



MMM...
Mensen Maken Mora

Leiderschapsstijlen en productie

Helena Boering
Studentnummer 0029955

In samenwerking met:
Leonoor Brouwer
Hanna Lange

Begeleiding:
Maarten van Riemsdijk
Karin Sanders
Nicole Torka



Management summary

Mora Productie B.V. in Maastricht is the company where this research was conducted. The aim of the research is to make an inventory of the leadership styles that are practiced by the team leaders of Mora and the appraisal of different groups within the production of the kind of styles that are practiced. These appraisals were obtained through surveys that were handed out in the factory to the employees, to the team leaders themselves and the production manager.

The results showed that the team leaders were distinctively different on the social supporting style, they differed somewhat less on the coaching style and they were not distinctively different on the consultative and task-oriented styles. However, it was not possible to appoint one general style to all team leaders.

According to the employees, the items that belong to the social supporting and consultative styles are more important than the ones that belong to the task-oriented and coaching styles. This indicates that they find these styles of more importance than the others.

The self-evaluations showed, in comparison with the employee and production manager's evaluations, that the team leaders view themselves as scoring higher on the styles than the others think they do.



Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Management summary | 2 |
| Woord vooraf | 4 |
| 1 Introductie | 5 |
| 1.1 Mora Productie B.V. | 5 |
| 1.2 Structuur Mora Maastricht | 5 |
| 1.3 De productie | 7 |
| 1.4 Het onderzoek | 7 |
| 1.5 Onderzoeksvraag | 8 |
| 2 Theoretische beschouwingen | 9 |
| 2.1 Leiderschapsbenaderingen | 9 |
| 2.1.1 De ‘single factor’ en ‘situationalist’ benaderingen | 9 |
| 2.1.2 ‘Contingency’ benadering | 10 |
| 2.1.3 Transformationele en transactionele benadering | 11 |
| 2.1.4 De sociale identiteitsbenadering | 12 |
| 2.1.5 Proces benadering | 12 |
| 2.1.6 Preferentie van leiderschapsstijl | 13 |
| 2.2 Definities van leiderschap | 13 |
| 2.3 Leiderschapsstijlen | 14 |
| 2.3.1 Sociaal ondersteunend leiderschap: | 15 |
| 2.3.2 Taakgericht leiderschap: | 16 |
| 2.3.3 Participatief (of consultatief) leiderschap: | 16 |
| 2.3.4 Coachend leiderschap: | 16 |
| 2.3.5 Effectiviteit van leiderschap | 17 |
| 2.3.6 Effectiviteit van medewerkers: Motivatie in relatie tot leiderschap | 17 |
| 2.3.7 Attributietheorie en in-group favoritism | 18 |
| 2.3.8 Definitie van teams | 18 |
| 2.4 Methode | 20 |
| 2.4.1 Populatie | 20 |
| 2.4.2 De vragenlijsten | 22 |
| 2.4.3 Het afnemen van de vragenlijsten | 22 |
| 3 Resultaten en Conclusies | 23 |
| 3.1 Resultaten | 23 |
| 3.2 Conclusies | 27 |
| 3.3 Discussie | 28 |
| Literatuur | 30 |
| Bijlage | 32 |
| Open en gesloten vragenlijst medewerkers | 32 |



Woord vooraf

Snacks duiken niet spontaan in het vriesvak van de supermarkt of snackbar op. Daar werken veel mensen aan om het voedsel te bedenken, te realiseren en uiteindelijk het nooit eindigende proces van productie en transport mogelijk te maken. In dit geval wordt gekeken naar het productieproces en hoe leiderschap hier meespeelt.

Dit onderzoek is samen met Leonoor Brouwer en Hanna Lange uitgevoerd bij de Mora fabriek in Maastricht, en dit gebeurde onder begeleiding van Maarten van Riemsdijk, Karin Sanders en Nicole Torcka. Leonoor en Hanna hebben beiden een ander onderdeel van het onderzoek uitgewerkt in eigen verslagen.

Marloes Seinen heeft er voor gezorgd dat we bij Mora aan de slag konden en daar willen we haar hartelijk voor bedanken. Bij Mora zelf hebben veel mensen ons geholpen. Operations manager Ger Hollanders heeft ons wegwijs gemaakt bij Mora als groter geheel en veel vragenformulieren voor ons ingevuld. Ruud de Kleyn heeft ons rondgeleid in de fabriek en veel informatie gegeven. Warden Hofman heeft ons van veel extra informatie voorzien omtrent het HRM beleid. Vanessa Tuytschaever heeft ons met raad en daad terzijde gestaan, en was ook bereid om eventueel later binnengekomen vragenlijsten naar ons door te sturen. Behalve deze mensen hebben velen andere natuurlijk ons onderzoek mogelijk gemaakt, waaronder degenen die onze vragenlijsten hebben ingevuld. Iedereen heel erg bedankt!

Onze begeleiding vanuit de universiteit bestond uit Maarten van Riemsdijk, Karin Sanders en Nicole Torcka. We willen hun bedanken voor hun begeleiding, adviezen en kennis, en de inspanningen die gedaan moesten worden om ons na het eerste debacle aan een nieuwe opdracht te helpen.

Graag wil ik Leonoor Brouwer en Hanna Lange bedanken voor de samenwerking, het was zeer geslaagd om het onderzoek met z'n drieën uit te voeren.



1 Introductie

Mora Productie B.V. omvat de fabriek in Maastricht met alle directe en indirecte afdelingen en de fabriek in Mol, België. In deze paragraaf worden kort de geschiedenis van de organisatie beschreven, de huidige structuur, er worden enkele aspecten van de productie belicht en het doel van het onderzoek wordt omschreven.

1.1 Mora Productie B.V.

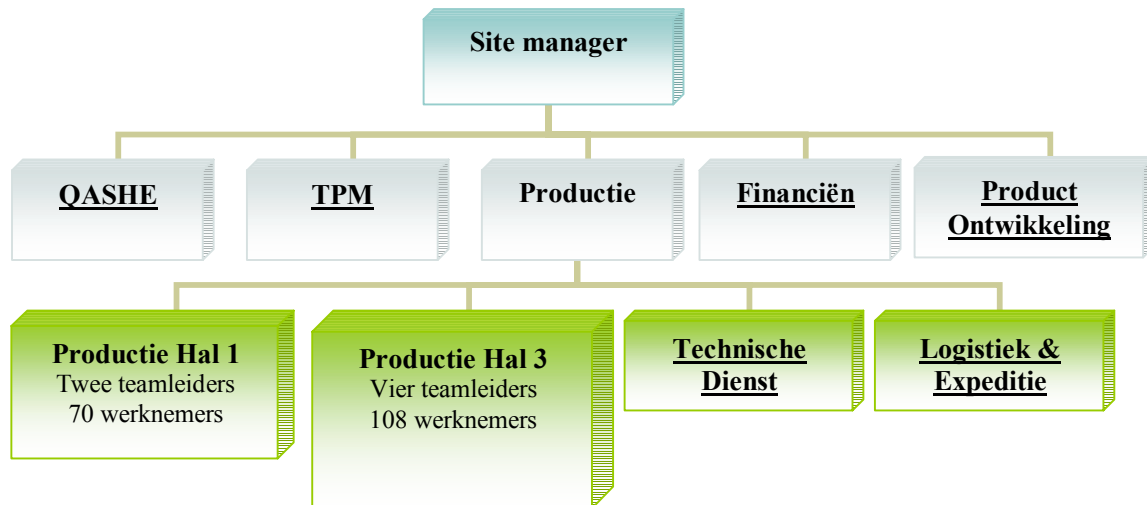
In 1969 werd door Marcel Mourmans, die loempia's en kroketten bezorgde voor de slagerij van zijn vader, en zijn vrouw Robby Ramaekers het bedrijf Mora opgericht. Mora groeide uit tot een zeer goedlopend bedrijf (Mora is een samenvoeging van Mo van Mourmans en Ra van Ramaekers). In 1972 werd er een fabriek in Maastricht gebouwd, waar kroketten en frikadellen werden geproduceerd. Dit gebeurde omdat de slagerij te klein was geworden. Bij gebrek aan een opvolger voor Mourmans werd Mora in 1995 overgenomen door Unilever. Mora maakt nu deel uit van de IgloMoragroep, ook wel omschreven als Unilever Icecream and frozen food. Naast Mora in Maastricht is Ola productie in Hellendoorn hier onderdeel van, evenals het bedrijf Iglo uit Mol (België) en een marketing/sales afdeling voor de gehele groep in Rotterdam. De totaalomzet van de IgloMoraGroep is 280 miljoen euro, van dit bedrag komt 120 miljoen euro van Mora. In de Mora fabriek in Maastricht vindt bulkproductie plaats, in Mol worden de kleinere batches gedraaid van producten die bijvoorbeeld uitgetest worden op kleinere schaal, voordat er geïnvesteerd wordt in gespecialiseerde machines voor grote productie.

Het assortiment dat in de fabriek wordt geproduceerd is uitgegroeid tot ongeveer 95 verschillende producten. Het grootste gedeelte hiervan wordt geproduceerd voor het eigen merk Mora. Voorbeelden hiervan zijn de Kroepia, de Viandel en de lekkerste kroket van Nederland (volgens onderzoeksbureau Synovate, 2005). Er worden ook huismerken voor onder andere de Aldi en C1000 geproduceerd en daarnaast wordt er voor McDonalds de kroketburger gemaakt.

De eindproducten worden over verschillende landen in Europa verspreid, maar het grootste deel wordt in de Benelux verkocht. Hierdoor wordt Mora binnen Unilever als een 'local diamond' beschouwd; een bedrijf dat geen producten maakt voor de wereldmarkt zoals de meeste merken van Unilever, maar dat het binnen een bepaald gebied erg goed doet. Dit was de reden om Mora aan te kopen en ook binnen Unilver te houden. Binnen Nederland heeft Mora concurrentie van onder andere Van Dobben, Beckers en Kwekkeboom.

1.2 Structuur Mora Maastricht

In Maastricht zitten behalve Productie ook de afdelingen Total Productive Maintenance (TPM), Financiën, Techniek en Kwaliteit (QASHE) en Productontwikkeling. Momenteel heeft Mora Productie B.V ongeveer 300 vaste medewerkers in dienst en werken er gemiddeld zestig uitzendkrachten. De organisatiestructuur is als volgt:



Figuur 1.1 Organisatiestructuur Mora

Gert-Jan de Geus is behalve site-manager van de fabriek in Maastricht ook site-manager van de fabriek in Mol.

Er zijn twee productiehallen, maar ze zijn genummerd als hal 1 en 3. Dit komt doordat men bij het opbouwen van het bedrijf eerst hal 1 heeft neergezet en daarna hal 3. Voordat men aan hal 2 kon beginnen werd hal 3 al uitgebreid richting hal 1, zodat hal 2 er niet meer tussen paste. Men heeft daarna de bouwplannen aangepast op de nieuwe situatie en de nummers 1 en 3 in de namen laten staan, veranderen hiervan zou namelijk veel administratief werk met zich mee zou brengen, zoals wijzigen van de naam bij onder andere het Kadaster, doorgeven van de wijziging aan de gemeente en ook de brandweer en andere hulpdiensten zouden op de hoogte moeten worden gesteld. Dit vond de organisatie indertijd te veel werk voor zoets trivials.

