



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### *Masterthesis*

#### *De invloed van leidinggeven op het welzijn van order pickers*

##### **Lisanne Willems**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

##### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Katrien RAMAEKERS

##### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Ilse CRETSKENS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2023**  
**2024**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De invloed van leidinggeven op het welzijn van order pickers***

**Lisanne Willems**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting supply chain management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Katrien RAMAEKERS

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Ilse CRETSKENS



## **Woord vooraf**

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen met de afstudeerrichting Supply Chain Management aan de Universiteit Hasselt.

De focus van deze masterproef is de invloed van leidinggeven op het welzijn van orderpickers. Dit thema sluit nauw aan bij mijn interesses, namelijk logistiek en leiderschap. Verder kon ik verschillende vaardigheden uit mijn opleiding toepassen. Daarom was het uitvoeren van dit onderzoek zeer leerrijk.

Deze masterproef is tot stand gekomen met de onvoorwaardelijke steun en hulp van verschillende personen. Ten eerste wil ik mijn promotor Prof. Dr. Ramaekers en begeleider mevrouw Cretskens bedanken voor de fijne samenwerking. Hun begeleiding en constructieve feedback hebben bijgedragen tot het verbeteren van deze masterproef. Ten tweede wil ik het deelnemende bedrijf bedanken voor het helpen plannen van de interviews. Ten derde wil ik graag de geïnterviewde orderpickers en teamleiders bedanken voor hun tijd om mijn vragen te beantwoorden. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik inzichten uit de praktijk heb kunnen verwerven. Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun doorheen mijn opleiding.

Lisanne Willems

Riemst, juni 2024

## Samenvatting

Het orderpickproces wordt nog altijd in grote mate uitgevoerd door mensen. Volautomatische magazijnen zijn in de minderheid. Uit eerder onderzoek is reeds gebleken dat mensen bijdragen aan de effectiviteit en kwaliteit van het proces. Het is dus belangrijk dat bedrijven aandacht hebben voor het welzijn van werknemers. Wanneer zij zich goed voelen kan dit een concurrentieel voordeel opleveren. Leidinggevendenden kunnen bijdragen aan dat welzijn. Zij kunnen dit bijvoorbeeld doen door beloningspraktijken, het herontwerpen van werk maar ook door in te spelen op veiligheid. De manier van leidinggeven kan dus van invloed zijn op het welzijn van werknemers. Hoe dit precies zit in de logistieke sector is slechts in mindere mate onderzocht.

Er zijn meerdere belangrijke thema's binnen de logistiek die gerelateerd kunnen worden aan leiderschap en aandacht verdienen. Het centrale thema van deze masterproef is de invloed van leidinggeven op het welzijn van orderpickers. Er is echter gekozen om te focussen op één leiderschapsstijl, namelijk *Safety-Specific Transformational Leadership*. De reden om te focussen op een leiderschapsstijl gericht naar veiligheid is het hoge aantal ongevallen in magazijnen en de trade-off die er bestaat tussen veiligheid en welzijn.

*Safety-Specific Transformational Leadership* is een context-specifieke vorm van *Transformational Leadership*. Bij *Transformational Leadership* heeft de leider aandacht voor inspiratie, uitdaging, empowerment en overweging. Bij *Safety-Specific Transformational Leadership* richt de leidinggevende die inspirerende en motiverende inspanningen naar veiligheid. De vraag die in deze masterproef beantwoord zal worden is: "Hoe beïnvloedt *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het onderzoek opgedeeld in een literatuurstudie en een empirische studie. Het doel van de literatuurstudie is een overzicht geven van bestaand onderzoek omtrent leidinggeven, welzijn en orderpicken. Er is bijzondere aandacht voor de onderliggende processen die inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn en voor de bestaande literatuur over *Safety-Specific Transformational Leadership*. Voor het empirisch onderzoek werden er semigestructureerde interviews afgenomen bij orderpickers en teamleiders uit een logistiek bedrijf.

Uit de literatuurstudie blijkt dat er verschillende onderliggende processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn bijvoorbeeld vertrouwen, betekenisvol werk en job autonomie. Ten eerste blijkt uit de literatuur dat werknemers die vertrouwen hebben in hun leidinggevende minder stress hebben. Verder ontstaat er een vertrouwensband met de leider. Het vertrouwen laat werknemers toe om zich kwetsbaar op te stellen naar de leider toe. Dit vermindert negatieve emoties, zelfs in moeilijke tijden, omdat werknemers erop vertrouwen dat de leidinggevende het juiste zal doen. Ten tweede kunnen leiders werknemers helpen bij het vinden van betekenis in hun werk. Zo kunnen leiders hun werknemers aanmoedigen en een doel geven. Wanneer werknemers betekenis geven aan hun werk zullen ze ernaar streven hun taak te volbrengen. Dit draagt bij tot een verhogen van het welzijn. Ten derde draagt job autonomie bij aan een goed welzijn. De leidinggevende kan werknemers stimuleren 'outside the box' te denken en initiatief te nemen.

Waarom deze processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn, blijkt uit verschillende theorieën. De literatuurstudie beschrijft de *Conservation of Resource Theory*, de *Self-Determination Theory* en het *Job Demands-Resources Model*. De *Conservation of Resource Theory* veronderstelt dat alle individuen een eindig aantal *resources* hebben. Leiderschap kan gezien worden als zo een *resource*. Het doel van het individu is om *resources* te verwerven, te onderhouden en veilig te stellen om zo stress te verlagen en het welzijn te verhogen. De *Self-Determination Theory* stelt dat er drie belangrijke behoeften zijn namelijk autonomie, competentie en verwantschap. Wanneer deze bevredigd zijn, zullen werknemers een goed welzijn hebben. Volgens de theorie kunnen leiders bijdragen aan het bevredigen van de drie behoeften en dus aan het verbeteren van het welzijn. Het *Job Demands-Resources Model* stelt dat er *job resources* en *job demands* zijn. Leiders kunnen gezien worden als een *job resource*. Zij kunnen de psychologische aspecten van de job beïnvloeden, bijvoorbeeld door te zorgen voor een betere werkverdeling, een beloningssysteem en feedback.

