwen gaan over de direct leidinggevende, waarbij de mogelijkheid om te kunnen kiezen voor neutraliteit wellicht wordt gevoed door een zekere zorg over anonimiteit.

De keuze om voor een gering aantal vragen te kiezen is ontstaan vanuit bias van de auteur. Omdat binnen GVB doorgaans de respons bij enquêtes etc. laag te noemen is, vanuit het perspectief van de schrijver van deze thesis, is bewust gekozen voor een 'zo kort mogelijke' vragenlijst. Vermoedelijk bleek een vragenlijst met 37 items te klein, om sterke significante verbanden tussen transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid, motivatie en vertrouwen in leidinggevend te vinden en ook nog een aantal demografische gegevens te verzamelen. Een advies zou dan ook zijn om een uitgebreidere vragenlijst te hanteren. Overigens zijn de vragen van transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid wel sterk tot zeer sterk te noemen, gelet op de hoge uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyses op de vragen die eerdergenoemde thema's behandelen.

Externe onderzoeker

Er is door de schrijver van deze thesis niet actief geprobeerd om de respons te kunnen verhogen. Dat is een bewuste keuze. Omdat de auteur zelf werkzaam is als manager bij GVB, zou op deze wijze 'onbewust' een soort van druk ervaren kunnen worden bij de mensen die een vragenlijst toegestuurd hebben gekregen. Daarnaast is er een interpersoonlijke collegiale relatie tussen auteur en respondenten. Dit kan enige invloed hebben uitgeoefend op het wel of niet invullen van de enquête. Indien een 'buitenstaander' een dergelijk onderzoek zou hebben uitgevoerd binnen GVB zal deze invloed mogelijk minder zijn geweest. Het is ook mogelijk dat sommige respondenten zich hebben laten leiden door hun mening omtrent het functioneren van de auteur als manager. Aan dit aspect is wel aandacht besteed in de vragenlijst, door expliciet stellingen te poneren omtrent de 'direct leidinggevende', hetgeen de auteur in veel gevallen niet is.

Kwalitatief onderzoek

Er is voor kwantitatief onderzoek gekozen om enerzijds een uitspraak te kunnen doen over een grote homogene groep en anderzijds omdat het voor de schrijver van deze thesis vanwege betrokkenheid bij GVB moeizaam is om kwalitatief onderzoek te kunnen verrichten, omdat de meeste medewerkers de schrijver van deze thesis persoonlijk kennen. Het is zeker een aanbeveling om bij vervolgonderzoek ook kwalitatieve methodes toe te voegen. Het voordeel hiervan is dat ook 'onzichtbare' factoren opgemerkt kunnen worden, zoals emoties en achtergronden van keuzes door respondenten. Bij kwalitatief onderzoek is aan te bevelen om

een externe onderzoeker te betrekken, om bias omtrent GVB vanuit de dagelijkse praktijk te voorkomen.

In hoeverre is GVB nog een verwaarloosde organisatie?

Dit onderzoek kan geen antwoord geven of herstel uit de verwaarloosde organisatie volgens de theorie van Kampen (2010) heeft plaatsgevonden en in welke mate dit dan het geval is. Dit valt niet binnen de scope van dit onderzoek, maar is mogelijk een interessant aspect voor vervolgonderzoek.

Ander onderzoekdomein

Vervolgonderzoek kan natuurlijk plaatsvinden bij GVB, echter is het nog interessanter of er binnen organisaties die zich in een vergelijkende context en vergelijkbaar transformatieproces begeven, vergelijkende uitkomsten worden gevonden en zo te kunnen generaliseren. Uiteraard is het ook interessant om eventuele significante afwijkingen te vinden ten aanzien van de betrouwbaarheid.