Elke teamleider heeft een team van ongeveer 40 medewerkers onder zich en is verantwoordelijk voor een aantal lijnen. Dit team is opgedeeld in ploegen die 's ochtends, 's middags of 's nachts een bepaalde lijn bemannen. De ploegen rouleren achteruit met een vast schema tussen deze diensten. Een week lang zijn ze ochtend-, nacht-, of middagploeg. De teamleiders rouleren vooruit (dus de ene week ochtend-, de week erop middag- en die week daarop nachtploeg) zodat ze telkens een week lang bij een van de diensten aanwezig zijn. Het kan dus voorkomen dat een ploeg wekenlang niet met zijn eigen teamleider samenwerkt. Dit is natuurlijk niet bevorderlijk voor de band tussen team en teamleider. Er is wel altijd een teamleider aanwezig in de fabriek, alleen bevindt deze zich niet constant op de werkvloer. De teamleider heeft regelmatig vergaderingen of is werkzaam in zijn kantoor dat op de werkvloer is gevestigd. 's Nachts is er één teamleider voor beide hallen, dit is de teamleider van hal 3 die op dat moment nachtdienst heeft. Mensen van hal 1 lossen problemen tijdens de nachtdienst in principe dus zonder teamleider op, maar mochten ze toch ondersteuning nodig hebben dan kunnen ze de in Hal 3 aanwezige teamleider om assistentie vragen.



1.3 De productie

De fabriek heeft als doelstellingen het op tijd leveren van producten welke aan alle kwaliteitseisen voldoen, geen klachten opleveren en dit tegen de door Unilever vastgestelde kostprijs. De productie in Hal 1 en Hal 3 is hier dan ook helemaal op ingericht. De medewerkers van de productiehallen werken aan de lopende band, en zij bedienen of onderhouden de machines. Mora kent voor de productie zes verschillende functies, beginnend bij inpakster en eindigend bij F-operator. De inpakster voert de eenvoudigste taken uit, zoals frikadellen in dozen verpakken. de F-operator bekleedt de hoogste functie op de werkvloer, deze persoon werkt al een aantal jaar bij Mora, bedient de machines en stuurt gedeeltelijk de rest van het team aan. Behalve de vaste medewerkers zijn er ook uitzendkrachten werkzaam in de productiehallen. Het uitzendbureau heeft een eigen dependance op het terrein van de fabriek, zoals bij meer bedrijven voorkomt waar structureel gebruik wordt gemaakt van uitzendkrachten. Deze uitzendkrachten vervullen de meest eenvoudige taken binnen de productie en maken, ondanks hun tijdelijke karakter, een vast onderdeel uit van het arbeidsbestand. Op momenten van tijdelijk hogere productie, een piek in het ziekteverzuim onder de vaste medewerkers of tijdens vakanties zijn er meer uitzendkrachten aanwezig dan normaal om het productieniveau op peil te houden.

De productieplanning wordt door meerder afdelingen in een vastgestelde volgorde in elkaar gezet. De afdeling Marketing/Sales in Rotterdam geeft drie maanden van tevoren de verkoopprognoses door aan het bedrijfsbureau. Het bedrijfsbureau maakt een planning voor de hele fabriek, welke nog een keer bekeken wordt door de teamleiders. De teamleiders plannen het personeel in en bij onvoldoende personeel wordt de hulp van het uitzendbureau ingeroepen. Hierna gaat men over tot de daadwerkelijke productie.

De vraag naar Mora snacks kan behoorlijk fluctueren door bijvoorbeeld acties van supermarkten. De supermarktoorlog van de afgelopen jaren had ook fikse gevolgen voor de afname van Mora producten, de productie daalde met ruim 8% doordat er minder vraag was.

1.4 Het onderzoek

In dit onderzoek wordt gekeken naar de stijlen van leiderschap die bij de teamleiders aanwezig zijn. Het doel van het onderzoek is uit te zoeken welke stijl van leiderschap als beste gewaardeerd wordt door de medewerkers en hoe dit aansluit op de waardering van de teamleiders zelf en die van de productiemanager.

Een aantal jaren geleden zijn er grote structurele veranderingen doorgevoerd bij Mora Productie B.V. De organisatie werd hierdoor veel minder hiërarchisch, er werden teams gecreëerd die geleid werden door een teamleider. Hierbij was de achterliggende gedachte dat het productieproces efficiënter kon verlopen. Aangezien deze verandering enige tijd geleden is doorgevoerd kan nu bekeken worden hoe het daadwerkelijk werkt: hoe doen de eerstelijns teamleiders het qua stijl en waardering?



Er bestaat bij Mora een behoefte om te weten hoe een teamleider zich moet gedragen om het team zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Dit wil zeggen dat de teams een zo hoog mogelijke score trachten te behalen op de 6 zogeheten KPI's (Key Performance Indicators). Deze KPI's worden in dit verslag niet behandeld, maar Leonoor Brouwer betreft deze wel in haar verslag.

In dit onderzoek wordt gekeken naar welke leiderschapsstijlen bestaan bij de teamleiders en hoe deze stijlen gewaardeerd worden door de medewerkers.

1.5 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke leiderschapsstijl(en) komen voor bij de teamleiders van Mora Productie B.V. en hoe worden deze gewaardeerd door de medewerkers?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden worden de volgende subvragen gesteld:

1. Wat is de huidige leiderschapsstijl van de eerstelijns teamleiders bij Mora Productie B.V.?
 - Volgens de productiemanager.
 - Volgens de eerstelijns teamleiders zelf.
 - Volgens de productiemedewerkers.
2. Welke leiderschapsstijl van de teamleider wordt het meest gewaardeerd door de productiemedewerkers van Mora Productie B.V.?
3. Waarderen de teamleiders zichzelf positiever dan hun medewerkers en leidinggevend dat doen?



2 Theoretische beschouwingen

Dit onderzoek dat opgezet is vanuit de Universiteit Twente richt zich voornamelijk op de verschillende leiderschapsstijlen en de effecten hiervan op de werknemers. Het doel van dit hoofdstuk is om een theoretisch kader te schetsen van waaruit een onderzoeksvraag en hypothesen geformuleerd kunnen worden. In dit theoretische kader komen onder andere verschillende leiderschapsbenaderingen, -definities en -stijlen aan de orde. Daarna wordt er ingegaan op de definitie van teams. Onder ieder subkopje wordt aangegeven welke informatie bruikbaar is voor het onderzoek bij Mora Productie B.V. Hierna wordt de opzet van het onderzoek besproken.

2.1 Leiderschapsbenaderingen

Leiderschap wordt op zeer veel verschillende manieren gedefinieerd. Hieronder een overzicht van een vijftal onderzoeksbenaderingen die als toonaangevend worden gezien door S. Alexander Haslam (2004) plus een onderzoeksbenadering van Manz en Sims (1987) Om de leiderschapsstijlen die in het empirisch onderzoek bij Mora worden getoetst in een breder kader te kunnen plaatsen, is het belangrijk te weten wat er globaal bekend is op het gebied van leidinggeven en de verschillende visies daarop. Het was een streven om het onderzoek ook toe te spitsen op leidinggeven in productieomgevingen, hier is echter nauwelijks literatuur over te vinden.

2.1.1 De 'single factor' en 'situationalist' benaderingen

Er zijn drie populaire benaderingen van leiderschap die verschillen door de factoren waar ze zich op focussen.

Succesvol leiderschap hangt af van:

- a) de specifieke karaktereigenschappen van de leider
 - b) de eigenschappen van de situatie waarin wordt leidinggegeven
 - c) een combinatie van de twee bovenstaande elementen.
- a) Begin 20^{ste} eeuw ging men ervan uit dat de leider boven de rest van de mensen stond vanwege zijn persoonlijkheid; hij was uit het juiste hout gesneden. Later werden leiders vooral beoordeeld op hun daden of gedrag en minder op hun karaktereigenschappen. Een illustratie hiervan zijn de Ohio State Studies (Fleischman, 1953; Fleischman & Peters, 1962). Uit dit onderzoek komt naar voren dat er twee categorieën van gedrag belangrijk zijn: 'consideration' en 'initiation of structure'. 'Consideration' houdt in dat de leider bereid is om naar de interesses en de behoeften van zijn personeel te kijken en deze ook te respecteren. Ook vertrouwt de leidinggevende zijn medewerkers. 'Initiation of structure' houdt in dat de leidinggevende zijn eigen rol en de rol van zijn medewerkers op een goede manier kan formuleren zodat er relevante doelen bereikt worden. Deze zienswijze had tot gevolg dat men op meerdere manieren tegen leiderschap aan kon kijken: een aangeboren gave was niet perse nodig, het gaat namelijk om gedrag en dat kan ook aangeleerd worden.



- b) Naast deze benadering die uitgaat van de leidinggevende als cruciale factor staat de 'situationalist' benadering. Deze benadering gaat ervan uit dat de effectiviteit van de leider in grote mate afhangt van de context waarin de leider werkzaam is (Cooper & McGaugh, 1963). Het succes van een leider hangt dus meer af van 'op het juiste moment op de goede plaats zijn' dan van de persoonlijke kwaliteiten of gedragingen van een leider.
- c) De laatste tijd ontstaan er steeds meer problemen rondom de single factor benaderingen. Er ontbreekt bewijs voor een constante factor die betrouwbaar onderscheid kan maken tussen goede en slechte leiders en er is gebrek aan voorspellende waarde van de benadering (Jenkins, 1947). Deze problemen komen voort uit het feit dat iedere benadering overcompenseert voor de tekortkomingen van de andere benadering: de trait theorie doet dit door de rol van de context te negeren, de andere door de aanwezigheid van het individu te negeren. Door het combineren van deze benaderingen worden deze problemen ondervangen.

Voor dit onderzoek

Uit bovenstaande theorieën blijkt dat het belangrijk is om de gedragscomponent van de single factor benadering mee te nemen. Dit komt er concreet op neer dat bij Mora gekeken kan worden of teamleiders gebruik maken van 'consideration' en 'initiation of structure' bij het omgaan met hun medewerkers.

2.1.2 'Contingency' benadering

Recente theorieën van leiderschap veronderstellen dat leiderschap een product is van de interactie tussen de persoonlijke kenmerken van een leider, het gedrag van die leider en de omgevingskenmerken (Gibb, 1958) In iedere situatie kan de beste manier van leidinggeven dus anders zijn, er bestaat geen ideaal recept voor alle situaties.

De meest prominente theorie binnen deze benadering is al 40 jaar het contingency model van Friedler (1967). Deze theorie gaat ervan uit dat de effectiviteit van leiderschap afhangt van twee dingen, namelijk de leiderschapsstijl en in hoeverre een situatie toestaat om invloed uit te oefenen. De mate van invloed op de omgeving heeft Friedler gedefinieerd als de combinatie van leider-medewerker relaties, taak structuur en de positionele macht. Door ieder van deze aspecten te meten (high or low) kwam Friedler met acht categorieën van goede situaties om leiding in te geven. Hieruit ontwikkelde hij een vragenlijst om de persoonlijke leiderschapsstijl mee te meten, waaruit opgemaakt kan worden welke leiderschapsstijl het meest effectief is in welke situatie., dit is de Least Preferred Co-worker scale (LPC). Mensen met een hoge LPC score (de mensen die de 'least preferred co-worker' nog relatief positief beoordelen) zijn over het algemeen meer relatie gericht en degene die een lage LPC score hebben worden verondersteld meer taak-gericht te zijn. Deze resultaten komen op de volgende manier overeen met de twee dimensies van de Ohio State studies (Fleischman, 1953; Fleischman & Peters, 1962): mensen met een hoge LPC-score komen overeen met 'consideration' en diegene met een lage LPC-score komen overeen met 'initiation of structure'.