Ten slotte blijkt uit de literatuurstudie dat er weinig geweten is over de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op welzijn. De literatuur over *Safety-Specific Transformational Leadership* focust voornamelijk op de link met veiligheid. Naast de link tussen *Safety-Specific Transformational Leadership* en veiligheid is er onderzocht of er een link is met prestaties en kwaliteit. De link met welzijn is onderzocht in één onderzoek. Dit focust echter op de gezondheidssector en niet de logistieke sector.

Vanwege het beperkte onderzoek was het dus interessant om in de empirische studie na te gaan hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers beïnvloedt. De inzichten uit de praktijk bevestigen de literatuur. De onderliggende processen zoals vertrouwen, betekenisvol werk en job autonomie waren terug te zien in de praktijk. Het was duidelijk dat de focus hierbij lag op veiligheid. Ten eerste vertrouwen orderpickers leidinggevend en om een gevaarlijke situatie onmiddellijk aan te pakken. Ten tweede dragen leidinggevend bij aan het betekenis geven aan orderpicken. De teamleiders tonen bijvoorbeeld op een innovatieve manier hoe het werk van de orderpickers past in het veiligheidsbeleid van het bedrijf. Ten derde dragen de leidinggevend bij aan job autonomie. Zo stimuleren zij de werknemers om ideeën aan te brengen om veiliger te werken.

Verder blijkt uit de empirische studie dat *Safety-Specific Transformational Leadership* een positieve invloed heeft op het welzijn van orderpickers. Bij het onderzochte bedrijf hebben de orderpickers in het algemeen een goed psychologisch welzijn. Zo hebben zij een goede relatie met hun leidinggevende, kunnen ze ideeën aanbrengen ter verbetering en is er een groot engagement onder de orderpickers, bijvoorbeeld om vrijwillig overuren te doen. Ook passen de leidinggevenden *Safety-Specific Transformational Leadership* toe. Ten eerste benadrukken teamleiders verschillende veiligheidsnormen zoals het dragen van handschoenen. Ten tweede zijn de teamleiders toegewijd aan de veiligheid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat zij de veiligheidsvoorschriften zelf naleven. Ten derde moedigen de teamleiders, de orderpickers aan om veilig te werken. Ten vierde sporen de teamleiders de orderpickers aan om met ideeën te komen om veiliger te werken. Ten vijfde gaan de teamleiders goed om met de bezorgdheden die de orderpickers hebben omtrent veiligheid. Wanneer een orderpicker een gevaarlijke situatie meldt, proberen de leidinggevenden bijvoorbeeld onmiddellijk terug veilig te maken. Ten slotte worden er beloningen gegeven wanneer er veilig gewerkt wordt. Op basis van deze elementen kan geconcludeerd worden dat de leidinggevenden *Safety-Specific Transformational Leadership* toepassen.

Het lijkt dus dat *Safety-Specific Transformational Leadership* een positieve invloed heeft op het welzijn van orderpickers. Het is echter belangrijk om rekening te houden met enkele beperkingen. Ten eerste is er gebruik gemaakt van een kleine steekproef. Er werden in totaal zes werknemers geïnterviewd bij één bedrijf. Dit zorgt ervoor dat de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden. Ten tweede is er weinig voorgaand onderzoek gedaan naar de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op welzijn. Dit maakt het moeilijk om de resultaten te kunnen vergelijken. Ten derde werden de respondenten aangereikt door het bedrijf. Dit kan ervoor zorgen dat de steekproef niet representatief is. Ten slotte kan het eigen perspectief van de onderzoeker en de kennis van het bedrijf een invloed gehad hebben op de resultaten.

Om na te gaan hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers beïnvloedt is er meer onderzoek nodig. In de eerste plaats moet er kwalitatief onderzoek gedaan worden naar de invloed van menselijke factoren op het welzijn van orderpickers. Daarnaast moet er in een logistieke context onderzocht worden op welke zaken *Safety-Specific Transformational Leadership* een invloed heeft. Om onomstotelijk vast te stellen hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers beïnvloedt moeten er meer leidinggevenden en meer orderpickers bij meer bedrijven geïnterviewd worden. Er zijn dus nog vele mogelijkheden voor verder onderzoek.

# Inhoudsopgave

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Woord vooraf .....</b>                                              | <b>1</b>  |
| <b>Samenvatting .....</b>                                              | <b>2</b>  |
| <b>1. Probleemstelling .....</b>                                       | <b>7</b>  |
| 1.1 <i>Praktijkprobleem.....</i>                                       | 7         |
| 1.2 <i>Onderzoeksvragen .....</i>                                      | 10        |
| <b>2. Methodologie .....</b>                                           | <b>11</b> |
| 2.1 <i>Literatuurstudie.....</i>                                       | 11        |
| 2.2 <i>Empirische studie .....</i>                                     | 12        |
| <b>3. Literatuurstudie.....</b>                                        | <b>13</b> |
| 3.1 <i>Orderpicken .....</i>                                           | 13        |
| 3.2 <i>De verschillende vormen van welzijn .....</i>                   | 15        |
| 3.3 <i>De verschillende manieren van leidinggeven .....</i>            | 16        |
| 3.4 <i>Onderliggende processen leiderschap-welzijn.....</i>            | 17        |
| 3.5 <i>Theorieën die leiderschap en welzijn linken.....</i>            | 20        |
| 3.5.1 <i>Conservation of Resource Theory.....</i>                      | 21        |
| 3.5.2 <i>Self-Determination Theory.....</i>                            | 22        |
| 3.5.3 <i>Job Demand and Resource Model.....</i>                        | 23        |
| 3.6 <i>Safety-specific Transformational Leadership en welzijn.....</i> | 24        |
| <b>4. Empirisch onderzoek.....</b>                                     | <b>26</b> |
| 4.1 <i>Onderzoeksopzet .....</i>                                       | 26        |
| 4.1.1 <i>Keuze voor kwalitatief onderzoek.....</i>                     | 26        |
| 4.1.2 <i>Semigestructureerde interviews .....</i>                      | 26        |
| 4.1.3 <i>Respondenten .....</i>                                        | 27        |
| 4.1.4 <i>Vragenlijst en procedure.....</i>                             | 27        |
| 4.1.5 <i>Data-analyse .....</i>                                        | 28        |
| 4.1.6 <i>Betrouwbaarheid en validiteit .....</i>                       | 28        |
| 4.2 <i>Resultaten .....</i>                                            | 29        |
| 4.2.1 <i>Welzijns- en veiligheidsbeleid .....</i>                      | 29        |
| 4.2.2 <i>Psychologisch welzijn .....</i>                               | 31        |
| 4.2.3 <i>Transformational leadership.....</i>                          | 32        |
| 4.2.4 <i>Onderliggende processen leiderschap-welzijn.....</i>          | 34        |
| 4.2.5 <i>Theorieën die leiderschap en welzijn linken .....</i>         | 36        |