5.6 Aanbevelingen voor de praktijk

In dit laatste subhoofdstuk van deze thesis worden een vijftal aanbevelingen voor de praktijk gedaan. De praktijk wordt in deze beschouwd als de GVB-organisatie. Onderstaand worden de aanbevelingen gepresenteerd;

1. Binnen een grote homogene populatie in de GVB organisatie is een verband gevonden tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid. Verder onderzoek naar deze vorm van leiderschap kan voor de organisatie voor de strategische agenda interessant zijn.
2. Er is een sterk significant verband tussen transformationeel leiderschap en vertrouwen in leidinggevend gevonden. Voor de ambitie om leidinggevend en medewerkers in vertrouwen en vanuit verbinding te laten werken zou verder onderzoek naar deze leiderschapsvorm bij GVB interessant kunnen zijn.
3. Nader onderzoek naar publieke service motivatie kan voor GVB interessant zijn. Uit literatuuronderzoek binnen deze thesis is uitgebreid toegelicht, dat medewerkers ‘van nature’ een hogere publieke service motivatie kunnen hebben en zo ook een hogere arbeidstevredenheid kunnen genieten. Dit kan van belang zijn bij werving en selectie van nieuwe medewerkers die rechtstreeks contact hebben met de reiziger.
4. Soortige aannames dat oudere medewerkers ‘in algemene zin’ minder arbeidstevreden over hun werk zijn (bijvoorbeeld door de gedachte dat de sterke routinematigheid van veel functies binnen GVB invloed kan hebben op arbeidstevredenheid, doordat men een dergelijke functies al jarenlang vervult e.d.) zijn tegenstrijdig met de uitkomsten van dit onderzoek. Er is geen relatie gevonden tussen leeftijd en de mate van arbeidstevredenheid. Dit kan voor GVB van belang zijn ten aanzien van beleidsvorming in relatie tot dit onderwerp.
5. Het kan voor GVB interessant zijn om verder onderzoek te doen naar het ontbreken van een verband tussen vertrouwen in leidinggevend en arbeidstevredenheid. Dit kan mogelijk iets zeggen over het behoefteniveau van intensief contact van de medewerker met het management, bijvoorbeeld doordat er een intrinsieke motivatie bestaat om juist zo zelfstandig mogelijk te willen werken. Dit kan voor GVB interessant zijn voor het ‘managementmodel’ en de strategische doelstellingen.

Bijlage 1 Literatuurlijst

- Aardema, H., & Bekke, A. J. G. M. (2004). *Verbindend leiderschap : Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*. Den Haag: Elsevier Overheid.
- Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 65(3), 185-195.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2006). More (good) leaders for the public sector. *The International Journal Of Public Sector Management*, 19(4), 293-315
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public Service Motivation, User Orientation, and Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? *International Public Management Journal*, 16(2), 252.
- Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7/8), 315-320.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership: Charisma and beyond. In J. G. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*, 29-49. Lexington, MA: Heath.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal Of European Industrial Training*, 15(4), 9
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D.B. & De Goede, M.P.M. (2000). *Methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barker, J.R. (1993). "Tightening the iron cage: consertive control in self managing teams". *Administrative Science Oquarterly* 38, 408 – 437.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *The Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:1, 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders : The strategies for taking charge* (1st ed.). New York: Harper & Row
- Bijlsma-Frankema, K.M., G.A.C. Smid – Vertrouwen in overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek, beleidsopties. – In: A.F.A. Korsten en P.J.M. de Goede (red.) – *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. Diagnoses en therapieën*. – Elsevier : Den Haag, 2006.

- Boerner, S., Eisenbeiss, S., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Braun S., Weisweiler S., Frey D., & Peus C. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307 – 311.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review Of Public Administration*, 38(2), 149.
- Bryman, A (1992). *Charisma and leadership in organization*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 80(4), 468
- Carstensen, Laura L.; Isaacowitz, Derek M.; Charles, Susan T. *American Psychologist*, Vol 54(3), Mar 1999, 165-181.
- Casimir, G., Waldman, D., Bartram, T., & Yang, S. (2006). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 68-84.
- Charbonneau, D., Barking, J., & Kelloway, E.K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The meaning role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1521-1534
- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 565-576.
- Chin.,R. & Benne, K.D. (1970). General Strategies for effecting Changes in Human Systems. The Planning of Change: 32-59.
- Conway, E. and Monks, K. (2008), HR practices and commitment to change: an employee-level analysis, *Human Resource Management Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 72-89.
- Costa, A,C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review* 2003, nr 5, pp 605 – 622.
- Covey, S. R. (1999). Unifying leadership. *Executive Excellence*, 16(10), 3-4.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (eds.) (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-Determination Theory. An approach to human motivation & personality. Questionnaires. Intrinsic Motivation Inventory (IMI)*.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160
- Duck, J. M., Fielding, K.S. (2003). Leaders and their treatment of subgroups: implications for evaluations of the leader and the superordinate group, *European Journal of Social Psychology*, 33, 387–401.