Friedler stelt dat taakgeoriënteerde leiders het meest effectief zijn, wanneer de situatie heel gunstig is (de relaties zijn goed, de taakstructuur klopt en de leider heeft macht) óf juist heel ongunstig. Aan de andere kant wordt de relatiegerichte leider verondersteld effectiever te zijn in situaties die niet optimaal, maar ook niet extreem slecht zijn (Haslam, 2004).



Voor dit onderzoek

Het belangrijkste wat wordt meegenomen vanuit de 'contingency' benadering is het kader om de volgende vraag te kunnen beantwoorden: "Welke leiderschapsstijl is het meest effectief bij Mora Productie B.V.?" Omdat de 'contingency' benadering ervan uitgaat dat succesvol leidinggeven in iedere situatie anders is, kan er gekeken worden naar hoe de combinatie van leider-medewerker relaties, taak structuur en de positionele macht is. Door dit te onderzoeken kan er uiteindelijk tot de conclusie worden gekomen wat de meest effectieve manier van leidinggeven bij Mora Productie B.V. is. Deze combinatie van factoren zal niet in dit verslag aan de orde komen, maar Leonoor Brouwer besteedt er wel aandacht aan.

De LPC vragenlijst is niet afgenomen bij de respondenten omdat dit te tijdrovend werd en dit onderzoek de prioriteit geeft aan het bepalen van de leiderschapsstijl.

2.1.3 Transformationele en transactionele benadering

Een algemeen punt van kritiek op de contingency theorie is dat ze de kunst van leidinggeven bagatelliseert tot het aards en mechanisch proces van de op papier juiste leider bij de juiste situatie vinden. Er wordt voorbij gegaan aan de unieke eigenschap die een mens kan bezitten, deze wordt ook wel charisma genoemd. Dit charisma komt voort uit de gave van een persoon om het zelfbeeld en de eigenwaarde van de medewerkers te kunnen veranderen en hierdoor de groepsnormen en doelen te kunnen herdefiniëren (House & Shamir, 1993).

De transactionele benadering van leiderschap komt tot dezelfde conclusies als de theorieën over charismatisch leiderschap, maar vanuit een ander perspectief. De transactionele benadering gaat ervan uit dat de basis voor leiderschap niet alleen in de kwaliteiten van het individu ligt, maar in de relaties tussen de leider en de mensen uit het team. Dit idee bevat het sociale ruil principe dat Hollander (1995) onder andere gebruikt om te stellen dat de groep een belangrijke rol speelt in het mogelijk maken van leidinggeven. Zonder toegewijde medewerkers is er geen succesvol leiderschap mogelijk.

De bovenstaande ideeën wat betreft charisma en de medewerking van werknemers komen terug in de path-goal theory van House & Mitchell (1974). In het boek van Haslam (2004) wordt de path-goal theorie beschreven als een transformationele benadering van leiderschap. Horner (1997) stelt dat deze theorie tot de contingency theorieën behoort. Hoe het werkelijk zit, wordt in dit literatuuronderzoek in het midden gelaten.

De path-goal theorie gaat ervan uit dat de sleutel tot succesvol leiderschap in de bekwaamheid van leiders om de doelen van zijn of haar medewerkers op een goede manier te bereiken ligt. Hierbij moet hij of zij er wel voor zorgen dat deze doelen in overeenstemming zijn met de doelen van het team en de organisatie in het geheel.

Kortweg kan worden gesteld dat transformationeel leiderschap gezien kan worden als een verlengstuk van transactioneel leiderschap, waarin er een grotere rol is voor de gedrevenheid van de leider en de motivatie en het initiatief van de medewerkers. Op deze manier worden higher-order behoeften (zoals de self-esteem en self-actualization needs van Maslow, 1987) vervuld en worden de werknemers meer betrokken in het hele proces. Hierdoor heeft de leider meer krediet bij zijn ondergeschikten opgebouwd waardoor hij meer vertrouwen krijgt en zich meer kan permitteren tijdens het leiding geven. De medewerkers kunnen daarnaast ook beter begrijpen waarom een leidinggevende bepaalde beslissingen neemt of dingen wil veranderen. Ze zijn zelf tot op zekere hoogte deelgenoot geweest van de besluitvorming en hebben daardoor een gevoel van 'psychological ownership' ontwikkeld. Hierdoor zullen ze meer



betrokken zijn bij hun leidinggevende en de organisatie en minder snel negatief tegenover een beslissing van de leider staan. (Hollander, 1995, p. 79; zie ook Bass, 1985).

Voor dit onderzoek

Er is gekozen om charismatisch leiderschap niet in dit onderzoek mee te nemen omdat het een karaktereigenschap is die zeer moeilijk te operationaliseren is. Er wordt hier liever gekeken naar de transactionele benadering omdat die uitgaat van de relaties tussen leider en werknemer. Dit kan concreter onderzocht worden en daardoor een bijdrage leveren aan het bepalen van de leiderschapsstijl en het concretiseren van het gewenste gedrag.

Transformationeel leiderschap zou vanuit het management van Mora misschien gewenst zijn.

2.1.4 De sociale identiteitsbenadering

De sociale identiteitstheorie gaat ervan uit dat het 'wij-gevoel' van de leidinggevende, de medewerkers en de organisatie als geheel de sleutel is tot succes van het bedrijf. Effectieve leiders zijn hierbij de mensen bij wie de medewerker als individu zich deel voelt van de groep en waar sturing van de gemeenschappelijke groepsidentiteit is. Er ontstaat dus een gemeenschappelijke sociale identiteit. Een hoge mate van gemeenschappelijke sociale identiteit kan niet gereduceerd worden tot persoonlijke eigenschappen van een leider, maar ook niet tot de context van de situatie. Een succesvolle organisatie wordt bereikt door collectieve inspanning waarbij er minder eer te behalen is voor individuen afzonderlijk. De factoren die tot goede prestaties van leidinggevend en medewerkers leiden zijn moeilijk te ontleden of kunstmatig te creëren. Er moet gekeken worden naar de combinatie van deze factoren: de invloed van de leider op de groep is net zo belangrijk als de invloed van de groep op de leider. Op deze manier is leiderschap een proces van wederzijdse beïnvloeding dat gebaseerd is op een goede samenwerking binnen een gemeenschappelijke sociale zelf-categorisatie. Het gaat dus kortweg om het creëren, coördineren en controleren van het gemeenschappelijke 'wij gevoel'. De leider en de groep zijn een soort relatie aangegaan, hierdoor hebben ze de mogelijkheid om elkaar te 'empoweren' en te 'energizen'. In deze op groepsgevoel gebaseerde synergie ligt de kern van leiderschap. (Haslam, 2004)

Voor dit onderzoek

De sociale identiteitstheorie maakt het volgende aspect van dit onderzoek duidelijk: Leiderschapsstijl is wellicht heel bepalend voor de productieresultaten (zie Leonoor Brouwer), maar het mag niet onderschat worden dat de effectieve organisatie ook gebaseerd is op de werknemers en het management. Er moet in dit onderzoek dus aandacht besteed worden aan of en op wat voor manier het groepsgevoel een bijdrage kan leveren aan meer effectiviteit. Dit kan mogelijk uit het kwalitatieve deel gehaald worden (zie hiervoor Hanna Lange). Ook bij dit verslag komen verschijnselen naar voren die met de sociale identiteitstheorie samenhangen, zoals het gevoel van 'de werknemers' tegen 'het management'.

2.1.5 Proces benadering

De zeer complexe en ondoordringbare aard van leiderschap wordt duidelijk doordat de volgende factoren bepalend zijn voor effectief leiderschap: situatie waarin de leider leiding geeft (Fiedler, 1967), de relatie tussen leidinggevend en ondergeschikten (House &



Mitchell), de eigenschappen van de leider en de organisatie cultuur (Schein, 1985). Deze theorieën hebben de basis gelegd voor het onderzoeken van leiderschap als een proces.

De proces benadering is een van de meest recente leiderschapstheorieën. Hierin wordt leiderschap beschouwd als een proces waarin leiders niet gezien worden als individuen die ondergeschikten aansturen, maar als leden van de werkgemeenschap (Drath & Palus, 1994). De werkgemeenschap kan omschreven worden als een groep mensen die in hetzelfde bedrijf werken en dezelfde achtergrond, manier van doen en laten, waarden en normen hebben. Dit kan gezien worden als een soort organisatie klimaat.

De procestheorie van leiderschap richt zich vooral op het bestuderen van de sociale processen die zich binnen de groep afspelen en dus niet op de leider als individu of de medewerkers afzonderlijk. Deze visie komt gedeeltelijk overeen met de 'Social Identity Approach'.

Manz en Sims (1987) zijn de grondleggers van deze theorie door naar het leiderschap in ieder individu te kijken in plaats van naar het gedrag van een select aantal mensen die als leiders in een organisatie aangesteld zijn.

Dit onderzoek

Uit de procestheorie blijkt dat een soort gemeenschappelijk organisatie cultuur toch wel erg belangrijk is voor het functioneren van een bedrijf. Dit wordt niet direct onderzocht in dit onderzoek, maar kan wel van invloed zijn op de effectiviteit. Als er onenigheid tussen werknemers en teamleiders is, is dit niet bevorderlijk voor het organisatie klimaat. Hierdoor kunnen de prestaties achter blijven.

2.1.6 Preferentie van leiderschapsstijl

Carifio & Hess (1987) hebben een onderzoek gedaan waarbij ze probeerden om theorie en onderzoek met elkaar te integreren. Volgens hen moet een supervisor veel empathie, respect, authenticiteit, flexibiliteit, bezorgdheid, investeringbereidheid en openheid aan de dag leggen. Ook hebben ze kennis van zaken, zijn ze ervaren en concreet in hun manier van presenteren. De supervisors variëren echter wel in de mate waarmee ze deze eigenschappen bezitten. Een duidelijke dosering voor deze eigenschappen is helaas niet beschikbaar en bestaat misschien geheel niet.

2.2 Definities van leiderschap

Ter illustratie:

“De term leiderschap heeft veel verschillende betekenissen voor verschillende mensen. Het woord is overgenomen uit het dagelijks taalgebruik en is getransplanteerd uit het technisch vocabulaire van een wetenschappelijke discipline zonder dat het goed gedefinieerd is



geweest. Dit zorgt ervoor dat er veel dubbele betekenissen zijn die onduidelijkheid veroorzaken. Ook doordat andere, onduidelijke termen omtrent het begrip leiderschap worden gebruikt als synoniemen wordt de onduidelijkheid vergroot. Macht, autoriteit, management, controle en supervisie zijn zulke termen die door velen als vergelijkbaar worden beschouwd.”

