

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Het effect van leiderschap benevolentie op leiderschap coaching en
werknemerstevredenheid

Promotor :
dr. Walter HENDRIKS

Anthony Rus

*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische
wetenschappen*

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Het effect van leiderschap benevolentie op leiderschap
coaching en werknemerstevredenheid

Promotor :
dr. Walter HENDRIKS

Anthony Rus

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt schreef ik deze masterproef, met als onderwerp 'Het effect van leiderschap benevolentie op leiderschap coaching en werknemerstevredenheid'. Om dit eindwerk tot een goed einde te brengen, heb ik kennis vergaard aan de hand van wetenschappelijke literatuur en door middel van een onderzoek te voeren op negen organisaties.

Het succesvol afwerken van deze thesis was niet altijd een sinecure. Daarom wil ik graag enkele personen bedanken, die hebben bijgedragen aan deze eindverhandeling. In de eerste plaats bedank ik dr. Walter Hendriks, die me steeds motiveerde om dieper in te gaan op bepaalde topics. Zonder zijn deskundige hulp en opbouwende kritiek had ik deze thesis nooit tot een goed einde kunnen brengen. Vervolgens ontsnapt Laura Hoekx niet aan mijn dankwoord. Zij was buiten mijn buurvrouw op kot, ook mijn steun en houvast in moeilijke tijden. Daarnaast zou ik mijn ouders en mijn vriendin willen bedanken, die altijd in me zijn blijven geloven. Daarna wil ik nog even alle deelnemers van het onderzoek bedanken, want zonder jullie welwillendheid en beschikbaarheid had ik deze masterproef nooit kunnen voltooien.

Tot slot wil ik mijn thesis opdragen aan Pieter Vrolix, zijn overlijden op zeer jonge leeftijd heeft een diepe indruk nagelaten. Je zal nooit vergeten worden vriend.

Anthony Rus, 2015.

Samenvatting

De jaren tachtig, waarin het personeel gezien werd als een vervangbare resource, liggen ver achter ons. De leidinggevende is de dag van vandaag veel meer dan iemand die enkel opdrachten uitdeelt (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Tegenwoordig heeft de leider ook een rol als coördinator van interpersoonlijke leerprocessen (Schein, 2009).

De leidinggevende kan niet alleen de processen binnen de onderneming beïnvloeden, maar hij beslist ook over de implementatie van deze processen (Giberson et al., 2009). Volgens Hatton en Raymond (1994, in Hendriks, 2013) worden de beslissingen die een bedrijfsleider neemt onbewust beïnvloed door zijn persoonlijke waarden. Verder stellen Simsek, Veiga, Lubatkin en Dino (2005) dat de CEO geleid wordt door zijn/haar persoonlijke waarden bij het evalueren, belonen, motiveren en/of coachen van het top management team (TMT). Finkelstein, Hambrick en Canella (2009, in Hendriks, 2013) stellen dat er over het effect van die persoonlijke waarden van de leidinggevende op de interne werking van de organisatie nog relatief weinig bekend is. Dit is opvallend, want het omgaan met mensen wordt meer en meer een belangrijk onderdeel in de concurrentiekracht van hedendaagse bedrijven (Volberda, van den Bosch, & Jansen, 2007). Uit het voorgaande kan besloten worden dat het interessant is om een onderzoek te voeren rond het effect van de waarden van de leidinggevende op het coachen. Daarom wordt er in deze masterproef een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvraag:

‘Wat is het effect van *leadership values* op het coachen van werknemers?’

Deze onderzoeksvraag wordt onderzocht aan de hand van een tweeledig onderzoek. Om te beginnen wordt er een literatuurstudie gevoerd, die zal dienen als basis voor het empirisch onderzoek. Eerst worden er in deze literatuurstudie enkele basisconcepten besproken aan de hand van de geraadpleegde literatuur. In het eerste deel wordt de eerste deelvraag beantwoord. Hierin komen voornamelijk waarden naar boven die een effect hebben op het coachen en begeleiden van werknemers. Verder wordt er een onderscheid gemaakt tussen transformationeel en transactioneel leiderschap. Bovendien worden de waarden besproken die bij deze stijlen van leidinggeven horen. Wat daarin opvalt is dat authentieke leiders, waarbij de waarden van de leidinggevende overeenkomen met de gehanteerde leiderschapsstijl, erg gewaardeerd worden. Daarna wordt in het tweede deel van de literatuurstudie de tweede deelvraag beantwoord, met name: welke processen, in verband met coaching, bestaan er?

Vervolgens wordt het verloop van het empirisch onderzoek besproken. Daarbij wordt eerst de sample beschreven. Aan het onderzoek hebben negen bedrijven deelgenomen: acht bedrijven uit de dienstverlenende sector en één bedrijf uit de productiesector. Deze bedrijven verschillen ook qua grootte. Er namen vijf KMO's en vier grote ondernemingen deel aan het onderzoek, waarvan één onderneming genoteerd is aan de BEL-20. Binnen deze bedrijven participeren 34 teams en evenveel leidinggevendens aan het onderzoek. Er werden vijf werknemers per leidinggevende onderworpen aan dezelfde vragenlijst, die de leidinggevende moest invullen. Voor het afnemen van

de vragenlijsten werden de respondenten op de hoogte gebracht van hun anonimiteit. Verder wordt er in deze masterproef onderzoek gedaan naar het effect van de welwillende waarden op de tevredenheid van de werknemers. Volgens Berson, Oreg, en Dvir (2008) besteden managers met deze waarden, veel aandacht aan de noden van hun werknemers. Enerzijds wordt verwacht dat de welwillende waarden van de manager een invloed hebben op het ontstaan van een psychologisch veilige omgeving voor de werknemer, wat resulteert in een hogere arbeidstevredenheid. Anderzijds wordt verwacht dat leidinggevendenden met welwillende waarden hun werknemers sneller zullen coachen. Uit de literatuur blijkt dat werknemers ook een hogere tevredenheid ervaren op het werk wanneer ze actief aangestuurd worden door hun leidinggevende (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003).

Na het opstellen van de hypotheses worden er, met behulp van de verzamelde data uit de vragenlijsten, verschillende statistische analyses uitgevoerd. Dit gebeurt met behulp van het statistische programma SPSS. Eerst wordt de beschrijvende statistiek voltooid, ter inleiding van de correlatieanalyse. Deze analyse maakt het mogelijk om de samenhang tussen de verschillende variabelen te meten. Er wordt afgesloten met een regressieanalyse, waaruit een conclusie geformuleerd kan worden met betrekking tot het verwerpen of bevestigen van de vooropgestelde hypotheses.

Ten slotte volgt de discussie over de onderzoeksresultaten. Eerst wordt een algemeen besluit voorgesteld, waarin de belangrijkste resultaten uit het onderzoek. Uit het empirisch onderzoek kan besloten worden dat de welwillende waarde van de leidinggevende een positief effect heeft op de aanwezigheid van een psychologisch veilige omgeving. Verder kan besloten worden dat deze welwillende leiders gebruik maken van coachende leiderschapsstijlen. Bovendien wordt geconcludeerd dat de tevredenheid van de werknemers stijgt naarmate ze werken in een bedrijf met zowel een psychologisch veilige omgeving als met een leidinggevende die het personeel aanstuurt. Als laatste worden de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor verder onderzoek besproken.

Inhoudsopgave

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Woord vooraf | I |
| Samenvatting | III |
| Lijst van tabellen..... | VII |
| Lijst van figuren | VII |
| Hoofdstuk 1: Probleemstelling | 1 |
| 1.1. Praktijkprobleem..... | 1 |
| 1.2. Onderzoeksvragen | 5 |
| 1.2.1. De centrale onderzoeksvraag..... | 5 |
| 1.2.2. De deelvragen | 5 |
| 1.3. Onderzoeksopzet | 6 |
| 1.3.1. Aanpak literatuurstudie..... | 6 |
| 1.3.2. Aanpak empirisch onderzoek | 8 |
| Hoofdstuk 2: De theoretische achtergrond | 9 |
| 2.1. Welke <i>leadership values</i> hebben een effect op het coachen van werknemers | 9 |
| 2.1.1. Situering begrip <i>leadership values</i> | 9 |
| 2.1.2. Het transactioneel leiderschap | 10 |
| 2.1.3. Het transformationeel leiderschap | 11 |
| 2.1.4. Het authentiek leiderschap | 12 |
| 2.1.5. Belangrijke studies..... | 13 |
| 2.1.6. De waarden die een effect hebben op het coachen van werknemers | 15 |
| 2.2. Welke processen, in verband met coaching, bestaan er? | 18 |
| 2.2.1. Wat is coaching? | 18 |
| 2.2.2. Gevolgen van het coachen van werknemers | 19 |
| 2.2.3. De <i>Motivating Language Theory</i> (MLT) | 21 |
| 2.2.4. In welke omgeving komt coaching voor? | 22 |
| 2.2.5. Welke skills moeten coachende leidinggevendenden bezitten? | 23 |
| 2.2.6. Op welke manier worden werknemers aangestuurd? | 25 |
| Hoofdstuk 3: Aanpak empirisch onderzoek | 27 |
| 3.1. Beschrijving sample | 27 |
| 3.2. Onderzoeksmethoden | 28 |
| 3.3. Het conceptueel model en hypotheses..... | 29 |
| 3.4. Het meten van de variabelen | 32 |
| 3.4.1. De welwillende waarde | 33 |
| 3.4.2. De psychologische veiligheid | 33 |
| 3.4.3. De werktevredenheid van het personeel..... | 34 |
| 3.4.4. De leiderschapsstijlen | 35 |

| | |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.5. De controlevariabelen | 39 |
| Hoofdstuk 4: Empirische resultaten | 41 |
| 4.1. Beschrijvende statistiek..... | 41 |
| 4.2. Correlatieanalyse..... | 43 |
| 4.3. Regressieanalyse..... | 45 |
| 4.3.1. Data-analyse | 45 |
| 4.3.2. De resultaten van de lineaire regressie | 47 |
| Hoofdstuk 5: Discussie onderzoeksresultaten | 53 |
| 5.1. Aanleiding en setting van het onderzoek | 53 |
| 5.2. Belangrijkste resultaten | 54 |
| 5.3. Beperkingen van het onderzoek | 55 |
| 5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek..... | 56 |
| Literatuurlijst | 57 |
| Bijlagen | 63 |

Lijst van tabellen

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1: De stellingen om de welwillende waarde van de manager te meten | 33 |
| Tabel 2: De items om de psychologische veiligheid in de organisatie te meten | 34 |
| Tabel 3: De items om de werktevredenheid bij het personeel te meten | 34 |
| Tabel 4: Betrouwbaarheidstesten op de leiderschapsstijlen. (N=191) | 35 |
| Tabel 5: De items om de verschillende leiderschapsstijlen te meten | 36 |
| Tabel 6: Factor analyse van de coachende leiderschapsstijlen | 37 |
| Tabel 7: Factor analyse op de coachende leiderschapsstijlen | 37 |
| Tabel 8: De controlevariabele "grootte van de onderneming" | 39 |
| Tabel 9: De controlevariabele "sector" | 39 |
| Tabel 10: Beschrijvende statistiek (S.A. = standaardafwijking) | 42 |
| Tabel 11: De correlatieanalyse | 44 |
| Tabel 12: Het effect van de controlevariabelen | 45 |
| Tabel 13: Regressieanalyse van model A: de psychologisch veilige omgeving als afhankelijke variabele | 48 |
| Tabel 14: Regressieanalyse van model B: de coachende leiderschapsstijl als afhankelijke variabele | 49 |
| Tabel 15: Regressieanalyse van model C1: de werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele | 50 |
| Tabel 16: Regressieanalyse van model C2: de werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele | 51 |
| Tabel 17: Regressieanalyse van model C3: de werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele | 52 |

Lijst van figuren

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figuur 1: Een grafische weergave van de <i>motivating language theory</i> | 21 |
| Figuur 2: Het algemeen conceptueel model..... | 29 |
| Figuur 3: Benevolentie, een psychologisch veilige omgeving, coaching en de tevredenheid van de werknemers | 46 |

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

In dit inleidend hoofdstuk zal de probleemstelling uitvoerig besproken worden aan de hand van drie secties: het praktijkprobleem, de onderzoeksvragen en het onderzoeksopzet. In sectie 1 wordt een duidelijke omschrijving gegeven van het praktijkprobleem. Aan de hand van dit praktijkprobleem wordt in sectie 2 de kernvraag van het onderzoek geformuleerd. Deze kernvraag wordt verduidelijkt door middel van twee deelvragen, die helpen bij het beantwoorden van de kernvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met sectie 3, waarin het onderzoeksopzet van mijn eindwerk wordt besproken.

1.1. Praktijkprobleem

Volgens Zhu, Chew en Spangler (2005) speelt de bedrijfsleider een belangrijke rol in het succes van het bedrijf, aangezien deze leidinggevende andere leden in de organisatie inspireert te streven naar individuele vooruitgang. Deze persoonlijke ontwikkeling zal resulteren in de groei van de organisatie. Leidinggevendenden kunnen zo hun persoonlijke stempel op de organisatie drukken (Kotey & Meredith, 1997). Daarnaast is de bedrijfsleider uniek gepositioneerd om ervoor te zorgen dat de waarden en standaarden van het bedrijf aangepast zijn aan het heden en de toekomst van de organisatie (Lafley, 2009). Schein (1985, in Hood, 2003) stelt dat topmanagers organisatorische waarden naar het personeel communiceren en op die manier hun persoonlijkheid kunnen vormen. Op die manier kunnen de werknemers efficiënt functioneren. Bovendien kunnen die managers beslissen over de ontwikkeling en verspreiding van middelen binnen de organisatie enerzijds, en over de verwerking van deze middelen naar producten en diensten anderzijds (Zhu, Chew, & Spangler, 2005). Simsek, Veiga, Lubatkin en Dino (2005) beweren dat bedrijfsleiders, door middel van hun ervaring, persoonlijke waarden en macht, in staat zijn om processen binnen de organisaties te beïnvloeden. Giberson et al. (2009) voegen daaraan toe dat leidinggevendenden een bepalende rol spelen in het slagen of falen van het implementeren van veranderingen en ontwikkelingen binnen het bedrijf. Hanson en Valasquez (1988, in Hood, 2003) stellen dan weer dat de CEO veelal gezien wordt als een individu dat in de eerste plaats verantwoordelijk is voor de creatie van een ethische oriëntatie binnen de onderneming. Volgens Lafley (2009) is het de CEO die alle belangrijke beslissingen neemt, omdat hij/zij meestal de persoon is die verantwoordelijk wordt gesteld voor de resultaten van de organisatie. Uit recente mediaberichten blijkt dat, sinds Dominique Leroy CEO werd van Proximus, het aandeel met 40% gestegen is. Dit komt overeen met zo'n 1,4 miljard euro (Vansteeland, 2014). Het is dus duidelijk dat leidinggevendenden een vitale rol spelen binnen de organisatie.

Wanneer er zich problemen voordoen binnen de organisatie en het aan de leidinggevende is om beslissingen te nemen, zal hij/zij zich baseren op de informatie die uit de interne en externe omgeving van het bedrijf verkregen kan worden (Walters, Jiang, & Klein, 2003). Het waardenpatroon van een CEO bepaalt in belangrijke mate de keuze van de informatie die hij tot zich neemt en de interpretatie van deze informatie (Chin, Hambrick, & Treviño, 2013). Hendriks (2013) en Dunham (2010) bevestigen dit, maar die laatste stelt wel dat de leidinggevende zich daar niet altijd bewust van is. Verder stelt dezelfde auteur dat rationele beslissingsnemers het gevoel hebben rationeel te zijn, maar dat dit in de praktijk zelden het geval is. Bij het evalueren,

belonen, motiveren en/of coachen van het top management team (TMT) zal de CEO geleid worden door zijn/haar persoonlijke waarden (Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005). Deze persoonlijke waarden zijn niet gelijk aan noden of motivaties (Fu, Tsui, Lui, & Li, 2010). De waarden van de bedrijfsleider kunnen het beleid binnen de organisatie beïnvloeden op een manier die verder reikt dan rechtstreekse beslissingen van de leidinggevende, zoals rekruteren, promoveren of ontslaan (Chin, Hambrick, & Treviño, 2013).

Uit onderzoek van zowel Hendriks (2013) als van Chin, Hambrick en Treviño (2013) blijkt dat de persoonlijke waarden van de CEO de organisatie op twee manieren zullen beïnvloeden. Ten eerste gebeurt dit op een indirecte manier, wanneer de leidinggevende, die een keuze moet maken, onrechtstreeks beïnvloed wordt door zijn persoonlijke waarden. England (1967) noemt dit *perceptual filtering*. Ten tweede kunnen deze waarden ook een direct modererend effect hebben, doordat de implementatie van een proces makkelijker verloopt wanneer de waarden van de leider op één lijn liggen met het gekozen tewerkstellingssysteem. Fu, Tsui, Liu en Li (2010) bevestigen dat de waarden van de leidinggevende belangrijk zijn, want wanneer de manager leiding geeft op een manier die overeenstemt met zijn persoonlijke overtuigingen, zal hij het personeel sneller inspireren zijn visie te volgen. Uit Hendriks (2013) blijkt dat werknemers zich beter voelen onder managers die leiden volgens de waarden die ze vooropstellen, de zogenaamde leidinggevend *who walk their talk*. Ten slotte stellen Chin, Hambrick en Treviño (2013) dat CEO's met een liberaal politieke ideologie meer aandacht besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Daarbij blijkt ook dat dit MVO bij hen minder afhankelijk is van recent behaalde prestaties dan bij conservatievere CEO's. Uit het bovenstaande kan besloten worden dat de waarden van de leidinggevend wel degelijk een impact hebben op de organisatie waarin ze werken.

Tot op heden is er vooral onderzoek gedaan naar de persoonlijke eigenschappen van de bedrijfsleider en het effect op de strategie van de onderneming, maar volgens Finkelstein, Hambrick en Canella (2009, in Hendriks, 2013) is er over het effect van de persoonlijke waarden van de leidinggevende op de interne werking van de organisatie nog relatief weinig bekend. Dit is opvallend, want het begeleiden van werknemers wordt meer en meer een belangrijk onderdeel in de concurrentiekracht van hedendaagse bedrijven (Volberda, van den Bosch, & Jansen, 2007). Daarom heb ik ervoor gekozen om in deze masterproef de focus te leggen op het effect van de persoonlijke waarden van de leidinggevend op de interne werking van de organisatie en meer specifiek op het coachen en begeleiden van werknemers.

Tijdens de Industriële Revolutie werd personeel voornamelijk als een *resource* gezien. De werknemers kregen een laag loon en ze waren makkelijk vervangbaar. Daarbij werd er zelden of nooit rekening gehouden met de wensen of gevoelens van de ondergeschikten. Na de opkomst van het *Human Resources Management* (HRM) in de jaren 80, kwam er een totaal andere kijk op personeel. De organisatie begon ondergeschikten te zien als een bron van winst, waardoor er meer rekening werd gehouden met de wensen van de werknemers (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Mede door globalisering, technologische vooruitgang en een efficiëntere productie, is innovatie een belangrijke factor geworden in de concurrentiestrijd van de 21^e eeuw. In de voorbije jaren werd er dan ook voornamelijk aandacht besteed aan technologische innovatie en minder naar sociale

innovatie. Toch hangen deze vormen sterk samen. Het innovatieproces is namelijk een combinatie van sociale en technologische innovatie. Sociale innovatie wordt gedefinieerd als de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en het ontplooiën van talent (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). Verder geeft Porter (1991) aan dat managers competitieve voordelen kunnen behouden en creëren door middel van continue innovatie, verbetering en door het upgraden van *resources*. De bedrijven die de focus leggen op constante innovatie en op het leren, zullen overleven (Manikutty, 2005). Ondernemingen moeten een concurrentievoordeel creëren door het maximale te halen uit het aanwezige arbeidspotentieel (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). Huselid (1995) stelt dat *Human Resources Management* een duurzaam competitief voordeel helpt te creëren in de vorm van *human capital*. Het is aan de Westerse landen om zich te richten op producten, diensten en arbeid met een hoge toegevoegde waarde. Op die manier wordt het voor lageloonlanden moeilijker te kopiëren, aangezien er een complex en creatief proces voor nodig is (Volberda, van den Bosch, & Jansen, 2007). Volgens Jackson, Schuler en Jiang (2014) is de focus van leidinggevendenden de dag van vandaag verschoven van *research and development* (R&D) naar het sociale proces. Volgens Schein (2009) neemt de leider een coördinerende rol in tijdens interpersoonlijke (leer-)processen. Het Amerikaans consultancybureau Bain en Company (2013) concludeert echter dat managers wel goed zijn in de taakgerichte kant van hun werk, maar dat ze nog steeds moeilijkheden ondervinden betreffende het menselijke aspect van hun job. Uit onderzoek van HR-dienstverlener Securex (2013) blijkt dat goede leiders het zelfvertrouwen, de zelfstandigheid en de prestaties van werknemers stimuleren. Aangezien het sociale proces naar boven komt bij het coachen van werknemers, wordt hierop in deze masterproef de nadruk gelegd. Het begeleiden van personeel wordt hieronder verder besproken.

Wood (1991) oordeelt dat de sociale gebeurtenissen in een onderneming, zoals coaching, kunnen afhangen van beslissingen die door individuen genomen worden. Redshaw (2000, in Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003) stelt daarbij dat het ondersteunen van werknemers steeds belangrijker wordt om het personeel te motiveren, de prestaties van de werknemers te verbeteren en om toewijding te creëren. Werknemers die aangestuurd of gecoacht worden, ervaren een hogere tevredenheid en een hoger niveau van motivatie dan hun niet gecoachte collega's (Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013). Ellinger et al. (2010, in Ellinger, 2013) definiëren een coach als iemand die het personeel de mogelijkheid biedt te leren en hen de kans geeft zich te ontplooiën door bepaalde gedragingen van de werknemers te sturen. Ellinger, et al. (2010, in Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013) stellen dat "coachend" leidinggeven door de manager, zowel zorgt voor lerende werknemers als voor een verhoging van hun effectiviteit. Ten gevolgen van het coachen van personeel, kunnen enerzijds slechte prestaties van de werknemers worden aangepakt (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). Anderzijds kan het er voor zorgen dat goed presterend personeel nóg beter zal functioneren (McNally, 2013). Volgens onderzoek van Olivero, Bane en Kopelman (1997) resulteert coaching van het personeel, tegenover het niet begeleiden van werknemers, in een stijging van de productiviteit met 88 procent. Huselid (1995) ziet het coachen iets breder en spreekt van *high performance work practices*. Die praktijken zijn positief gerelateerd aan het verbeteren van kennis, skills en capaciteiten van de huidige en potentiële werknemers van de organisatie. De maatregelen leiden ook tot een vermindering van het plichtsverzuim en een stijging van de motivatie van goed

presterende werknemers. Zhu, Chew en Spangler (2005) spreken dan weer van een andere brede term, waar het coördineren van werknemers onder valt. Zij hebben het over *human-capital-enhancing practices* die, net als de *high performance work practices*, een positief effect hebben op de prestaties van de werknemer door te zorgen voor meer kennis, motivatie en een verbetering van de persoonlijke vaardigheden. Dit resulteert in een reductie van het plichtsverzuim en het absentisme op het werk. Organisaties die ervoor kiezen om een manier van coaching te implementeren, ondervinden overigens dat dit positievere resultaten oplevert dan ze oorspronkelijk hadden verwacht (Anderson, 2013). Een top management team dat veel belang hecht aan menselijk kapitaal, zal meer investeren in *high performance work practices* en zal het belang ervan ook communiceren naar de externe stakeholders (Huselid, 1995). Dit wordt ook bevestigd door Agle, Mitchell en Sonnenfeld (1999). Bovendien stellen zij dat de CEO het meeste aandacht zal schenken aan de stakeholder die hij/zij als het belangrijkste beschouwt. Hierdoor stijgt het vertrouwen van de stakeholders in het management (Dunham, 2010). Tot slot concludeert McNally (2013) dat coaching een vitale rol speelt in het bouwen van een sterke organisatie.