- Durham, C.C., & Bartol, K.M. (2009). Pay for performance. In E. Locke (Eds), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, 217-238
- Elias, N. (1991) *The Society of Individuals*. Oxford: Basil Blackwell.
- Emery, C., Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personell. *Journal of Organizational Culture, communication and conflict* 2007; 11:1, pp. 77
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects. *Organization Science*, 14(1), 18-31.
- Fleischman, E.A. (1961). Leadership and Supervision. In: Fleischman, E.A. *Studies in Personnel and Industrial Psychology*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Gambetta, D (1988). *Trust: making and breaking cooperative relations*, Basis Blackwell, Oxford
- Gardner, B. D. (2010). Improve RN retention through transformational leadership styles. *Nursing Management*, 41(8), 8.
- Giessner, S. and D. van Knippenberg (2008). License to fail: goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 14-35.
- Gillespie, A., Mann, L(2004) Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 6, pp.588 - 607
- Haasnoot, M., Gilder D., de, & Schabracq, M.J. (1996). Arbeidstevredenheid onder oudere werknemers. *Gedrag en organisatie* 1996-9 nr. 4, 225-238.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hartog, D.N. den, P.L. Koopman, en J.J. van Muijen (1997) *Inspirerend leiderschap in organisaties*, Schoonhoven : Academic Service
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York etc.: John Wiley.
- Hoofman, W, Klein Hesselink, J, Van Genabeek, J, Wiezer, N, Willems, D. Arbobalans 2010. *Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*, TNO
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership. *Training & Development*, 50(1), 42 .
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755-768
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Jung, D.I., & Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kampen, J., & Schuiling, G. (2005). Verwaarloosde organisaties . (Her-)opvoeden: een vergeten taak van de manager. *M & O*, 59(5), 30 .
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties : Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Kluwer.

- Kanungo, R. & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*: Thousand Oaks: Sage.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Korzilius, H.P.L.M. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: van Gorcum
- Kreps, D. M. (1997). Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *The American Economic Review*, 87(2), 359-364
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Liu, B.-C., & Tang, T. L.-P. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S., M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour* 27, 387-393
- Martin, M. (1999). Trust Leadership. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 5(3), 41-49.
- Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50(4): 370-396.
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field Quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. *Academy Of Management. The Academy Of Management Review*, 20(3), 709.
- Mc Gregor, D.M (1960): *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill
- Medley F, & Larochelle DR. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9)
- Metcalf, B., Alban-Metcalf, J. (2006), "More (good) leaders for the public sector", *International Journal of Public Sector Management* 19:4, 293-315.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Moynihan, Donald P., and Sanjay K. Pandey. 2007. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review* 67(1): 40-53.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Nauta, A., De Bruin M. & Cremer, R (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA. Verenigde Staten van Amerika: SAGE Publications, Inc
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome* (Issues in organization and management series; The issues in organization and management series). Lexington, MA etc.: Lexington Books.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718

- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *The Academy Of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., Tuson, K.M., Brière, N.M & Blais, M.R.(1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation and a motivation in sports : The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Personality and Social Psychology* 71, 331-340
- Perry, James L. & Wise, Lois Recascino (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 50 (3): 367–373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management -Lubbock Then College Station Texas-* 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal Of Management*, 26(3), 513-563.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Academy Of Marketing Science. Journal*, 25(4), 319-328.
- Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1).
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review Of Administrative Sciences*, 72(2), 187-201.
- Swanborn, P. G. (2010). *Basisboek sociaal onderzoek* (5e druk). Den Haag: Boom Onderwijs.
- Taylor, F. W., & Gilbreth, F. B. (1985). *The principles of scientific management*. Easton [Pa.: Hive Pub. Co.
- Taylor, Frederick Winslow (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers,
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy Of Management Journal*, 43, 178-190.
- Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 307-323
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal Of Health Planning And Management*, 28(3), E217-e241
- Verburg, R. & Hartog, D. den (2001). Human Resource Management in Nederland. Amsterdam: SWP
- Verhage, B. (2004), *Grondslagen van de marketing*. Noordhoff
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19(3), 251
- Walton, M. (2014). The dark side of transformational leadership: a critical perspective. *Action Learning: Research And Practice*, 11(2), 238-240.
- Wang, X., Chontawan, R. & Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China.. *Journal of Advanced Nursing* 68(2), 444–451.
- Warr P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology And Aging*, 7(1), 37-45