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.6 Safety-Specific Transformational Leadership..... | 39        |
| <b>5. Conclusie.....</b>                               | <b>41</b> |
| <b>6. Literatuurlijst.....</b>                         | <b>43</b> |
| <b>7. Bijlagen .....</b>                               | <b>49</b> |
| 7.1 Interviewleidraad orderpicker.....                 | 49        |
| 7.2 Interviewleidraad teamleider.....                  | 52        |

## Lijst van figuren

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figuur 1:</b> Classificatie order-picking systemen (de Koster, 2008) .....                               | 14 |
| <b>Figuur 2:</b> De relatie tussen Transformational Leadership en werknemerswelzijn (Liyanage, 2020) .....  | 19 |
| <b>Figuur 3:</b> De invloed van Transformational Leadership op werknemerswelzijn (Azila-Gbettor, 2024)..... | 19 |
| <b>Figuur 4:</b> Type theorieën (Azila-Gbettor et al., 2024) .....                                          | 20 |
| <b>Figuur 5:</b> The Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) .....                           | 23 |

## Lijst van tabellen

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| <b>Tabel 1:</b> Kenmerken respondenten ..... | 27 |
|----------------------------------------------|----|

## 1. Probleemstelling

De probleemstelling wordt opgedeeld in twee delen: paragraaf 1.1 omschrijft en situeert het praktijkprobleem. Paragraaf 1.2 formuleert de centrale onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen.

### 1.1 Praktijkprobleem

Menselijke factoren zoals het welzijn van orderpickers zijn belangrijk binnen de logistieke sector. Zo tonen D'Aleo en Sergi (2017) de relevantie aan van aandacht voor menselijke factoren binnen de logistieke sector. Zij vonden in hun onderzoek dat aandacht voor menselijke factoren een concurrentieel voordeel kan geven binnen de Europese logistieke sector. Zo hebben landen die menselijke factoren serieus nemen een hogere positie op de *Logistics Performance Index* (D'Aleo & Sergi, 2017). Die menselijke factoren worden echter nog niet voldoende meegenomen in wetenschappelijk onderzoek naar orderpicken.

Grosse et al. (2017) hebben onderzocht in welke mate menselijke factoren in acht worden genomen in literatuur rond orderpicken. De auteurs vonden dat slechts 16 van de 186 onderzochte papers focussen op de link tussen orderpicken en menselijke factoren. Andere factoren die wel veelvuldig aan bod komen in de literatuur zijn tijd en prestaties. Dit is volgens de auteurs een trend die anders moet. Volgens hen is het belangrijk om menselijke aspecten als einddoel te zien binnen onderzoek, aangezien aandacht voor menselijke aspecten bijdraagt tot een betere prestatie en kwaliteit van het orderpicken (Grosse et al., 2015 & Grosse et al. 2017).

Wat Grosse et al. (2017) niet meenemen in het onderzoek is dat het begrip menselijke factoren veel breder is dan de factoren genoemd in het onderzoek. De menselijke factoren die uit het onderzoek naar voren komen zijn in te delen in vijf categorieën namelijk leren, werkdruk, ergonomie, fysiek en beloningen. Specifieke aandacht voor welzijn komt nauwelijks aan bod in de literatuur.

Welzijn van werknemers is een breed begrip dat de kwaliteit van een werknemerservaring en functioneren op het werk omvat (Warr, 1987). Er zijn drie grote categorieën, namelijk psychologisch welzijn, fysiek welzijn en sociaal welzijn (Nussbaum, 2001). Sociaal welzijn richt zich op de kwaliteit van relaties tussen werknemers. Fysiek welzijn richt zich op werk als een bron van stress en ongevallen (Grant et al., 2007). Psychologisch welzijn, ten slotte, kan opgedeeld worden in twee groepen, namelijk positief en negatief psychologisch welzijn. De groep positief psychologisch welzijn bestaat eveneens uit twee groepen, namelijk hedonistisch welzijn en eudaimonistisch welzijn. Hedonistisch welzijn focust op het plezier in het werk zoals bijvoorbeeld engagement in het werk. Eudaimonistisch welzijn focust op geluk en het vinden van betekenis in het werk, bijvoorbeeld tevredenheid met de job (Inceoglu et al., 2018). De groep negatief psychologisch welzijn richt zich bijvoorbeeld op burn-out en vermoeidheid (Inceoglu et al., 2018). Deze masterproef zal zich enkel richten op psychologisch welzijn.

In het algemeen is er aangetoond dat het welzijn van werknemers een invloed heeft op de prestaties en continuïteit van een bedrijf. Dit is omdat welzijn een invloed heeft op kosten gerelateerd aan

ziekte, afwezigheid, job prestaties, etc. (Danna & Griffin, 1999; Spector, 1997; Judge et al., 2001). Dit is iets dat zowel leidinggevendenden als werknemers inzien (Fisher, 2003).