“Leiderschap is in de loop der tijd gedefinieerd in termen van individuele eigenschappen, gedrag, invloed over andere mensen, interactiepatronen, context, rol relaties, bezetting van een bepaalde positie en perceptie door anderen wat betreft de legitimiteit van invloed. Veel definities van leiderschap hebben de aanname gemeen dat het om een groepsverschijnsel gaat waarbij het draait om de interactie tussen twee of meer mensen. Over het algemeen gaan de overeenkomsten tussen de verschillende leiderschapsstijlen niet verder dan deze.” Vertaald uit Yukl (1981, p. 2)

Hieronder volgen enkele algemene definities van leiderschap:

Leiderschap is het proces waarbij je door anderen als een leider wordt gezien. Het succes van leiderschap hangt af of de leider kan voldoen aan de verwachtingen van de ondergeschikten. (Lord & Maher, 1990, p. 11)

Het bewuste beïnvloedingsproces van een leider op zijn of haar ondergeschikten. (Yukl, 1981)

W. Bennis volgens de Christian Leadership World (n.d): Leiderschap is het resultaat van het hebben van zelfkennis, het duidelijk maken van de eigen visie, vertrouwen bij collega's en ondergeschikten opbouwen en effectieve actie ondernemen op het moment dat dit de taak is van een leider.

“Leiderschap is een set van beïnvloedend gedrag van een persoon ten opzichte van een groep medewerkers, waarbij deze persoon in relatie tot deze medewerkers een formele positie inneemt” (Stoker, 1998).

Voor dit onderzoek

Er is voor bovenstaande definitie van Stoker gekozen om twee redenen: de eerste is dat deze definitie duidelijk maakt dat een leider een formele positie bekleedt buiten het team (zoals bij Mora Productie B.V.). Hierdoor is bewust gekozen om niet in te gaan op informeel leiderschap binnen een team.

De tweede rede is dat deze definitie naar het gedrag van de individuele leidinggevende verwijst. Dit gedrag kan in dit onderzoek geoperationaliseerd worden in de vorm van vier leiderschapsstijlen, die hieronder besproken worden.

2.3 Leiderschapsstijlen

In dit gedeelte worden de vier leiderschapsstijlen beschreven die onderzocht zijn bij Mora Productie B.V. Voordat deze beschreven worden, wordt eerst een overzicht gegeven van de leiderschapsstijlen waar deze op gebaseerd zijn.



De leiderschapsstijlen in het onderzoek bij Mora Productie B.V. zijn gebaseerd op de stijlen van Blake & Mouton (1978) en die van House (1971).

De 'Managerial grid' van Blake & Mouton beschrijft vijf leiderschapsstijlen:

- a) Consultatief (participatief): De leidinggevenden hebben open communicatie met medewerkers en medewerkers hebben invloed op de besluitvorming.
- b) Task-oriented: de manager bepaalt de doelen en stuurt de medewerkers concreet aan om dat doel te bereiken.
- c) Charismatisch: De leidinggevende heeft een visie, is een krachtige persoonlijkheid en wordt vertrouwd en gerespecteerd door zijn medewerkers.
- d) Coachend: De leidinggevende ziet erop toe dat er ontwikkeling is in de kennis en vaardigheden van iedere medewerker.
- e) Laissez faire; De leidinggevende vermijdt het nemen van beslissingen en neemt geen verantwoordelijkheden op zich (leiderschap is afwezig) (Stoker & De Korte, 2000).

House heeft vier verschillende leiderschapsstijlen onderscheiden die voor een deel overeen komen met die van Blake & Mouton. House heeft hierbij rekening gehouden met de situatie waarin leiding moet worden gegeven. House definieerde de volgende leiderschapsstijlen: Task-oriented leadership, Social supportive leadership, Participative leadership and Result oriented leadership.

De leiderschapsstijlen die in dit onderzoek naar leiderschap gebruikt zijn, zijn voortgekomen uit beide benaderingen. De charismatische leiderschapsstijl van Blake & Mouton is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat uit de definitie van leiderschap blijkt dat leiderschap een samenstelling van verschillende gedragingen die van invloed zijn op anderen. Zoals al eerder gesteld is, is charisma is naar onze mening geen gedraging maar een persoonlijke eigenschap. Een persoonlijke eigenschap is niet te meten door gedrag te onderzoeken en is daarom hier niet operationaliseerbaar.

Ook is de leiderschapsstijl 'Laissez faire' van Blake & Mouton is buiten beschouwing gebleven omdat dit eigenlijk geen leiderschapsstijl is en die ook niet beoordeeld kan worden door medewerkers of leidinggevenden van de teamleiders (Stoker 1998).

Result-Orientated leiderschap van House is eveneens buiten beschouwing gebleven.

Voor iedere leiderschapsstijl zijn kwantitatieve vragen ontwikkeld. Deze vragenlijst wordt afgenomen bij de medewerkers, teamleiders en 'operation manager' van Mora om de verschillende stijlen operationaliseerbaar te maken (zie hiervoor Hanna Lange).

Onder iedere stijl wordt aangegeven hoe deze stijl past en de resultaten te analyseren zijn in de context van leiderschap zoals beschreven in paragraaf 2.1.

2.3.1 Sociaal ondersteunend leiderschap:

Dit is de mate van aandacht van een leidinggevende voor het welzijn van zijn medewerkers. Sociaal ondersteunend leiderschap zal leiden tot meer tevredenheid als de taak zeer gestructureerd is. Als de taken niet frustrerend of stressvol zijn, dan zal sociaal ondersteunend leiderschap geen invloed hebben op de tevredenheid. Ongestructureerde taken zijn volgens House (1971) al intrinsiek 'satisfying', zodat sociaal ondersteunend leiderschap in die situaties overbodig is. Sociaal ondersteunend leiderschap maakt het werk voor medewerkers dragelijker.



Deze leiderschapstijl heeft raakvlakken met de Social-exchange, Social Identity en Proces benaderingen. Ook zitten er kenmerken in van de transactionele en transformationele benadering.

2.3.2 Taakgericht leiderschap:

Dit is de mate waarin de leidinggevende bepaalt hoe het werk moet worden uitgevoerd. Een leidinggevende moet taakgericht leiding geven in een werksituatie waarin de taak van een medewerker complex of ambigu is. De veronderstelling die hieraan ten grondslag ligt, is dat de medewerkers rolduidelijkheid nodig hebben om goed te kunnen functioneren. De kenmerken van de medewerker kunnen ook bepalend zijn voor de effectiviteit van taakgericht leiderschap. Heeft een medewerker bijvoorbeeld grote behoefte aan autonomie, dan is taakgericht leiderschap ineffectief voor het bereiken van hoge prestaties en tevredenheid van de medewerker.

Bij taakgericht leiderschap spelen de theorieën van Friedler (1967) een belangrijke rol. Deze worden beschreven onder de 'contingency benadering'.

Een cruciaal aspect bij de analyse van deze leiderschapstijl zijn de kenmerken van de taak die wordt uitgevoerd door de productiemedewerkers bij Mora. Om dit in kaart te brengen wordt er een taakanalyse uitgevoerd op basis van de vragenlijst van Oldham & Hackman (zie hiervoor Leonoor Brouwer).

2.3.3 Participatief (of consultatief) leiderschap:

Participatief leiderschap beïnvloedt de werknemers op verschillende manieren. Leidinggevendenden die deze stijl hanteren stimuleren hun ondergeschikten om invloed uit te oefenen op de besluitvorming en het functioneren van de werkeenheden, en ze consulteren hen en houden rekening met hun meningen en suggesties (Van Breukelen & Van der Vlist, 2005). Participatief leiderschap leidt ook tot meer controle op de taken aan de medewerkers wordt duidelijk gemaakt dat de productieresultaten van henzelf afhangen en minder van een leidinggevend team boven hen.

Participatief leiderschap heeft raakvlakken met de transformationele benadering en de Social Identity approach.

2.3.4 Coachend leiderschap:

De leidinggevende draagt zorg voor de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van elke individuele medewerker door middel van modellering en uitleg. Coachend leiderschap wordt onderzocht op basis van de transformationele leiderschapstheorie van Bass (1985), omdat transformationeel leiderschap onder andere bestaat uit individuele aandacht (= coachen) en dit effectief zou zijn bij een transformatie van een oude situatie naar het werken in taakgroepen.

Bij Coachend leiderschap speelt de 'Single factor' benadering een rol. Niet zo zeer in de zin van de individuele karaktereigenschappen of vermogens van de teamleider, maar meer in de zin van zijn of haar gedrag.



2.3.5 Effectiviteit van leiderschap

“Net zoals bij de definities van leiderschap zelf wisselen de definities van effectief leiderschap bijna per schrijver. Een belangrijk onderscheid tussen de definities is het type consequentie of uitkomst dat geselecteerd wordt als het criterium van effectiviteit. De meest gebruikte maat van leiderschapseffectiviteit is de mate waarin de groep of organisatie van de leider zijn taak succesvol vervult. Soms zijn objectieve data beschikbaar om dit te meten, soms wordt uitgegaan van subjectieve data zoals de meningen van bazen, collega’s of ondergeschikten. De attitudes van de volgelingen of ondergeschikten ten opzichte van hun baas worden ook als maat genomen voor leiderschapseffectiviteit. In hoeverre vervult de leider hun verwachtingen en noden? Respecteren of bewonderen de volgelingen hun leider? Zijn ze er toe bereid om aan de verzoeken van de leider te voldoen of zullen ze deze tegenwerken, negeren of zich er aan onttrekken? Objectieve metingen hiervan kunnen afwezigheid, vrijwillig verlaten van de baan, klachten tegen de persoon, klachten naar het hogere management toe, aanvragen voor overplaatsing, opzettelijk langzaam werken, onverwachte stakingen of opzettelijke sabotage van gereedschap en voorzieningen zijn. Dit is een indirecte indicatie van het ongenoegen en vijandigheid van de ondergeschikten naar de leider toe. Meestal worden deze attitudes door questionnaires of interviews gemeten.”

Vertaald uit Yukl (1981, pp. 5 en 6)

In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een 360 graden onderzoek, of in ieder geval een opzet die er sterk op lijkt. De attitudes ten opzichte van het presteren van anderen of zichzelf worden gemeten door de door Yukl genoemde questionnaires. Wat namelijk nog ontbreekt ten opzichte van een volledige 360 graden analyse is de evaluatie van teamleiders door hun collega teamleiders. Behalve dit zijn wel de andere benodigdheden voor de analyse, namelijk de evaluaties door hun eigen baas, henzelf en hun medewerkers, beschikbaar.

2.3.6 Effectiviteit van medewerkers: Motivatie in relatie tot leiderschap

Herzberg (1965) formuleerde de motivation-hygiene theory. Hierin verklaart hij de motivatie voor een baan door te kijken naar dissatisfiers of hygiene factoren en naar motivators. De dissatisfiers zijn omgevingsfactoren, terwijl de motivators de relatie van de werkers tot de taak weergeven. De reden dat deze motivators taakgeoriënteerd zijn is dat het alleen door het uitvoeren van een taak is dat volgens Herzberg iemand zijn competenties en vaardigheden kan verhogen. De hygiëne factoren functioneren alleen in het hinderen van job en hebben geen effect op de tevredenheid van de werknemer. De werk condities bijvoorbeeld kunnen er niet voor zorgen dat iemand van zijn werk houdt – hoogstens kunnen ze voorkomen dat het werk vervelend wordt gevonden. De motivators, zoals erkenning en verantwoordelijkheid, kunnen wel voor positieve gevoelens ten opzichte van het werk zorgen.

De theorie van Herzberg is kort door de bocht als volgt samen te vatten: ***If you want people to do a good job for you, then you must give them a good job to do.*** (Ratzburg, n.d.)