1.2. Onderzoeksvragen

1.2.1. De centrale onderzoeksvraag

Twee aspecten hebben een rol gespeeld bij de totstandkoming van de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef. Om te beginnen is iedere bedrijfsleider uniek; met elk zijn/haar kwaliteiten en gebreken. Ieder individu ontwikkelt tijdens zijn/haar leven bepaalde waarden en normen en dat is voor leidinggevendenden niet anders. Deze waarden spelen mee in het beslissingsproces van de manager (Chin, Hambrick, & Treviño, 2013). Ten tweede is, volgens Pfeffer (1994, in Hendriks, 2013), het goed managen van menselijk kapitaal één van de belangrijkste manieren om een competitief voordeel te genereren. Aangezien het managen van menselijk kapitaal op verschillende manieren kan gebeuren, heb ik ervoor gekozen om één bepaalde HR-managementpraktijk te onderzoeken, namelijk het coachen van werknemers. De combinatie van voorgenoemde aspecten leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

"Wat is het effect van leadership values op het coachen van werknemers?"

1.2.2. De deelvragen

Om een antwoord te kunnen vormen op de centrale onderzoeksvraag, werden twee deelvragen opgesteld. De eerste deelvraag onderzoekt de waarden van de leidinggevendenden die een rol spelen bij het coachen van werknemers. Volgens Simsek, Veiga, Lubatkin en Dino (2005) zal de leidinggevende bij het evalueren, belonen, motiveren en/of coachen van zijn medewerkers, geleid worden door zijn/haar persoonlijke waarden. Maar welke zijn dan precies deze persoonlijke waarden? De eerste deelvraag luidt dan ook:

"Welke leadership values hebben een effect op het coachen van werknemers?"

Aan de hand van de tweede deelvraag van deze masterproef, zal het begrip "coaching" van naderbij bekeken worden. Volgens Redshaw (2000, in Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003) wordt coaching een steeds belangrijkere manier om het personeel te motiveren, de prestaties van de werknemers te verbeteren en om toewijding te creëren. Aangezien een leider zijn werknemers op verschillende manieren kan aansturen, is het interessant om een overzicht te geven van de manieren die er bestaan om het personeel te leiden en te coachen. Dit resulteert in een tweede deelvraag, namelijk:

"Welke processen, in verband met coaching, bestaan er?"

1.3. Onderzoeksopzet

Om een correct antwoord op de centrale onderzoeksvraag te formuleren, wordt er gebruik gemaakt van een tweedelig onderzoek. In het eerste deel van dit onderzoek wordt er een kwalitatief verklarende studie gedaan. Dit gebeurt aan de hand van een ruime literatuurstudie, die als basis zal dienen voor de vragenlijst die later wordt afgenomen. In deze literatuurstudie worden enkele problemen aangepakt die aan het licht kwamen in de probleemstelling.

1.3.1. Aanpak literatuurstudie

De literatuurstudie bestaat uit twee grote delen. In het eerste deel wordt er, aan de hand van de huidige literatuur, een antwoord gezocht op de eerste deelvraag. Deze deelvraag luidt: "Welke *leadership values* hebben een effect op het coachen van de werknemers?". In het tweede deel van de literatuurstudie wordt de tweede deelvraag, namelijk "welke processen, in verband met coaching, bestaan er?", beantwoord.

Bij het oplossen naar een antwoord op de eerste deelvraag, wordt duidelijk dat er reeds veel literatuur beschikbaar is, waarin de persoonlijkheidskenmerken van leidinggevendenden onderzocht worden (Giberson et al., 2009). Toch zal ik, in deze masterproef, enkel dieper ingaan op de persoonlijke waarden van de leidinggevendenden binnen het bedrijf. Aan de hand van een voorbeeld wordt het verschil tussen waarden en persoonlijkheidskenmerken duidelijk. De persoonlijkheid van een individu kan introvert zijn, maar hij/zij kan tegelijk staan voor een waarde die hem vriendelijk en open laat handelen (Ling, Zhao, & Baron, 2007).

Volgens Hambrick en Brandon (1988, in Ling, Zhao, & Baron, 2007) zijn eerdere modellen, die persoonlijke waarden bespreken, zoals het model van Rokeach (1973, in Kotey & Meredith, 1997), te algemeen en niet geschikt in de organisatiecontext. Daarbij stellen de auteurs dat de waarden van leidinggevendenden in organisaties kunnen teruggebracht worden naar zes primaire dimensies: collectivisme, originaliteit, plicht, rationaliteit, materialisme en macht. Een ander samenvattend model is het model van Smith et al. (2002, in Giberson et al., 2009). Het model bestaat uit tien leiderschapswaarden zoals verfijning, aansluiting, welwillendheid, economisch, genotzuchtig, macht, status, theoretisch, veiligheid en traditie. Een ruimere blik op waarden komt van Fu, Tsui, Lui en Li (2010). Zij onderscheiden twee soorten waarden: De zelfverbeterende en zelftranscendente waarden. De zelfverbeterende waarden staan in het teken van de persoonlijke bevrediging van de leider, waar de zelftranscendente waarden voornamelijk de focus leggen op het geven van voldoening aan anderen. Deze opsplitsing komt later in deze masterproef uitgebreid aan bod.

Vervolgens worden enkele theorieën voorgesteld waarop dit onderzoek gebaseerd kan worden. De eerste theorie die wordt voorgesteld is de *Upper Echelons Theory* (UET) van Hambrick en Mason (1984). Deze theorie stelt dat zowel prestaties als strategische keuzes in een organisatie gedeeltelijk verklaard kunnen worden aan de hand van persoonlijke waarden van de belangrijkste leidinggevenden in de organisatie. Dit wordt ook bevestigd door Agle, Mitchell en Sonnenfeld (1999). Zowel Chin, Hambrick en Treviño (2013) als Menz (2012, in Hendriks, 2013) onderstrepen het belang van deze theorie. Schein (2004, in Giberson et al., 2009) stelt, op basis van deze theorie, dat leiders een grote invloed hebben op de creatie en ontwikkeling van de organisatiecultuur.

Om op de tweede deelvraag een antwoord te formuleren, worden opnieuw enkele modellen besproken. De tweede deelvraag gaat dieper in op het coachen van werknemers, waardoor de volgende theorieën zich richten op het coachen. Bij het aansturen van werknemers is de relatie tussen werknemer en werkgever van groot belang. Dit wordt duidelijk aan de hand van de theorie die ontworpen werd door Graen en Uhl-Bien (1995). De Leader-Member Exchange (LMX) theorie bespreekt de kwaliteit van de werkrelatie tussen een lid van de organisatie en zijn of haar overste, in termen van onderling afhankelijke aspecten, met name: respect, vertrouwen en wederzijdse plicht.

Ten slotte wordt de *motivating language theory* (MLT) gesitueerd. De MLT verduidelijkt de manier waarop het top management een strategische visie opbouwt en op hun beurt deze visie zal communiceren naar interne of externe stakeholders. Aangezien de focus in deze masterproef ligt op het coachen van het personeel, zal er enkel ingegaan worden op de boodschap naar de interne stakeholders, zijnde de werknemers. De manier waarop die strategische visie gecommuniceerd wordt, zal een effect hebben op de prestaties van de organisatie (Mayfield, Mayfield, & Sharbrough, 2015).

1.3.2. Aanpak empirisch onderzoek

In het tweede deel van het onderzoek wordt er een empirische studie gedaan. Bij het aanvatten van het praktijkonderzoek zal, op basis van de literatuurstudie, een conceptueel model worden opgesteld waarin de hypothesen worden voorgesteld, die later getoetst zullen worden. Om deze hypothesen te toetsen worden er enkele variabelen, die dienen als basis voor de dataverzameling, gedefinieerd. Het verzamelen van de data zal gebeuren door middel van wetenschappelijke vragenlijsten. In het onderzoek zijn er twee doelgroepen, namelijk leidinggevenden, dit kunnen zowel CEO's als managers van bepaalde afdelingen zijn, en hun werknemers. Wanneer er meerdere leidinggevenden binnen dezelfde organisatie aan het onderzoek deelnemen, worden er verschillende teams of afdelingen binnen het bedrijf onderzocht. Er wordt getracht om, per leidinggevende, minstens vier werknemers te betrekken die een vragenlijst invullen over hun manager. Om een voldoende grote sample te bekomen, zal ik me beroepen op het netwerk van mijn vader. De enquêtes worden persoonlijk uitgedeeld en niet via e-mail verzonden, wat zal leiden tot een grotere respons. Bij het invullen van de vragenlijsten, blijf ik in de buurt om mogelijke onduidelijkheden bij vragen uit te leggen. Dit maakt het mogelijk om volledig ingevulde vragenlijsten terug te krijgen, hetgeen de betrouwbaarheid van de data vergroot. Verder worden de respondenten gewezen op de anonimiteit van het onderzoek. Het verzekeren van anonimiteit zal de eerlijkheid en de openheid van de respondenten vergroten. Een gedetailleerde bespreking van de vragenlijst komt terug in het derde hoofdstuk. De variabelen die bij de hypothesen naar boven komen, worden gemeten aan de hand van stellingen, die opgesteld worden op basis van het conceptueel model. Deze waarden en stellingen kunnen zorgvuldig gemeten worden met behulp van een Likertschaal. Daarna wordt het gemiddelde berekend en is het mogelijk om een concreet cijfer bij iedere waarde te bekomen. Uit de scores die op deze scenario's gegeven worden, kunnen de waarden van de manager, de psychologische veiligheid en de werktevredenheid van de werknemers gemeten worden. Ook de gehanteerde leiderschapsstijl wordt geanalyseerd in de vragenlijst. Aan de hand van deze leiderschapsstijlen kan bekeken worden of de leidinggevende al dan niet een coachende manager is. Wanneer de data verzameld zijn, worden deze ingevoerd in het statistische programma SPSS. Dit statistische programma maakt het mogelijk om de beschrijvende statistiek en de analyses uit te voeren. De beschrijvende statistiek bespreekt de statistische waarden die worden waargenomen bij iedere variabele afzonderlijk. Vervolgens wordt er een correlatieanalyse uitgevoerd. Door het uitvoeren van deze analyse kunnen de onderliggende verbanden tussen de gemeten variabelen bepaald worden. Hierna wordt een regressieanalyse uitgevoerd. Deze analyse zal de opgestelde hypothesen verwerpen of bevestigen, waarna een allesomvattend antwoord geformuleerd kan worden op de centrale onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 2: De theoretische achtergrond

2.1. Welke *leadership values* hebben een effect op het coachen van werknemers?

Vooraleer de eerste deelvraag beantwoord kan worden, moet het begrip "leadership values" gesitueerd worden. Dit concept wordt in de literatuur voornamelijk vanuit twee perspectieven bekeken. Vooreerst zullen de definities die gebaseerd zijn op het beslissingsproces besproken worden, gevolgd door de definities waarin de nadruk ligt op de gedragingen en acties. Aansluitend belichten andere auteurs het concept vanuit een nieuw perspectief. Uiteindelijk kan er een algemene definitie worden geformuleerd. Vervolgens worden het transactionele, het transformationele en het authentieke leiderschap besproken, omdat verwacht wordt dat de persoonlijke waarden een sterk effect zullen hebben op de manier waarop deze leiders hun werknemers aansturen. Verder komen ook nog enkele andere belangrijke studies aan bod. Ten slotte worden de *leadership values* bediscussieerd die een effect zullen hebben op het coachen van werknemers. Hierbij wordt er eerst een onderverdeling tussen de waarden gemaakt, waarna dieper wordt ingegaan op enkele concrete waarden.

2.1.1. Situering begrip *leadership values*

Ten eerste worden de definities besproken die vertrekken vanuit het beslissingsproces. Volgens Hofstede (1980, in Chin, Hambrick, & Treviño, 2013) neigen leidinggevenden die bepaalde *leadership values* bezitten, naar het verkiezen van bepaalde zaken over anderen. Deze waarden sturen de handelingen van het management naar acties die de eigenaars van het bedrijf nooit gemaakt zouden hebben. Schwartz (1992, in McGuire et al., 2008) stelt dat dit komt doordat individuen normen en standaarden bezitten die geschikt zijn om in verschillende situaties toegepast te worden. Dit is het gevolg van de sterke invloed die waarden uitoefenen op het gedrag en op het beslissingsproces. Feather (1988, in Kotey & Meredith, 1997) beschrijft waarden als de kern van de individuele persoonlijkheid, die alle andere karakteristieken zoals gedragingen, evaluaties, veroordelingen, beslissingen en toewijding beïnvloeden.

Ten tweede bekijken enkele auteurs de *leadership values* vanuit gedragingen en acties. Simsek, Veiga, Lubatkin en Dino (2005) oordelen dat niet enkel de besluitvoering, maar ook de gedragingen van CEO's gestuurd worden door hun waarden. Kluckhohn (1951, in Fu, Tsui, Liu, & Li, 2010) stelt dat een waarde een begrip is, dat kenmerkend is voor het ideaalbeeld van een persoon of groep. Deze gewenste toestand kan zowel de selectie als de middelen en de uiteindelijke actie beïnvloeden. Rokeach (1973, in Suar & Khuntia, 2010) stelt dat waarden sociaal, persoonlijk gedeelde concepten van het goede, gewenste en het rechtvaardige zijn. Suar en Khuntia (2010) schrijven dat deze waarden bepalen hoe iemand wel of niet zou moeten handelen in een bepaalde situatie. Dit wordt ook bevestigd door Meglino en Ravlin (1998). *Values* zijn dus primaire *drivers* van persoonlijke, sociale en professionele keuzes (McGuire et al., 2008).

Vervolgens worden de persoonlijke waarden vanuit een ander oogpunt bekeken. Locke (1991, in Giberson et al., 2009) oordeelt dat waarden voorkomen bij wensen en voorkeuren, die bepalen wat bevredigend of niet bevredigend is. Verder stellen Hitlin en Piliavin (2004) dat waarden gelijk zijn aan een persoonlijke set van prioriteiten. Deze set is bij iedereen verschillend en ze bevat richtinggevende principes, die de houder van deze waarden stuurt tijdens zijn/haar leven. Een allesomvattende conclusie komt van Agle en Caldwell (1999, in Hemingway & Mclagan, 2004). Zij stellen dat waarden een overtuiging van een bepaalde eindsituatie of gedrag zijn. Deze gedragingen worden ook persoonlijk gerangschikt volgens relatief belang.

Chin, Hambrick en Treviño (2013) oordelen dat CEO's van beursgenoteerde bedrijven hun persoonlijke waarden toepassen in hun beslissingen. De leidinggevenden geven vorm aan hun acties en uitkomsten door hun waarden mee te nemen in hun besluitvoering. Agle, Mitchel en Sonnenfeld (1999) bevestigen dit. Ze stellen dat managers hun waarden implementeren in hun organisatie bij het nemen van strategische besluiten. De waarden van een leider liggen niet vast, want tijdens het beslissingsproces van de leidinggevende zal de CEO zorgvuldig nadenken over het type persoon dat hij/zij is en wat voor iemand hij/zij wordt door die beslissing te nemen (Dunham, 2010). Kumar (2012) en England (1967) bevestigen dit en ze oordelen dat waarden relatief blijvend zijn, maar dat ze kunnen veranderen onder bepaalde omstandigheden. Verder stelt McLelland (1985, in Giberson et al., 2009) dat waarden niet alleen verschillen van persoonlijkheden doordat ze diepe individuele verschillen waarborgen, maar ook dat ze niet gelijk zijn aan noden of motivaties. Volgens Dunham (2010) zullen de waarden van de leidinggevende niet alleen een invloed hebben op de prestaties van de organisatie, maar ook op de stakeholders en op de maatschappij (Fu, Tsui, Lui, & Li, 2010). Er kan besloten worden dat niet alleen de persoonlijke waarden van de CEO empirisch gerelateerd zijn aan de gevoerde strategie en aan de prestaties van de onderneming (Kotey & Meredith, 1997), maar ook dat de systemen van tewerkstelling een sterke correlatie vertonen met de persoonlijke waarden van de CEO (Hendriks, 2013).

2.1.2. Het transactioneel leiderschap

Leiderschap wordt gedefinieerd als een relatie die uitgewisseld wordt tussen de personen die ervoor kiezen te leiden en de leden die wensen te volgen (McGill & Slocum, 1998). Er bestaan verschillende theorieën rond leiderschapsstijlen, maar in deze masterproef zullen voornamelijk het transactioneel, transformationeel en authentiek leiderschap aan bod komen, omdat de persoonlijke waarden bij deze leiderschapsstijlen een rol spelen. Bij transactioneel leiderschap worden de werknemers gemotiveerd door garanties, beloningen en aanmoediging van de leidinggevende. Hun gedragingen kunnen ook gecorrigeerd worden door feedback, verwijten of disciplinaire acties (Bass & Steidlmeier, 1999). Volgens Jung en Avolio (2000) maakt de transactionele leider duidelijke afspraken rond de taken die zijn personeel moet vervullen om een beloning te krijgen of correcties te vermijden. Er zal een band ontstaan tussen werknemer en manager, aangezien de werknemer vindt dat hij/zij een eerlijke beloning voor zijn of haar prestatie ontvangt.

2.1.3. Het transformatieel leiderschap

Naast het transactioneel leiderschap, komen ook enkele positieve leiderschapsstijlen aan bod. Dit zijn leiderschapsstijlen die zich focussen op het positieve van menselijke gedragingen op de werkvloer. Volgens McGill en Slocum (1998) kunnen verlichte leiders op het werk geïdentificeerd worden wanneer blijkt dat ze invloed uitoefenen op de organisatie door de nadruk op het coachen te leggen. De positieve stijlen belichten de menselijke sterktes, die zorgen voor effectievere prestatie, in de complexe en onstabiele werkomgevingen van tegenwoordig. De eerste positieve leiderschapsstijl die wordt besproken is het transformatieel leiderschap. Om het begrip "transformatieel leiderschap" te situeren, wordt eerst een beschrijving gegeven van het concept. Vervolgens worden de kritieken besproken en weerlegd. Daarna worden de gevolgen van transformatieel leiderschap geschetst.

Volgens Bass en Steidlmeier (1999) is transformatieel leiderschap een set van vereiste gedragingen en waarden. Jung en Avolio (2000) beweren dat transformatieel leiders de motivatie van de werknemers vergroten, doordat ze hun eigen waarden kunnen overbrengen op de werknemers. Dit wordt niet alleen bevestigd door Fu, Tsui, Liu en Li (2010), die stellen dat werknemers sneller geneigd zijn een leider te volgen die een duidelijke visie voor ogen heeft, maar ook door Agle, Mitchell en Sonnenfeld (1999). Avolio (1999, in Zhu, Chew, & Spangler, 2005) bevestigt dat deze leiders een strategische visie creëren. Bovendien zullen deze leiders hun visie delen door het gebruik van metaforen. Deze gedeelde visie is één van de cruciale componenten in het transformatieel leiderschapsproces (Jung & Avolio, 2000). Door middel van deze *walking the talk* zetten de leidinggevendenden de gedeelde visie kracht bij. Ze stimuleren de toewijding naar deze visie door consistent te handelen. Ook geven de transformatieel leiders het voorbeeld dat geïmiteerd zal worden door hun personeel. Wanneer een CEO niet handelt volgens zijn waarden, zal dit negatieve gevoelens opwekken bij zijn werknemers en zullen deze personen een lagere jobtevredenheid ervaren (Meglino & Ravlin, 1998). De gedeelde visie die voorkomt bij transformatieel leiderschap, verwijst naar een oriëntatie op het leren. Organisaties zullen dan ook de focus op het leren leggen, om opportuniteiten op een innovatieve manier te benutten (Li, Guo, Yi, & Liu, 2010). Dit zal leiden tot efficiënte interacties tussen individuen (Meglino & Ravlin, 1998).

Bass en Steidlmeier (1999) weten dat er kritiek is op deze stijl van leidinggeven. Er wordt gesteld dat deze leiders hun volgers manipuleren en er zo voor zorgen dat het personeel hun eigen waarden vergeet. De auteurs stellen dat deze critici geen rekening houden met het verschil tussen transformatieel- en pseudo-transformatieel leidinggevendenden. Die laatsten zijn transformatieel leiders met een verborgen agenda. Ze stellen zich transformatieel op in het openbaar, maar treden enkel op uit eigenbelang. Bass en Steidlmeier (1999) besluiten dat de pseudo-transformatieel leidinggevendenden immoreel, manipulatief en gevaarlijk zijn.

De gevolgen van transformatieel leiderschap lopen sterk uiteen. Volgens Jung en Avolio (2000) heeft het transformatieel leiderschap zowel een direct effect op de prestaties, als een indirect effect op het vertrouwen van de volgers in de leider. Cutcher-Gershenfeld (1991, in Huselid, 1995)

stelt dat transformationele werkrelaties, waarbij de nadruk op samenwerking en op probleemoplossend werken ligt, zorgen voor lagere kosten, hogere productiviteit en betere werkrelaties. Dit in tegenstelling tot de traditionele werkrelaties, zoals transactioneel leiderschap, waarbij er minder op samenwerking gefocust wordt. Zhu, Chew en Spangler (2005) oordelen dat deze transformationele visie resulteert in een hoog niveau van cohesie, toewijding, vertrouwen, motivatie en prestatie op de werkvloer. Uit onderzoek van Fu, Tsui, Liu en Li (2010) blijkt ook dat werknemers hun motivatie halen uit het charisma van de CEO. Zhu, Chew en Spangler (2005) stellen dat toegewijde en gemotiveerde werknemers, die werken in een omgeving gestimuleerd door vertrouwen en flexibiliteit, het leiderschap van de leidinggevende en andere managers versterken. Deze stelling werkt ook in de omgekeerde richting; het ontbreken van motivatie en toewijding kan het leiderschap van de CEO en hoge managers zal onderdrukken. Het versterken van het menselijk kapitaal kan dus bemiddelen in de relatie die er bestaat tussen het leiderschap en de resultaten in de organisatie. De transformationele leiders zullen dan ook trachten om deze motivatie en toewijding zo snel mogelijk te implementeren in het bedrijf.