Zoals reeds gesteld beïnvloedt het welzijn van werknemers kosten binnen een bedrijf. Omgekeerd zijn er ook factoren die een invloed kunnen hebben op welzijn. Grant et al. (2007) omschrijven praktijken die een invloed kunnen hebben op welzijn en tonen dat er een trade-off is tussen verschillende aspecten van welzijn. Ten eerste is er het herontwerpen van het werk. Hierbij wordt het welzijn van een werknemer verbeterd door hem of haar meer variërende en uitdagende taken te geven. Er is echter een risico dat de werknemer meer stress en vermoeidheid ervaart. Ten tweede zijn er beloningspraktijken. Het welzijn van werknemers zal erop vooruitgaan wanneer ze beloond worden voor hun werk. Dit kan zowel een beloning in geld als in natura zijn. Het risico hier is echter dat werknemers niet evenveel verdienen. Dit kan leiden tot onderlinge competitie. Ten derde kan teambuilding van invloed zijn op het welzijn van werknemers. Dit kan zorgen voor een betere groepsdynamiek. Voor werknemers die liever zelfstandig werken kan dit echter een negatieve invloed hebben op hun welzijn. Ten slotte kan veiligheid een invloed hebben op welzijn. De kans op ongevallen, ziektes of zelfs de dood zal sterk dalen door in te zetten op veiligheid. Dit gevoel van veiligheid komt het welzijn van werknemers ten goede. Het kan echter ook een negatieve impact hebben. Zo vinden werknemers een veiligheidsuitrusting oncomfortabel en zien ze voorzorgsmaatregelen als een vorm van zwakte (Grant et al., 2007).

Degenen die bovenstaande praktijken kunnen implementeren in een bedrijf zijn vaak leidinggevendenden. De keuzes die zij maken zijn van cruciaal belang voor het welzijn van hun werknemers. Het is aan hen om de trade-offs om te zetten in synergiën. Dit kan door ervoor te zorgen dat hun acties een invloed hebben op meerdere aspecten van welzijn (Grant et al., 2007). De manier waarop zij leidinggeven kan dus een grote invloed hebben op het welzijn van werknemers (Inceoglu et al., 2018). Dit is veelvuldig aangetoond in wetenschappelijk onderzoek. Zo toonden Barroso Castro et al. (2008) dat *empowerment* een positieve invloed heeft op tevredenheid met de job. Tafvelin et al. (2011) vonden dat leiders die openstaan voor innovatie een positieve invloed kunnen hebben op hun werknemers. Nemanich en Keller (2007) toonden aan dat duidelijke doelen en openstaan voor creativiteit een positieve invloed heeft op tevredenheid met de job. Daarnaast wordt de invloed van leidinggeven op welzijn van werknemers aangehaald in populaire kranten en nieuwswebsites. Zo kopte DeMorgen: "Hebt u dit soort baas? Dan loopt u meer kans op een burn-out: 'Het kan escaleren tot een toxische cultuur in de hele organisatie'." (Debusschere, 2023).

De manier van leidinggeven kan een invloed hebben op het welzijn van werknemers in eender welke sector, zowel in positieve als in negatieve zin (Inceoglu et al., 2018). De focus van deze masterproef zal liggen op de invloed van leidinggeven op orderpickers.

Zoals Grant et al. (2007) aantoonen zijn er veel praktijken van leiders die een invloed kunnen hebben op het welzijn van werknemers. Zo zijn er ook veel verschillende leiderschapsstijlen. Deze kunnen opgedeeld worden in vijf groepen: *change-oriented*, *task-oriented*, *relational-oriented*, *passive-oriented* en anderen (Inceoglu et al, 2018). In de groep *change-oriented* zijn stijlen terug te vinden als *transformational*, charismatisch en inspirerend leiderschap. De leider focust hier vooral op verandering binnen een team. Ze creëren een visie voor verandering en moedigen innovatief denken en risico's nemen aan (DeRue et al, 2011). In de groep *task-oriented* zitten leiderschapsstijlen zoals voorwaardelijke beloning en grenzen stellen. *Relational-oriented* leiderschap omvat participatieve leadership en empowerment leadership waarbij de focus ligt op het betrekken van werknemers bij het nemen van beslissingen. Bij *passive-oriented* leiderschap staat laissez-faire centraal. Leidinggevers geven hier grote vrijheid aan hun werknemers. In de groep anderen zit bijvoorbeeld leidinggeven op basis van ethiek (Inceoglu et al., 2018). Het is onmogelijk om de invloed van al deze stijlen op het welzijn van orderpickers te onderzoeken. De focus van deze masterproef zal dan ook liggen op één leiderschapsstijl.

Er zijn meerdere belangrijke thema's binnen de logistiek die gerelateerd kunnen worden aan leiderschap en aandacht verdienen. Eén daarvan is veiligheid. Zo heeft EuroStat recent statistieken gepubliceerd omtrent ongevallen op het werk. Ongevallen in magazijnen staat op plaats twee (EuroStat, 2023). Het is belangrijk om het aantal ongevallen naar beneden te krijgen. Een leiderschapsstijl gericht op veiligheid kan hiertoe bijdragen (Barling et al., 2002). Daarnaast is er een trade-off tussen veiligheid en welzijn. Het is een 'of-of'-situatie. Zo krijgen sommige werknemers een veilig gevoel door veiligheidsmaatregelen, anderen vinden het een inbreuk op hun autonomie (Grant et al., 2007). Een leiderschapsstijl gebaseerd op veiligheid zou deze tegenstelling kunnen matigen. In de literatuur is er echter geen consensus of dit ook daadwerkelijk zo is. Aan de ene kant zijn er onderzoekers die stellen dat een leiderschapsstijl gebaseerd op veiligheid een negatieve invloed zal hebben op welzijn (e.g. Grant et al., 2007). Andere onderzoeken hebben echter aangetoond dat er net wel een positieve invloed is (Irshad, 2021). In de specifieke context van orderpicken is er nog niet onderzocht of een leiderschapsstijl gebaseerd op veiligheid een positieve of een negatieve invloed heeft op het welzijn van orderpickers.