Voortbordurend op het onderzoek van Herzberg vroegen Oldman en Hackman zich af wat dan precies een “goede” baan is, met andere woorden, wat zijn de karakteristieken van een motiverende baan. Elke baan kan volgens hen worden geanalyseerd op motivatie potentieel volgens vijf dimensies. Deze dimensies zijn skill variety, task significance, feedback,



autonomy en task identity. Deze vijf karakteristieken geven aan in hoeverre een baan in staat is voor een hoge tevredenheid en productiviteit te zorgen.

In een motiverende baan zijn alle karakteristieken in ieder geval voor een groot deel vertegenwoordigd. Skill variety, task identity en task significance zorgen voor betekenis van een baan. Autonomy zorgt voor een gevoel van verantwoordelijkheid en feedback zorgt ervoor dat de medewerker over kennis van zijn of haar eigen functioneren beschikt.

2.3.7 Attributietheorie en in-group favoritism

De attributietheorie stelt dat, afhankelijk van de omstandigheden, gedrag anders door mensen wordt geïnterpreteerd. Ook of het gedrag positief of negatief uitpakt en de perceptie van de eventuele andere persoon worden beïnvloed door de omstandigheden. Mensen attribueren gedrag als het om henzelf gaat en positief is als intern: 'dit ging goed omdat ik hier goed in ben.' Is het gevolg van het gedrag negatief en ook op zichzelf van toepassing, dan attributeert men extern: 'dit is slecht gegaan omdat er dingen tegen zaten.' Gaat het om een ander persoon die niet dicht bij de beoordelaar zelf staat, dan heeft men de neiging om intern te attribueren als het om gedrag met een negatief gevolg gaat: 'dat ging slecht omdat hij er gewoon niets van kan.' Gaat het de ander echter goed, dan wordt extern geattributeerd: 'het ging prima, maar dat kwam ook omdat alles meezat; dan kan het bijna niet meer fout gaan.' (Haslam 2004).

Ingroup favoritism betekent dat men zich deel voelt van een groep en deze groep, de zogenaamde in-group, 'beter' of 'belangrijker' vindt dan andere groepen, de out-groups (Haslam). Zo kan het zijn dat 'de werkvloer' en 'het management' als twee groepen worden gezien, die niet altijd goed met elkaar overweg kunnen (Haslam).

Bij Mora lijken deze groepen ook te bestaan. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een opmerking die door iemand van de werkvloer is gemaakt: 'De teamleider zou voor ons moeten zijn en niet voor het management.' Dit geeft meerdere dingen aan: de werkvloer en het management worden door de werkvloer als verschillende groepen gezien, en de teamleider zou volgens hen bij de werkvloer moeten horen maar dit is volgens de medewerkers niet altijd het geval. Hierdoor wordt de teamleider niet of niet altijd als deel van de werkvloergroep gezien. Dit heeft weer implicaties voor het vertrouwen en ook voor hoe men het gedrag van een teamleider ziet.

In individualistische culturen zoals die in Nederland of andere westerse culturen komt het vaak voor dat het merendeel van de mensen aangeeft dat ze hoger dan gemiddeld scoren op een bepaalde eigenschap of vaardigheid. Statistisch gezien is dit natuurlijk niet mogelijk, maar dit weerhoudt mensen er niet van om zichzelf in grote mate hoger in te schatten dan gemiddeld, dit staat bekend als het 'above-average effect' (Gleitman, Fridlung & Reisberg, 1999).

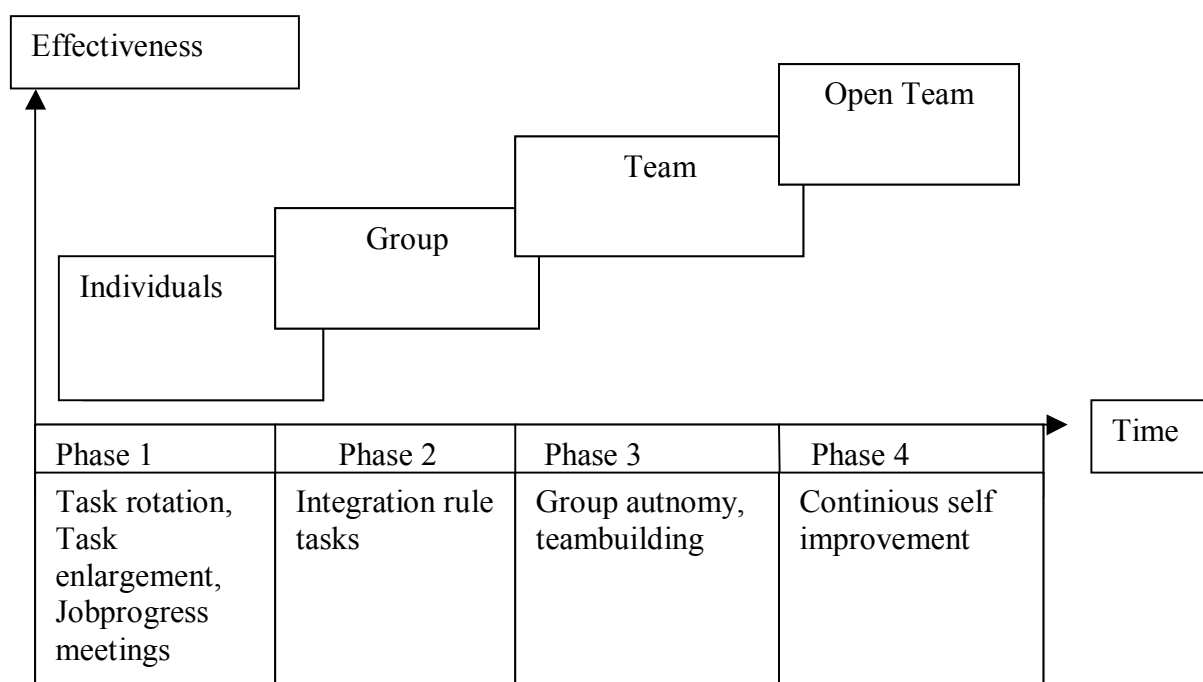
2.3.8 Definitie van teams

Bij Mora wordt gewerkt in teams. De vraag is hoe we deze teams kunnen definiëren. Zijn het zelfstandige taakeenheden? Of zijn het alleen teams in naam en in de praktijk slechts aan dezelfde lijn werkende individuen?



Zelfsturende teams kunnen worden gedefinieerd als ‘een groep werknemers die iedere dag verantwoordelijkheid hebben om zichzelf en het werk dat ze doen te managen met een minimum aan directe supervisie’. (Fischer, 1993 p. 15) Deze omschrijving wordt echter het meest gebruikt in werkomgevingen met hoog opgeleide teams.

Volgens van Amelsvoort en Scholtes (1994) vindt de ontwikkeling naar zelfsturende teams in vier fasen plaats. Fase 1 wordt omschreven als een “bundeling van individuen” waarbij vooral de nadruk ligt op het vergroten van de zelfstandigheid van de teams door het uitbreiden van het vakmanschap van medewerkers. In fase 2 wordt de taakgroep omschreven als “groep”. De groep heeft meer zelfstandigheid gekregen doordat ze meer “regeltaken” hebben. In fase 3 wordt de taakgroep een echt team doordat ze een gezamenlijke verantwoordelijkheid krijgen en beslissingsbevoegdheid. Er worden afspraken gemaakt over de te halen prestatie en budgetten gegeven en daarnaast worden conflicten in de groep door de medewerkers zelf opgelost. In de 4^{de} fase wordt een taakgroep een zogenaamd open team, met als voornaamste kenmerk dat de groep zelf het initiatief neemt tot verbeteracties. Behalve dat hebben de teamleden zelf contact met externe relaties zoals leveranciers en klanten.



Figuur 2.1

Voor dit onderzoek

Als we de teams van Mora in het model proberen in te passen komen we tot de volgende resultaten.

Fase 1 werd bij Mora gepasseerd toen TPM werd ingevoerd en de medewerkers zelf zorg moesten gaan dragen voor het onderhoud van de machines. Dit leidde tot taakverbreding en in zekere zin ook taakroulatie. Er zijn ook kenmerken van fase 2 te vinden. Bij de invoering van “stertaken” kregen bepaalde medewerkers uit het team regeltaken op het gebied van kwaliteitscontrole, veiligheid en techniek. Een kenmerk van fase 3 is dat conflicten binnen het



team worden opgelost. Uit de beantwoording van de open vragen blijkt dat de medewerkers interne conflicten meestal wel zelf oplossen. Een teamleider komt er pas bij als het uit de hand loopt, maar dit komt niet vaak voor. Het lijkt er dus op dat de Mora teams als “groep” kunnen worden omschreven, dicht tegen “team” aan.

Het model van van Amelsvoort en Scholten gaat uit van een ontwikkeling, dat teams zich richting fase 4 begeven en zelfsturende en verantwoordelijke taakeenheden worden. Bij Mora hebben de teams geen eigen verantwoordelijkheid, geen eigen budget en geen zelfsturing. Daarnaast vind er geen verdere ontwikkeling plaats, het management heeft de wens de structuur te houden zoals het nu is. De Mora teams kunnen dus beschouwd worden als individuen die gegroepeerd zijn als teams.

2.4 Methode

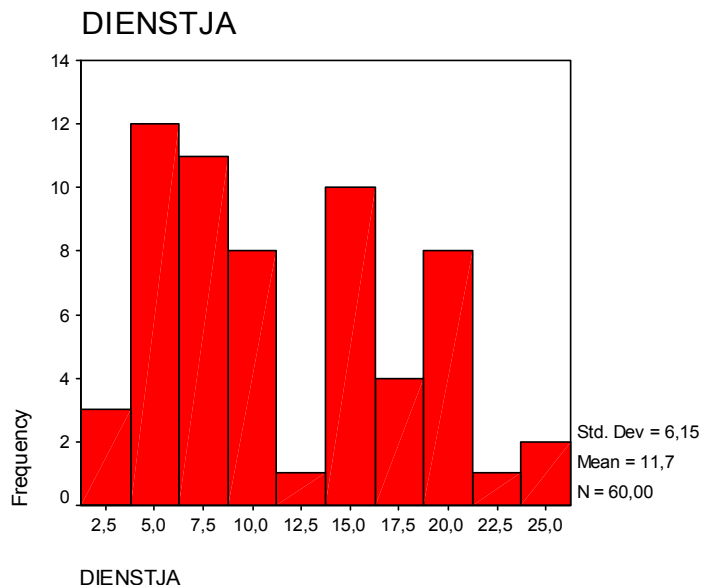
In deze paragraaf komen achtereenvolgens de populatie, de vragenlijst, het afnemen van de vragenlijst en het observatieschema aan bod.

2.4.1 Populatie

De populatie van dit onderzoek bestond uit de medewerkers van Mora Productie B.V. Het ging hier om de medewerkers op de werkvloer van de productieafdelingen Hal 1 en Hal 3, zij worden hierna medewerkers genoemd, de productiemanager en de teamleiders.

De medewerker-respondenten zijn voor het overgrote deel man (93%) en kostwinner (90%). De zes teamleiders zijn allen van het mannelijke geslacht, evenals de productiemanager.