2.1.4. Het authentiek leiderschap

Ten eerste worden het begrip "authentiek leiderschap" en de gevolgen ervan kort besproken. Vervolgens komen de kenmerken van deze leiderschapsstijl aan bod. Ten slotte wordt het verschil uitgelegd tussen authentiek en transformationeel leiderschap, aan de hand van voorbeelden uit de literatuur.

Avolio en Gardner (2005) stellen dat een authentieke leiderschapsstijl patronen en gedragingen inhoudt, die ervoor zorgen dat leiders volgens hun waarden leven. Volgens Leroy, Palanski en Simons (2012) zijn deze leiders zich bewust van de waarden die hun beslissingen sturen. Bovendien weten ze ook dat de waarden van hun volgers een hogere authenticiteit vertonen. Dit wordt bevestigd in het onderzoek van Avolio en Gardner (2005). Verder bespreken Walumba et al. (2011) de gevolgen hiervan. Ze stellen dat authentiek leiderschap het verwantschap met de organisatie, de toewijding en de prestaties van de werknemers zal bevorderen. Dit is te wijten aan het feit dat het vertrouwen in de leider stijgt en de werknemer zich beter zal kunnen identificeren met de leidinggevende. Bovendien zullen authentieke leiders de transparantie in de onderneming promoten, met als gevolg dat er een snellere en accuratere overdracht van informatie is tussen de leden van de organisatie.

Authentieke managers blijven te allen tijde trouw aan zichzelf (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). Walumba et al. (2011) beschrijft authentiek leiderschap aan de hand van vier kenmerken. Het eerste kenmerk is het zelfbewustzijn. Dit is een verzamelnaam voor gedragingen die wijzen op leiders die zich bewust zijn van persoonlijke noden, voorkeuren en motivaties. Ten tweede speelt ook een evenwichtige verwerking mee. Hiermee bedoelt de auteur dat leiders niet vrezen om bepaalde oplossingen voor problemen te bedenken, die van de werknemers eisen om *out of the box* te denken. Ten derde is het belangrijk dat er een hoog niveau van transparantie aanwezig is in de onderlinge relaties. De leider geeft het voorbeeld en communiceert zelf ook open over zijn gevoelens en gedachten. Ten slotte is het belangrijk dat er een geïnternaliseerd moreel perspectief

wordt waargenomen. Dit wil zeggen dat de leider consistent moet optreden met zijn overtuigingen en waarden. Het optreden als authentieke leider moet wel waargenomen worden door het personeel. Als dit niet wordt waargenomen, zal de leider enkel gepercipieerd worden als oprecht. Verder maken managers in sommige gevallen fouten. Leroy, Palanski en Simons (2012) stellen dat leidinggevend gebruik maken van zelfverdedigingsmechanismen, zoals excuses of verontschuldigen, nadat ze in de fout gingen. Volgens Simons (2008, in Leroy, Palanski, & Simons, 2012) kunnen de leidinggevend de integriteit beter bewaren door persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor acties en transparant te zijn over bepaalde keuzes.

Sommigen beweren dat authentiek leiderschap erg lijkt op de transformationele leiderschapsstijl, maar er zijn duidelijke verschillen die worden besproken door Bass en Steidlmeier (1999). Zij stellen immers dat de authenticiteit afhangt van de morele waarden. Met andere woorden, dat transformationele leiders met morele waarden authentiek zijn en dat transformationele leiders zonder morele waarden niet authentiek zijn. Dit werd ook bevestigd in onderzoek van Fu, Tsui, Liu en Li (2010). Hieruit bleek dat het authentiek transformationeel leiderschap gebaseerd moet zijn op morele fundamenten van legitieme waarden, want enkel leiders die geïnteresseerd zijn in het welzijn van de stakeholders kunnen transformationeel zijn (Bass & Steidlmeier, 1999). Verder wordt ook duidelijk dat authentiek leiderschap niet gelijk is aan gedragsmatige integriteit. Dit is te wijten aan het feit dat het authentiek optreden vooral een innerlijke focus heeft die ervoor zorgt dat een individu trouw blijft aan zichzelf, terwijl de gedragsmatige integriteit voornamelijk een uitwaartse focus heeft. Deze focus zorgt voor perceptie van de consistentie in acties van de leidinggevende (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). Het verschil wordt duidelijk in het voorbeeld dat Lambrechts en Voordeckers (2010) bespreken. De auteurs stellen dat een authentieke ondernemer zichzelf zal blijven in alle relaties die hij aangaat en zich integer, consistent en eerlijk opstelt. Op die manier worden sterke, duurzame relaties gesmeed. Samenvattend stellen Avolio en Gardner (2005) dat authentiek leiderschap een fundamenteel verschil kan maken in de organisatie, door de werknemers te helpen door middel van het inbouwen van optimisme, hen vertrouwen te schenken, door het promoten van transparante relaties en een besluitvoering te implementeren die het vertrouwen en de toewijding van het personeel doet toenemen.

2.1.5. Belangrijke studies

Verder worden nog enkele belangrijke studies besproken, die duiden op de relatie tussen de waarden van de manager en het effect ervan op het coachen van werknemers. Eerst stellen Fu, Tsui, Liu en Li (2010) dat een leider die collectivistische waarden bezit, beter in staat is om een visie te schetsen die overeenkomt met zijn waarden. Ook zal de CEO deze visie communiceren, zodanig dat zijn volgers geïnspireerd worden en meer toewijding tonen. Het is vanzelfsprekend dat leiders die individualistische waarden bezitten, niet slagen in het inspireren van hun volgers. Zij zijn immers vooral op zichzelf gericht en zijn niet bezig met het bezielen van hun werknemers. Een bemerking hierbij is dat deze studie uitgevoerd werd in China, waar het Confuciaans systeem nog steeds een grote invloed heeft. In dit systeem is er namelijk veel respect voor leiders met een collectivistische oriëntatie.

Ten tweede onderzochten Ali, Ahmed, Krishnan (1995, in McGuire et al., 2008) de relatie tussen persoonlijke waarden en besluitvoering bij managers. Zij concluderen dat managers met egocentrische waardesystemen de focus leggen op competitie en op concurrentie, en dat zij agressieve pogingen ondernemen om meer weelde te vergaren. Daarnaast zullen managers die sociocentrische waarden bezitten, meer aandacht besteden aan gezamenlijke besluitvorming en aan teamwork. Het staat vast dat deze waarden eerder gelinkt zijn aan het coachen van de werknemers.

Ten derde bestudeerden Agrawal en Krishnan (2000, in McGuire et al., 2008) de relatie tussen persoonlijke waarden en leiderschapsstijlen bij Indische managers. Zij vonden dat taakgerichte managers prestatiewaarden hoger inschatten dan minder taakgerichte managers. Zo blijkt dat taakgericht leiderschap voornamelijk gerelateerd is aan de waarden prestatie en welwillendheid, waar het relatiegericht leiderschap verder gaat en de waarden 'prestatie', 'welwillendheid' en 'bescherming' vooropstelt. De auteurs concluderen dat sterk prestatiegerichte waarden en welwillende waarden beslissend zijn voor de efficiëntie van leiderschap. Het begrip "beschermende waarde" wordt ook besproken in Berson, Oreg en Dvir (2008). Volgens hen zullen sommige leiders, met waarden in de vorm van bescherming, voorrang geven aan een bepaalde zekerheid in hun leven. Managers die belang hechten aan deze waarde, zullen hun focus leggen op stabiliteit, orde en voorspelbaarheid. Om hiertoe te komen, zal deze leider gebruik maken van strikte regels en procedures. Volgens Burns en Stalker (1961, in Berson, Oreg, & Dvir, 2008) zal dit leiden tot een bureaucratische organisatiecultuur, maar volgens Giberson et al. (2009) zal het ontstaan van deze cultuur, waarin hoge hiërarchische waarden centraal staan, eerder te wijten zijn aan een lage openheid van de managers. Berson, Oreg en Dvir (2008) bespreken ook de benevolentie of de welwillende waarde. De auteurs beschrijven deze waarde als "het willen vasthouden en verbeteren van het welzijn van anderen". Zo zullen welwillende leiders veel aandacht besteden aan de noden van hun werknemers. Voor hen staan het coachen, het steunen en het zorgen voor een goede relatie met de werknemers centraal. Deze waarde zal uiteindelijk leiden tot een steunende bedrijfscultuur. Ik kom terug op deze welwillende waarde in het empirisch deel van de masterproef. In andere gevallen kunnen leiders, met zelf-richtinggevende waarden, er ook voor zorgen dat de werknemers een hoog niveau van autonomie of creatieve vrijheid kunnen verwerven. Hierbij zal de manager de nadruk leggen op het leren, op creativiteit en ontdekking. In deze bedrijven heerst dan ook een innovatieve bedrijfscultuur.

2.1.6. De waarden die een effect hebben op het coachen van werknemers

In deze sectie wordt er eerst een onderscheid gemaakt tussen de zelfverbeterende waarden en de zelftranscendente waarden. Verder worden specifiek de collectivistische en de innovatieve waarden besproken. Daarnaast komt de lerende organisatie aan bod.

Niet alle bedrijfsleiders beschikken over dezelfde waarden. Kotey en Meredith (1997) stellen dat managers van bedrijven met bovengemiddelde prestaties andere waarden etaleren in vergelijking met hun collega's bij bedrijven met mindere prestaties. Volgens Fu, Tsui, Lui en Li (2010) kunnen twee verschillende persoonlijke waarden worden onderscheiden bij de CEO. Ten eerste zijn er de zelfverbeterende waarden, waarbij de CEO zich voornamelijk toelegt op zijn eigen geluk. Deze waarden worden ook individualistische waarden genoemd (England, 1967). Het zijn deze waarden die spelen bij het principaal-agent probleem, oftewel de *agency theory*, die besproken wordt door Chin, Hambrick en Treviño (2013). Die theorie stelt dat managers strategische beslissingen nemen door situaties en alternatieven door een persoonlijke lens te bekijken, gevormd door hun eigen waarden en ervaringen. De manager zal in deze situaties steeds optreden uit eigenbelang. Dit kan alleen voorkomen als er sprake is van asymmetrische informatie (Li, Guo, Yi, & Liu, 2010). Deze asymmetrische informatie kan leiden tot het bouwen van een imperium, risico-aversie en/of plichtsverzuim. De *agency theory* staat haaks op de *upper echelons theory*, die reeds besproken werd in hoofdstuk 1 (Chin, Hambrick, & Treviño, 2013). Dit wordt ook bevestigd door onderzoek van Fu, Tsui, Liu en Li (2010). Volgens die laatste zullen de zelfverbeterende waarden het transformationele leiderschap verzwakken. De zelfverbeterende waarden staan ook bekend als *hard values*. Concreet bestaan ze uit: ambitie, agressiviteit, prestatie, succes, risico, competitie en macht (England, 1967). Rokeach (1973, in Kotey & Meredith, 1997) noemt managers die deze waarden hanteren "ondernemers". Dit zijn personen die, door middel van hun waarden, eerder gelinkt worden aan bovengemiddelde prestaties en aan het nemen van initiatieven. Steiner, Miner en Edmund (1986, in Kotey & Meredith, 1997) stellen daarnaast dat deze personen een proactieve strategievoering hanteren.

Ten tweede wordt er dieper ingegaan op de zelftranscendente waarden. Deze persoonlijke waarden zorgen dat de leidinggevende zich concentreert op het verbeteren van het geluk van anderen. Ros, Schwartz en Surkiss (1999) onderscheiden twee verschillende zelftranscendente waarden, zijnde universalisme en benevolentie. Ze omschrijven het universalisme als het begrijpen, appreciëren en het tolereren van het welzijn van alle mensen. Ten tweede definiëren ze benevolentie, oftewel de welwillendheid, als het verbeteren en behouden van het welzijn van personen waarmee de leiders veelal in contact komen. Deze waarde wordt onderzocht in het empirisch deel van deze masterproef en komt dus later nog uitgebreid aan bod. De zelftranscendente waarden hebben een versterkend effect op het transformationele leiderschap van de leiders. Deze zelftranscendente waarden worden *soft values* genoemd. Specifiek bestaan deze waarden uit: loyaliteit, vertrouwen, samenwerking, empathie, tolerantie, sociaal- en werknemerswelzijn (England, 1967). Rokeach (1973, in Kotey & Meredith, 1997) noemt managers die in het bezit zijn van deze waarden conservatieve leiders. Volgens Steiner, Miner en Edmund (1986, in Kotey & Meredith, 1997) berusten deze leidinggevendenden zich op een reactieve strategievoering, die geassocieerd wordt met

ondermaatse prestaties. Dit is te wijten aan het feit dat minder succesvolle bedrijven meestal succesvollere ondernemingen moeten imiteren, maar veelal tekort schieten hierin. Wood (1991) stelt dat deze reactieve bedrijven eerder aan *corporate social responsibility* zullen doen dan de proactieve bedrijven. Volgens Kotey en Meredith (1997) zullen CEO's in de realiteit zowel waarden bezitten van ondernemers als van conservatieve leiders. Er wordt dan gesproken van overwegend conservatieve leiders of van overwegend ondernemers. Verder wordt er in onderzoek van Agle, Mitchell en Sonnenfeld (1999) gesproken over het niveau van zelfinteresse tegenover de interesse die de manager toont in anderen. Volgens Fu, Tsui, Liu en Li (2010) zullen de zelfverbeterende waarden van een leidinggevende het leiderschap verzwakken, terwijl de zelftranscendente waarden het leidinggeven versterken. Howard (1990) stelt dat personen die zelfverbeterende waarden bezitten moeilijkheden ondervinden, wanneer ze zich bevinden in een werksituatie die zelftranscendente waarden vereist om het probleem op te lossen.

Leiders met collectivistische waarden richten zich op samenwerking en overleg (Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005). Miller en Friesen (1984, in Ling, Zhao, & Baron, 2007) stellen dat collectivistische waarden geïntegreerd worden in het bedrijf door de manier van besturen. Dat zal ervoor zorgen dat er gebruik wordt gemaakt van comités met een gemeenschappelijke besluitvoering. Volgens Ling, Zhao en Baron (2007) zal deze structuur voor betere beslissingen en een vlottere implementatie van strategieën zorgen. Op die manier wordt er een positieve bijdrage geleverd aan het succes van de onderneming. Het stelt de organisatie in staat beter te presteren dan de concurrentie. Er zijn echter ook enkele nadelen verbonden aan de aanwezigheid van collectivistische waarden bij CEO's. Zo wordt er verwacht dat de besluitvoering, doordat er steeds een consensus bereikt moet worden, veel meer tijd in beslag zal nemen. Daardoor kunnen kleine ondernemingen moeilijkheden ondervinden met dit collectivisme. Dit wil zeggen dat de structuren in bedrijven, die de nadruk leggen op samenwerking, meer voordelen opleveren voor grote ondernemingen, doordat er meer taakspecialisatie is. Er wordt verwacht dat collectivistische waarden sterk samenhangen met de aanwezigheid van het coachen van werknemers.

De waarde "vernieuwing" wordt gedefinieerd als de tendens die individuen bezitten om verandering, nieuwigheden en het "anders zijn" te waarderen (Ling, Zhao, & Baron, 2007). Volgens Finkelstein en Hambrick (1996, in Ling, Zhao, & Baron, 2007) zullen CEO's met de vernieuwende waarde eerder strategieën opstellen die het bedrijf zullen helpen om zich te differentiëren van de concurrentie en de markt. Ook is het mogelijk dat de organisatie, door de vernieuwende strategie, de sector kan transformeren. Verder stellen Ling, Zhao en Baron (2007) dat de innovatieve waarde trapsgewijs in de organisatiehiërarchie overgedragen kan worden. Zo zal enthousiasme en creativiteit worden gestimuleerd, wat kan bijdragen tot superieure prestaties van de organisatie. Toch blijkt dat een overdaad aan deze vernieuwende waarde ook nadelen met zich meebrengt. Miller en Friesen (1982, in Ling, Zhao, & Baron, 2007) stellen dat de werkingskosten, ten gevolge van vernieuwing, zo hoog kunnen oplopen dat ze de prestaties van de onderneming zullen verstoren.

Lambrechts, Grieten, Bouwen en Corthouts (2009) stellen dat authenticiteit en integriteit belangrijke leiderschapswaarden zijn bij het aanmoedigen van een lerende organisatie. In deze organisaties staan coachen, teamwork, betrokkenheid en communicatie centraal om het "samen" leren te bevorderen. Avolio en Gardner (2005) concluderen dat integriteit bij leiders vooral belangrijk is in een turbulente werkomgeving. Daar heeft de leider immers de taak om te zorgen voor stabiliteit, door zijn werknemers duidelijk aan te sturen en waarden aan te bieden waar het personeel zich mee kan identificeren.

2.2. Welke processen, in verband met coaching, bestaan er?

Om de tweede deelvraag succesvol te beantwoorden, wordt eerst het begrip 'coaching' van naderbij bekeken. Vervolgens wordt niet alleen het doel van het coachen van werknemers besproken, maar ook de effecten van coaching op personeel en op systeemniveau. Verder bespreken we enkele belangrijke theorieën die het concept verduidelijken. Daarna wordt de omgeving geschetst, waarin onderlinge coaching en leren binnen de organisatie tot stand komen. Ten slotte worden de skills die een manager moet bezitten om zijn werknemers effectief te coachen besproken. Daarbij komen ook de concrete processen, die hij kan gebruiken om zijn personeel aan te sturen, aan bod.

2.2.1. Wat is coaching?

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen het coachen van werknemers en het coachen van leidinggevenden. Verder heeft een bedrijf de mogelijkheid om zowel interne als externe coaches in te zetten. Interne coaches zijn meestal oversten of HR-professionals die zelf werknemer zijn binnen het bedrijf. Externe coaches behoren meestal tot bedrijven die een derde partij vormen (Sanson, 2005). Met het oog op de centrale onderzoeksvraag, wordt de focus gelegd op het aansturen van werknemers door interne coaches, in de vorm van leidinggevenden.

Huselid (1995) stelt dat de efficiëntie van werknemers gelimiteerd wordt, wanneer ze niet gemotiveerd worden om te presteren. Hierdoor is er een stijgende populariteit van coaching als aanpak voor het leren en ontwikkelen van werknemers (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). Ellinger et al. (2010, in Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013) definiëren het coachen van werknemers als een effectieve uitoefening van management en van leiderschap, die zal leiden tot een verbeterde efficiëntie en een hoger niveau van leren bij werknemers. Volgens Whitmore (1996, in Sanson, 2005) helpt het coachen van personeel om het potentieel van een werknemer te maximaliseren, doordat de manager hen aanmoedigt zelf te leren. Mobley (1999) vat de vorige definities samen. Ze stelt dat coaches de werknemers zullen helpen hun sterktes te herkennen en hun zwaktes bloot te leggen. Volgens Ellinger, Ellinger en Keller (2003) zal de visie op coaching de ontwikkeling van een sterk presterende werkomgeving belichten door middel van verschillende managementpraktijken die steun, leren en groei waarderen. Soms kan het coachen ook heel simpel zijn. Het is gewoon een kwestie van op het juiste moment op de juiste plaats te zijn (McNally, 2013). Het coachen van personeel kan gezien worden als een manier om slechte prestaties van een werknemer aan te pakken (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003), maar het kan ook gebruikt worden om goed presterend personeel nog beter te maken (McNally, 2013). Werkgevers die werknemers accepteren en toewijding tonen, zullen steeds coachen, wat zal leiden tot vertrouwen en een steunend klimaat op de werkvloer. Wanneer echter het aansturen van werknemers niet voelbaar is voor de werknemer, kan dit leiden tot twijfels en wantrouwen (Stull, 1986).

De bovenstaande definities bevatten enkele gemeenschappelijke elementen. Volgens Sanson (2005) is coaching sterk resultaat- en doelgericht. Verder is er steeds sprake van communicatie en van leren (Sanson, 2005). Longenecker en Neubert (2005) concluderen dat interne coaching cruciaal is voor de ontwikkeling van leiderschapsresources, door het verplaatsen en uitdragen van de interne kennis en capaciteiten van het menselijk kapitaal. Toch is het invoeren van coaching populairder in de Verenigde Staten en in Europa dan in de rest van de wereld. Hofstede (2001, in Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013) stelt dat de besluitvoering en de macht in de Confuciaans Aziatische cultuur enkel bij de leiders ligt.

Coachen wordt veelal geassocieerd met mentoren en raadgeven. Toch verschillen deze concepten en is het belangrijk die nuancering te bespreken. Coaching mag niet verward worden met het adviseren van een carrièremogelijkheid of met het evalueren van de prestaties van de werknemer (Orth, Wilkinson, & Benfari, 1987). Advisering of raadgeving richt zich meestal op de emotionele staat en op oorzaken van persoonlijke problemen. Dit zijn vaak korte termijn interventies om een oplossing voor het probleem te bekomen en de werknemer terug te motiveren (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). Volgens Wilkins (2000, in Sanson, 2005) zullen managers, die coaching toepassen, de werknemer zelf doen komen tot inzichten en leren in plaats van op te treden als een expert en advies te geven, zoals bij raadgeving gebeurt. Verder duidt de aanwezigheid van een mentor op een lange termijn proces met een strikte focus op de carrière van de werknemer. Daarbij vervullen mentors geen toezichthoudende functie. (Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013). Toch delen mentors meer informatie met hun werknemers en zullen coaches hun werknemers eerder iets willen bijbrengen, doordat ze het zelf hebben moeten ontdekken (Sanson, 2005). Volgens Popper en Lipshitz (1992, in Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003) omvat coaching het actieve proces dat werknemers helpt bij het herkennen van kansen om zichzelf te verbeteren.

2.2.2. Gevolgen van het coachen van werknemers

Nu het begrip "coaching" gesitueerd is, kunnen de gevolgen ervan besproken worden. Deze gevolgen spelen zowel op individueel, als op systeemniveau. Het coachen of begeleiden van werknemers omvat een hele reeks van activiteiten, namelijk: luisteren, ondervragen, observeren, analyseren, communiceren, motiveren en het aanmoedigen van groei en ontwikkeling (Ellinger, 2013). Longenecker en Neubert (2005) stellen daarentegen dat een coach andere taken heeft, zijnde problemen oplossen, prestaties van de werknemers verbeteren, een eerlijke zelfevaluatie voeren en het verminderen van stress en frustraties op de werkvloer.

Het doel van het coachen van werknemers wordt besproken door Orth, Wilkinson en Benfari (1987). Zij beweren dat managers het personeel op die manier aansturen om zelf meer tijd te hebben om hun persoonlijke kwaliteiten te verbeteren en hun eigen prestaties op te drijven. Dit wordt tevens bevestigd door McNally (2013), die schrijft dat de werkgevers zelf ook gevolgen ondervinden van het coachen. Zo zal de leidinggevende, door anderen te sturen, betere interpersoonlijke en technische skills ontwikkelen en zal er meer tijd beschikbaar zijn voor andere bezigheden. Het helpen van de werknemer leidt tot een duurzame relatie tussen hem en de leidinggevende. Volgens Longenecker en Neubert (2005) zien managers coaching als een

essentieel element van hun job. Daarmee willen ze het personeel verantwoordelijk stellen voor verandering, hen aanmoedigen en van feedback voorzien. Dit wordt bevestigd door Kim, Egan, Kim en Kim (2013). Zij oordelen dat leidinggevenden coachen om de werknemers op dezelfde lijn te krijgen met de organisatie en om hen richting collectief succes te sturen op organisatieniveau.