Om voorgaande redenen zal de focus van deze masterproef liggen op *Safety-Specific Transformational Leadership*. Dit is een vorm van *Transformational Leadership* binnen de groep *change-oriented leadership* waarbij een leidinggevende zijn of haar inspirerende en motiverende inspanningen richt naar veiligheid (Barling et al., 2002).

In veelvuldig onderzoek is aangetoond dat deze context-specifieke manier van leidinggeven een positieve invloed heeft op veiligheid, bijvoorbeeld in het verminderen van arbeidsongevallen (e.g. de Koster et al., 2011 & Nguyen et al., 2023). Daarnaast heeft onderzoek de invloed van deze manier aangetoond op andere elementen dan veiligheid. Zo is de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* getest op prestatie en kwaliteit (de Vries, 2016).

De invloed van deze vorm van leidinggeven op welzijn van werknemers is nog niet vaak onderzocht. Meestal focust onderzoek op de link tussen *Transformational Leadership* en welzijn en op de onderliggende processen die de twee linken (Inceoglu et al., 2018 & Liyanage, 2020). De invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* is wel getest op welzijn van werknemers in de gezondheidssector (Irshad et al., 2021). Onderzoek naar de invloed ervan op het welzijn van orderpickers ontbreekt nog. Dit onderzoek zal bijdragen aan deze lacune in de literatuur.

## **1.2 Onderzoeksvragen**

Uit de voorgaande probleemstelling blijkt dat het zinvol is om na te gaan wat de invloed is van *Safety-Specific Transformational Leadership* op het welzijn van orderpickers en welke onderliggende processen hierop inwerken. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef is dan ook:

**“Hoe beïnvloedt *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers?”**

Om tot het antwoord op de onderzoeksvraag te komen zullen enkele concepten uit de literatuur gedefinieerd worden en zullen enkele deelvragen beantwoord worden. Op deze manier kan het onderzoek op een gestructureerde manier worden uitgevoerd:

### **Concept 1: “Orderpicken”**

Om de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op het welzijn van orderpickers te bepalen is het eerst belangrijk om te begrijpen wat orderpicken inhoudt. Er zal een onderscheid gemaakt worden tussen order-picking methodes die gebruik maken van mensen en machines. Aangezien deze masterproef focust op het welzijn van orderpickers zullen de methodes die gebruikmaken van mensen centraal staan.

Er worden drie methodes besproken. Ten eerste *parts-to-picker* waarbij de goederen naar de picker gebracht worden. Ten tweede *picker-to-parts* systemen waarbij de orderpicker naar de goederen gaat. Ten derde *put systems* waarbij goederen worden aangeboden aan de orderpicker die de goederen verdeelt over de verschillende klantbestellingen (de Koster et al., 2007).

### **Concept 2: “Werknemerswelzijn”**

Om te weten welke processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn is het belangrijk om te bepalen wat er bedoeld wordt met werknemerswelzijn. Dit is een breed begrip dat in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd wordt. Volgens Warr (1987) omvat welzijn de kwaliteit van een werknemer's ervaring en functioneren op het werk.

### **Concept 3: “Leiderschap”**

Het bestuderen van de verschillende vormen van leiderschap is relevant om na te gaan welke processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. De literatuur maakt een onderscheid tussen vijf leiderschapsvormen: *change-oriented*, *task-oriented*, *relational-oriented*, *passive-oriented* en andere leiderschapsvormen (Inceoglu et al, 2018). Eerst zal iedere vorm gedefinieerd worden. Daarna zullen enkele subvormen besproken worden.

### **Deelvraag 1: “Welke onderliggende processen werken in op de relatie tussen leiderschap en welzijn?”**

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is het nodig om te weten welke onderliggende processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. Voorbeelden zijn: vertrouwen, betekenisvol werk en job autonomie (Inceoglu et al., 2018; Liyanage, 2020 & Azila-Gbetteor, 2024)

### **Deelvraag 2: “Waarom is er een link tussen leiderschap en welzijn?”**

Nadat duidelijk is geworden welke onderliggende processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn, is het van belang na te gaan waarom deze processen van invloed zijn. Om dit uit te leggen zullen verschillende theorieën bestudeerd worden (Azila-Gbetteor et al., 2024). Er zal ingegaan worden op de *Conservation of Resource Theory* (Hobfoll, 1989), de *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan 2012) en de *Job Demand and Resource Model* (Bakker & Demerouti, 2007).

### **Deelvraag 3: “Wat is de link tussen *Safety-Specific Transformational Leadership* en welzijn van orderpickers?”**

Zoals reeds aangehaald in de probleemstelling kan een leiderschapsstijl gericht naar veiligheid de trade-off tussen veiligheid en welzijn matigen. In deze masterproef zal daarom aandacht besteed worden aan de literatuur over *Safety-Specific Transformational Leadership* en welzijn.

## **2. Methodologie**

Om het onderzoek uit te voeren en een antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag en deelvragen zal er eerst een literatuurstudie gedaan worden. Deze wordt aangevuld met een empirische studie om de bevindingen uit de literatuurstudie te toetsen aan de praktijk.

### **2.1 Literatuurstudie**

Het uitgangspunt van de literatuurstudie is de bestaande literatuur over het welzijn van orderpickers en leiderschap binnen de logistiek. De bronnen die gebruikt zullen worden bestaan voornamelijk uit wetenschappelijke artikels. Deze zullen verzameld, geanalyseerd, en beschreven worden.

Om deze bronnen te vinden zal optimaal gebruik gemaakt worden van de beschikbare databases van zowel UHasselt als Universiteit Maastricht. Dit laat toe om een maximaal aantal relevante bronnen te vinden. Voorbeelden van databanken die gebruikt zullen worden zijn EBSCO, Elsevier en JSTOR. In de verschillende databanken zullen zoektermen ingegeven worden zoals: ‘leadership’; ‘well-being’; ‘employee well-being’; ‘human factors’; ‘leadership styles’; en ‘order picking’. Deze lijst is niet limitatief. Er zal ook gebruik gemaakt worden van de sneeuwbalmethode. Zo zullen de bronvermeldingen van de gevonden artikels bestudeerd worden om andere relevante artikels te vinden.