De verdeling van de dienstjaren onder de medewerkers is als volgt:



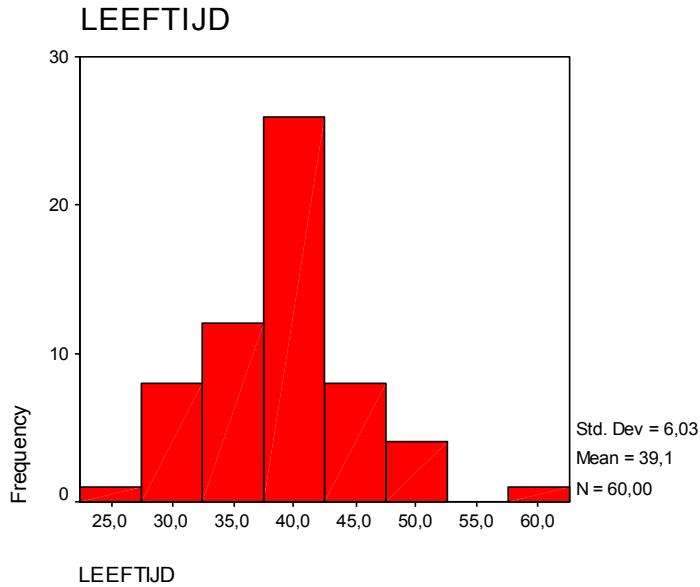
Figuur 2.2

Er zijn veel mensen die voor langere tijd bij Mora werkzaam zijn als vaste medewerker. Een opvallende dip bij de 12,5 jaar en 17,5 jaar. Ook lijkt het alsof er de laatste jaren minder nieuwe werknemers zijn aangenomen, of dat er veel mensen zijn geweest die de laatste 2,5



jaar binnen stroomden en snel weer af zijn gehaakt. De meest waarschijnlijke verklaring is dat door de steeds verder gaande automatisering in combinatie met het opzetten van de teams er voor gezorgd hebben dat er de laatste jaren minder nieuwe vaste medewerkers zijn aangenomen.

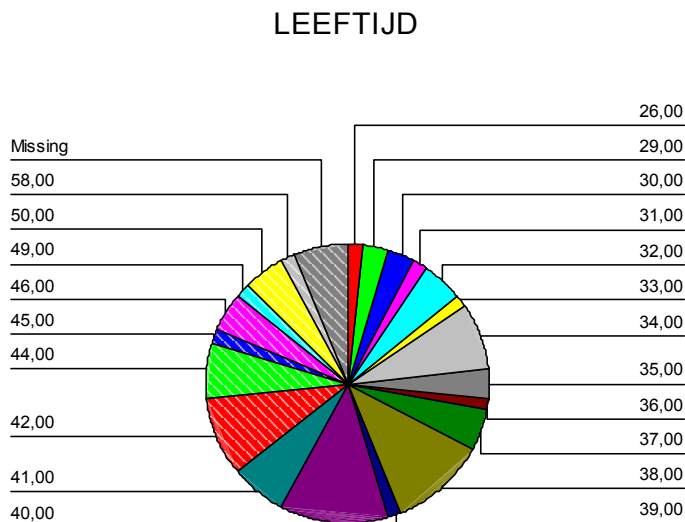
De leeftijdsopbouw van de respondenten van de werkvloer is als volgt:



Figuur 2.3

De verdeling van de leeftijd komt in de buurt van de normale verdeling. Aan deze verdeling is ook te zien dat veel mensen hier voor langere tijd werken en de doorstroom van vaste medewerkers niet groot is, aangezien het gemiddelde 39,1 is.

Hier een meer gedetailleerde verdeling van de leeftijd in een taartdiagram:



Figuur 2.4



2.4.2 De vragenlijsten

De afgenomen vragenlijsten zijn overgenomen van Stoker (1998), waarbij bij ieder item de beoordelingsmogelijkheid is opgenomen of de respondent dit item relevant vindt of niet. Stoker heeft onderzoek gedaan naar het leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen, waarbij vele aspecten die met leidinggeven te maken hebben onderzocht zijn, waaronder dus ook leiderschapsstijlen.

2.4.3 Het afnemen van de vragenlijsten

De respondenten werden op verschillende manieren benaderd om de vragenlijsten in te vullen. De medewerkers van de werkvloer werd gevraagd of ze een vragenlijst in wilden vullen terwijl ze aan het werk waren of nog stonden te wachten vlak nadat ze zich omgekleed hadden om aan het werk te gaan. Het inleveren van de vragenlijsten kon in eerste instantie bij de bezoekers persoonlijk, maar aangezien het niet mogelijk was om 24 uur per dag op de fabriek aanwezig te zijn werden er brievenbussen geïmproviseerd waar de medewerkers hun vragenlijsten kwijt konden. De teamleiders werden ook persoonlijk gevraagd om voor henzelf een vragenlijst in te vullen, tenzij iemand een nachtdienst draaide en de onderzoekers hem misliepen. In dat geval werd een collega teamleider gevraagd om het verzoek en de vragenlijst over te brengen. Inleveren kon bij de onderzoekers persoonlijk, via het bureau van de productieafdeling of eventueel de ingestelde brievenbussen. De productiemanager werd ook persoonlijk benaderd met de vraag of hij voor ieder van zijn teamleiders in Hal 1 en Hal 3 een vragenlijst in wilde vullen. Deze lijsten werden dan weer bij de onderzoekers bezorgd.



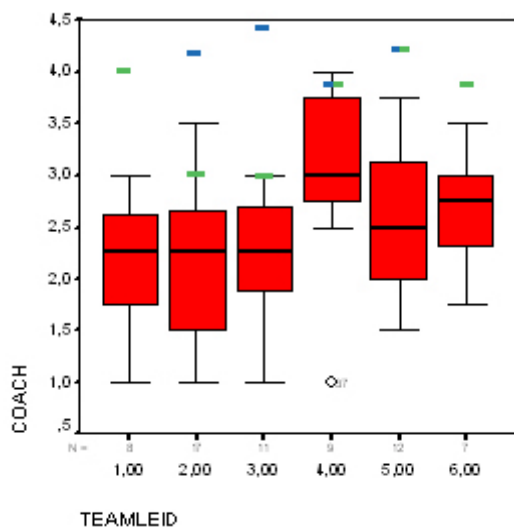
3 Resultaten en Conclusies

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd, de conclusies getrokken en een discussie gevoerd waarin aanbevelingen worden gedaan wat betreft de conclusies en wat beter had gekund aan dit onderzoek.

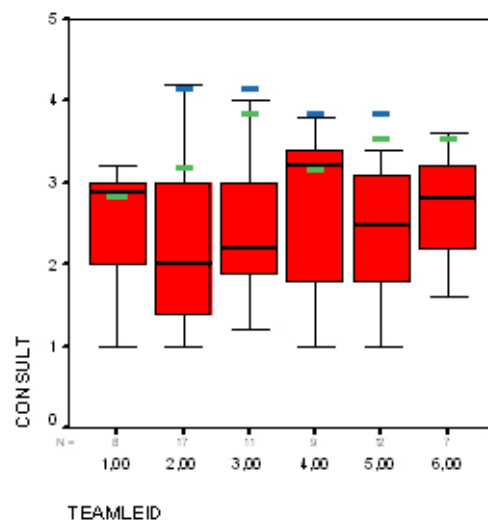
3.1 Resultaten

Er zijn tussen de teamleiders verschillen op te merken op de diverse stijlen. In figuren ziet dit er zo uit;

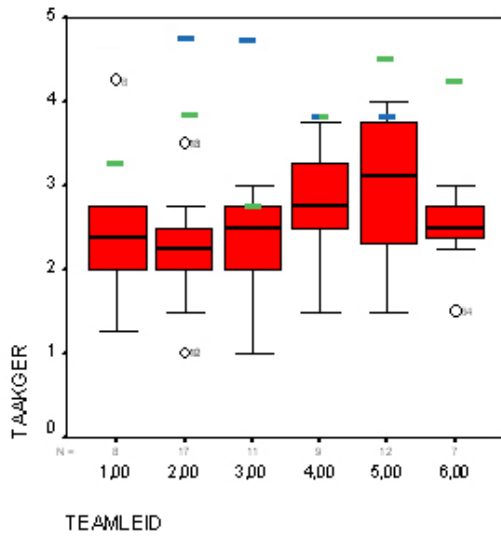
de **boxplotten** (de rode rechthoeken met haken) zijn de gegevens die opgemaakt kunnen worden uit de data van de werknemers de **blauwe** punten zijn de zelfevaluaties van de teamleiders en de **groene** punten zijn de waarderingen van de production manager. Mochten deze laatste twee samen vallen dan is er een streep gemaakt die half blauw en half groen is.



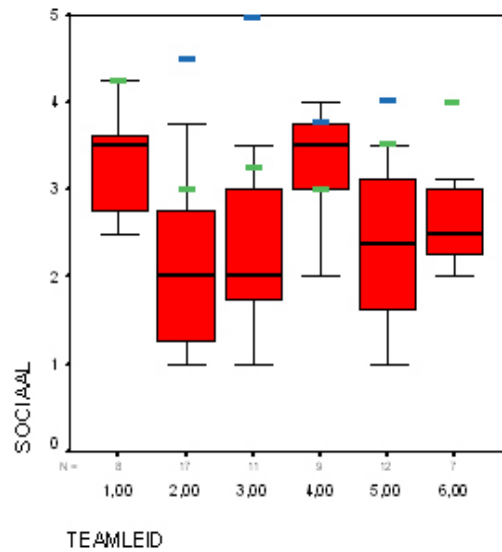
Figuur 3.1 (licht afwijkende schaal)



Figuur 3.2



Figuur 3.3



Figuur 3.4

Hiermee wordt visueel uitgelegd dat de teamleiders onderlinge verschillen vertonen wat betreft hun stijl van leidinggeven. Teamleider 4 bijvoorbeeld scoort relatief hoog op Coachend en Sociale ondersteuning, en teamleider 1 steekt bij Sociale ondersteuning ook een flink eind boven zijn collega's uit.

Algemene uitleg bij de boxplotten: de groot weergegeven getallen bij Teamleid zijn de zes verschillende teamleiders, de klein weergegeven getallen slaan op het aantal medewerkers dat voor deze teamleider de meerkeuze vragenlijst heeft ingevuld. De cijfers op de y-as geven de scorecijfers weer (merk hier op dat de schaal van 'Coach' afwijkt van de andere drie schalen). De zwarte streep in de rode boxen geven de mediaan aan: het cijfer dat precies middenin de reeks waarnemingen ligt. Dit is overigens niet het gemiddelde, wat het totaal van alle waarnemingen is gedeeld door het aantal waarnemingen. Het rood gekleurde deel bevat de helft van de waarnemingen: het deel direct helft boven de mediaan is het derde kwartiel, het tweede kwartiel ligt onder de zwarte streep. Het verschil tussen de onder- en bovenkant van de box is de interkwartielafstand. De 'haken' (soms snorharen of bakkebaarden genoemd) die aan de boxen vast zitten liggen op anderhalf maal de interkwartielafstand van de bovengrens van het eerste kwartiel (onderkant van de box) en anderhalf maal de interkwartielafstand vanaf het derde kwartiel (de bovenkant van de box). Waarden die hier nog buiten liggen worden uitschieters genoemd, zoals bijvoorbeeld het rondje met 37 van Coach bij teamleider 4. Nummer 37 slaat op de 37^e respondent die ingevoerd is in spss en wordt hier zo weergegeven omdat de waarde verder dan anderhalve interkwartielafstand van het derde kwartiel af ligt. Er zijn bij deze waarneming geen extremen gevonden, dit zijn waarnemingen die meer dan drie maal de interkwartielafstand vanaf de box liggen (Huizingh 1999).