De gevolgen van coaching hebben hun inwerking op zowel bedrijfsniveau, als op het individuele niveau. Eerst worden de gevolgen besproken op het systeem- of bedrijfsniveau. Volgens Redshaw (2000, in Longenecker & Neubert, 2005) zal effectieve coaching leiden tot een resultaatgerichte bedrijfscultuur, een hoger niveau van leren als bedrijf en tot een verbeterde probleemoplossing in de onderneming. Schein (1996) bespreekt de gevolgen voor de organisatie, wanneer werknemers slecht worden aangestuurd door de leidinggevende. Hij oordeelt dat de schade verwaarloosbaar is wanneer het slecht aansturen op kleine schaal gebeurt, maar dat de kosten gevaarlijk hoog oplopen als de manager zijn werknemers slecht dirigeert bij belangrijke bedrijfsactiviteiten. Graham et al. (1994, in Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003) stellen dat het begeleiden van werknemers leidt tot een toename in verkoop en tot verbeterde teamprestaties. McDermott, Levenson en Newton (2007) oordelen dat coachen van medewerkers leidt tot een verbeterde organisatiecultuur, meer teamwork en een verbeterde uitvoering van de bedrijfsstrategie.

Longenecker en Simonetti (2001, in Longenecker & Neubert, 2005) stellen dat coaching verregaande gevolgen heeft op individueel niveau. Volgens Longenecker en Neubert (2005) moeten de gecoachte personen zowel de wil hebben om te leren, als een open en eerlijke communicatie verzorgen. Bovendien dienen ze ook vertrouwen te hebben in hun eigen capaciteiten. Indien dit het geval is, zal een werknemer niet alleen een betere concentratie en meer motivatie vertonen, maar zal dit tevens leiden tot een sterkere werkrelatie, een snellere ontwikkeling en meer succes in hun carrière. Daarnaast wordt er een stijging waargenomen in productiviteit, zowel voor de werknemers als voor het volledige team (McNally, 2013) en zijn er minder conflicten op de werkvloer (McDermott, Levenson, & Newton, 2007). Door middel van coaching wordt psychologisch kapitaal gecreëerd bij het personeel, wat resulteert in een verhoogd lidmaatschap bij de organisatie (Walumbwa et al., 2011). Ellinger, Ellinger en Keller (2003) stellen vast dat coaching een positieve impact heeft op jobtevredenheid en op individuele prestaties. Het coachen van werknemers leidt tot vertrouwen en een steunend klimaat op de werkvloer. Wanneer daarentegen het coachen niet duidelijk is voor de werknemer, leidt dit tot twijfel en wantrouwen (Stull, 1986). Deze stelling wordt bevestigd door McNally (2013) en Ellinger (2013). Deze laatste auteur beweert dat er ook een verhoogde toewijding naar de organisatie wordt waargenomen. Bovendien beweert Ellinger (2013) dat de meeste voordelen voorkomen bij steunende managers. Volgens Liao et al. (2010, in Anderson, 2013) zal een betere relatie tussen manager en werknemer bijdragen tot een positieve invloed op de prestaties van de werknemer. Dit draagt dan weer bij tot een positieve correlatie met jobtevredenheid, toewijding naar de organisatie toe en creativiteit bij de werknemers.

2.2.3. De Motivating Language Theory (MLT)

De *Motivating Language Theory*, die wordt uitgelegd door Mayfield, Mayfield en Sharbrough (2015), omvat de manier waarop de leider zijn visie en waarden overdraagt naar interne en externe stakeholders om, samen met verbeterde prestaties op de werkvloer, een beter welzijn voor de stakeholders te creëren. Volgens Sullivan (1988, in Mayfield, Mayfield, & Sharbrough, 2015) zal een veelzijdige leider communiceren om te engageren, motiveren, om toewijding te creëren en om een gedeelde visie met het personeel te ontwikkelen, wat zal leiden tot betere prestaties van het bedrijf en een verhoogde arbeidsvreugde op het werk.

Vooraleer de dimensies besproken kunnen worden, is het belangrijk om de vier assumpties van de MLT te situeren. Volgens Mayfield en Mayfield (2012, in Mayfield, Mayfield, & Sharbrough, 2015) zal, ten eerste, de leidinggevende consistent handelen en gebruik maken van *walking the talk*. Ten tweede zullen de drie dimensies, die in de volgende figuur worden voorgesteld, de uitgaande communicatie door de manager grotendeels omvatten. Ten derde is het belangrijk dat de werknemers de verstuurde boodschap ook duidelijk begrijpen. Tot slot moeten de drie dimensies zinvol gebruikt worden, zodanig dat er een optimaal resultaat bereikt wordt met het oog op het welzijn van zowel de werknemers als het bedrijf.



Figuur 1: Een grafische weergave van de *Motivating Language Theory*

De *Motivating Language Theory* kent, zoals figuur 1 weergeeft, drie dimensies. Dit zijn wijzen waarop de CEO of leidinggevende zal communiceren naar externe of interne stakeholders (werknemers). Ten eerste kan de manager een bepaalde betekenis meegeven door middel van zijn taalgebruik. Zo kan hij aangeven welk gedrag gewaardeerd wordt in een bepaalde situatie op de werkvloer. Dit kan zowel visionair als transformationeel zijn. De tweede dimensie houdt in dat de leidinggevende ook richtinggevende taal kan gebruiken naar de werknemers of stakeholders toe. Daarbij zal hij een doel of een bepaalde verwachting overbrengen. Dit kan een taakverduidelijking zijn voor de werknemers. Als derde dimensie kan de manager bijvoorbeeld meelevende taal gebruiken. Deze vorm van taal zal erg belangrijk zijn voor steunende leidinggevers, wanneer ze hun werknemers begeleiden of ondersteunen.

2.2.4. In welke omgevingen komt coaching voor?

In de literatuur stelt men dat coaching voornamelijk voorkomt onder bepaalde voorwaarden. Hutchinson en Purcell (2007, in Ellinger, 2013) hebben enkele condities besproken die zorgen voor betrokkenheid en toewijding in een lerende organisatie. Eerst moet er een gemeenschappelijke taal van leren en ontwikkeling aanwezig zijn in het bedrijf. Ten tweede moet er een steunende organisatiecultuur heersen. Ten slotte is het belangrijk om een effectief en wijdverspreid managementsysteem te hanteren. Lambrechts en Voordeckers (2010) stellen dat er vier hefbomen zijn voor een lerende organisatie: een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt en *governance* mechanismen die leren bevorderen.

Om uitdagende kansen op een innovatieve manier te benutten, worden bedrijven gemotiveerd kennis te ontwikkelen en te absorberen door te focussen op leren (Li, Guo, Yi, & Liu, 2009). Volgens Manikutty (2005) is de ontwikkeling en het begeleiden van personeel van vitaal belang in een lerende organisatie. Het zijn echter niet enkel de werknemers die hieruit leren, ook leidinggevers leren steeds bij. Bijgevolg helpen de leiders andere managers om continu bij te leren. Li, Guo, Yi en Liu (2009) noemen dit "de lerende oriëntatie van de onderneming". Ze schrijven dat dit verbonden is met de ontwikkeling van nieuwe kennis op alle niveaus en met productinnovatie. Volgens Baker en Sinkula (1999, in Li, Guo, Yi, & Liu, 2009) zal de lerende oriëntatie eerder blijken uit de toewijding om te leren, de gedeelde visie en de onbevangenheid van de werknemers binnen de organisatie. Met "onbevangenheid" bedoelen de auteurs de bereidheid tot het verlaten van oude routines, om zo nieuwe kennis te absorberen.

Enkel in een psychologisch veilige omgeving kan men leren en veranderingen doorvoeren (Lambrechts & Voordeckers, 2010). May, Gilson en Harter (2004) omschrijven een psychologisch veilige omgeving als de mogelijkheid voor een werknemer om zichzelf te laten zien zoals hij/zij is zonder angst voor negatieve gevolgen voor hun imago, status of carrière. Werknemers zijn hier bereid om fouten, ideeën en vragen kenbaar te maken, zonder de angst om gestraft of gekleineerd te worden door hun collega's of leidinggevers. Verder stellen Orth, Wilkinson en Benfari (1987) dat er, om het coaching proces effectief in gang te zetten, een klimaat gevormd moet worden dat bijdraagt tot een vrije en open uitwisseling van ideeën. Dit wordt bevestigd in Stull (1986), die beweert dat leidinggevers steunend moeten communiceren om een belonend klimaat te

stimuleren, waarin de werknemers zorgen voor een vrije communicatie. Wanneer werknemers weten dan hun inbreng beloond wordt, zal dat leiden tot een verhoogde efficiëntie binnen het bedrijfsklimaat (Huselid, 1995). Stull (1986) onderscheidt hierbij twee soorten van beloning voor communicatie. Ten eerste zijn er de taakbeloningen, die verbonden zijn met een welbepaalde taak. Voorbeelden zijn promotie of opslag. Ten tweede onderscheidt hij interpersoonlijke beloningen, die resulteren in een grotere kans op imitatie van het voorgaande gedrag. Als leidinggevenden een bedrijfscultuur creëren die overeenkomt met hun stijl van coachen, dan zouden er sterkere en beter presterende managementteams zijn (Orth, Wilkinson, & Benfari, 1987). Mensen zullen beter zichzelf zijn, wanneer ze zich veilig voelen in groep (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Olivero, Bane en Kopelman (2001) stellen dat een coachende werkgever sneller een psychologisch veilige omgeving zal construeren, waar plaats is voor feedback en oefening.

Ten slotte is, volgens Orth, Wilkinson en Benfari (1987), de ontwikkeling van bepaalde verwachtingen tussen leidinggevende en ondergeschikten of tussen organisatie en werknemer een belangrijke stap in het coaching proces. Een coachende relatie helpt werknemers om hun eigen antwoorden te vinden, door het stellen van diepgaande vragen. Een veroordelende relatie leidt er echter toe dat werknemers hun fouten wegsteken, hun gedrag verdedigen en weigeren om hulp te vragen of om hun zwakten toe te geven (Mobley, 1999). Dit wordt bevestigd in Stull (1986). Volgens dezelfde auteur moeten werknemers fouten mogen en zelfs willen maken, want de angst om fouten te maken of om gestraft te worden, zal ervoor zorgen dat ze steeds op veilig willen spelen. Wanneer er in dergelijke situaties bijvoorbeeld een fout ontdekt wordt en deze fout zeer moeilijk is om op te lossen, kan de werknemer er voor kiezen om het probleem onaangeroerd te laten. Stull (1986) gaat iets verder en stelt dat werknemers zelfs open moeten kunnen communiceren over zowel jobgerelateerde als niet-werkgerelateerde zaken. Ellinger, Ellinger en Keller (2003) stellen dat de coachende manager een belangrijke rol speelt voor de lerende organisatie, het succesvol management en het leiderschap.

2.2.5. Welke skills moeten coachende leidinggevenden bezitten?

Volgens Sherman en Freas (2004) is het coachen van werknemers eerder kunst dan wetenschap. Leidinggevenden zullen de werknemers het best kunnen coachen wanneer ze diplomatisch, objectief en oordeelkundig optreden en wanneer ze conflicten kunnen oplossen met de nodige integriteit. Bartlett en Ghoshal (1997) stellen dat niet iedere manager evenveel persoonlijke vaardigheden bezit, die nodig zijn om effectief te coachen. Bovendien worden de meest kritieke skills ontwikkeld tijdens het uitvoeren van de job, wanneer individuen hun persoonlijk talent inschakelen.

Ellinger (2013) noemt de volgende eigenschappen als essentieel voor het coachen of begeleiden van werknemers: helpen, ontwikkelen, steunen en het weghalen van belemmeringen. Soms komen er situaties voor die zowel interpersoonlijke als uitvoerende vaardigheden vereisen van de manager (Sherman & Freas, 2004). Interpersoonlijke vaardigheden zoals het niet veroordelen van handelingen, respect tonen en volhardend zijn, zijn belangrijk bij het ontwikkelen van werknemers

(Stull, 1986). Toch is coaching niet de oplossing voor alle problemen. Zo kan het bijvoorbeeld geen psychologische problemen genezen (Sherman & Freas, 2004).

Volgens Orth, Wilkinson en Benfari (1987) zijn er vier kritieke skills die vereist zijn bij coachende managers. Ten eerste is er de capaciteit om te observeren, omdat de manager de prestaties moet evalueren aan de hand van eerder gestelde doelstellingen. Ten tweede zal een leidinggevende ook in het bezit moeten zijn van analytische vaardigheden. Verder is het belangrijk dat de overste inzichtvolle vragen kan stellen en actief kan luisteren. Dit wordt bevestigd in Sherman en Freas (2004). Lambrechts en Voordeckers (2010) beweren dat, wanneer leidinggevendenden vragen stellen aan hun werknemers, deze werknemers zich gewaardeerd voelen en het idee krijgen dat hun ideeën welkom zijn. Actief luisteren wordt ook door McNally (2013) aangehaald als een cruciale vaardigheid. Ten slotte moet een goede manager ook goede feedback skills bezitten, zodanig dat de werknemer weet wat van hem verwacht wordt. Dit wordt zowel bevestigd door Olivero, Bane en Kopelman (2001) en McNally (2013), als door Schein (1999, in Lambrechts, Grieten, Bouwen, & Corthouts, 2009). Deze laatste auteur oordeelt dat feedback en constante reflectie zeer belangrijk zijn in een sociale context binnen de organisatie. Sanders en Atwood (1979, in Hitlin & Palavin, 2004) schrijven dat werknemers ontevreden zijn over zichzelf en andere waarden kunnen ontwikkelen, wanneer ze geconfronteerd worden met negatieve feedback.

Volgens Schein (2009) moeten managers zeker *humble inquiry* toepassen in hun manier van leidinggeven. Dit wil zeggen dat de manager zich kwetsbaar opstelt, door hulp te vragen aan zijn werknemers. Gezien het feit dat de sociale orde hierdoor verbroken wordt, is dit vaak nog een taboe. Toch wordt deze vorm van kwetsbaarheid gewaardeerd door de werknemers. Het toepassen van deze "humble inquiry" is echter enkel aan te raden in een klimaat waar hulp en communicatie centraal staan.

Stull (1986) schrijft dat leidinggevendenden meestal moeite hebben met het tonen van empathie naar de werknemers. Toch is dit volgens Hunt en Weintraub (2011, in Ellinger, 2013) een belangrijke eigenschap. Het is aan de coaches om de prestaties van werknemers te analyseren, acties te plannen, een steunend/helpend klimaat te creëren en werknemers te beïnvloeden om hun gedrag te wijzigen waar nodig (Orth, Wilkinson, & Benfari, 1987). McNally (2013) bevestigt dat het aan de leidinggevende is om relaties te bouwen met een hoog niveau van vertrouwen. Het inbouwen van vertrouwen en kwaliteitsvolle relaties, zal meestal duiden op een steunende leidinggevende die ervan overtuigd is dat zijn vaardigheden, waarden en ervaringen gedeeld kunnen worden met zijn werknemers (Ellinger, 2013). Diezelfde auteur beweert ook dat steunende managers meer betrokken zijn bij niet-competitieve activiteiten.

2.2.6. Op welke manier worden werknemers aangestuurd?

Volgens Mobley (1999) moet de leidinggevende vragen aan de werknemers waar hun zwakke punten liggen. De werknemers dienen zelf aan te geven waar zij hulp bij nodig hebben, zodat de medewerker zich bewust is van de eigen tekortkomingen. Peterson en Hicks (1996, in Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013) verklaren dat coaching meestal voorkomt in één-op-één gesprekken tussen werknemer en leidinggevende, waarbij de leider actief luistert en constructieve feedback geeft om werkgerelateerde problemen aan te pakken. Manikutty (2005) beweert dat managers ideeën laten uitwerken door het personeel en dit versterken door deze ideeën te herhalen in verschillende situaties. Volgens Orth, Wilkinson en Benfari (1987) is coaching een actief proces, dat iedere moment van de dag uitgevoerd moet worden. Verder onderscheiden Bass en Steidlmeier (1999) drie stijlen die worden toegepast bij het aansturen van werknemers. Ten eerste is er het actief management bij uitzondering. Hierbij zullen de leidinggevendenden de prestaties van hun personeel constant monitoren en hun fouten corrigeren. Ten tweede benoemen ze ook het passief management bij uitzondering. In dit proces zullen leiders passief wachten tot fouten opvallen en vervolgens pas actie ondernemen door middel van negatieve feedback of beschuldigingen. Ten slotte stellen de auteurs dat er door de leidinggevende ook geen actie ondernomen kan worden. Dit is het geval bij managers die de *laissez-faire* leiderschapsstijl toepassen.

Hoofdstuk 3: Aanpak empirisch onderzoek

Naast een studie van de bestaande literatuur, wordt er in deze masterproef ook een empirisch onderzoek gevoerd. Het empirisch onderzoek bestaat uit een kwantitatief onderzoek bij negen organisaties, aan de hand van gestandaardiseerde vragenlijsten. In dit hoofdstuk wordt eerst de steekproef beschreven, gevolgd door het verloop van het onderzoek. Daarna worden het conceptueel model en de onderzochte hypothesen uitgelegd.

3.1. Beschrijving van de sample

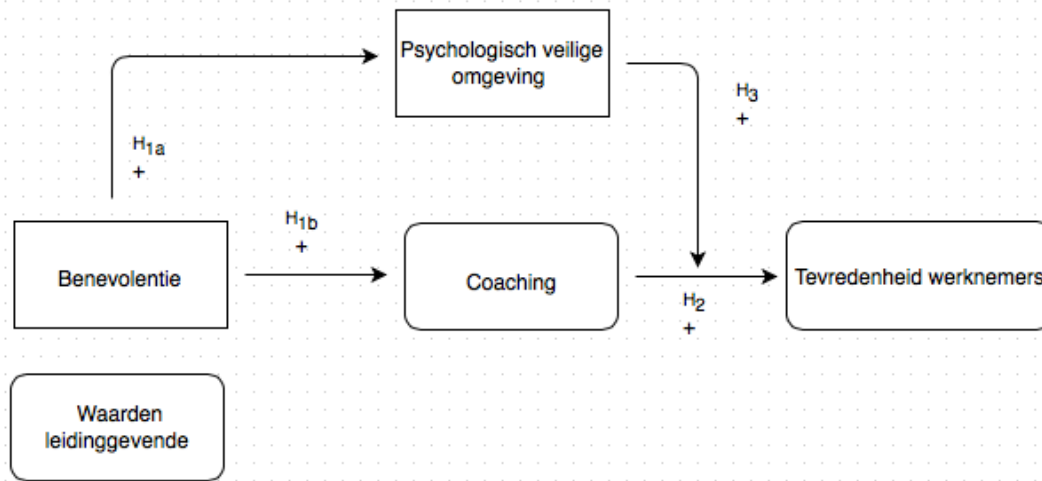
De steekproef van het empirisch onderzoek bestaat uit negen organisaties, die actief zijn in verschillende sectoren. Het betreft zeven bedrijven uit de dienstverlenende sector en twee bedrijven uit de productiesector. Verder verschillen deze organisaties ook in grootte. Zo namen er vijf KMO's en vier grote ondernemingen deel aan het onderzoek, waarvan één bedrijf genoteerd is aan de BEL-20. In totaal hebben er 191 personen deelgenomen aan het onderzoek, onder wie 34 leidinggevenden van een team. Bij iedere bevroegde leidinggevende, vulden idealiter ook vijf werknemers de vragenlijst in. Daarin kwamen dezelfde vragen aan bod als bij de manager. Wanneer er bij een leidinggevende minder dan vier werknemers de vragenlijst invulden, werd die waarneming uit de sample gehaald. Door deze antwoorden niet mee op te nemen in de analyse, is de kans op een representatief beeld van de werkelijkheid groter.

Zoals reeds gezegd, werd het onderzoek gevoerd aan de hand van gestandaardiseerde vragenlijsten, waarin 40 vragen in willekeurige volgorde beantwoord moesten worden. Die vragenlijsten heb ik persoonlijk afgenomen in de negen organisaties. Het persoonlijk aanwezig zijn bij de enquêtes, was van belang om eventuele onduidelijkheden bij bepaalde vragen toe te lichten. Hierdoor werd vermeden dat vragen fout geïnterpreteerd konden worden. Ook zorgde mijn persoonlijke aanwezigheid ervoor dat alle vragenlijsten compleet werden ingevuld, om een *response rate* van 100% te bekomen. Wanneer de respondent aangaf zijn/haar tijd nodig te hebben om de vragenlijst zorgvuldig in te vullen, kreeg hij/zij daartoe de kans en kon ik op een later moment eventuele onduidelijkheden verhelderen. Bij het overhandigen van de vragenlijst, werd de respondent steeds op de hoogte gebracht van de anonimiteit en van het doel van het onderzoek.

3.2. Onderzoeksmethoden

De vragenlijst is opgebouwd uit drie delen. De concepten die gemeten worden, zijn gebaseerd op het conceptueel model dat verderop in deze masterproef besproken wordt. Het eerste deel bestaat uit zestien stellingen die beantwoord moeten worden met de antwoordschaal van Likert, waarbij 1 staat voor "oneens" en 7 voor "eens". In het tweede deel van de vragenlijst wordt gepolst naar de prestaties van de leidinggevende, waarbij zowel de leidinggevende zelf als de werknemer, de manager een score van 0 tot 10 moet toekennen. Door de toegekende scores van de managers en de medewerkers te vergelijken, kan een inschatting gemaakt worden van de authenticiteit van de leidinggevende. In het derde deel, ten slotte, worden 23 stellingen getoetst over de leiderschapsstijl die de manager hanteert. Deze stellingen worden eveneens gemeten aan de hand van een Likertschaal, waarbij een score van 0 staat voor "oneens" en een score van 4 staat voor "eens". De vragen die gebruikt werden om de leiderschapsstijlen te verifiëren, komen overeen met de vragen uit de MLQ-6S vragenlijst, die werd ontworpen door Bass en Avolio (1992, in Krishnan, 2004). In die vragenlijst worden zeven manieren van leidinggeven gemeten, aan de hand van drie items per stijl. De leiderschapsstijlen worden verderop in deze masterproef uitgebreid besproken. De volledige vragenlijsten voor zowel de werknemer als voor de manager, zijn terug te vinden in bijlagen A en B.