Om te bepalen of een bron betrouwbaar is wordt gekeken naar de impactscore van het tijdschrift, de citatiescore van het artikel en of het artikel *peer reviewed* is. De impactscore van een tijdschrift geeft het gemiddeld aantal citaties aan van artikelen die in enkele jaren daarvoor in het tijdschrift gepubliceerd zijn. De citatiescore van een artikel geeft aan hoe vaak andere auteurs naar het artikel verwezen hebben. *Peer review* betekent dat collega-onderzoekers de kwaliteit van het onderzoek hebben beoordeeld. Dit gebeurt alvorens het artikel gepubliceerd wordt in het betreffende tijdschrift.

De literatuurstudie zal de theoretische achtergrond schetsen die nodig is om de onderzoeksvraag te beantwoorden. In grote lijnen zal de literatuurstudie dezelfde structuur volgen als de hierboven vermelde deelvragen. Er zal gewerkt worden in trechtersvorm waarbij er breed gestart wordt en het thema van de invloed van leidinggeven op het welzijn van orderpickers steeds verder afgebakend zal worden.

## **2.2 Empirische studie**

Nadat de inzichten uit de literatuur zijn beschreven en geanalyseerd, zal overgegaan worden tot een empirische studie. Deze studie zal bestaan uit kwalitatief onderzoek waarbij orderpickers, teamleiders en managers gevraagd zullen worden hun kijk op het onderwerp geven. Dit zal gebeuren aan de hand van semigestructureerde interviews.

Aangezien er weinig geweten is over de invloed van leidinggeven op het welzijn van orderpickers is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. De opzet van deze masterproef is beschrijvend en ontdekkend. Kwalitatieve methoden kunnen voor dit soort onderzoek gebruikt worden (Ellram, 1996). Een tweede reden dat er gekozen is voor kwalitatief onderzoek is het gebrek aan dit soort onderzoek binnen dit onderwerp. Zo pleiten Grosse et al. (2017) voor meer kwalitatief onderzoek om de invloed van menselijke factoren op het welzijn van orderpickers te onderzoeken.

Semigestructureerde interviews zijn een methode binnen het kwalitatief onderzoek. Deze methode omvat een één-op-één gesprek op basis van een leidraad of een lijst van voorbereide onderwerpen (Ayres, 2008). De vragen die gesteld worden zijn open waardoor de interviewer kan afwijken van de leidraad. Op deze manier kan er een dialoog ontstaan met de geïnterviewde persoon (Irvine et al., 2013). De semigestructureerde interviews zullen toestaan om het onderwerp te begrijpen vanuit het standpunt van mensen die midden in de praktijk staan (Grosse et al., 2016).

Het doel van de interviews is inzicht verkrijgen in de onderliggende processen die inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. Verder zal er gekeken worden hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers kan verhogen. Met de verkregen informatie zal een antwoord geformuleerd kunnen worden op de onderzoeksvragen.

De interviews zullen afgenomen worden bij orderpickers en teamleiders. Met orderpickers worden de mensen bedoeld die de goederen ophalen uit hun opslaglocaties om zo klantenbestellingen te voldoen. Teamleiders zijn de mensen die de orderpickers aansturen. Zij bewaken de veiligheid in het magazijn en zorgen dat er kwalitatief gewerkt wordt. Zij zorgen er dus voor dat de werkomstandigheden zo goed en veilig mogelijk zijn.

Voor het afnemen van de interviews zal er een interviewleidraad opgesteld worden. Deze bevat verschillende onderwerpen en vragen gerelateerd aan de onderzoeksvraag. De leidraad wordt opgesteld op basis van de interviewleidraad van Cretskens (2022), de schaal om psychologisch welzijn te testen van Ryff (1989) en de schaal om *Safety-Specific Transformational Leadership* te meten, ontwikkeld door Barling et al. (2002).