Weber, Max 1905 "Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus. *Archiv für Sozialwissen- schaft und Sozialpolitik* 20: 1-54

Wegge, J., Schmidt, K.-H., Parkes, C., & Dick, R. (2007). Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 80(1), 77-89.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Yukl, G. (2009). Use power effectively to influence people. In E. Locke (Eds), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (p. 349-366). Sussex, England: John Wiley & Sons, Inc.

Yukl, G., Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership*, Second edition. New Jersey, Lawrence Earlbaum Associates, London.

Bijlage 2 vragenlijst + begeleidingsbrief

Beste collega,

Hierbij wil ik je graag om jouw medewerking vragen voor een onderzoek in het kader van het afronden van mijn Masteropleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Mijn onderzoek richt zich op de effecten van leiderschap in voormalige overheidsorganisaties. Voor dit onderzoek heb ik gegevens nodig over jouw ervaring bij GVB in relatie tot leiderschap.

Het invullen van de vragen zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. De door jouw gegeven antwoorden zullen uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt worden. Het onderzoek is volledig anoniem van aard. Er wordt op geen enkele wijze om jouw naam, personeelsnummer e.d. gevraagd. Het is dus niet mogelijk om te zien wat jij hebt ingevuld. Dit is ook niet van belang voor dit onderzoek.

De vragenlijst zit als bijlage bij deze brief. Op het formulier vind je tevens een beschrijving, hoe je het formulier moet invullen. Na het invullen kun je deze **vóór maandag 27 juni a.s.** opsturen aan:

Garage West
t.a.v. Robert Modderman (kamer 007)
Jan Toopropstraat 47
1000 AA AMSTERDAM

Je hoeft vanzelfsprekend geen portokosten te betalen. Een **antwoordenvelop** is bijgesloten.

Door het invullen van de vragenlijst help je mee aan wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap en help je mij persoonlijk met het afronden van mijn opleiding. Ik zou het dus heel erg waarderen als je zou willen meewerken!

Mocht je nog vragen hebben, dan hoor ik dat natuurlijk graag. Mijn emailadres is: robert.modderman@gvb.nl. Ook kun je mij bereiken per telefoon via 020-4605684.

Met vriendelijke groet,

Robert Modderman

VRAGENLIJST LEIDERSCHAP IN UW ORGANISATIE

Handleiding bij deze vragenlijst

Deze vragenlijst bestaat uit **37 vragen** en is opgebouwd uit 3 onderdelen. Vragenlijst A legt u een aantal stellingen voor over uw direct leidinggevende, waarbij we u vragen om uw mening te geven. Vragenlijst B stelt u een aantal algemene vragen, hoe u bepaalde zaken ervaart binnen GVB of in uw huidige functie. De enquête wordt afgesloten met een aantal algemene vragen over uw profiel. Voor de gehele vragenlijst, geldt dat telkens maar één antwoord gegeven dient te worden. Het invullen van de enquête neemt ca. 10 minuten in beslag.

Volledige anonimiteit en onafhankelijkheid gewaarborgd!

Deze vragenlijst is anoniem en onafhankelijk van GVB opgesteld. Op geen enkele wijze zijn uw antwoorden inzichtelijk voor anderen. Er wordt op geen enkele wijze naar uw naam, personeelsnummer e.d. gevraagd. De vragen zijn opgesteld vanuit een wetenschappelijk kader en de afstudeerscript, waarvoor deze vragen worden gesteld, wordt begeleid vanuit de Erasmus universiteit in Rotterdam.