3.3. Het conceptueel model en de hypothesen



Figuur 2: Het algemeen conceptueel model

In totaal kunnen er aan de hand van het conceptueel model vier hypothesen opgesteld worden. In de eerste hypothese wordt de positieve invloed van de benevolentiewaarde of welwillendheid van de leidinggevende op de aanwezigheid op een psychologisch veilige omgeving getoetst. Benevolentie of welwillendheid wordt omschreven door Giberson et al. (2009) als de waarde die geassocieerd wordt met de behoefte om anderen te helpen en de maatschappij te verbeteren. Volgens Berson, Oreg en Dvir (2008) zorgen leiders met benevolentie of de welwillende waarde voor het verbeteren van het welzijn van hun werknemers. Bovendien zullen deze leidinggevers veel aandacht besteden aan hun werknemers, in de vorm van coachen en het bieden van steun. Dit zal leiden tot een steunende werkomgeving, wat het vertrouwen vergroot en resulteert in een psychologisch veilig klimaat. Dit wordt bevestigd door Farh en Cheng (2000, in Chan & Mak, 2012) die stellen dat welwillende leiders aandacht hebben voor het welzijn van zowel werknemers als voor hun familie. Dit zal het vertrouwen vergroten en bijdragen aan een psychologisch veilige omgeving. Volgens Siemsen, Roth, Balasubramanian en Anand (2009) zullen groepsleiders, die handelen volgens hun welwillende waarden, fouten van hun werknemers erkennen als kansen om te leren en om de vaardigheden van de werknemer in kwestie te verbeteren. Ook zullen deze leidinggevers hun werknemers met respect behandelen. Ladyshevsky (2010) stelt dat het moeilijk is voor de werkgever om werknemers aan te sturen, wanneer er weinig vertrouwen in de teamleider is. Volgens May, Gilson en Harter (2004) zal een steunend klimaat gevoelens van veiligheid op het werk bevorderen. Als het personeel de indruk heeft dat de leider te vertrouwen is, zal dat leiden tot een gevoel van psychologische veiligheid op de werkvloer. Stull (1986) beweert dat een steunende manier van communicatie door de leidinggevers een klimaat aanmoedigt waarin de focus ligt op beloning. Verder stellen Orth, Wilkinson en Benfari (1987) dat dit klimaat bijdraagt tot een vrije en open uitwisseling van ideeën. Er wordt verwacht dat managers met benevolente of welwillende waarden een positieve invloed hebben op het creëren van een psychologisch veilige omgeving voor de werknemers, waarin fouten geaccepteerd worden en waarin er ruimte is voor feedback en oefening. Dit heeft geleid tot de volgende hypothese:

H_{1a}: De benevolentiewaarden bij leiders hebben een positief effect op de aanwezigheid van een psychologisch veilige omgeving.

Het al dan niet aanwezig zijn van de benevolentiewaarde bij de leider, kan daarnaast ook een impact hebben op de aanwezigheid van coachen door de manager. Ladyshevsky (2010) beweert dat veel leiders er niet in slagen om hun werknemers te motiveren of te sturen, omdat ze geen welwillende waarden bezitten. Door afwezigheid van de benevolentiewaarde slagen managers er niet in om sterke relaties met hun werknemers aan te gaan. De auteur schrijft dat een manager relaties opbouwt met zijn team op basis van vertrouwen en omdat hij gelooft in de capaciteiten van ieder teamlid. Chan en Mak (2012) oordelen dat een werkgever die in het bezit is van waarden van benevolentie, sneller zal optreden als coach om fouten te corrigeren en om zijn werknemers bij te staan in hun ontwikkeling. Daarbij beweren dezelfde auteurs dat deze leider uiterst bekwaam is in het tot stand brengen van relaties met zijn volgers. Ladyshevsky (2010) besluit dat benevolentie bij de manager resulteert in een groot vertrouwen bij zijn teamleden. Dit zorgt ervoor dat de werknemers zich makkelijker laten coachen. De aanwezigheid van deze waarde bij de manager zal dus ook voor werknemers een grote impact hebben. Hiervan uitgaande, werd de volgende hypothese gevormd:

H_{1b}: De aanwezige benevolentiewaarde bij managers heeft een positief effect op de aanwezigheid van coaching door deze manager.

In het tweede deel van het conceptueel model wordt gezocht naar het verband tussen coaching en de werktevredenheid van het personeel. Longenecker en Neubert (2005) stellen dat de belangrijkste taken van de leider bestaan uit het oplossen van problemen en het verbeteren van de prestaties. Wanneer er minder problemen voorkomen, zal de hoeveelheid stress en frustraties verminderen op de werkvloer. Volgens Ellinger, Ellinger en Keller (2003) heeft coaching een positieve impact op de werknemerstevredenheid en op individuele prestaties. Volgens Liao et al. (2010, in Anderson, 2013) zal een goede kwaliteit van de relatie tussen manager en werknemer een positieve impact hebben, zowel op de prestaties van de werknemer, als op de tevredenheid die de werknemer ervaart bij het uitoefenen van zijn job. Coachende leiders leggen zwakke plekken van de werknemers bloot en bieden hen de kans om deze te verbeteren (Mobley, 1999). Ling, Zhao en Baron (2007) stellen dat werknemers na coaching een verhoogde toewijding naar de organisatie toe zullen vertonen, wat zal leiden tot betere prestaties. Dit wordt tevens bevestigd door Jung en Avolio (2000). Het coachen van werknemers leidt tot vertrouwen en een steunend klimaat op de werkvloer, maar wanneer het coachen niet duidelijk is voor de medewerker, kan dit leiden tot twijfel en wantrouwen (Stull, 1986). Werknemers die aangestuurd worden, ondervinden een hogere tevredenheid en een hoger niveau van motivatie dan hun niet gecoachte collega's (Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013). Hieruit kan besloten worden dat coaching een bepaald effect heeft op de prestaties van werknemers. Op basis daarvan, werd de volgende hypothese geformuleerd:

H₂: Coaching heeft een positief effect op de tevredenheid van werknemers.

Ten slotte wordt er nagegaan of een psychologisch veilige omgeving, in combinatie met een coachende leiderschapsstijl, bijdraagt tot de tevredenheid van de werknemers. Volgens McNally (2013) speelt coaching een cruciale rol in het bouwen van een sterke organisatie. Redshaw (2000, in Longenecker & Neubert, 2005) stelt dat coachende managers bijdragen aan een efficiëntere oplossing van problemen binnen de organisatie. Het coachen van medewerkers stimuleert de verbetering van de organisatiecultuur, het teamwork en het draagt bij tot een betere uitvoering van de bedrijfsstrategie. Het coachen van werknemers leidt tot vertrouwen en een steunend klimaat op de werkvloer (McNally, 2013). Ellinger (2013) stelt dat werknemers hierbij een grotere toewijding naar de organisatie zullen vertonen. Deze kenmerken komen ook voor bij de aanwezigheid van een psychologisch veilige omgeving. Volgens Walumbwa et al. (2011) bevordert psychologische veiligheid de informatiestroom binnen de organisatie en zal zo'n omgeving op die manier ook bijdragen aan de prestaties en de tevredenheid van het personeel. Een veilige omgeving zal ertoe leiden dat een werknemer zichzelf durft te zijn, zonder angst om schade toe te brengen aan zijn/haar imago, status en/of carrière (May, Gilson, & Harter, 2004). Volgens Stull (1986) zal een veilig bedrijfsklimaat ervoor zorgen dat werknemers verantwoordelijkheden nemen voor hun fouten en sneller slecht nieuws durven brengen, doordat ze geen angst hebben om fouten te maken. Volgens May, Gilson en Harter (2004) zal een werknemer in een psychologisch veilige omgeving sneller geneigd zijn om bepaalde ideeën en vragen openbaar te maken, zonder het risico te lopen om gestraft of gekleineerd te worden door collega's of leidinggevenden. Liao et al. (2010, in Anderson, 2013) stellen dat een betere relatie tussen manager en werknemer, ten gevolge van psychologische veiligheid en coaching, een positieve invloed zal hebben op de prestaties van de werknemer, wat vervolgens leidt tot een positieve correlatie met werknemerstevredenheid, *commitment* naar de organisatie toe en meer creativiteit. Uit het voorgaande wordt verwacht dat het gelijktijdig voorkomen van deze twee variabelen een supplementair effect zal hebben op de werknemerstevredenheid. Dit zal te wijten zijn aan de authenticiteit van de leider. Bij authentiek leiderschap is er namelijk een match tussen de waarden van de manager en de gehanteerde leiderschapsstijl (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). Avolio en Gardner (2005) stellen dat authentiek leiderschap bijdraagt aan een psychologisch veilige omgeving. Verder stellen diezelfde auteurs ook dat een leider die niet in overeenstemming met zijn waarden handelt, moeilijkheden ondervindt bij het aansturen van zijn werknemers, wat mogelijk te wijten is aan het ervaren van een niet veilige bedrijfsomgeving door de werknemer. Dit wordt ook bevestigd door Stull (1986) en door Meglino en Ravlin (1998), die stellen dat het personeel hierbij minder voldoening zal halen uit hun job. Bovendien stellen Walumbwa et al. (2011) dat authentieke leiders een gevoel van vertrouwen kunnen stimuleren bij de werknemers en deze leiders zullen dan ook sterkere, kwaliteitsvolle relaties inbouwen. Dat resulteert in een psychologisch veilig klimaat met relationele transparantie en een verhoogde ontwikkeling bij de werknemerstevredenheid (Avolio & Gardner, 2005). Dit wordt ook bevestigd door Ladyshevsky (2010). Uit deze motivering kan de vierde hypothese worden opgesteld:

H₃: Een psychologisch veilige omgeving heeft, in combinatie met een coachende leiderschapsstijl, een positief effect op de tevredenheid van de werknemers.

3.4. Het meten van de variabelen

In dit onderdeel wordt de manier besproken waarop de variabelen, die aan bod zijn gekomen in het conceptueel model, gemeten worden. Eerst worden de variabelen die gemeten worden in het eerste deel van het empirisch onderzoek, namelijk de welwillende waarde, de psychologische veiligheid en de werktevredenheid van het personeel, behandeld. Vervolgens wordt er een overzicht gegeven van de verschillende leiderschapsstijlen en de manier waarop deze stijlen gemeten worden gedurende het onderzoek.

Om de betrouwbaarheid van de onderzochte schalen te toetsen, wordt er gebruik gemaakt van een betrouwbaarheidsanalyse, die via SPSS wordt uitgevoerd. De betrouwbaarheid van de metingen is gebaseerd op de interne consistentie van antwoorden gegeven door één respondent op de items die dezelfde variabele meten. Deze interne metingen testen of een respondent consistent antwoordt op vragen die hetzelfde concept meten. De betrouwbaarheid wordt gemeten aan de hand van de Cronbach alfa test. De test meet de interne consistentie, gebaseerd op de gemiddelde correlatie tussen verschillende items (Cronbach, 1951). Volgens Nunnally (1978, in Hendriks, 2004) bedraagt de laagste alfa score die vereist is om een betrouwbaar beeld te verkrijgen 0,6. Hoe hoger de alfa-waarde, hoe hoger de interne consistentie binnen de antwoorden. Toch is het zo dat een hoge interne consistentie niet noodzakelijk overeenkomt met de interne validiteit op bedrijfs- of teamniveau. Daarom moet er gecontroleerd worden of de individuele gegevens overeenkomen met de karakteristieken op teamniveau.

Verder wordt ook nagegaan of de verschillen in antwoorden tussen groepen groter zijn dan binnen bepaalde groepen. De individuele scores die werden toegekend aan de stellingen, kunnen worden geaggregeerd op het team- of bedrijfsniveau wanneer de variatie tussen de individuele scores groot genoeg is, vergeleken met de variatie van de scores binnen het team of bedrijf. Om dit na te gaan, wordt er gebruik gemaakt van de 'one way analysis of variance' (ANOVA). Deze methode maakt het mogelijk om de totale variantie bij de scores op een bepaald element oftewel de "totale kwadratensom" te definiëren als de som van twee verschillende effecten. Het eerste effect is de variantie die volgt uit de verschillen tussen bedrijven op dat element, ook wel de "tussenkwadratensom" genoemd. Het tweede effect is gelijk aan de variantie die het resultaat is van verschillen in antwoorden tussen verschillende leden in een bepaald bedrijf of team, door Winer (1971, in Hendriks, 2004) ook wel de "binnenkwadratensom" genoemd. De gemiddelde teamscore kan gezien worden als een geldige meting van een bepaalde teamkarakteristiek, wanneer het verschil bij de meningen tussen leden van een team relatief laag is. Het is wel zo dat hoe hoger het verschil is binnen de kwadratensom, hoe meer teamleden binnen het team verschillen van mening en hoe minder significant de groepsmeting is (Hendriks, 2004). Er wordt gerapporteerd op basis van de F-waarde. Een significante F-waarde bepaalt of de variantie van de tussengroep significant is.

3.4.1. De welwillende waarde

Bij het meten van de benevolentie van de manager, werd er gebruik gemaakt van de vragenlijst ontworpen door Mayer en Davis (1999). Deze vragenlijst bevat vijf vragen omtrent de welwillendheid. De antwoorden op deze vragen worden opgeteld, met een maximumscore van 35. Daarna wordt de score gedeeld door vijf, om een gemiddelde score toe te kennen per waarneming. Hoe hoger die score, hoe sterker de welwillende waarde van de manager naar voor komt. De items die in tabel 1 weergegeven worden, zijn de vragen die aan de werknemer worden gesteld. De betrouwbaarheidstest, uitgevoerd op dit item, die afgenomen wordt bij de werknemers, levert een Cronbach alfa op van 0,851. Er werd een Cronbach alfa van 0,625 bereikt bij diezelfde test, uitgevoerd op de antwoorden van de managers. Dit wil zeggen dat de interne consistentie van de antwoorden op de items die bij deze schaal horen betrouwbaar is bij zowel manager als werknemers. De verschillen in antwoorden tussen de groepen "werknemers" en "manager" zijn groter dan de verschillen binnen deze groepen zelf. Bij deze tussengroepsverschillen wordt een significante F-waarde van 4,008 bereikt ($p < 0,05$). Wanneer diezelfde analyse op teamniveau wordt uitgevoerd, blijkt dat de verschillen in antwoorden tussen de teams groter zijn dan de verschillen in antwoorden binnen teams. Dit kan afgeleid worden uit de significante F-waarde ($F=2,761; p < 0,001$). Verder wordt deze analyse ook op bedrijfsniveau gevoerd, waarbij opnieuw een significante F-waarde behaald wordt ($F=4,901; p < 0,001$). Dit wil zeggen dat het verschil tussen de antwoorden die gegeven werden groter is tussen bedrijven dan binnen de bedrijven zelf. De vragen die werden gesteld aan de werknemers om dit concept te meten zijn:

De manager is zeer bezorgd om mijn welzijn.
De manager hecht veel belang aan mijn noden en wensen.
De manager zou niets ondernemen om mij opzettelijk kwetsen.
Mijn leidinggevende legt de focus op zaken waar ik belang aan hecht.
De leidinggevende zal alles doen om mij te helpen.

Tabel 1: De stellingen om de welwillende waarde van de manager te meten

3.4.2. De psychologische veiligheid

Een tweede variabele die gemeten wordt, is de psychologische veiligheid. Hiervoor werd een vragenlijst met zeven items gehanteerd, die werd opgesteld door Edmondson (1999). De scores worden opgeteld, met een maximumscore van 49. Deze score wordt daarna gedeeld door zeven, om opnieuw een gemiddelde score te kunnen toekennen. Hoe hoger deze score, hoe hoger de gepercipieerde psychologische veiligheid van de organisatie door de ogen van de respondenten. De eerste betrouwbaarheidstest die wordt uitgevoerd op de zeven items van deze schaal levert een Cronbach alfa op van 0,601, maar na het schrappen van item 2 en item 5, werd een Cronbach alfa van 0,657 gerealiseerd bij de werknemers. Bij de antwoorden van de leidinggevenden wordt er, na het schrappen van de twee items, een Cronbach alfa behaald van 0,458. Verder wordt er een *within-between* analyse uitgevoerd. Daaruit blijkt dat het verschil in gegeven antwoorden tussen de groepen werknemer en manager groter zijn dan binnen de groepen zelf. Dit kan besloten worden uit het feit dat de tussengroepsverschillen significant zijn ($F=5,572; p < 0,05$). Wanneer de

individuele antwoorden, met behulp van een ANOVA, geaggregeerd worden naar teamniveau, is er een significante F-waarde waar te nemen ($F=1,775; p<0,05$). Ten slotte werd dezelfde analyse gedaan op bedrijfsniveau. Hieruit blijkt of de verschillen in antwoorden groter waren tussen bedrijven als binnen bedrijven, wat hier wel degelijk het geval is, met een significante F-waarde van 3,246 ($p<0,005$). De volgende stellingen werden gebruikt om de psychologische veiligheid te meten:

Bij het maken van een fout in dit team, word ik hier persoonlijk voor afgerekend.
Sommige teamleden voelen weerstand in het team omdat ze verschillend zijn.
Het is veilig om een risico te nemen in dit team.
Niemand in dit team zal opzettelijk proberen mijn inspanningen te ondermijnen.
Mijn unieke vaardigheden en talenten worden gewaardeerd en gebruikt in dit team.

Tabel 2: De items om de psychologische veiligheid in de organisatie te meten

3.4.3. De werktevredenheid van het personeel

Als laatste aspect in dit eerste deel van de vragenlijst, wordt de werktevredenheid van het personeel getoetst. Dit gebeurt aan de hand van vier stellingen, die opgesteld werden door Chen (2009). De scores werden opgeteld met een maximumscore van 28 en daarna gedeeld door vier om de gemiddelde score te bekomen. Hoe hoger deze score, hoe hoger de gepercipieerde tevredenheid van de werknemers met betrekking tot hun job. Wanneer er een betrouwbaarheidsanalyse wordt gedaan op de antwoorden van de werknemers, bedraagt de Cronbach alfa 0,604. De analyse die uitgevoerd wordt op de antwoorden van de leidinggevenden, leidt tot een Cronbach alfa van 0,608. Het is normaal dat deze betrouwbaarheidsanalyses wat lager zijn. Dit is te wijten aan het feit dat hier een individuele maat van werktevredenheid gemeten wordt. De gemiddelde score die gemeten wordt in het vierde hoofdstuk bij de beschrijvende statistiek, zegt wel iets over de gemiddelde werktevredenheid in het bedrijf. Verder wordt er een *within-between* analyse gevoerd, waaruit besloten kan worden dat het tussengroepsverschil niet groter is dan het verschil binnen de groepen. Dit is te wijten aan een niet significante F-waarde ($F=0,131; p>0,1$). Deze F-waarde is laag doordat er gevraagd wordt naar een individuele karakteristiek en niet naar een teamkarakteristiek. Om die reden wordt er geen significant resultaat bekomen. Toch is het mogelijk om een significante F-waarde te behalen, wanneer de individuele antwoorden geaggregeerd worden naar teamniveau ($F=2,124; p<0,005$). Ook wanneer dezelfde analyse wordt gedaan op het bedrijfsniveau, wordt er een significant resultaat gerealiseerd ($F=4,955; p<0,001$). De stellingen die werden gebruikt om de werktevredenheid van het personeel te meten zijn terug te vinden in de onderstaande tabel:

Ik ben tevreden met de informatie die ik ontvang over mijn eigen prestaties.
Ik ben tevreden met de verscheidenheid aan taken die mijn job me biedt.
Ik ben tevreden met het loon dat ik ontvang voor mijn job.
Ik ben tevreden met de kansen die ik krijg dankzij mijn job om taken van het begin tot het einde af te werken.

Tabel 3: De items om de werktevredenheid bij het personeel te meten

3.4.4. Leiderschapsstijlen

Het tweede deel van de vragenlijst gaat over de leiderschapsstijl die de manager hanteert. Geyer en Steyrer (2007) bespreken de verschillende leiderschapsstijlen. Om te beginnen zijn er vier transformationele leiderschapsstijlen, waarvan de eerste de charismatische leiderschapsstijl is. Deze stijl duidt op het vertrouwen en het geloof in het personeel. Daarbij zal de manager zijn/haar visie naar de werknemers communiceren en handelen als een rolmodel voor hen. Er wordt echter geen gebruik gemaakt van actieve coaching. Ten tweede is er de *inspirational motivation*. Deze leiderschapsstijl zal sterk naar voor komen, wanneer de manager streeft naar een bepaalde visie en anderen van hulpmiddelen voorziet om aan deze visie vast te kunnen houden. De leider zal deze visie overbrengen met vertrouwen, optimisme, teamspirit en enthousiasme. De derde transformationele leiderschapsstijl is intellectuele stimulatie. Deze stijl komt voornamelijk voor bij managers die hun personeel aanmoedigen om creatief te zijn in het oplossen van oude problemen op nieuwe manieren. De leidinggevende zal een omgeving creëren, waarin het personeel hun eigen waarden en die van de organisatie in vraag stelt. Ten slotte is er nog de leiderschapsstijl van de individuele appreciatie. Deze leiderschapsstijl houdt in dat de manager veel interesse toont in het welzijn van de werknemers. Ook zal de leider persoonlijke aandacht besteden aan alle individuen, waardoor zij zich gewaardeerd voelen. Een manager die deze stijl toepast, tracht zijn personeel te ontwikkelen door middel van coaching.

Net als bij de voorgaande variabelen, wordt ook bij deze variabele een betrouwbaarheidstest uitgevoerd, en dit zowel bij de werknemers (WN), als bij de leidinggevenden (L). De resultaten zijn te vinden in de onderstaande tabel.

| Leiderschapsstijl | Cronbach alfa (WN) | Cronbach alfa (L) |
|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Charismatisch leiderschap | ,822 | ,453 |
| <i>Inspirational Motivation</i> | ,626 | ,274 |
| Intellectuele stimulatie | ,748 | ,638 |
| Individuele appreciatie | ,772 | ,621 |

Tabel 4: Betrouwbaarheidstesten op de transformationele leiderschapsstijlen (N=191)

De interne consistentie van de antwoorden op de items van de verschillende leiderschapsstijlen, is over het algemeen betrouwbaar betreffende de vragenlijsten die gesteld werden aan de werknemers. Bij de vragenlijst van de leidinggevenden, valt het echter op dat er een lagere interne consistentie wordt waargenomen. Dit is te wijten aan het feit dat leidinggevenden een beoordeling moesten geven over zichzelf, wat moeilijker is dan een beoordeling geven op basis van waarnemingen, zoals een werknemer dat kan doen. Dit in acht nemende, zullen voornamelijk de waarnemingen van de werknemer onder de loep genomen worden. De resultaten die bekomen werden uit de antwoorden van de leidinggevenden; zullen eerder dienen als alternatieve analyse. De berekeningen van deze alternatieve analyses zijn wel terug te vinden in de bijlagen. Tot slot zijn de items die gemeten worden om de verschillende leiderschapsstijlen te definiëren, terug te vinden in tabel 5.

Inspirational motivation

De leidinggevende drukt zich met weinig, maar simpele woorden, uit over wat ik kan en zou moeten doen.

Mijn manager voorziet hulpmiddelen, waarop een mogelijke oplossing staat, die ik kan gebruiken in geval van moeilijkheden bij bepaalde zaken.

De manager helpt me om betekenis te vinden in mijn werk.

Intellectuele stimulatie

De manager staat me toe om oude problemen op nieuwe manieren aan te pakken.

De leidinggevende biedt me nieuwe manieren aan om te kijken naar bepaalde zaken.