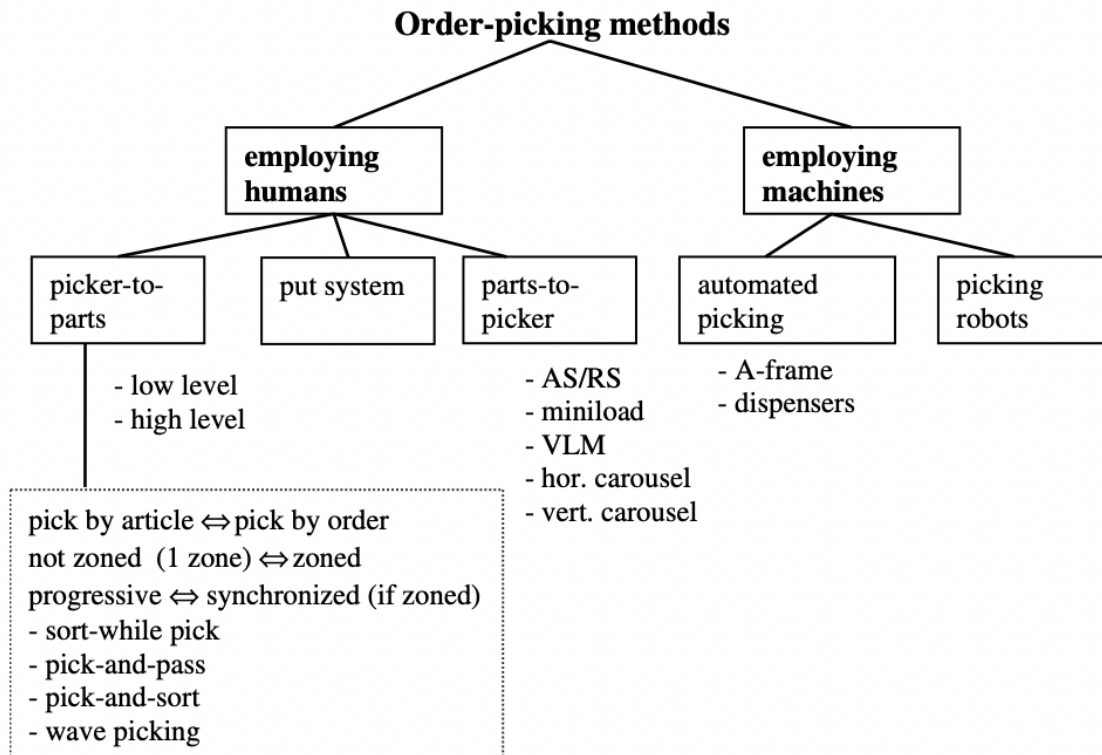
### **3. Literatuurstudie**

Het doel van deze literatuurstudie is een overzicht geven van bestaand onderzoek omtrent leidinggeven, welzijn en orderpicken. Hiervoor zullen wetenschappelijke artikels beschreven en geanalyseerd worden. Ten eerste wordt ingegaan op het begrip orderpicken. Ten tweede worden de verschillende vormen van welzijn besproken. Ten derde worden de verschillende leiderschapsstijlen beschreven. Ten vierde wordt er ingegaan op de onderliggende processen die leiderschap en welzijn aan elkaar linken. Ten vijfde zullen theorieën beschreven worden die aantonen waarom leiderschap een invloed heeft op welzijn. Ten slotte zal er ingegaan worden op de link tussen *Safety-Specific Transformational Leadership* en welzijn.

#### **3.1 Orderpicken**

Om de invloed van leidinggeven op het welzijn van orderpickers te bepalen is het eerst belangrijk om te weten wat order picking (OP) is en welke verschillende methodes er zijn (Grosse et al., 2017). In dit onderdeel zullen verschillende OP-systemen uiteengezet worden.

Volgens Grosse et al. (2015) is OP het proces van goederen ophalen uit hun opslaglocaties om klantbestellingen te voldoen. de Koster et al. (2007) geven een uitgebreidere omschrijving. Volgens hen is order picking het proces van clusteren en schematisch weergeven van klantbestellingen. Locaties van de voorraad worden gelinkt aan de bestelling. Vervolgens worden de goederen van de opslaglocatie gepickt en afgeleverd. Dit kan gedaan worden door gebruik te maken van mensen of machines. Figuur 1 toont welke verschillende methoden er zijn. Er zal hier enkel ingegaan worden op de methodes die gebruik maken van mensen. de Koster et al. (2007) hebben namelijk aangetoond dat 80% van de orders die gepickt worden manueel gebeurt. Dit werd later bevestigd in het onderzoek van Napolitano (2012).



**Figuur 1:** Classificatie order-picking systemen (de Koster, 2008)

Binnen de methoden die gebruik maken van mensen zijn er drie categorieën. Ten eerste zijn er *parts-to-picker* systemen. Met dit systeem worden de goederen naar de picker gebracht. Een voorbeeld hoe dit gebeurt is het AS/RS systeem. Deze afkorting staat voor *automated storage and retrieval systems*. Dit soort systemen gebruiken voornamelijk kranen gebonden aan paden die één of meer goederen tegelijk kunnen laden. Na het picken brengt de kraan de goederen naar de picker. Deze neemt dan vervolgens het benodigd aantal goederen waarna de kraan de overige goederen weer teruglegt (de Koster et al., 2007).

Ten tweede zijn er de *picker-to-parts* systemen. Bij dit soort systemen gaat de picker naar de goederen. Deze pikt dan bijvoorbeeld per artikel of per order (de Koster et al., 2007). De orderpicker kan dit te voet doen, met een heftruck of andere transportmethoden. De orderpicker kan hierbij ondersteund worden door hulpmiddelen. Zo kan er gebruik gemaakt worden van een bril die visueel het te picken item aanduidt. Een andere optie is *voice-picking* waarbij de orderpicker een headset draagt die verbonden is met een terminal. Deze staat dan weer in verbinding met het warehouse management system. Via de headset krijgt de picker de locatie van het item door. De picker bevestigt vervolgens de locatie en het aantal te picken goederen. Op deze manier doorloopt de orderpicker het volledige order alvorens aan het volgende order te beginnen (de Vries et al., 2016).

Ten derde zijn er *put systems*, ook wel *order distribution systems* genoemd. Hierbij worden de goederen opgehaald op basis van het *parts-to-picker* of *picker-to-parts* systeem. De goederen worden vervolgens aangeboden aan de orderpicker die de goederen verdeelt over de verschillende klantbestellingen. Dit systeem wordt vooral gebruikt wanneer er veel klantbestellingen in een korte tijd gepickt moeten worden (de Koster et al., 2007).

### 3.2 De verschillende vormen van welzijn

Naast kennis over orderpicken en de verschillende methodes die hiervoor gebruikt kunnen worden, is het belangrijk om na te gaan welke verschillende vormen van welzijn er zijn. In dit onderdeel zal de literatuur omtrent het welzijn van werknemers uiteengezet worden.

Welzijn is een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt in de literatuur. Dit is onder andere te danken aan de Sustainable Development Goals (SDGs). De derde SDG is namelijk 'goede gezondheid en welzijn'. Deze SDG wordt gebruikt om 'Grand Challenges' aan te pakken (George et al., 2016). Daarnaast zijn bedrijven zich ervan bewust dat welzijn een impact heeft op de bedrijfsresultaten. Wanneer een werknemer niet gelukkig is zal dat te zien zijn door een lage productiviteit en afwezigheid. Dit brengt kosten met zich mee (Danna & Griffin, 1999).