A. Uw ervaringen met uw direct leidinggevende.

Onderstaande vragen bevatten een aantal uitspraken over uw **direct leidinggevende**. De vragen hebben betrekking op, in hoeverre u bepaalde zaken ervaart. Markeer het vakje dat u het meeste van toepassing vindt, op uw manager. Voor alle vragen geldt, dat er telkens één vakje gemarkeerd moet worden.

Voorbeeld

		1 Helemaal Niet	2 Af en toe	3 Soms	4 Regelmatig	5 Vaak
34	Mijn manager is optimistisch over mijn werk					

Vragenlijst A

		1 Helemaal Niet	2 Af en toe	3 Soms	4 Regelmatig	5 Vaak
1	Mijn manager spreekt optimistisch over de toekomst					
2	Mijn manager behandelt mij als een individu, in plaats van een lid van de groep					
3	Mijn manager draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit					

		1 Helemaal Niet	2 Af en toe	3 Soms	4 Regelmatig	5 Vaak
4	Mijn manager luistert naar zaken die voor mij van belang zijn					
5	Mijn manager grijpt niet in als het niet noodzakelijk is					
6	Mijn manager fungeert voor mij als een voorbeeld					
7	Mijn manager stimuleert me in het uitten van mijn eigen mening					
8	Mijn manager formuleert nieuwe uitdagingen voor mij					
9	Mijn manager laat me zien hoe je problemen vanuit andere invalshoeken kunt bekijken					
10	Mijn manager creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke taak te werken					
11	Mijn manager zorgt ervoor dat ik trots ben met hem/haar samen te werken					
12	Mijn manager toont in woord en daad een imago van bekwaamheid					
13	Mijn manager maakt mij bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, idealen en aspiraties					
14	Mijn manager heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid en een krachtige uitstraling					
15	Mijn manager kan elke hindernis nemen					
16	Mijn manager heeft mijn volle vertrouwen					
17	Mijn manager is voor mij een symbool van succes en bekwaamheid					
18	Mijn manager toont een buitengewone bekwaamheid bij alles wat hij/zij onderneemt					

B. Uw mening over uw motivatie, arbeidstevredenheid en vertrouwen.

Onderstaande vragen bevatten een aantal uitspraken. De vragen hebben betrekking op, in hoeverre u bepaalde zaken **zelf** ervaart. Markeer het vakje dat u het meeste van toepassing vindt, op uw manager. Voor alle vragen geldt, dat er tekens één vakje gemarkeerd moet worden.

Voorbeeld

		1 Helemaal Oneens	2 Oneens	3 Neutraal	4 Eens	5 Helemaal Eens
8	Eigen invloed is van belang bij motivatie					

Vragenlijst B

		1 Helemaal Oneens	2 Oneens	3 Neutraal	4 Eens	5 Helemaal Eens
19	Als ik het voor het zeggen had, zou ik mijn direct leidinggevende geen enkele invloed geven op kwesties die voor mij belangrijk zijn					
20	Ik zou bereid zijn om mijn direct leidinggevende de volledige controle te geven over mijn toekomst in de organisatie					
21	Ik zou graag willen dat er een goede manier was om mijn direct leidinggevende in de gaten te kunnen houden					
22	Ik zou er geen problemen mee hebben om mijn direct leidinggevende een taak of probleem te geven dat voor mij erg belangrijk is, zelfs als ik deze acties van hem/haar niet kan monitoren					
23	Ik vind mijn werkzaamheden leuk om te doen					
24	Ik ben van mening dat mijn werkzaamheden saai zijn					
25	Mijn werkzaamheden hebben niet mijn volledige aandacht					
26	Ik zou mijn werkzaamheden willen omschrijven als erg interessant					

		1 Helemaal Oneens	2 Oneens	3 Neutraal	4 Eens	5 Helemaal Eens
27	Ik ben tevreden over mijn salaris					
28	De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk					
29	Elke dag op het werk lijkt alsof het nooit zal eindigen					
30	Ik heb echt plezier in mijn werk					
31	Ik beschouw mijn taak nogal als onaangenaam					
32	Een belangrijk motief voor mijn huidige functie is, de bijdrage die ik lever aan de maatschappij					

C. Algemene vragen over uw profiel.

Onderstaande vragen zijn algemeen van aard en vormen tevens de laatste vragen van deze enquête.