Het patroon uit de boxplots (de waarderingen van de werknemers) komt overigens niet overeen met hoe de teamleiders zelf hun stijl inschatten:

Zoals uit de blauwe strepen naar voren komt berekenen de teamleiders hun eigen gemiddelde relatief hoog ten opzichte van de mening van de werknemers en van hun supervisor. Het patroon is voor de vier stijlen hetzelfde: de werknemers geven de laagste cijfers, daarna komt het cijfer van de supervisor en hoogste cijfers worden gemiddeld gezien door de teamleiders zelf gegeven. Er zijn een paar uitzonderingen op deze regel: teamleider 5 schat zichzelf op taakgericht lager in dan de production manager, en er zijn enkele malen dat de teamleiders en production manager in score overeenstemmen.

Met een Kruskal-Wallis toets is uitgezocht of de medianen binnen een bepaalde stijl volgens de medewerkers significant van elkaar verschillen of niet.

- Binnen de Sociale ondersteuning verschillen de medianen significant van elkaar, aangezien de significantie 0,004 is: ook met een alpha van 5% wordt H0 (er is geen verschil tussen de medianen van de teamleiders op Sociale ondersteuning) hier verworpen.
- De Coachende stijl is bij een alpha van 5% met een score van 0,061 net niet genoeg. Bij een alpha van 10%, die soms ook wel eens gehanteerd wordt, zou dit wel het geval zijn geweest. Dit getal is in ieder geval een aanwijzing dat de teamleiders ook op deze stijl van elkaar verschillen, zei het minder sterk dan bij sociale ondersteuning.
- Dit ligt anders voor de Consultatieve en Taakgerichte stijlen; met getallen van respectievelijk 0,684 en 0,250 is hier duidelijk aangetoond dat de teamleiders niet significant van elkaar verschillen op deze stijlen.

In getallen is ook terug te zien wat door de boxplotten in figuren ... tot en met... wordt verteld: teamleider 1 en 4 steken er aan de bovenkant uit op de Sociale stijl en teamleiders 4 en 6 op de Coachende stijl.

Uit een ANOVA berekening valt op te maken dat de teamleiders niet alleen op mediaan significant van elkaar verschillen, maar ook op de gemiddelden. Een alpha van 5% zou nu niet alleen de Sociale stijl maar ook de Coachende stijl als significant aanmerken: minstens twee gemiddelden in deze groep verschillen van elkaar. Bij Consultatief en Taakgericht zijn weer geen significante verschillen gevonden: de gemiddelden op deze stijlen wijken niet sterk van elkaar af.

De cijfers per teamleider met bij iedere stijl per beoordelaar de gemiddelde score:

Tabel 3.1
Teamleider 1*

| | Coachend | Consultatief | Taakgericht | Sociaal ondersteunend |
|--------------------|----------|--------------|-------------|-----------------------|
| Werknemers | 2,16 | 2,50 | 2,47 | 3,31 |
| Stand. Dev. Werkn. | 0,69 | 0,77 | 0,88 | 0,61 |
| Productiemanager | 4,00 | 2,80 | 3,25 | 4,25 |

Tabel 3.2
Teamleider 2

| | Coachend | Consultatief | Taakgericht | Sociaal ondersteunend |
|--------------------|----------|--------------|-------------|-----------------------|
| Werknemers | 2,05 | 2,22 | 2,28 | 2,09 |
| Stand. Dev. Werkn. | 0,86 | 0,92 | 0,70 | 0,94 |
| Teamleider | 4,25 | 4,20 | 4,75 | 4,50 |
| Productiemanager | 3,00 | 3,20 | 3,75 | 3,00 |



Tabel 3.3
Teamleider 3

| | Coachend | Consultatief | Taakgericht | Sociaal ondersteunend |
|--------------------|----------|--------------|-------------|-----------------------|
| Werknemers | 2,22 | 2,45 | 2,33 | 2,32 |
| Stand. Dev. Werkn. | 0,61 | 0,87 | 0,65 | 0,82 |
| Teamleider | 4,50 | 4,20 | 4,75 | 5,00 |
| Productiemanager | 3,00 | 3,80 | 2,75 | 3,25 |

Tabel 3.4
Teamleider 4

| | Coachend | Consultatief | Taakgericht | Sociaal ondersteunend |
|--------------------|----------|--------------|-------------|-----------------------|
| Werknemers | 3,00 | 2,73 | 2,75 | 3,25 |
| Stand. Dev. Werkn. | 0,90 | 1,03 | 0,72 | 0,63 |
| Teamleider | 3,75 | 3,80 | 3,75 | 3,75 |
| Productiemanager | 3,75 | 3,20 | 3,75 | 3,00 |

Tabel 3.5
Teamleider 5

| | Coachend | Consultatief | Taakgericht | Sociaal ondersteunend |
|--------------------|----------|--------------|-------------|-----------------------|
| Werknemers | 2,56 | 2,45 | 2,97 | 2,33 |
| Stand. Dev. Werkn. | 0,71 | 0,82 | 0,83 | 0,89 |
| Teamleider | 4,25 | 3,80 | 3,75 | 4,00 |
| Productiemanager | 4,25 | 3,60 | 4,50 | 3,50 |

Tabel 3.6
Teamleider 6*

| | Coachend | Consultatief | Taakgericht | Sociaal ondersteunend |
|--------------------|----------|--------------|-------------|-----------------------|
| Werknemers | 2,66 | 2,69 | 2,46 | 2,59 |
| Stand. Dev. Werkn. | 0,61 | 0,75 | 0,49 | 0,47 |
| Productiemanager | 4,00 | 3,60 | 4,25 | 4,00 |

* (Er zijn helaas geen zelfevaluaties van teamleiders 1 en 6 verkregen)

De items zijn tegen elkaar afgezet in een invariante analyse. Hierbij wordt onderzocht of de items met elkaar samenhangen of niet. De nulhypothese (h_0) is hierbij dat er geen samenhang is tussen de items en de alternatieve hypothese (h_1) dat er wel sprake is van samenhang. Uit de berekening blijkt dat alle items significant met elkaar samenhangen, op item 11 en 12 na. Bij item 11, wat een sociaal ondersteunend item is, is er geen significante samenhang met items 5 (consultatief) en 7, en bij item 12 (taakgericht) is er geen significante samenhang met welk ander item dan ook, met uitzondering van items 1 (coachend) en 5 (consultatief).

Gemiddelden voor de 'belang van de stelling' items van de werknemers: de meeste stellingen worden door de meeste mensen als belangrijk aangemerkt. Degenen die het dichtst in de buurt komen van 'niet belangrijk' zijn stelling 1, 2, 8, 12 en 16. Het is opvallend dat deze stellingen ook een hoge standaard deviatie hebben: blijkbaar vinden meer mensen dat de stelling niet belangrijk is, maar zijn de meningen zijn behoorlijk verdeeld.

Als de beoordelingen van het belang van het item per stijl worden gegroepeerd komen er duidelijke resultaten uit: de items die bij Sociaal ondersteunend leiderschap en Consultatief leiderschap horen worden als belangrijker gezien door de medewerkers dan de items die bij het Taakgericht leiderschap en Coachend leiderschap horen.

Bij de teamleiders was de overeenstemming te groot en het aantal respondenten te klein om verschillen in evaluaties te ontdekken: iedereen vond alles belangrijk.



De productiemanager was ook vastbesloten: alle items waren belangrijk.

3.2 Conclusies

Het patroon van de uitkomsten is dat de medewerkers standaard de laagste scores geven, dan komen de scores van de productiemanager en de hoogste scores worden door de teamleiders zelf gegeven. Dit patroon zou verklaard kunnen worden met behulp van de attributietheorie in combinatie met in-group favoritisme.

Als men vanaf de werkvloer de teamleider als iemand van de outgroup ziet, interpreteert men daarvan het gedrag ook anders. Het zal eerder als dat van een 'externe' worden beoordeeld: het gaat goed, maar dit ligt aan de omstandigheden, het gaat slecht, want die man kan het ook eigenlijk niet. Dit zou ten grondslag kunnen liggen aan de lage scores die vanaf de werkvloer worden gegeven. Er is nog een alternatieve verklaring voor de lage waarderingen, deze komt hieronder in de discussie aan de orde.

De hoge scores van de teamleiders zelf kunnen ook via het attributie mechanisme verklaard worden door middel van de beoordeling van het eigen gedrag. Dit werkt namelijk zo dat de eigenwaarde niet in het geding komt (het gaat slecht, maar dat ligt niet aan mij, het gaat goed, dat komt omdat ik mijn werk goed doe) en men de prestaties op het werk als goed ziet, ook al zit het soms wat tegen. Het 'above-average effect' geeft ook een verklaring voor de hoge zelfscores.

De gemiddelde scores die door de productiemanager worden gegeven kunnen aangeven dat hij de teamleiders als deel van zijn ingroup ziet, maar wel met enige afstand. Hij schat ze dus niet zo negatief in als de mensen van de werkvloer, maar ook niet zo positief als dat de teamleiders dat zelf doen.

De uitkomsten van het belang van de stellingen in combinatie met de beoordelingen van de verschillende groepen respondenten geven interessante inzichten in hoe men de teamleider ziet en wat belangrijk wordt gevonden.

De onderzoeksvraag luidde als volgt:

Welke leiderschapsstijl(en) komen voor bij de teamleiders van Mora Productie B.V. en hoe worden deze gewaardeerd door de medewerkers?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden werden de volgende subvragen gesteld:

1. Wat is de huidige leiderschapsstijl van de eerstelijns teamleiders bij Mora Productie B.V.?
 - Volgens de productiemanager.
 - Volgens de eerstelijns teamleiders zelf.
 - Volgens de productiemedewerkers.

Dit is als volgt te beantwoorden:

- Volgens de productiemanager:



- Taakgericht. Bij vijf van de zes teamleiders geeft de productiemanager taakgericht de (soms gedeelde) hoogste score.
 - Volgens de eerstelijns teamleiders zelf:
 - Alle vier de teamleiders die een zelfevaluatie in hebben gevuld, hadden uiteindelijk allemaal op een andere stijl de hoogste score. Hier is dus geen eenduidige leiderschapsstijl te zien.
 - Volgens de productiemedewerkers:
 - De gemiddelden van twee stijlen lagen meerder malen vlak bij elkaar, waarbij er veel variatie te ontdekken is in de keuze van de stijlen; zoveel dat ook hier geen eenduidige conclusie kan worden getrokken voor alle teamleiders tezamen.
2. Welke leiderschapsstijl van de teamleiders wordt het meest gewaardeerd door de productiemedewerkers van Mora Productie B.V.?
- Sociaal ondersteunend en Consultatief leiderschap worden door de medewerkers als belangrijker gezien dan Taakgericht en Coachend leiderschap
3. Waarderen de teamleiders zichzelf positiever dan hun medewerkers en leidinggevendenden dat doen?
- De teamleiders geven zichzelf inderdaad in het overgrote deel van de gevallen een hogere score op de stijlen dan de medewerkers en de productiemanager. Drie maal zijn productiemanager en teamleider het met elkaar eens over de score op een stijl, één maal geeft de productiemanager een hogere score dan een teamleider voor een stijl. Verder is steeds hetzelfde patroon te zien.

