

Rapportage onderzoek

Leiderschap en Bevlogenheid

2013 - 2014

Inhoudsopgave

Achtergrondinformatie onderzoek	2
Doelen van het onderzoek.....	2
Procedure van het onderzoek.....	2
Resultaten	3
Kenmerken deelnemers en respons.....	3
Werk gerelateerd welzijn	6
Wat is werk gerelateerd welzijn?	6
Bevlogenheid	6
Vermoeidheid	6
Prestatie	7
Wat is prestatie?.....	7
Resultaat.....	7
Leiderschap.....	8
Wat is leiderschap?.....	8
Resultaat.....	9
Algemene conclusie	10
Vervolgonderzoek.....	12

Achtergrondinformatie onderzoek

Doelen van het onderzoek

Het onderzoek naar leiderschap en bevlogenheid heeft verschillende doelen:

1. Onderzoeken of en hoe leidinggevendenden bijdragen aan de bevlogenheid van medewerkers.
2. Onderzoeken of en hoe werknemers hun eigen bevlogenheid kunnen bevorderen.
3. Onderzoeken of het gedrag van leidinggevendenden en medewerkers fluctueert over weken en wat voor effect dit heeft op de bevlogenheid en de prestatie van medewerkers.
4. Onderzoeken in welke situaties de effecten van leiderschap sterker of minder sterk zijn.

Procedure en methode

In het onderzoek is gebruik gemaakt van elektronische vragenlijsten die gedurende vijf weken, aan het eind van elke week, zijn ingevuld door koppels bestaande uit één leidinggevende en één van zijn/haar medewerkers. Alle vragenlijsten zijn vertalingen van gevalideerde vragenlijst uit de literatuur. Het onderzoek is uitgevoerd door Kimberley Breevaart (universitair docent), Arnold Bakker (professor) en Daantje Derks (universitair docent), werkzaam aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en Evangelia Demerouti (professor), werkzaam aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Resultaten

Kenmerken deelnemers en respons

In totaal hebben 57 medewerkers (24 mannen, 23 vrouwen) en 57 leidinggevendenden (30 mannen, 27 vrouwen) aan het onderzoek deelgenomen. Tabel 1 geeft een overzicht van het aantal koppels (één leidinggevende en één van zijn/haar medewerkers) per arbeidssector.

Tabel 1. Percentage deelnemers aan het onderzoek ten opzicht van het totale aantal deelnemers opgesplitst per sector.

Sector	Percentage deelnemers t.o.v. het totale aantal deelnemers
Zakelijke dienstverlening	36.7%
Gezondheidszorg en welzijnswerk	26%
Vervoer	16.3%
Handel	8.2%
Onderwijs	6.1%
Financiële instelling	2%
Industrie	2%
Overige	0.7%

Tabel 2 geeft een samenvatting van de demografische gegevens van de koppels. De gemiddelde leeftijd van de leidinggevendenden die aan het onderzoek hebben deelgenomen is 42.5. De jongste leidinggevende is 21 jaar en de oudste leidinggevende is 59. Gemiddeld hebben de leidinggevendenden 21.37 jaar werkervaring, waarvan ze gemiddeld 10.12 jaar bij de huidige organisatie werken.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 38.5. De jongste medewerker is 19 en de oudste is 60. De medewerkers hebben gemiddeld 21.37 jaar werkervaring, waarvan ze gemiddeld 8.14 jaar bij de huidige organisatie werken. Gemiddeld genomen werken de koppels 4.43 jaar met elkaar samen.

Uit het onderzoek blijkt dat van de medewerkers, vrouwen minder bevlogen zijn dan mannen, minder aan zelfsturing doen en dat mannen hun werk mentaal veeleisender vinden dan vrouwen. Ook blijkt dat naarmate medewerkers ouder zijn en meer werkervaring hebben, zij meer aan zelfsturing doen en hun werk mentaal veeleisender vinden. Bij leidinggevendenden zien we dat vrouwelijke leidinggevendenden minder bevlogen zijn en meer tijdsdruk ervaren dan mannelijke leidinggevendenden. Des te ouder leidinggevendenden zijn en des te meer werkervaring zij hebben, des te minder vermoeid ze zijn en des te minder werkdruk zij ervaren.

Tabel 2. Gemiddelde leeftijd, werkervaring, dienstjaren bij de huidige organisatie, en aantal jaren samenwerking van de leidinggevendenden en medewerkers.

	Gemiddelde
Leeftijd	
Leidinggevendenden	42.5
Medewerkers	38.5
Jaren werkervaring	
Leidinggevendenden	21.37
Medewerkers	17.59
Dienstjaren huidige organisatie	10.12
Leidinggevendenden	8.14
Medewerkers	
Jaren samenwerking	4.43

Werk gerelateerd welzijn

Wat is werk gerelateerd welzijn?