De manager zorgt ervoor dat ik opnieuw nadenk over ideeën waar ik op die manier nooit over had nagedacht.

Individuele appreciatie

De leidinggevende helpt me mezelf te ontwikkelen.

De manager zorgt ervoor dat ik weet hoe hij/zij over mijn prestaties denkt.

De manager geeft persoonlijke aandacht als ik me minder goed voel.

Tabel 5: De items om de verschillende leiderschapsstijlen te meten

Het is mogelijk om een onderscheid te maken in de transformationele leiderschapsstijlen. Dit onderscheid wordt gestaafd door de literatuur. Er wordt een factoranalyse uitgevoerd om de literatuur kracht bij te zetten. Ellinger, Ellinger en Keller (2003) stellen dat coachende leiders zorgen voor een sterk presterende werkomgeving door managementpraktijken toe te passen die de werknemer ondersteunen, hen helpen om te leren en op die manier de kwaliteiten van de medewerker verbeteren. Uit de literatuur blijkt dat transformationele werkrelaties, waarbij de nadruk op samenwerking en probleemoplossend werk ligt, veel voorkomen bij coachende managers. Stull (1986) stelt dat deze coachende managers hun personeel motiveren en hen vertrouwen geven. Dit in tegenstelling tot de transactionele werkrelaties, waarbij er minder op samenwerking gefocust wordt en er dus ook weinig coaching zal voorkomen, volgens Cutcher-Gershenfeld (1991, in Huselid, 1995). Zhu, Chew en Spangler (2005) beweren dat een transformationele leiderschapsstijl resulteert in een hoog niveau van cohesie, toewijding, vertrouwen, motivatie. Het zorgt dus voor betere prestaties op de werkvloer. Bijgevolg zal de focus zal dus in deze masterproef gelegd worden op de transformationele leiderschapsstijlen.

Volgens Ellinger (2013) moet een coach kunnen helpen, ontwikkelen, steunen en belemmeringen weghalen. Sherman en Freas (2004) stellen dat er zowel interpersoonlijke als uitvoerende vaardigheden nodig zijn om werknemers in verschillende situaties te kunnen coachen. Wat opvalt in de literatuur, is dat coaching, volgens Peterson en Hicks (1996, in Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013), een actief proces is dat voornamelijk voorkomt in één-op-één gesprekken tussen werknemer en leidinggevende, waarbij die laatste actief luistert en constructieve feedback formuleert om problemen, die zich op de werkvloer voordoen, aan te pakken.

Bij de transformationele leiderschapsstijlen is het mogelijk om een onderscheid te maken tussen de charismatische leiderschapsstijl, waarbij geen actieve vorm van coaching voorkomt, en de overige leiderschapsstijlen, zijnde *inspirational motivation*, intellectuele stimulatie en individuele appreciatie. Er wordt een factoranalyse uitgevoerd om de gedeelde variantie te analyseren en om aan te tonen dat de drie bovenstaande leiderschapsstijlen onderling samen horen. De factoranalyse is terug te vinden in de onderstaande tabel.

| Items vragenlijst | Component | |
|---------------------------------------------------------|-----------|-------|
| | 1 | 2 |
| Met weinig maar simpele woorden taken omschrijven. (IM) | ,311 | ,851 |
| Voorzien van hulpmiddelen. (IM) | ,610 | ,278 |
| Betekenis vinden in werk. (IM) | ,790 | ,316 |
| Oude problemen op nieuwe manier aanpakken. (IS) | ,645 | ,410 |
| Nieuwe manieren om naar oude zaken te kijken. (IS) | ,841 | ,300 |
| Opnieuw nadenken over ideeën. (IS) | ,777 | -,082 |
| Ontwikkeling werknemer. (IA) | ,796 | ,424 |
| Valueren prestaties werknemer. (IA) | ,637 | ,665 |
| Geven persoonlijke aandacht. (IA) | ,618 | ,604 |

Tabel 6: Factor analyse van de coachende leiderschapsstijlen
 N = 191 (op individueel niveau)
 Extractiemethode: Principale componenten
 Rotatiemethode: Oblimin met Kaizer normalisatie

In de bovenstaande tabel wordt de factoranalyse weergegeven van de drie overige leiderschapsstijlen. De ladingen op de eerste component liggen allemaal tussen 0,610 en 0,841, waardoor besloten kan worden dat de drie leiderschapsstijlen samengenomen kunnen worden. Verder kan waargenomen worden dat het eerste item van *inspirational motivation* laadt op de tweede factor, waardoor beslist werd dit item te verwijderen uit het model. Het komt immers niet overeenkom met de andere items. Daarom wordt er een nieuwe factoranalyse uitgevoerd zonder het eerste item van de *inspirational motivation*. Daaruit zal blijken dat de gemeten items zich op de eerste component zullen laden, zoals aangetoond in tabel 7.

| | Component |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| | 1 |
| Voorzien van hulpmiddelen. (IM) | ,610 |
| Betekenis vinden in werk. (IM) | ,783 |
| Oude problemen op nieuwe manier aanpakken. (IS) | ,672 |
| Nieuwe manieren om naar oude zaken te kijken. (IS) | ,823 |
| Opnieuw nadenken over ideeën. (IS) | ,684 |
| Ontwikkeling werknemer. (IA) | ,814 |
| Valueren prestaties werknemer. (IA) | ,723 |
| Geven persoonlijke aandacht. (IA) | ,698 |
| Totaal concept coachende leiderschapsstijlen | ,726 |

Tabel 7: Factoranalyse op de coachende leiderschapsstijlen

De bovenstaande tabel bevestigt wat reeds verwacht werd, namelijk dat alle data zich op de eerste component laden. Hieruit wordt besloten dat de drie leiderschapsstijlen samen genomen worden. Gedurende het verdere onderzoek, wordt hiernaar verwezen als "de coachende leiderschapsstijlen". Wanneer een betrouwbaarheidstest wordt uitgevoerd op de acht gezamenlijke items van de coachende leiderschapsstijl, beantwoord door de werknemers, bedraagt de Cronbach alfa 0,869. De Cronbach alfa die wordt bekomen bij de betrouwbaarheidsanalyse, getest op de werkgevers, bedraagt 0,839. Dit betekent dat de interne consistentie van de antwoorden, bij zowel werknemers als bij leidinggevendenden, bijzonder hoog ligt. De groepsverschillen tussen werknemers en leidinggevendenden, worden gemeten aan de hand van een *within-between* analyse. De resultaten van deze analyse geven een significante F-waarde van 6,756 ($p < 0,01$) aan. Daaruit kan besloten worden dat het verschil tussen de antwoorden van werknemers en managers groter is dan het verschil van de antwoorden binnen deze groepen. Wanneer de *within-between* analyse gemeten wordt op het teamniveau, dan wijst een significante F-waarde ($F=2,737; p < 0,001$) dat het verschil tussen antwoorden van de teams groter was, dan het verschil van de antwoorden binnen de teams zelf. Aangezien de test die uitgevoerd werd op teamniveau bij alle variabelen significant is, werd besloten om de variabele 'team' niet op te nemen als controlevariabele, wanneer de regressies uitgevoerd worden verderop in deze masterproef. Vervolgens wordt dezelfde test uitgevoerd op bedrijfsniveau, waarbij een significante F-waarde wordt bekomen bij de coachende leiderschapsstijlen ($F=4,524; p < 0,001$). Dit duidt op het feit dat de antwoorden inzake coachende leiderschapsstijlen grotere verschillen bevatten tussen bedrijven dan binnen bedrijven. Verder wordt er een onafhankelijke sample T-test gedaan, zodanig dat de variabiliteit tussen de gegeven antwoorden van leidinggevendenden en managers getoetst kan worden. Uit deze test blijkt dat de leider wel degelijk anders denkt dan de werknemer. Deze vaststelling wordt bevestigd door de antwoorden van de vragenlijsten. Dit kan besloten worden uit de significante F-waarde van 4,530 ($p < 0,05$), die terugkwam in deze test.

3.4.5. De controlevariabelen

Naast de voorgaande variabelen, hebben ook nog enkele andere variabelen invloed op de tevredenheid van het personeel. Sommige variabelen kunnen negatieve correlaties vertonen, terwijl ze eigenlijk weinig of niet gerelateerd zijn aan elkaar. Om het voorgaande te voorkomen werden enkele controlevariabelen opgesteld.

Het eerste onderscheid dat er gemaakt wordt, is het verschil in de grootte van de bedrijven. Het grootste bedrijf dat werd onderworpen aan het onderzoek stelde, op dat moment, 2200 personen te werk. Er is een duidelijk verschil waar te nemen met het tweede grootste bedrijf, dat 550 personen in dienst heeft. De rest van de bedrijven in de sample stelt tussen de 15 en de 260 werknemers te werk. Aangezien er zulke grote verschillen zijn in het aantal tewerkgestelden, werd er besloten om de controlevariabele 'grootte van de bedrijven' toe te voegen. In tabel 8 wordt het aantal werknemers in dienst per deelnemend bedrijf weergegeven.

| Bedrijf | Aantal werknemers in dienst |
|---------|-----------------------------|
| 1 | 90 |
| 2 | 2200 |
| 3 | 210 |
| 4 | 250 |
| 5 | 15 |
| 6 | 550 |
| 7 | 61 |
| 8 | 200 |
| 9 | 250 |

Tabel 8: De controlevariabele "grootte van de onderneming"

Verder verschilt tevens de sector van het bedrijf. Er hebben zowel bedrijven uit de productiesector, als uit de dienstverlenende sector deelgenomen aan het onderzoek. Er wordt verwacht dat managers van bedrijven uit de productiesector, anders zullen coachen dan leidinggevendenden van dienstverlenende bedrijven, waar er namelijk meer contacten zijn met de klant. Het aantal bedrijven per sector is te vinden in de onderstaande tabel.

| Sector | Aantal bedrijven actief in deze sector. |
|-----------|-----------------------------------------|
| Diensten | 7 |
| Productie | 2 |

Tabel 9: De controlevariabele "sector"

Hoofdstuk 4: Empirische resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de empirische studie voorgesteld. In de eerste sectie wordt de beschrijvende statistiek besproken. In het tweede deel van de empirische resultaten wordt de correlatieanalyse gepresenteerd. Die analyse stelt de correlaties tussen de verschillende variabelen voor. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een bespreking van de regressieanalyses. Aan het einde van ieder subonderdeel, wordt er een tabel gemaakt met de samenvatting van de gegevens. Aangezien de focus op de werknemers ligt, zullen enkel deze analyses besproken worden in dit hoofdstuk.

4.1. Beschrijvende statistiek

In het eerste subonderdeel van het hoofdstuk, wordt een overzicht gegeven van de variabelen die terugkomen in het conceptueel model en in de hypotheses. De variabelen zijn gerangschikt per categorie. Deze categorieën omvatten de waarden van de leider, de interactievariabele, de uitkomstvariabele en de coachende leiderschapstijlen. Om de variabelen te meten die zich in deze categorieën bevinden, gebeurt de meting op teamniveau, voor zowel werknemers als leidinggevenden. Zoals reeds gezegd, worden enkel de resultaten van de werknemers hier besproken, maar de beschrijvende statistiek van de leidinggevende kan in bijlage C worden teruggevonden.

In tabel 10 wordt de beschrijvende statistiek weergegeven. Bij het meten van de benevolentiewaarden werden enkele hoge scores vastgesteld. Hierbij werd een maximale score vastgesteld van 6,40 op zeven. Daarnaast is er ook een gemiddelde van 5,5343 waar te nemen. Verder valt bij de benevolentiewaarde een hoge standaardafwijking van 0,6804 op. Wanneer er naar de psychologische veiligheid wordt gekeken, valt een maximale score van 6,05 op. Verder is er een gemiddelde van 5,2146 op een maximale score van zeven te zien en daarnaast wordt er een standaardafwijking van 0,5076 waargenomen. Bij de uitkomstvariabele, de werktevredenheid van de personeelsleden, bedraagt het gemiddelde 5,1072 op een maximale score van zeven. De gemiddelde score van de antwoorden van de respondenten is eerder hoog. Er dus een bovengemiddelde tevredenheid van de werknemers bij het uitoefenen van hun job. Verder werd er een minimale score van 3,88 en een maximale score van 6,15 toegekend aan deze variabele. De standaardafwijking bedraagt hier 0,6163.

Vervolgens worden de coachende leiderschapstijlen besproken. De gemiddelden van deze leiderschapstijlen liggen zeer hoog. De *inspirational motivation*, intellectuele stimulatie en individuele appreciatie behalen een gemiddelde van respectievelijk 2,8745, 2,9328 en 2,8881. De respondenten hebben voornamelijk hogere scores toegekend aan deze leiderschapstijlen tijdens het onderzoek. De minimaal toegekende scores van de coachende leiderschapstijlen bedragen 1,70, 1,93 en 1,68, waar de maximaal toegekende scores 3,50, 3,67 en 3,56 bedragen. De standaardafwijkingen van de eerste twee coachende leiderschapstijlen, *inspirational motivation* en intellectuele stimulatie, bedragen respectievelijk 0,4416 en 0,4150. De standaardafwijking van de

derde coachende leiderschapsstijl, individuele appreciatie, bedraagt 0,4398. Vermits de standaardafwijking van de *inspirational motivation* hoger ligt dan de standaardafwijkingen van de andere leiderschapsstijlen, is de spreiding van de gegeven antwoorden hier groter.

| Variabelen op basis van gemiddelden | N | Gemiddelde | Min. | Max | S.A. |
|--------------------------------------------|----------|-------------------|-------------|------------|-------------|
| Waarden van de leider | | | | | |
| Benevolentiewaarde | 34 | 5,5343 | 3,96 | 6,40 | ,6804 |
| Interactievariabele | | | | | |
| Psychologische veiligheid | 34 | 5,2146 | 4,04 | 6,05 | ,5076 |
| Uitkomstvariabele | | | | | |
| Tevredenheid job | 34 | 5,1072 | 3,88 | 6,15 | ,6163 |
| Coachende leiderschapsstijlen | | | | | |
| <i>Inspirational motivation</i> | 34 | 2,8745 | 1,70 | 3,50 | ,4416 |
| Intellectuele stimulatie | 34 | 2,9328 | 1,93 | 3,67 | ,4150 |
| Individuele appreciatie | 34 | 2,8881 | 1,68 | 3,56 | ,4398 |

Tabel 10: Beschrijvende statistiek (S.A. = standaardafwijking)

4.2. Correlatieanalyse

In deze sectie van de empirische resultaten volgt een uiteenzetting van de verschillende correlaties tussen de variabelen, die voorgesteld werden in het vorige hoofdstuk. Tabel 11 geeft een overzicht van de verschillende verbanden die gevonden werden tussen de variabelen. Deze correlatieanalyse wordt, voor de werknemers, op teamniveau gevoerd. De correlatietabel voor de leidinggevenden is terug te vinden in bijlage D. Verder wordt ook de significantie bij de verbanden besproken.

De volgende tabel geeft weer dat twee correlaties significant zijn ($p < 0,01$) en dat de andere correlaties zelfs zeer significant zijn ($p < 0,001$). De correlaties met de controlevariabelen worden hierbij buiten beschouwing gelaten. Er kan besloten worden dat de benevolentiewaarden van de manager sterk positief gecorreleerd zijn met de psychologische veiligheid en met de werktevredenheid van de werknemers, met waarden van respectievelijk 0,701 ($p < 0,001$) en 0,590 ($p < 0,001$). Bovendien zijn er hoge correlaties waar te nemen tussen de benevolentiewaarden en *inspirational motivation*, intellectuele stimulatie en individuele appreciatie, met waarden van respectievelijk 0,784, 0,676 en 0,861. Deze waarden zijn allemaal zeer significant ($p < 0,001$).

De psychologische veiligheid op de werkvloer correleert sterk met de tevredenheid van de werknemers, met een waarde van 0,740 ($p < 0,001$). Verder kan ook waargenomen worden dat een psychologisch veilige omgeving positief correleert met de coachende leiderschapsstijlen, zijnde *inspirational motivation*, intellectuele stimulatie en de individuele appreciatie. De correlaties met deze waarden bedragen respectievelijk 0,614 ($p < 0,001$), 0,450 ($p < 0,05$) en 0,616 ($p < 0,001$).

De correlaties tussen werktevredenheid en de coachende leiderschapsstijlen zijn allemaal significant. De samenhang met de *inspirational motivation* bedraagt 0,546 ($p < 0,001$). De correlaties met intellectuele stimulatie en individuele appreciatie liggen iets lager, namelijk 0,505 ($p < 0,05$) en 0,418 ($p < 0,001$). Verder bedragen de correlaties tussen *inspirational motivation* en de twee andere coachende leiderschapsstijlen, intellectuele stimulatie en individuele appreciatie, 0,701 ($p < 0,001$) en 0,785 ($p < 0,001$). Ook wordt er een hoge correlatie tussen de intellectuele stimulatie en de individuele appreciatie waargenomen. De waarde bedraagt 0,739 ($p < 0,001$). Ten slotte wordt er nog een significante correlatie van 0,365 ($p < 0,05$) gevonden tussen de industrie en de coachende leiderschapsstijlen "intellectuele stimulatie" en "individuele appreciatie".

| Variabele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Waarden van de leider | | | | | | |
| Benevolentiewaarde | 1 | | | | | |
| Interactievariabele | | | | | | |
| Psychologische veiligheid | ,701*** | 1 | | | | |
| Uitkomstvariabele | | | | | | |
| Tevredenheid job | ,590*** | ,740*** | 1 | | | |
| Coachende leiderschapsstijlen | | | | | | |
| <i>Inspirational motivation</i> | ,784*** | ,614*** | ,546*** | 1 | | |
| Intellectuele stimulatie | ,676*** | ,450** | ,517** | ,701*** | 1 | |
| Individuele appreciatie | ,861*** | ,616*** | ,499** | ,785*** | ,739*** | 1 |
| Controlevariabelen | | | | | | |
| Grootte bedrijf | ,104 | -,213 | -,270 | ,209 | ,277 | ,287 |
| Industrie | ,272 | ,050 | ,292 | ,243 | ,365* | ,365* |

Tabel 11: De correlatieanalyse
P<0,1#;P<0,05*;p<0,01**;p<0,001***(2-tailed)
N = 34

4.3. Regressieanalyse

Het laatste deel van het empirisch onderzoek begint met een data-analyse, waarin de manier van analyseren wordt uitgelegd. Verder worden de gevoerde analyses weergegeven en becommentarieerd. Uit de onafhankelijke sample T-test, die aan bod kwam in hoofdstuk 3, bleek het verschil tussen de gegeven antwoorden van de leider en van het personeel. Verder werd ook gesteld dat de antwoorden van de leider eerder dienden als alternatieve analyse. Om die reden, zal ook hier enkel de regressieanalyse betreffende de werknemers besproken worden. De regressieanalyse die gevoerd werd op de antwoorden van de leidinggevende, is terug te vinden in bijlage E.

4.3.1. Data-analyse

In dit deel wordt, voor zowel werknemers als leidinggevendenden, een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Deze analyse wordt gevoerd op teamniveau. Daarbij wordt er rekening gehouden met de reeds vernoemde controlevariabelen. Deze controlevariabelen zijn "de grootte van het bedrijf" en de "sector" waarin het bedrijf operationeel is. Voor die laatste variabele, werd een onderscheid gemaakt tussen de dienstensector enerzijds en de productiesector anderzijds. De volgende tabel geeft de invloed weer die de controlevariabelen uitoefenen op de afhankelijke variabele.

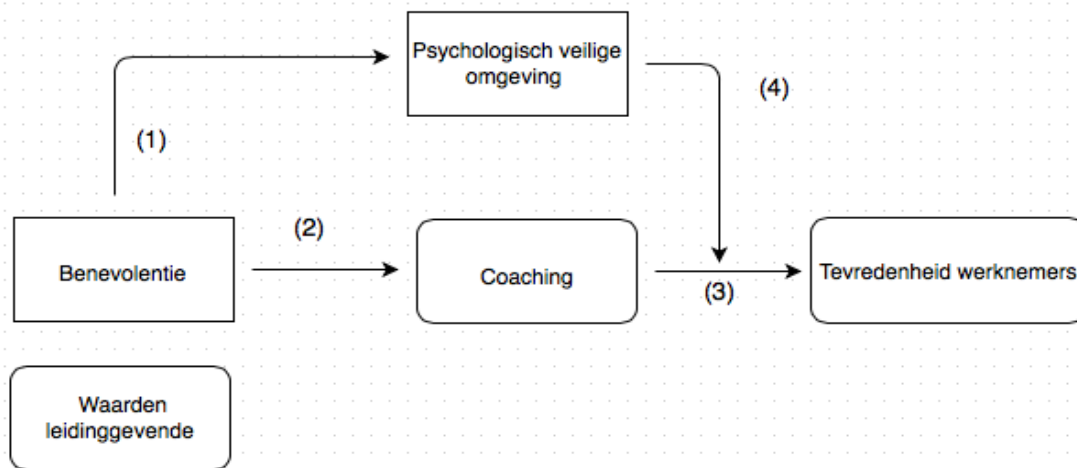
| Controlevariabele | Psychologisch veilige omgeving | Coaching | Tevredenheid werknemers |
|-------------------|--------------------------------|----------|-------------------------|
| Grootte bedrijf | - | + | - |
| Sector | + | + | + |

Tabel 12: Het effect van de controlevariabelen

+ : controlevariabele met een positief effect op de afhankelijke variabele

- : controlevariabele met een negatief effect op de afhankelijke variabele

Voorts wordt er, om de data te analyseren, geopteerd voor een lineaire regressie, omdat er een lineair verband wordt verwacht tussen de getoetste variabelen. Ter verduidelijking van deze methode wordt figuur 3 geïntroduceerd. Hierin wordt het raamwerk gepresenteerd, dat de relatie tussen de leiderschapswaarde benevolentie en de werknemerstevredenheid weergeeft.



Figuur 3: Benevolentie, een psychologisch veilige omgeving, coaching en de tevredenheid van de werknemers

De bovenstaande figuur handelt over de relaties die inwerken op de tevredenheid van de werknemers. Het is belangrijk om er rekening mee te houden dat er mogelijk meerdere relaties inwerken op de tevredenheid van de werknemers. Dit *framework* dient dan ook enkel als voorbeeld voor de regressies die gemaakt worden tijdens deze masterproef. De benevolentiewaarde (BEN) werkt op verschillende manieren in op de tevredenheid van de werknemers (TWN). Het heeft een indirect (positief) effect via coaching (COA) en een modererend effect door middel van de interactie tussen een coachende leider en de aanwezigheid van een psychologisch veilige omgeving (PVO). Om dit raamwerk te testen, wordt er gebruik gemaakt van de volgende modellen, die als basis dienen voor de lineaire regressies. Bij deze modellen worden steeds dezelfde controlevariabelen gebruikt, zijnde de "grootte van de onderneming" en de "sector".