3.3 Discussie

Het is mogelijk dat voornamelijk minder positief ingestelde werknemers de evaluatie hebben ingevuld. Het invullen was immers niet verplicht, kostte tijd en was onhandig tijdens het werk. Hierdoor kan het zijn dat alleen de meer gemotiveerde mensen de vragenlijst ingevuld en ingeleverd hebben, waarbij 'het hart willen luchten' een van deze motivaties kan zijn. Dit heeft natuurlijk kleuring van de data tot gevolg.

De velden 'leeftijd' en 'functie' kunnen mensen van het invullen van de vragenlijst hebben afgehouden omdat, zo merkten sommigen terecht op, het combineren van deze gegevens met de informatie onder welke teamleider men viel het mogelijk maakte na te gaan wie de enquête had ingevuld. Het is mogelijk dat het weglaten van (één van) deze velden de respons had verhoogd.

Zoals al eerder opgemerkt gaat het hier niet om een volledige 360 graden evaluatie, omdat de teamleiders niet naar hun mening over hun collega's is gevraagd. Dit zou het beeld wel completer hebben gemaakt, maar dit zou wel veel gevraagd hebben van de teamleiders, zeker doordat de teamleiders elkaar nauwelijks aan het werk zien door de ploegendiensten.

Ook zouden aanvullende vragenlijsten aan alle deelnemers natuurlijk een completer beeld hebben opgeleverd. Maar ook hier geldt dat slechts een bepaalde inspanning van de



deelnemers kan worden verwacht en de huidige vragenlijst al een redelijke klus was om tijdens het werk in te vullen.

Het is niet de bedoeling dat met dit onderzoek een receptenkaart wordt gegeven voor de 'beste' leiderschapsstijl bij Mora, want een dergelijke stijl bestaat simpelweg niet. Ook de leider als persoon heeft invloed op welke stijl het beste bij hem of haar past, en men kan niet zomaar overstappen omdat dit persoonlijkheidsafhankelijk is. Zoals House, aangehaald door Van Breukelen en Van der Vlist (2005), zegt: *'However, it is unlikely that anyone leader will have the ability to engage in all of the behaviors all, or even most, of the time. Effective leaders likely select those behaviors with which they are most comfortable, based on their personality and repertoire of abilities. The specific combinations of leader behaviors most effective for a given individual will likely depend on that individual's social skills and abilities.'*



Literatuur

Amelsvoort, P.J.L.M. van & Scholtes, G (1994). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. (2^e druk) Oss: ST-groep.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York NY: Free Press.

Blake, R. & Mouton, J. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf publishing.

Breukelen, W. van & Vlist, R. van der. (2005) Participatief leiderschap: mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag en Organisatie*, 18, pp 156-197.

Carifio, M.S. & Hess, A.K. (1987). Who is the ideal supervisor? *Professional psychology: Research and practice*, 18, pp. 244-250.

Christian Leadership World (n.d.). *Our leadership definition*. Opgehaald 12-04-2005 van <http://www.teal.org.uk/Leadership/definition.htm> .

Cooper & McGaugh, (1963). Leadership: Integrating principles of social psychology., in C.A. Gibb (ed.) *Leadership: Selected readings*. Baltimore: Penguin.

Drath, W.H., & Palus, C.J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community as practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Fiedler, R.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams: A guide to developing new team leadership skills*. New York: McGraw-Hill.

Fleischman, E. A. (1953). The description of supervisory behaviour. *Journal of applied psychology*, 67, pp. 523-32.

Fleischman, E. A., & Peters, D.A. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial success. *Personnel Psychology*, 15, pp. 43-56.

Gibb, C.A. (1958). An Interactional view of the emergence of leadership. *Australian Journal of Psychology*, 10, pp. 101-10.

Gleitman, H., Fridlung, A.J., & Reisberg, D. (1999). *Psychology* (5th ed.). New York NY: W.W. Norton & Company.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organisations* (2nd ed.). London: Sage Publications.

Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18, pp. 393-402.



- Huizingh, K.R.E. (1999). *SPSS 9.0 voor Windows en Data Entry*. Schoonhoven: Academic Service.
- Hollander, E.P. (1995) 'Organisational leadership and followership', in P.Collett & A.
- House, R.J. (1971). A Path goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 321-339.
- House, R.J., & Mitchell, R.R. (1974, Fall). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), pp. 81-98.
- House, R.J., & Shamir B. (1993). Toward the integration of of transformational, charismatic and visionary theories' In M.M. Chemers & R. Ayman (eds), *Leadership theory and research; perspectives and directions*, pp. 88-102. Orlando, Florida: Academic Press.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*, 3(4), pp. 270-287.
- Jenkins, W.O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44, pp. 54-79.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 106-129.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. (3rd edition). New York: Longman.
- Mora website, (n.d.). op 10-07-2005 opgehaald van <http://www.mora.nl/>
- Ratzburg, W.H. (n.d.). *The Hackman-Oldham job characteristics model and job design*. Opgehaald 10-06-2005 van: <http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/hackmanoldham.htm> .
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fransico: Jossey-Bas.
- Stoker, J. (1998). *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. Assen: Van Gorcum.
- Stoker, J. & De Korte, T. (2001). De duizend rollen van de middle manager. *Gids voor personeelsmanagement*, 80, pp. 14-22.
- Yukl, G. A. (1981) *Leadership in organisations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall



Bijlage

Open en gesloten vragenlijst medewerkers

Open vragen naar de effectiviteit van leiderschap

Wij, Helena, Hanna en Leonoor, studeren in Enschede aan de Universiteit Twente. Voor ons onderzoek naar leiderschap in productie omgevingen (zoals hier bij Mora) hebben wij een vragenlijst opgesteld.

Alle gegevens zullen uiteraard vertrouwelijk worden behandeld, dat wil zeggen dat niemand uw antwoorden te zien of te lezen krijgt en dus ook niet met uw leidinggevenden of andere mensen in de organisatie worden besproken.

Deze vragenlijst bestaat uit drie delen: 1. uw persoonlijke gegevens, 2. open vragen over uw teamleider en 3. gesloten vragen over uw teamleider.

Als er vragen onduidelijk zijn, vraagt u dan gerust om toelichting.

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Deel 1: Persoonlijke gegevens

- Uw functie:.....
- Leeftijd:.....
- Aantal jaar in dienst bij Mora:.....
- Geslacht: Man/Vrouw
- Wat is uw hoogste afgeronde opleiding:.....
- Bent u thuis de kostwinner? Ja/Nee
- Naam van uw teamleider waarvoor u deze vragen invult:.....

Deel 2: Vragen over uw werk

1. Hoe vindt u de sfeer op uw werk, en waarom?
.....
.....
.....
.....

2. Welke eigenschappen moet een ideale teamleider volgens u bezitten om er voor te zorgen dat u het leuk vindt om te werken?
.....
.....



.....
.....
.....

3a. Wat vindt u van uw teamleider?

.....
.....
.....

3b. Wat vindt u goed aan uw teamleider?

.....
.....
.....
.....

3c. Wat vindt u *niet* goed aan uw teamleider?

.....
.....
.....
.....

3d. Hoe motiveert uw teamleider u?

.....
.....
.....
.....

3e. Hoe lost uw teamleider problemen/conflicten op?

.....
.....
.....
.....



3f. Vertelt uw teamleider u tijdens een pop-gesprek hoe u uw werk volgens hem doet? Vertelt hij u alleen wat u beter moet doen of ook wat u juist goed doet?

.....
.....
.....
.....

3g. Laat uw teamleider u, *buiten* het pop-gesprek om, weten wat hij van uw werkprestaties vindt? Hoe doet hij dit?

.....
.....
.....
.....

4a. Wat voor werkzaamheden doet u tijdens een dienst?

.....
.....
.....
.....

4b. Wat vindt u van uw werkzaamheden bij Mora?

.....
.....
.....
.....

4c. Wat vindt u het *leukst* aan deze werkzaamheden?

.....
.....
.....
.....

4d. Wat vindt u het *minst leuk* aan deze werkzaamheden?

.....
.....
.....
.....

5. Naar wie zou u als eerste toe gaan als u een probleem op het werk zou hebben met:

- De machines:.....



- Uw collega's:.....
- Uw teamleider:.....

6. Wat zou ervoor kunnen zorgen dat u met (nog) meer plezier naar het werk gaat?

.....
.....
.....
.....
.....

7. Welk cijfer zou u uw teamleider geven op een schaal van 1 tot 10 (1 = heel slecht, 10 = heel goed)

.....
.....



Deel 3: Stellingen over uw teamleider

Geeft u alstublieft per stelling aan in hoeverre deze stelling van toepassing is op uw teamleider. Wilt u dit doen door een kruis in het hokje te zetten dat uw mening weergeeft. Wilt u alstublieft ook per stelling aangeven of u deze factor belangrijk of niet belangrijk vindt voor de manier waarop u teamleider handelt zodat u bij elke vraag dus twee antwoorden geeft.

1= in het geheel niet

2= vrijwel niet

3= gedeeltelijk

4= in sterke mate

5= in zeer sterke mate

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| 1 | Mijn teamleider doet voor, hoe dingen aan te pakken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | belangrijk | <input type="checkbox"/> | niet belangrijk |
| 2 | Mijn teamleider stimuleert mij om mijn best te doen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | belangrijk | <input type="checkbox"/> | niet belangrijk |
| 3 | Mijn teamleider zorgt ervoor dat ik het beste uit mijzelf haal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | belangrijk | <input type="checkbox"/> | niet belangrijk |
| 4 | Mijn teamleider zorgt ervoor dat ik me op mijn gemak voel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | belangrijk | <input type="checkbox"/> | niet belangrijk |
| 5 | Mijn teamleider zorgt ervoor dat ik goede informatie over veranderingen in mijn ploeg krijg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | belangrijk | <input type="checkbox"/> | niet belangrijk |
| 6 | Mijn teamleider is vriendelijk en open | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | belangrijk | <input type="checkbox"/> | niet belangrijk |
| 7 | Mijn teamleider legt mij uit hoe te handelen bij nieuwe of moeilijke problemen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | belangrijk | <input type="checkbox"/> | niet belangrijk |
| 8 | Mijn teamleider neemt de leiding als het moeilijk wordt tijdens de productie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | belangrijk | <input type="checkbox"/> | niet belangrijk |

- | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 9 | Mijn teamleider stimuleert mij om te zeggen wat ik op mijn hart heb over mijn werk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |
| 10 | Mijn teamleider geeft mij advies wanneer dit nodig is | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |
| 11 | Ik word gewaardeerd door mijn teamleider en hij toont dit ook | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |
| 12 | Mijn teamleider bepaald wat er gedaan moet worden en hoe het gedaan moet worden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |
| 13 | Mijn teamleider overlegt met mij als ik dat wil | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |
| 14 | Mijn teamleider geeft mij inspraak over veranderingen in de ploeg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |
| 15 | Ik kan de beslissingen van mijn teamleider betreffende veranderingen in mijn taken beïnvloeden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |
| 16 | Mijn teamleider helpt mij bij de grote lijnen in mijn werk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |
| 17 | Mijn teamleider kan goed met mensen opschieten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> belangrijk <input type="checkbox"/> niet belangrijk |

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!