In dit onderzoek is werk gerelateerd welzijn gemeten door te kijken naar bevlogenheid en vermoeidheid. Bevlogenheid is een positieve, werk gerelateerde toestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit betekent dat medewerkers energiek zijn, zich fit voelen en onvermoeibaar door kunnen gaan met werken. Toegewijde medewerkers voelen zich sterk betrokken bij het werk en zijn trots op het werk dat ze doen. Absorptie verwijst naar het opgaan in het werk en het gevoel dat de tijd vliegt tijdens het werk. Vermoeidheid gaat over de mate waarin medewerkers zich mentaal uitgeput voelen tijdens het werk.

Bevlogenheid

Bevlogenheid is gemeten op een schaal van 1 t/m 7, waarbij alles boven de 5.5 een indicatie is van hoge bevlogenheid. Over alle weken heen scoorden de medewerkers gemiddeld een 4.86 en leidinggevenden een 5.16. Dit wil zeggen dat zowel medewerkers als leidinggevenden in dit onderzoek een gemiddelde mate van bevlogenheid vertoonden.

Vermoeidheid

Vermoeidheid is gemeten op een schaal van 1 t/m7, waarbij alles boven de 4 een indicatie is van een hoge mate van vermoeidheid. Zowel medewerkers als leidinggevenden scoorden gemiddeld een 2.90 op mentale vermoeidheid, wat duidt op een gezonde mate van vermoeidheid na een week werken.

Prestatie

Wat is prestatie?

Prestatie gaat over de mate waarin medewerkers aan de formele eisen van hun baan voldoen. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers het werk uitvoeren dat van ze wordt verwacht en hun verantwoordelijkheid nemen. De prestatie is in dit onderzoek gemeten door leidinggevende te vragen om de prestatie van hun medewerker, waarmee zij aan dit onderzoek meededen, te beoordelen.

Resultaat

De schaal waarop prestatie is gemeten loopt van 1 t/m 7 en leidinggevenden beoordelen de prestatie van hun medewerker in dit onderzoek met gemiddeld een 5.83. Over het algemeen kan dus worden gezegd dat de leidinggevenden vinden dat hun medewerker goed presteert op de formele eisen van zijn/haar baan. Wat opvalt is dat de beoordeling van de prestatie in de eerste week het hoogst was (5.99) en in de laatste week het laagst (5.69).

Leiderschap

Wat is leiderschap?

In dit onderzoek is gekeken naar transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en zelf-leiderschap. Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl die zich kenmerkt door een directieve doch medewerker gerichte manier van leidinggeven. Transformationeel leidinggevendenden dragen de visie van het bedrijf uit en zorgen er op een positieve manier voor dat medewerkers in deze visie meegaan. Deze leidinggevendenden hebben persoonlijke aandacht voor hun medewerkers en richten zich niet alleen op prestaties, maar ook op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Bovendien stimuleren transformationeel leidinggevendenden hun medewerkers om zelfstandig te werken.

Transactioneel leiderschap betekent dat leidinggevendenden gefocust zijn op het voorkomen van fouten. Dit kan zowel actief, bijvoorbeeld door regels te stellen en het gedrag van werknemers nauwkeurig in de gaten te houden, als passief, waarbij medewerkers er achteraf door hun leidinggevendenden op worden gewezen als ze fouten hebben gemaakt.

Transformationeel en transactioneel leiderschap sluiten elkaar niet uit, leidinggevendenden kunnen beide manieren van leidinggeven gebruiken om medewerkers aan te sturen. Bijvoorbeeld, in de weken dat er een belangrijke deadline nadert kunnen leidinggevendenden meer gebruik maken van transactioneel leiderschap, terwijl ze meer gebruik kunnen maken van transformationeel leiderschap wanneer ze de creativiteit van medewerkers willen stimuleren.

Zelf-leiderschap is de mate waarin medewerkers zichzelf aansturen.

Wanneer medewerkers veel zelf-leiderschap gebruiken wil dit zeggen dat

ze initiatief nemen, zelf oplossingen zoeken voor problemen in hun werk en niet snel om hulp van hogerhand zullen vragen. Dit is bijvoorbeeld nuttig op de dagen dat leidinggevendenden niet aanwezig zijn, het druk hebben of wanneer medewerkers thuis werken.

Resultaat

De schaal waarop is gemeten loopt van 1 t/m 7. Gemiddeld geven medewerkers hun leidinggevendenden een score van 4.44 voor transformationeel leiderschap en leidinggevendenden geven zichzelf gemiddeld een 5.26. Dit wil zeggen dat zowel medewerkers als leidinggevendenden een gemiddelde score geven op transformationeel leiderschap, waarbij leidinggevendenden zichzelf bijna een heel punt hoger geven dan ze krijgen van hun medewerkers. Voor transactioneel leiderschap geldt het tegenovergestelde. Leidinggevendenden geven zichzelf een gemiddelde score van 4.03, terwijl medewerkers een score geven van 2.62. Wellicht dat het moeilijker is voor medewerkers om in te schatten of hun leidinggevendenden het gedrag van de medewerkers controleert. Op zelf-leiderschap geven medewerkers zichzelf een gemiddelde score van 5.81, wat wil zeggen dat ze zichzelf in grote mate aansturen.