Model A: $PVO = A + B_1BEN$

Model B: $COA = A + B_2BEN$

Model C1: $TWN = A + B_3BEN + B_4COA$

Model C2: $TWN = A + B_5BEN + B_6PVO + B_7BEN \times PVO$

Model C3: $TWN = A + B_8COA + B_9PVO + B_{10}COA \times PVO$

In model A wordt de invloed van de welwillende waarde van de leidinggevende op de aanwezigheid van een psychologisch veilige omgeving getoetst. Deze relatie kan afgelezen worden op de waarde van B_1 . Ten tweede zal model B onderzocht worden. Hieruit moet blijken of de benevolentiewaarde van de leider een effect heeft op zijn/haar coachende leidersstijl. Ten slotte wordt er gezocht, via model C, naar een verklaring voor de werknemerstevredenheid. Dit gebeurt op drie manieren. Eerst wordt er getracht een relatie te zoeken tussen de benevolentiewaarde en de aanwezigheid van coaching op de werknemerstevredenheid. Vervolgens wordt er gekeken of de tevredenheid van het personeel niet te verklaren is aan de hand van het voorkomen van leiders met benevolentiewaarden, een psychologisch veilige omgeving en de combinatie van deze vorige

variabelen. Er wordt gezocht naar een soortgelijke verklaring aan de hand van de aanwezigheid van een coachende leider en een psychologisch veilige omgeving. Daarbij wordt er ook verwacht dat deze combinatie, een invloed zal hebben, bovenop de invloed die de variabelen afzonderlijk uitoefenen op de tevredenheid van werknemers. In dit geval wordt er gesproken van het interactie-effect van een coachende leider en de psychologisch veilige omgeving op de werknemerstevredenheid. De analyses die gevoerd werden op basis van de bovenstaande modellen worden weergegeven op het einde van de regressieresultaten.

4.3.2. De resultaten van de lineaire regressie

In deze sectie worden de resultaten van de regressies besproken. Eerst wordt model A gepresenteerd, met de psychologisch veilige omgeving als afhankelijke variabele. Hierbij wordt er gezocht naar de invloed die de benevolentiewaarde heeft op deze afhankelijke variabele. Vervolgens zal model B besproken worden, waarbij het effect van de benevolentiewaarde op de coachende leiderschapstijl onderzocht wordt. Vervolgens wordt model C uit de vorige sectie besproken. In dit model wordt er getracht om de invloeden op de werknemerstevredenheid te situeren. Daarbij worden drie mogelijke verklaringen gegeven. Om de relaties te duiden, worden de bijhorende gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten of bèta's van alle uitgevoerde regressieanalyses weergegeven.

Eerst wordt de regressieanalyse van model A besproken, die gevoerd werd tussen de leiderschapswaarde, benevolentie en de aanwezige psychologische veiligheid op de werkvloer. In het conceptueel model, zoals besproken in hoofdstuk 3, werd de hypothese opgesteld dat de benevolentiewaarde van de manager een positief effect heeft op de aanwezigheid van een psychologisch veilige omgeving. Uit tabel 13 kan niet alleen waargenomen worden dat de bèta van de sector daalt wanneer de variabele benevolentie wordt toegevoegd, maar ook dat B_1 , die bij de benevolentiewaarde hoort, positief is ($B_1 = ,556$; $p < 0,001$). Hieruit kan geconcludeerd worden dat indien de welwillende waarde bij de manager stijgt, er meer psychologische veiligheid ervaren wordt bij de werknemers. Verder duidt een aangepaste R^2 van 0,543, dat 54,3% van de totale variatie in psychologische veiligheid kan worden verklaard aan de hand van dit model. Bovendien kan door middel van een significante F-waarde, besloten worden dat de psychologisch veilige omgeving significant verklaard kan worden aan de hand van deze benevolentiewaarden. Uit het bovenstaande wordt geconcludeerd dat de eerste hypothese bevestigd wordt.

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constante | 5,186*** (,229) | 2,309*** (,489) |
| Grootte bedrijf | 0,000 (,000) | 0,000 (,000) |
| Sector | ,130 (,251) | -,150 (,175) |
| Benevolentiewaarde | - | ,566*** (,091) |
| F-waarde | ,878 | 14,086*** |
| Aangepaste R-kwadraat | -,007 | ,543 |

Tabel 13: Regressieanalyse van model A: de psychologisch veilige omgeving als afhankelijke variabele

P<0,1#;P<0,05*;p<0,01**;p<0,001*** (2-tailed)

N = 34

Als volgende komt model B aan bod. In dit model wordt het effect van de benevolentiewaarden op coachend leiderschap besproken. De tweede hypothese luidde: "de aanwezige benevolentiewaarden van de manager hebben een positief effect op de aanwezigheid van coaching door deze leider". Bij het raadplegen van tabel 14 wordt een F-waarde van 36,994 gevonden ($p < 0,001$). Op basis van deze F-waarde kan worden vastgesteld dat de coachende leiderschapstijl verklaard wordt aan de hand van de welwillende waarden van de leider. Verder is er sprake van een aangepaste R^2 van 0,766, wat overigens zeer hoog is. Dit duidt er op dat 76,6% van de totale variatie van coaching verklaard kan worden aan de hand van model 2. De waarde van de controlevariabele "sector" zal dalen tot 0,000, wanneer de welwillende waarde wordt toegevoegd in model 2. Bovendien valt het op dat B_2 een positieve waarde vertoont ($B_2 = 0,525$; $p < 0,001$). Wanneer dit cijfer vertaald wordt naar het conceptueel model, zal het duiden op het toenemen van coachend leiderschap, als de leider over een grotere welwillende waarde beschikt. Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de tweede hypothese ook wordt bevestigd.

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constante | 2,486 (,185) | -,182 (,304) |
| Grootte bedrijf | ,000 (,000) | ,000* (,000) |
| Sector | ,389 (,202) | ,000 (,109) |
| Benevolentiewaarde | - | ,525*** (,057) |
| F-waarde | 3,380* | 36,944*** |
| Aangepaste R-kwadraat | ,126 | ,766 |

Tabel 14: Regressieanalyse van model B: de coachende leiderschapsstijl als afhankelijke variabele
 $P < 0,1\#$; $P < 0,05^*$; $p < 0,01^{**}$; $p < 0,001^{***}$ (2-tailed)
N = 34

Als derde wordt model C1 in de volgende tabel besproken. De hypothese die bij dit model hoort, stelt dat het coachen van de werknemers een positief effect heeft op de werknemerstevredenheid. Bij de overgang van het eerste naar het tweede model krijgt de benevolentiewaarde B_3 een positieve waarde, wat duidt op een positieve relatie met de werknemerstevredenheid. De werknemerstevredenheid kan significant verklaard worden aan de hand van de aanwezigheid van welwillende waarden bij de leider ($F=9,872$; $p < 0,001$). Daarbij zal de totale variatie van deze tevredenheid bij de werknemers voor 44,6% verklaard kunnen worden op basis van deze welwillende waarden. Verder daalt B_3 bij het invoeren van de coachende leiderschapsstijl in model 3. Dat duidt er op dat het effect op de werknemerstevredenheid, via de coachende leiderschapsstijl gaat. De B_4 van de coachende leiderschapsstijl behaalt een zeer positieve waarde, namelijk 0,706 ($p < 0,1$). De F-waarde die bij het derde model hoort, wijst er op dat de werknemerstevredenheid significant verklaard kan worden aan de hand van de variabelen in model 3 ($F=8,892$; $p < 0,001$). Bovendien kan de totale variatie van de tevredenheid bij de werknemers voor 48,9% verklaard worden door de aanwezigheid van een coachende leider. Uit het bovenstaande kan besloten worden dat coaching een positief effect heeft op de werknemerstevredenheid, wat hypothese 2 bevestigt.

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) | Model 3 B (std. fout) |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constante | 4,737*** (,257) | 2,097** (,654) | 2,226*** (,632) |
| Grootte bedrijf | 0,000* (0,000) | 0,000** (0,000) | 0,000** (0,000) |
| Sector | 0,651* (0,281) | ,349 (,234) | ,257 (,230) |
| Benevolentiewaarde | - | ,519*** (,122) | ,149 (,230) |
| Coachende leiderschapstijl | - | - | ,706# (,378) |
| F-waarde | 3,720* | 9,872*** | 8,892*** |
| Aangepaste R-kwadraat | ,142 | ,446 | ,489 |

Tabel 15: Regressieanalyse van model C1: de werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele
 $P < 0,1\#$; $P < 0,05*$; $p < 0,01**$; $p < 0,001***$ (2-tailed)
 $N = 34$

Vervolgens wordt er een oplossing gezocht voor model C2. Deze hypothese verwacht dat een psychologisch veilige omgeving een positief effect heeft op de tevredenheid van werknemers. Bij deze analyse zal getest worden of het effect van de benevolentiewaarde op de werknemerstevredenheid, via de psychologisch veilige omgeving gaat. Bij het raadplegen van tabel 16 is te zien dat de sector significant is voor de tevredenheid van de werknemer. Het eerste model is ook significant voor het verklaren van de tevredenheid bij het personeel met een F-waarde van 3,720 ($p < 0,05$). Het eerste model, waarbij de sector significant is, verklaart echter slechts 14,2% van de totale variatie van de werknemerstevredenheid. Bij de overgang naar model twee en het incorporeren van de twee variabelen, benevolentie en een psychologisch veilige omgeving, stijgt de aangepaste R^2 naar 50,8%.

In het tweede model is er opnieuw een significante F-waarde zichtbaar ($F=13,269$; $p < 0,001$). De psychologische waarde B_6 is zeer positief gerelateerd aan de werknemerstevredenheid ($p < 0,001$), waar de benevolentiewaarde (B_5) zeer laag is met een waarde van 0,106. Dit is mogelijk te wijten aan het feit dat de invloed van de welwillende waarde op de werknemerstevredenheid, via de psychologisch veilige omgeving gaat. Wanneer de combinatie van de psychologisch veilige omgeving met de benevolentiewaarde van de manager wordt toegevoegd in model 3, blijft er toch een licht positieve relatie zichtbaar met de tevredenheid van de werknemers ($B_7 = ,247$; $p < 0,1$). Ondanks deze eerder lichte correlatie, is er toch een hoge waarde bij de aangepaste R^2 waar te nemen ($R^2 = 0,623$). Deze waarde toont aan dat model 3 de werktevredenheid bij de werknemers voor 62,3% verklaart. De aanwezigheid van deze twee waarden is significant, daar er een significante F-waarde zichtbaar is in de onderstaande tabel ($F=11,886$; $p < 0,001$). Op basis van het

bovenstaande, kan geconcludeerd worden dat de benevolentiewaarde, via de aanwezigheid van de psychologisch veilige omgeving, een effect heeft op de werknemerstevredenheid. Met andere woorden kan gesteld worden dat hypothese 3 bevestigd wordt.

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) | Model 3 B (std. fout) |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constante | 4,737*** (,257) | ,413 (,736) | 6,501# (3,651) |
| Grootte bedrijf | 0,000* (0,000) | 0,000 (0,000) | 0,000 (0,000) |
| Sector | ,605* (,208) | ,458* (,202) | ,468* (,195) |
| Benevolentiewaarde | - | ,106 (,157) | -1,061 (,703) |
| Psychologisch veilige omgeving | - | ,729*** (,208) | -,597 (,806) |
| Benevolentiewaarde x psychologisch veilige omgeving | - | - | ,247# (,145) |
| F-waarde | 3,720* | 13,269*** | 11,886*** |
| Aangepaste R-kwadraat | ,142 | ,508 | ,623 |

Tabel 16: Regressieanalyse van model C2: de werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele
 $P < 0,1\#$; $P < 0,05^*$; $p < 0,01^{**}$; $p < 0,001^{***}$ (2-tailed)
 N = 34

Ten slotte wordt model C3 in de volgende tabel geanalyseerd. Hypothese 4 sluit aan bij dit model. Deze hypothese gaat er van uit dat de psychologisch veilige omgeving, in combinatie met een coachende leiderschapsstijl, een positief effect heeft op de tevredenheid van de werknemers. Dit wordt echter pas onderzocht in het derde model. In het eerste model kan een significante waarde waargenomen worden voor de sector. Deze waarde bedraagt ,605 ($p < 0,05$). Het model is significant, aangezien de F-waarde ook significant is ($F = 3,720$; $p < 0,05$). Er is wel een lage waarde voor het aangepast R-kwadraat ($R^2 = ,142$), wat duidt op een verklaring van slechts 14,2% van de totale variatie van de werknemerstevredenheid door het model. Wanneer de coachende leiderschapsstijl en de psychologisch veilige omgeving afzonderlijk toegevoegd worden in model 2, wordt duidelijk dat de psychologisch veilige omgeving positief verband houdt met de tevredenheid van de werknemers ($B_9 = ,637$; $p < 0,01$). B_8 , de lading van de coachende leiderschapsstijl, is niet significant. Dat is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat de psychologisch veilige omgeving het positief effect heeft overgenomen. Hierbij is er wel een aangepaste R^2 van ,615 terug te vinden. Met andere woorden kan besloten worden dat 61,5% van de werknemerstevredenheid verklaard kan worden aan de hand van dit model. De data zijn met andere woorden een goede benadering van de realiteit. Verder kan besloten worden dat model 2 significant is ($F = 14,168$; $p < 0,001$). In

model 3 wordt het tegelijk voorkomen van zowel de coachende leiderschapsstijl als de psychologisch veilige omgeving toegevoegd. Wanneer dit gebeurt, krijgen de twee afzonderlijke variabelen een negatieve lading. De lading van de coachende leiderschapsstijl B_8 is zelfs significant ($p < 0,1$). De aanwezigheid van zowel een coachende leider als een psychologische omgeving levert een B_{10} op van ,495 ($p < 0,05$). Gelet op de F-waarde, is het duidelijk dat het model significant is ($F = 13,667$; $p < 0,001$). Bovendien wordt duidelijk dat, aan de hand van een hoge aangepaste R-kwadraat, dit model 65,7% van de tevredenheid van de werknemers verklaart. Uit het bovenstaande kan afgeleid worden dat hypothese 4 bevestigd wordt.

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) | Model 3 B (std. fout) |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constante | 4,737*** (0,257) | ,612 (,737) | 7,421* (3,247) |
| Grootte bedrijf | 0,000* (0,000) | 0,000# (0,000) | 0,000# (0,000) |
| Sector | ,605* (,281) | ,394# (,204) | ,330 (,195) |
| Coachende leiderschapsstijl | - | ,330 (,249) | -2,214# (1,208) |
| Psychologisch veilige omgeving | - | ,637** (,201) | -,712 (,657) |
| Coachende leiderschapsstijl x psychologisch veilige omgeving | - | - | ,495* (,231) |
| F-waarde | 3,720* | 14,168*** | 13,667*** |
| Aangepaste R-kwadraat | ,142 | ,615 | ,657 |

Tabel 17: Regressieanalyse van model C3: de werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele
 $P < 0,1$ #; $P < 0,05$ *; $p < 0,01$ **; $p < 0,001$ *** (2-tailed)
 N = 34

Hoofdstuk 5: Discussie onderzoeksresultaten

In dit afsluitende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten bediscussieerd. Eerst wordt de meerwaarde van het onderzoek besproken. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten gegeven van het onderzoek naar de hypothesen besproken, die eerder opgesteld werden in het conceptueel model. Daarna worden de beperkingen van het onderzoek toegelicht, met als afsluiter de aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1. Aanleiding en setting van het onderzoek

De aanleiding van het onderzoek is zowel theoretisch als praktisch te verklaren. Theoretisch gezien stellen McGuire et al. (2008) dat waarden primaire drijvers zijn van persoonlijke, sociale en professionele keuzes. Tijdens het onderzoek gaven Finkelstein, Hambrick en Canella (2009, in Hendriks, 2013) al aan dat er over het effect van deze persoonlijke waarden van de leidinggevende op de interne werking van de organisatie nog relatief weinig bekend is. Om die reden had dit onderzoek betrekking op het effect van leiderschapswaarden op het interne van de organisatie, en dan specifiek op het coachen van werknemers. Daarnaast is er ook een praktische aanleiding voor het onderzoek. De nadruk van ondernemingen ligt tegenwoordig op een continue innovatie, verbeteren en het upgraden van beschikbare bronnen. Op die manier zorgen managers voor competitieve voordelen (Porter, 1991). Volgens de Taskforce Sociale Innovatie (2005) kan het menselijk kapitaal als beschikbare bron verbeterd worden door het invoeren van sociale innovatie. Ondernemingen zetten hoog in op die sociale innovatie wanneer ze de competenties van het personeel maximaal willen benutten, de bedrijfsprestaties gericht willen verbeteren en om het talent van de werknemers te ontwikkelen. Het is dan ook aan bedrijven om, in tijden van globalisering, technologische vooruitgang en efficiëntere productie, een concurrentievoordeel te bekomen door het nastreven van het hoogst mogelijke met het aanwezige arbeidspotentieel. Om organisaties hierbij te helpen is het belangrijk om onderzoek te voeren rond het succesvol aansturen van personeel. Het is namelijk gebleken dat zowel de werktevredenheid als de prestaties van de werknemers zullen stijgen wanneer ze worden gecoacht door hun leidinggevende (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003).

Om dit onderzoek te voeren rond de werktevredenheid van werknemers werd er een verklarend kwantitatieve studie gedaan. In het eerste deel van het tweeledig onderzoek, werd er een literatuurstudie uitgevoerd rond de centrale onderzoeksvraag die werd opgesteld in hoofdstuk 1. Het zwaartepunt van deze eindverhandeling ligt echter in het tweede deel van het onderzoek, met name de empirische studie die werd afgenomen bij negen bedrijven. Binnen deze bedrijven namen 34 teams deel aan het onderzoek.

5.2. De belangrijkste resultaten

Zoals reeds vermeld ligt het zwaartepunt van deze thesis in het empirisch onderzoek. Daarin is gebleken dat alle hypothesen, die bij het conceptueel model aan de hand van de bestaande literatuur werden opgesteld, bevestigd kunnen worden. Er kan dus met andere woorden gesteld worden dat de literatuur bekrachtigd wordt door het empirisch onderzoek. In de eerste plaats kan er besloten worden dat een leider die in het bezit is van welwillende waarden, zal zorgen voor een psychologisch veilige omgeving. Bovendien kan ook geconcludeerd worden dat een manager met welwillende waarden zijn werknemers zal aansturen door een coachende leiderschapsstijl te hanteren. Er kan dan ook besloten worden dat bepaalde waarden bijdragen aan het hanteren van een bepaalde leiderschapsstijl.

Verder zal de werknemerstevredenheid toenemen wanneer er sprake is van een psychologisch veilige omgeving of wanneer werknemers werken onder een coachende manager. Daarenboven bleek uit het onderzoek dat de combinatie van een coachende leiderschapsstijl en een psychologisch veilige omgeving een supplementair effect uitoefent op de werknemerstevredenheid. Dit is het interactie-effect bovenop de invloed, die uitgeoefend wordt door enkel coaching of door de psychologische omgeving. Dit kan te maken hebben met de authenticiteit van de leidinggevende waarbij de waarde van deze leider overeenkomen met de gehanteerde leiderschapsstijl. Uit de literatuur blijkt dat de authenticiteit van de leider zorgt voor een hogere toewijding naar het bedrijf toe en betere prestaties bij de werknemers (Walumba et al., 2011). Diezelfde auteur stelt dat dit te wijten is aan werknemers die hun leider meer vertrouwen en zich daardoor ook beter kunnen identificeren met de manager. Deze leiders stimuleren ook de transparantie binnen de organisatie, zodanig dat er een vlottere overdracht van informatie kan plaatsvinden binnen de organisatie. Leroy en Palanski (2012) bevestigen dat authentiek leiderschap een psychologisch veilige omgeving creëert. Ten slotte kan ook uit het onderzoek besloten worden dat het effect, van de welwillende waarden op de werknemerstevredenheid, positief is. Bovendien kan uit de resultaten afgeleid worden dat dit positieve effect zowel via de psychologische veilige omgeving, als via de aanwezigheid van een coachende leiderschapsstijl kan gaan.

5.3. De beperkingen van het onderzoek

Een eerste beperking in het onderzoek, is het feit dat het conceptueel model geen volledige weergave van de realiteit voorstelt. Dit model, dat opgesteld in hoofdstuk 3, is niet compleet omdat er nog meerdere aspecten inspelen op de tevredenheid van de werknemer, zoals zijn/haar stemming van de dag. Deze stemming is onderhevig aan verandering, bijvoorbeeld bij het ervaren van momenten van stress in de thuisomgeving. De stemming van de werknemer kan mogelijk ook een effect hebben op het invullen van de vragenlijsten. Dit wordt duidelijk aan de hand van het volgende voorbeeld. Wanneer iemand net terecht gewezen werd door zijn overste, zal deze persoon waarschijnlijk minder positief antwoorden dan een personeelslid die net geprezen werd voor zijn/haar werk.

Een tweede beperking is dat de studie uitgevoerd werd op bedrijven van verschillende grootten en uit verschillende sectoren. Het kan dat er andere resultaten bekomen worden wanneer de studie gevoerd wordt op een bepaalde sector met bedrijven van één bepaalde grootte.

Het moment van het onderzoek, zou een derde beperking kunnen zijn. De waarden van een manager liggen namelijk niet vast (Kumar, 2012). Dit cross-sectioneel onderzoek is dus slechts een momentopname. De resultaten zouden anders zijn, wanneer een soortgelijk onderzoek wordt uitgevoerd waarbij de manager andere waarden etaleert op dat moment. Het nadeel van cross-sectioneel onderzoek is dat het moeilijker is om de richting van het verband te zoeken. Dit kan echter weerlegd worden doordat het waardesysteem niet makkelijk veranderbaar is en doordat het waarschijnlijker is dat de waarden van de manager tot de gehanteerde leiderschapsstijl leiden dan omgekeerd.

Een vierde beperking is gerelateerd aan de vragenlijst die gebruikt werd om de gehanteerde leiderschapsstijlen te meten. De MLQ-6S is een verkorte vragenlijst. Het is dan ook mogelijk dat de resultaten een andere uitkomst hebben, dan de resultaten die bekomen zouden kunnen worden bij het gebruik van een niet-verkorte vragenlijst.

Een andere beperking viel op bij het analyseren van de data, waar over het algemeen zeer hoge correlaties gemeten werden. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat er subjectieve maten gemeten werden, wat ook wel de *common method bias* genoemd wordt. Daarbij zullen de respondenten een vermoeden hebben waar het onderzoek over gaat en zullen ze hun antwoorden schikken naar de 'juiste oplossing' in hun ogen. Er zijn enkele maatregelen genomen om deze *common method bias* tegen te gaan. Enerzijds werd dit verhinderd door het gebruik van wetenschappelijke meetstaven om de variabelen te meten. Dit zijn, stuk voor stuk, betrouwbare schalen die in verschillende onderzoeken gebruikt worden. Anderzijds wordt het interactie-effect gemeten tussen de psychologisch veilige omgeving en de coachende leiderschap op de tevredenheid van werknemers. Aangezien interactie-effecten minder gevoelig zijn voor de *common method bias* kan deze beperking voor een groot deel weerlegd worden. Ten slotte wordt er in dit onderzoek maar één waarde onderzocht, wat weinig is.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Uit de empirische studie, blijkt dat er een aantal interessante inzichten verworven werden binnen dit onderzoekdomein. Om die reden wordt verder onderzoek rond het effect van leiderschapswaarden op de interne bedrijfsvoering aanbevolen. Bovendien draag ik enkele manieren voor, zodanig dat de kennis rond dit onderzoekdomein verder kan worden uitgebouwd.