33. Wat is uw geslacht?

Geef hier uw geslacht aan, door het vakje te markeren.

Man ☐ Vrouw ☐

34. Wat is uw leeftijd?

Mijn leeftijd is _____ jaren

35. Hoeveel jaren bent u werkzaam voor GVB?

Ik werk _____ jaren bij GVB.

36. Wat is uw huidige functie binnen GVB?

Geef in onderstaande tabel aan, welke functie u binnen GVB uitoefent, door het juiste vakje te markeren. Indien u een combi-functie uitoefent, vult u dan de functie van buschauffeur in.

huidige functie	
buschauffeur	☐
ondersteunend/staf	☐
leidinggevende	☐

37. Hoogst behaalde diploma voortgezet onderwijs

Geef in onderstaande tabel aan, wat uw hoogst voltooide opleiding in het voortgezet onderwijs is, door het juiste vakje te markeren. Indien uw opleiding er niet bij staat, kies dan voor een vergelijkbare opleiding. Het diploma CCV/code 95 wordt bij deze vraag buiten beschouwing gelaten, het gaat bij deze vraag om de opleiding van het voortgezet onderwijs.

diploma voortgezet onderwijs	
geen diploma behaald	
Lbo, Vbo, Vmbo, Mavo	
Mbo	
Havo, mulo	
Vwo, hbs	
Hbo, Hts, Heao	
Wo, universitair	

Hebt u alle 37 vragen ingevuld?

HARTELIJK DANK VOOR UW HULP!



Bijlage 3 enkele aanvullende tabellen

(Extra tabel 1)
Correlatieanalyse SPSS

		TL_schaal	AT_schaal	VT_schaal
TL_schaal	Pearson Correlation	1	,201**	,532**
	Sig. (2-tailed)		,005	,000
AT_schaal	Pearson Correlation	,201**	1	,108
	Sig. (2-tailed)	,005		,132
VT_schaal	Pearson Correlation	,532**	,108	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,132	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Listwise N=196

(Extra tabel 2)
Model Summary SPSS

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,201 ^a	,041	,031	,46703	1,870

a. Predictors: (Constant), VT_schaal, TL_schaal

b. Dependent Variable: AT_schaal

(Extra tabel 3)
ANOVA tabel SPSS

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,781	2	,891	4,084	,018 ^b
	Residual	42,096	193	,218		
	Total	43,877	195			

a. Dependent Variable: AT_schaal

b. Predictors: (Constant), VT_schaal, TL_schaal

(Extra tabel 4)
Coëfficiënten SPSS

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,958	,150		26,349	,000		
	TL_schaal	,096	,040	,201	2,412	,017	,717	1,394
	VT_schaal	,001	,055	,001	,016	,987	,717	1,394

a. Dependent Variable: AT_schaal

(Extra tabel 5)
Mediatieanalyse Process

Model = 4
Y = AT_schaa
X = TL_schaa
M = VT_schaa

Sample size
196

Outcome: VT_schaa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,532	,283	,374	76,481	1,000	194,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,850	,145	12,735	,000	1,563	2,136
TL_schaa	,387	,044	8,745	,000	,299	,474

Outcome: AT_schaa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,201	,041	,218	4,084	2,000	193,000	,018

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,958	,150	26,349	,000	3,662	4,255
VT_schaa	,001	,055	,016	,987	-,107	,109
TL_schaa	,096	,040	2,412	,017	,018	,175

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: AT_schaa

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,201	,041	,217	8,210	1,000	194,000	,005

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,960	,111	35,810	,000	3,742	4,178
TL_schaa	,096	,034	2,865	,005	,030	,163

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,096	,034	2,865	,005	,030	,163

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,096	,040	2,412	,017	,018	,175

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
VT_schaa	,000	,022	-,048	,040

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
VT_schaa	,001	,047	-,100	,086

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
VT_schaa	,001	,046	-,098	,087

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
VT_schaa	,004	,348	-,646	,533

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
VT_schaa	,004	1,025	-,415	1,058

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
VT_schaa	,012	,018	-,016	,055

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
VT_schaa	,001	,025	,000	,000

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,000	,021	,016	,987