Algemene conclusie

Het onderzoek naar leiderschap en bevlogenheid had vier doelen. Ten eerste wilden we onderzoeken of en hoe leidinggevendenden bijdragen aan de bevlogenheid van medewerkers. Daarnaast wilden we weten of en hoe medewerkers hun eigen bevlogenheid kunnen bevorderen. Ten derde wilden we bestuderen of het gedrag van leidinggevendenden en medewerkers fluctueert over werken en wat voor invloed dit heeft op de bevlogenheid en de prestatie van medewerkers. Als laatste wilden we onderzoeken in welke situaties de effecten van leiderschap sterker of minder sterk zijn. Hieronder volgt een korte uiteenzetting van de belangrijkste bevindingen van het onderzoek.

Uit het onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers hun leidinggevende als meer transformationeel zien, zij zich meer bevlogen voelen en hogere prestatiebeoordelingen krijgen van hun leidinggevende. Het onderzoek liet ook zien dat leidinggevendenden in sommige weken minder transformationeel leiderschap gebruiken, en dat als gevolg daarvan, medewerkers ook minder bevlogen zijn en minder goed presteren in deze weken. De bevindingen laten zien dat leidinggevendenden zichzelf meer transformationeel vinden dan hun medewerkers zien. Dit kan betekenen dat leidinggevendenden zichzelf overschatten of dat het gedrag van leidinggevendenden niet voldoende zichtbaar is voor medewerkers. Transformationeel leiderschap kan vergroot worden door een duidelijk visie uit te dragen en te communiceren naar medewerkers, persoonlijke aandacht te hebben voor medewerkers, een rol model te zijn voor medewerkers en medewerkers te stimuleren om zelf na te denken over oplossingen voor de moeilijkheden die zij tegenkomen in hun werk.

Naast transformationeel leiderschap, let het onderzoek zien dat ook het gebruik van zelf-leiderschap door medewerkers ervoor zorgt dat

medewerkers zich meer bevlogen voelen in hun werk en hogere prestatiebeoordelingen ontvangen van hun leidinggevende. In de weken dat medewerkers meer zelf-leiderschap gebruikten, gaven ze aan zich meer bevlogen te voelen en presteerden ze beter. Dit geeft aan dat medewerkers ook zelf iets kunnen doen om hun bevlogenheid te bevorderen, bijvoorbeeld op de momenten dat de leidinggevende niet aanwezig is of niet in staat is om transformationeel leiderschap te gebruiken. Juist op die momenten is het belangrijk dat medewerkers doelen stellen, bewust letten op hun eigen gedrag, hun gedrag bijsturen wanneer dat nodig is en zich focussen op de positieve aspecten van hun werk.

Als laatste bleek dat transformationeel leiderschap vooral tot meer bevlogenheid leidde op de momenten dat medewerkers veel behoefte hadden aan sturing door hun leidinggevend, terwijl zelf-leiderschap vooral tot meer bevlogenheid leidde wanneer medewerkers weinig behoefte hadden aan leiderschap. De behoefte aan sturing door de leidinggevende kan verschillen per situatie. Bij het uitvoeren van een complexe, nieuwe taak, kunnen medewerkers bijvoorbeeld behoefte hebben aan sturing door hun leidinggevende, terwijl ze dit minder hebben bij het uitvoeren van routine taken.

Vervolgonderzoek

Het onderzoek naar leiderschap en bevoegenheid waar u aan heeft meegedaan is uniek omdat het niet alleen kijkt naar het gedrag van de leidinggevende, maar ook naar het gedrag van de medewerkers. Helaas blijkt dat de rol van medewerkers in het leiderschapsproces niet veel aandacht krijgt. Het huidige onderzoek laat zien dat dit wel degelijk belangrijk is. Bovendien wordt het steeds gebruikelijker dat medewerkers niet altijd meer onder directe supervisie van hun leidinggevende werken (denk bijvoorbeeld aan thuiswerken, werken in teams, leiding geven aan grote groepen mensen), wat vragen oproept over de effectiviteit van huidige manieren van leiding geven.

Indien u interesse heeft om op te hoogte gehouden te worden van vervolgonderzoek, dan kunt u uw e-mailadres achterlaten via onderstaande website:

https://ebl.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_1BJf5b4UCJzlMcR

Indien u een vervolgonderzoek op maat wilt laten uitvoeren binnen uw bedrijf, neemt u dan contact op met Kimberley Breevaart (Breevaart@fsw.eur.nl of 010 – 40 89 034).