In deze masterproef werd onderzoek gevoerd rond de impact van welwillende waarden op de coachende leiderschapstijl en de tevredenheid van werknemers, maar andere gevolgen van benevolentiewaarden kunnen ook onderzocht worden. Volgens Chan en Mak (2012) zou er verder onderzoek gedaan moeten worden naar de positieve impact die managers met welwillende waarden hebben op de organisatie. Zo kan er een verklarende studie gedaan worden naar het effect van deze waarden op andere HR-managementpraktijken, zoals training of rekrutering. Ten tweede kunnen er ook meerdere leiderschapswaarden worden onderzocht, zoals in de studie van Ros, Schwartz en Surkiss (1999). In navolging van de gevoerde studie stellen Leroy, Palanski en Simons (2012) dat er onderzocht moet worden in welke mate welwillende leiders, die een egocentrische of sociale oriëntatie vertonen, authentiek zullen optreden en op welke manier deze link een effect zal hebben met het vertrouwen dat de werknemers in de leidinggevende hebben. Een vierde aanbeveling voor onderzoek is het onderzoek rond benevolentiewaarden in verschillende culturen. Chan en Mak (2012) beweren dat Chinese werknemers erg aangetrokken worden door een welwillende manager. Volgens Wang en Cheng (2010, in Chan & Mak, 2012) spelen culturele verschillen een belangrijke rol in de manier waarop de werknemers reageren op welwillend leiderschap. Er kan dus eventueel onderzoek gedaan worden naar de link tussen benevolentiewaarden bij de leider en de prestaties van de werknemers in verschillende culturen, wat ongetwijfeld interessante resultaten zal opleveren. Ten slotte is er in de literatuur een ander hiaat waar te nemen. Deze leegte kan worden opgevuld door onderzoek te voeren waarin de tijdsdimensie wordt geïmplementeerd. Uit de literatuur blijkt, dat de waarden van een manager veranderlijk zijn (Kumar, 2012). Toch is er volgens Hitlin en Piliavin (2004) nog veel onduidelijkheid rond de mate van de veranderlijkheid van waarden. Welke waarden bezitten leiders op bepaalde momenten tijdens hun carrière? In welke mate zijn deze waarden stabiel of veranderlijk? Het voeren van een longitudinale studie op in dit domein is erg interessant en kan een grote bijdragen leveren aan de kennis rond leiderschapswaarden (Berson, Oreg, & Dvir, 2008).

Literatuurlijst

- Agle, B.R., Mitchell, R.K., & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Anderson, V. (2013). A trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory [Elektronische versie]. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership [Elektronische versie]. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bartlett C.A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles [Elektronische versie]. *California Management Review*, 40(1), 92-116.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior [Elektronische versie]. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO Values, organizational culture and firm outcomes [Elektronische versie]. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633.
- Chan, S.C., & Mak, W. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX) [Elektronische versie]. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 285-301.
- Chen, M. (2009) Validation of the wood's job satisfaction questionnaire among Taiwanese nonprofit sport organization workers [Elektronische versie]. *Social Indicators Research*, 94, 437-447.
- Chin, M.K., Hambrick, D.C., & Treviño, L.K. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient a and the internal structure of tests [Elektronische versie]. *Psychometrika*, 16, 297-335.
- Dunham, L.C. (2010). From rational to wise action: recasting our theories of entrepreneurship [Elektronische versie]. *Journal of Business Ethics*, 92, 513-530.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Effectief en motiverend? De leidinggevende door de ogen van de werknemer. (2011, oktober). Opgevraagd op 13 oktober 2014, via <http://www.securex.be/nl/detail-pagina/Whitepaper-Effectief-en-motiverend-De-leidinggevende-door-de-ogen-van-de-werknemer/>.

Ellinger, A.D. (2013) Commentary on supportive supervisors and managerial coaching: exploring their intersections [Elektronische versie]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 310-316.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., & Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behaviour, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry [Elektronische versie]. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.

England, G.W. (1967). Personal value systems of American managers [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, 10(1), 53-68.

Fu, P.P., Tsui, A.S., Liu, J., & Li, L. (2010) Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviours and personal values [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 55, 222-254.

Geyer, A.L., & Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks [Elektronische versie]. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 397-420.

Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., & Clark, M.A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values [Elektronische versie]. *Journal of Business Psychology*, 24, 123-137.

Graen G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective [Elektronische versie]. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers [Elektronische versie]. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hemingway, C.A., & Maclagan, P.W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility [Elektronische versie]. *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.

Hendriks, W.J. (2004). Top management team diversity and firm performance: an empirical research on Belgian and Dutch IT firms. *PhD dissertation*, Maastricht.

Hendriks, W.J. (2013). CEO succession: the effect of founder and successor CEO values and traits on firm employment systems and firm performance [Elektronische versie]. *KIZOK Research Centre*.

- Hitlin, S., & Piliavin, J.A. (2004). Values: reviving a dormant concept [Elektronische versie]. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- Hood, J.N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations [Elektronische versie]. *Journal of Business Ethics*, 43, 263-273.
- Howard, R. (1990). Values make the company: an interview with Robert Haas [Elektronische versie]. *Harvard Business Review*, 68(5), 132-144.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management [Elektronische versie]. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jung, D.I., & Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership [Elektronische versie]. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 949-964.
- Kim, S., Egan, T.M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behaviour on employee work-related reactions [Elektronische versie]. *Journal of Business Psychology*, 28, 315-330.
- Kotey, B., & Meredith, G.G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance [Elektronische versie]. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-64.
- Krishnan, V.R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies [Elektronische versie]. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.
- Kumar, N. (2012). Relationship of personal & organizational values with organizational commitment [Elektronische versie]. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 306-314.
- Ladyshewsky, R.K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development [Elektronische versie]. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292-306.
- Lafley, A.G. (2009). What only the CEO can do [Elektronische versie]. *Harvard Business Review*, 5, 54-62.
- Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2010). Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf? Expertise kun je kopen – leren niet. Hasselt: VKW Limburg.

- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R. & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: taking a relational practice perspective [Elektronische versie]. *Journal of Applied Behavioural Science*, 45(1), 39-58.
- Leroy, H., Palanski, M.E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioural integrity as drivers of follower commitment and performance [Elektronische versie]. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Li, Y., Guo, H., Yi, Y., & Liu, Y. (2010). Ownership concentration and product innovation in Chinese firms: the mediating role of learning orientation [Elektronische versie]. *Management and Organization Review*, 6(1), 77-100.
- Ling, Y., Zhao, H., & Baron, R.A. (2007). Influence of founder-CEOs' personal values on firm performance: moderating effects of firm age and size? [Elektronische versie]. *Journal of Management*, 33(5), 673-696.
- Longenecker, C.O., & Neubert, M.J. (2005). The practices of effective managerial coaches [Elektronische versie]. *Business Horizons*, 48, 493-500.
- Manikutty, S. (2005). Manager as a trainer, a coach and a mentor [Elektronische versie]. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30(2), 57-64.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work [Elektronische versie]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment [Elektronische versie]. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough W.C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: motivating language at a higher lever [Elektronische versie]. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97-121.
- McDermott, M., Levenson, A., & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for your organization [Elektronische versie]. *Human Resource Planning*, 30(2), 30-37.
- McGill, M.E., & Slocum, J.W. (1998). A little leadership please? [Elektronische versie]. *Organizational Dynamics*, 26(3), 39-49.
- McGuire, D., Garavan, T.N., O'Donnell, D., Saha, S.K., & Cseh, M. (2008). Managers' personal values as predictors of importance attached to training and development: a cross-country

exploratory study [Elektronische versie]. *Human Resource Development International*, 11(4), 335-350.

McNally, J.S. (2013). Coaching for success [Elektronische versie]. *Strategic Finance*, 6, 13-14.

Meglino, B.M., & Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organisations: concepts, controversies, and research [Elektronische versie]. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.

Mobley, S.A. (1999). Judge not: how coaches can create healthy organizations [Elektronische versie]. *The Journal for Quality & Participation*, 22(4), 57-61.

Olivero, G., Bane, K.D., & Kopelman, E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency [Elektronische versie]. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.

Orth, C.D., Wilkinson, H.E., & Benfari, R.C. (1987). The managers role as coach and mentor [Elektronische versie]. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.

Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy [Elektronische versie]. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Ros, M., Schwartz, S.H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work [Elektronische versie]. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.

Sanson, M. (2005). Executive coaching: an international analysis of the supply of executive coaching services [Elektronische versie]. *PhD dissertation*, University of St. Gallen.

Schein, E.H. (2009). Helping: an urgent new role for leaders [Elektronische versie]. *Ivey Business Journal*, 73(5), 5-8.

Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching [Elektronische versie]. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90.

Siemsen, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing [Elektronische versie]. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.

Simsek, Z., Veiga, J.F., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2005). Modelling the multilevel determinants of top management team behavioural integration [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.

Stull, J.B. (1986). Demonstrating empathy for foreign-born employees through openness and acceptance: a quasi-experimental field study [Elektronische versie]. *Journal of Business Communication*, 23(2), 31-40.

Suar, D., & Khuntia, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behaviour [Elektronische versie]. *Journal of Business Ethics*, 97, 443-460.

Taskforce Sociale Innovatie (2005). Sociale innovatie, de andere dimensie. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Vansteeland, K. (2014). Opgevraagd op 27 oktober 2014. Via http://www.tijd.be/markten_live/nieuws_aandelen/Topvrouw_Belgacom_geeft_Belgische_staat_cadeau_van_1_5_miljard_euro.9560077-3453.art.

Volberda, H.W., van den Bosch, F.A., & Jansen, J.J. (2007). *Slim managen & innovatief organiseren* [Elektronische versie]. Rotterdam: Eifel.

Walters, B.A., Jiang, J.J., & Klein, G. (2003). Strategic information and strategic decision-making: the EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies [Elektronische versie]. *Information and Management*, 40, 487-495.

Walumba, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust [Elektronische versie]. *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 4-24.

Who's responsible for employee engagement? (2013). Opgevraagd op 13 oktober 2014, via http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Who's_responsible_for_employee_engagement.pdf.

Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited [Elektronische versie]. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Zhu, W., Chew, I.K., & Spangler, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organisational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management [Elektronische versie]. *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.

Bijlagen

Bijlage A:

Vragenlijst werknemer

1. Beoordeel de volgende stellingen en geef ze een score van 1-7.

| | Oneens | | Neutraal | | | Eens | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|----------|---|---|------|---|
| De manager is zeer bezorgd om mijn welzijn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Wanneer ik een fout maak, word ik hier persoonlijk voor afgerekend door mijn overste. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik ben tevreden met de informatie die ik ontvang over mijn eigen prestaties (van mijn overste). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| De manager hecht veel belang aan mijn noden en wensen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik kan problemen en moeilijke situaties bespreken met mijn overste. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik ben tevreden met de verscheidenheid aan taken die mijn job me biedt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| De manager zou niets ondernemen om mij opzettelijk te kwetsen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik voel me altijd op mijn gemak op de werkvloer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik ben tevreden met het loon dat ik ontvang voor mijn job. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| De manager legt de focus op zaken waar ik belang aan hecht. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Het is veilig om risico's te nemen op de werkvloer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik ben tevreden met de kansen die ik krijg dankzij mijn job om taken van het begin tot het einde af te werken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| De manager zal alles doen om mij te helpen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Het is moeilijk om hulp te vragen aan anderen op het werk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Niemand zal opzettelijk proberen mijn inspanningen te ondermijnen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mijn unieke vaardigheden en talenten worden gewaardeerd en gebruikt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2. Geef een score van 1-10 op het volgende topic:

Prestaties manager: _____

3. Beoordeel de volgende stellingen en geef ze een score van 0-4.
 (0= Nooit, 1= Zelden, 2= Soms, 3= Frequent, 4= Altijd)

| De manager... | Oneens Neutraal Eens | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...zorgt ervoor dat anderen zich goed voelen rondom hem/haar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...drukt zich met weinig, maar simpele woorden, uit over wat ik kan en zou moeten doen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...staat me toe om oude problemen op nieuwe manieren aan te pakken. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...helpt me mezelf te ontwikkelen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...vertelt me wat ik moet doen als ik een beloning wil ontvangen voor mijn arbeid. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...is tevreden wanneer ik de afgesproken standaarden behaal. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...is tevreden om me steeds op dezelfde manier te laten werken. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik heb het volste vertrouwen in mijn manager. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...voorziet hulpmiddelen, waarop een mogelijke oplossing staat, die ik kan gebruiken in geval van moeilijkheden. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...biedt me nieuwe manieren aan om te kijken naar bepaalde zaken. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...zorgt ervoor dat ik weet hoe hij/zij over mijn prestaties denkt. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ...zorgt voor erkenning en voorziet beloningen wanneer ik mijn doelstellingen behaal. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Zolang hij/zij van mening is dat bepaalde zaken werken, zal hij/zij niets proberen te veranderen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Wat ik ook wil doen, het is oké voor hem/haar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Bijlage B:**Vragenlijst manager**

1. Beoordeel de volgende stellingen en geef ze een score van 1-7.

| | Oneens | | Neutraal | | | Eens | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|----------|---|---|------|---|
| Ik ben zeer bezorgd om het welzijn van mijn werknemers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Als iemand een fout maakt, wordt deze persoon hier persoonlijk voor afgerekend. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| De werknemers zijn tevreden met de informatie die ik hun bezorg over hun prestaties. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik hecht veel belang aan de noden en wensen van mijn werknemers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mijn werknemers kunnen problemen en moeilijke situaties bespreken met mij. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| De werknemers zijn tevreden met de verscheidenheid aan taken die hun job ze biedt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik zou niets ondernemen om mijn werknemers opzettelijk te kwetsen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mijn werknemers voelen zich altijd op hun gemak op het werk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mijn werknemers zijn tevreden met het loon dat ze ontvangen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik leg de focus op zaken waar mijn personeel belang aan hecht. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Het is veilig om risico's te nemen als werknemer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mijn werknemers zijn tevreden met de kansen die ze krijgen binnen hun job om taken van het begin tot het einde af te werken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik doe alles om werknemers te helpen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mijn werknemers vinden het moeilijk om hulp te vragen aan anderen op het werk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ik zou nooit opzettelijk proberen om inspanningen van werknemers te ondermijnen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| De unieke vaardigheden en talenten van werknemers worden gewaardeerd en gebruikt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2. Geef een score van 1-10 op het volgende topic:

Mijn prestaties: _____

3. Beoordeel de volgende stellingen en geef ze een score van 0-4.

(0= Nooit, 1= Zelden, 2= Soms, 3= Frequent, 4= Altijd)

| | Oneens | | Neutraal | | Eens |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|-----------------|---|-------------|
| Ik zorg ervoor dat anderen zich goed voelen rondom mij. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik druk me met weinig, maar simpele woorden, uit over wat we kunnen en zouden moeten doen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik sta mijn werknemers toe om oude problemen op nieuwe manieren aan te pakken. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik help werknemers zichzelf te ontwikkelen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik vertel werknemers wat ze moeten doen als ze een beloning willen ontvangen voor hun arbeid. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik ben tevreden wanneer werknemers de afgesproken standaarden behalen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik ben tevreden om anderen steeds op dezelfde manier te laten werken. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Mijn werknemers hebben het volste vertrouwen in mij. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik voorzie hulpmiddelen, waarop een mogelijke oplossing staat, die gebruikt kunnen worden in geval van moeilijkheden. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik bied mijn werknemers aan om op nieuwe manieren te kijken naar bepaalde zaken. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik zorg ervoor dat mijn werknemers weten hoe ik over hun prestaties denk. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik zorg voor erkenning en voorzie beloningen wanneer bepaalde werknemers hun doelstellingen behalen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Zolang ik van mening ben dat bepaalde zaken werken, zal ik niets proberen te veranderen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Wat werknemers ook willen doen, het is oké voor mij. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Mijn werknemers zijn trots om gelinkt te worden aan mij. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik help mijn personeel om betekenis te vinden in hun werk. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik zorg ervoor dat werknemers opnieuw nadenken over ideeën waar ze op die manier nooit over hadden nagedacht. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik geef persoonlijke aandacht aan werknemers die zich minder goed voelen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik vestig de aandacht op de zaken die werknemers kunnen krijgen, wanneer ze hun doelstellingen behalen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik licht werknemers in over de standaarden die ze moeten weten om hun taken te kunnen uitvoeren. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik vraag niet meer van mijn werknemers dan nodig is. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik bepaal hoe bepaalde taken moeten worden uitgevoerd. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ik houd toezicht op de individuele vooruitgang van bepaalde taken. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Bijlage C:
Beschrijvende statistiek (leidinggevenden)

| Variabelen op basis van gemiddelden | N | Gemiddelde | Min. | Max | S.A. |
|--------------------------------------|----|------------|------|------|-------|
| Waarden van de leider | | | | | |
| Benevolentiewaarde | 34 | 5,9176 | 5,00 | 7,00 | ,5507 |
| Interactievariabele | | | | | |
| Psychologische veiligheid | 34 | 5,6008 | 4,00 | 7,00 | ,5690 |
| Uitkomstvariabele | | | | | |
| Tevredenheid job | 34 | 5,0809 | 2,50 | 6,50 | ,7455 |
| Coachende leiderschapsstijlen | | | | | |
| <i>Inspirational motivation</i> | 34 | 3,1912 | 2,22 | 4,00 | ,4778 |
| Intellectuele stimulatie | 34 | 3,0441 | 2,00 | 4,00 | ,5950 |
| Individuele appreciatie | 34 | 3,1373 | 2,00 | 4,00 | ,5451 |
| | 34 | 3,3922 | 2,33 | 4,00 | ,4887 |

Bijlage D:
Correlatieanalyse (leidinggevenden)

| Variabele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Waarden van de leider | | | | | | |
| Benevolentiewaarde | 1 | | | | | |
| Interactievariabele | | | | | | |
| Psychologische veiligheid | ,574** | 1 | | | | |
| Uitkomstvariabele | | | | | | |
| Tevredenheid job | ,127 | ,234 | 1 | | | |
| Coachende leiderschapsstijlen | | | | | | |
| <i>Inspirational motivation</i> | ,631** | ,482** | ,504** | 1 | | |
| Intellectuele stimulatie | ,490** | ,173 | ,158 | ,650** | 1 | |
| Individuele appreciatie | ,709** | ,367* | ,118 | ,668** | ,664** | 1 |
| Controlevariabelen | | | | | | |
| Grootte bedrijf | ,092 | -,242 | -,385* | -,162 | ,186 | ,273 |
| Industrie | ,212 | ,064 | ,046 | ,102 | ,312 | ,166 |

P<0,1#;P<0,05*;p<0,01**;p<0,001*** (2-tailed)
N = 34

Bijlage E:**Regressieanalyse model A: met psychologische veiligheid als afhankelijke variabele (manager)**

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constante | 5,555*** (,255) | 2,043** (,489) |
| Grootte bedrijf | 0,000 (,000) | 0,000* (,000) |
| Sector | ,177 (,279) | -,017 (,229) |
| Benevolentiewaarde | - | ,624*** (,148) |
| F-waarde | 1,175 | 7,161*** |
| Aangepaste R-kwadraat | ,011 | ,359 |

P<0,1#;P<0,05*;p<0,01**;p<0,001***(2-tailed)
N = 34

Bijlage F:**Regressieanalyse model B: met coaching als afhankelijke variabele (manager)**

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constante | 2,937*** (,216) | -,351 (,678) |
| Grootte bedrijf | ,000 (,000) | ,000 (,000) |
| Sector | ,275 (,237) | ,094 (,181) |
| Benevolentiewaarde | - | ,584*** (,117) |
| F-waarde | 0,828 | 9,298*** |
| Aangepaste R-kwadraat | -,011 | ,430 |

P<0,1#;P<0,05*;p<0,01**;p<0,001*** (2-tailed)
N = 34

Bijlage G:

Regressieanalyse model C1: tevredenheid werknemer als afhankelijke variabele (manager)

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) | Model 3 B (std. fout) |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constate | 5,084*** (,317) | 3,968** (1,328) | 4,211** (1,270) |
| Grootte bedrijf | 0,000* (0,000) | 0,000** (0,000) | 0,000* (0,000) |
| Sector | 0,248 (0,347) | ,187 (,355) | ,122 (,340) |
| Benevolentiewaarde | - | ,198 (,229) | -,205 (,295) |
| Coachende leiderschapstijl | - | - | ,690 (,341) |
| F-waarde | 3,001# | 2,234 | 2,876* |
| Aangepaste R-kwadraat | ,108 | ,101 | ,185 |

P<0,1#;P<0,05*;p<0,01**;p<0,001*** (2-tailed)
N = 34

Bijlage H:

Regressieanalyse model C2: werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele (manager)

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) | Model 3 B (std. fout) |
|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constate | 5,084*** (,317) | ,3,766 (1,471) | 16,482 (10,814) |
| Grootte bedrijf | 0,000* (0,000) | 0,000* (0,000) | 0,000# (0,000) |
| Sector | ,248 (,347) | ,189 (,361) | ,257 (,363) |
| Benevolentiewaarde | - | ,136 (,294) | -2,087 (1,896) |
| Psychologisch veilige omgeving | - | ,099 (,288) | -2,127 (1,898) |
| Benevolentiewaarde x psychologisch veilige | - | - | ,385 (,325) |

omgeving

| | | | |
|-----------------------|--------|-------|-------|
| F-waarde | 3,001# | 1,656 | 1,625 |
| Aangepaste R-kwadraat | ,108 | ,074 | ,086 |

P<0,1#;P<0,05*;p<0,01**;p<0,001*** (2-tailed)

N = 34

Bijlage I:

Regressieanalyse model C3: werknemerstevredenheid als afhankelijke variabele (manager)

| | Model 1 B (std. fout) | Model 2 B (std. fout) | Model 3 B (std. fout) |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Constante | 5,084*** (,317) | 3,562** (1,264) | 11,836 (9,743) |
| Grootte bedrijf | 0,000* (0,000) | 0,000* (0,000) | 0,000* (0,000) |
| Sector | ,248 (,347) | ,103 (,341) | ,106 (,343) |
| Coachende leiderschapsstijl | - | ,535# (,279) | -2,033 (3,012) |
| Psychologisch veilige omgeving | - | -,009 (,237) | -1,452 (1,701) |
| Coachende leiderschapsstijl x psychologisch veilige omgeving | - | - | ,444 (,518) |
| F-waarde | 3,001# | 2,710* | 2,295# |
| Aangepaste R-kwadraat | ,108 | ,172 | ,164 |

P<0,1#;P<0,05*;p<0,01**;p<0,001*** (2-tailed)

N = 34

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Het effect van leiderschap benevolentie op leiderschap coaching en werknemerstevredenheid

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2015**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Rus, Anthony

Datum: **2/06/2015**