In de literatuur is er geen eenduidige definitie te vinden van werknemerswelzijn. Welzijn van werknemers is een breed begrip dat de kwaliteit van een werknemer's ervaring en functioneren op het werk omvat (Warr, 1987). Er zijn drie grote categorieën, namelijk fysiek welzijn, sociaal welzijn en psychologisch welzijn (Nussbaum, 2001). Fysiek welzijn richt zich op werk als een bron van stress, ongevallen en voordelen om ziektekosten te kunnen betalen (Grant et al., 2007 & Cooper & Cartwright 1994). Sociaal welzijn richt zich op de kwaliteit van relaties tussen werknemers (Grant et al., 2007). Keyes (1998) stelt dat sociaal welzijn vijf elementen heeft: sociale integratie, sociale deelname, sociale samenhang, sociale actualisatie en sociale acceptatie.

Psychologisch welzijn wordt door Ryff (1995) opgedeeld in zes dimensies: zelfacceptatie, positieve relaties met andere personen, autonomie, omgevingsbeheersing, doel in het leven en persoonlijke groei. Deze dimensies hebben verschillende karakteristieken. Zo kijkt zelfacceptatie naar hoe positief een individu naar zichzelf kijkt. Persoonlijke groei kijkt dan weer of een persoon het gevoel heeft steeds in ontwikkeling te zijn.

Psychologisch welzijn kan opgedeeld worden in twee groepen, namelijk positief en negatief psychologisch welzijn. De groep negatief psychologisch welzijn richt zich bijvoorbeeld op burn-out en vermoeidheid (Inceoglu et al., 2018). De groep positief psychologisch welzijn bestaat uit twee groepen, namelijk hedonistisch welzijn en eudaimonistisch welzijn (Ryan & Deci, 2001 & Ryff, 1989).

Hedonistisch welzijn focust op het plezier in het werk zoals bijvoorbeeld engagement in het werk. Meer algemeen kijkt hedonistisch welzijn naar hoe mensen zich voelen in het dagelijks leven (Gallagher et al., 2009). Diener (1984) ziet hedonistisch welzijn als de ervaring van een hoog niveau van positieve emoties en een laag niveau van negatieve emoties. In het onderzoek van Diener wordt hedonistisch welzijn gelijkgesteld met subjectief welzijn.

Eudaimonistisch welzijn focust op geluk en het vinden van betekenis in het werk, bijvoorbeeld tevredenheid met de job (Inceoglu et al., 2018). Waterman (1984) definieert eudaimonisme als: "gevoelens bij gedrag in de richting van en consistent met iemands potentieel". Een andere definitie is de uitdagingen die volwassenen tegenkomen in hun privéleven (Gallagher et al., 2009)

### 3.3 De verschillende manieren van leidinggeven

Om te weten welke processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn is het belangrijk om een idee te hebben welke verschillende manieren van leidinggeven er zijn. In dit onderdeel van de masterproef zal de literatuur omtrent dit onderwerp beschreven en geanalyseerd worden.

In de literatuur kunnen vijf manieren van leidinggeven onderscheiden worden: *change-oriented*, *task-oriented*, *relational-oriented*, *passive-oriented* en anderen (Inceoglu et al, 2018). Oorspronkelijk focusten onderzoekers enkel op *task-oriented* en *relational-oriented* leiderschap. Wetenschappers onderzochten de zogeheten overweging en initiatief structuur. Overweging omvat leiderschap op basis van wederzijds vertrouwen, respect voor werknemers' ideeën en het in overweging nemen van hun gevoelens. De initiatief structuur focust op gedrag dat het behalen van doelen stimuleert (Fleishman, 1953 & Halpin & Winer, 1957). In de groep *task-oriented* zitten leiderschapsstijlen zoals voorwaardelijke beloning en grenzen stellen. Een leider is hier vooral bezig met verduidelijken, monitoren en plannen op korte termijn (Yukl et al., 2002). *Relational-oriented* leiderschap omvat participative leadership en empowerment leadership waarbij de focus ligt op het betrekken van werknemers bij het nemen van beslissingen (Inceoglu et al, 2018). Bij deze leiderschapsstijl houdt de leider zich vooral bezig met ontwikkelen, ondersteunen, overleggen, herkennen en empoweren (Yukl et al., 2002).

Pas decennia later kwam er aandacht voor *change-oriented* leiderschap. De leider focust hier vooral op verandering binnen een team. Ze creëren een visie voor verandering en moedigen innovatief denken en risico's nemen aan (DeRue et al., 2011). In de groep *change-oriented* zijn stijlen terug te vinden als *transformational*, charismatisch en inspirerend leiderschap (Inceoglu et al, 2018). Het onderzoek van Yukl et al. (2002) geeft leiderschapsvormen *change-oriented*, *task-oriented* en *relational-oriented* hiërarchisch weer.

DeRue et al. (2011) voegen passief leiderschap toe aan de lijst. Hierbij staat laissez-faire centraal. Leidinggevendenden geven hier grote vrijheid aan hun werknemers. Wanneer er geen problemen of uitdagingen zijn, zal de leider zich eerder afzijdig houden. Dit onderzoek heeft aangetoond dat deze manier van leidinggeven best vermeden wordt. Het is beter om slecht leiding te geven dan helemaal niet. Manieren van leidinggeven die niet in de categorieën van DeRue et al. (2011) vallen worden door onderzoekers vaak in een overige categorie geplaatst. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om leidinggeven op basis van ethiek (Li et al., 2014) en authentiek leiderschap (Braun & Peus, 2016)

In de voorgaande paragrafen is reeds duidelijk geworden dat de vijf categorieën, subcategorieën hebben. Zo omvat de groep *change-oriented* leiderschap *Transformational Leadership*. Bij deze stijl van leidinggeven heeft de leider aandacht voor inspiratie, uitdaging, empowerment en overweging. Op deze manier zullen werknemers sneller geneigd zijn hun doelen te halen (Hyun-Duck & Angelita Bautista, 2022). Transformational leiderschap kan opgedeeld worden in vier componenten. De eerste component is geïdealiseerde invloed. Hierbij neemt de leider initiatieven op basis van wat juist is en niet op basis van wat beter is. De leider bouwt een relatie met zijn werknemers die gebaseerd is op respect en vertrouwen. De tweede component is inspirerende motivatie. Dit onderdeel kijkt naar hoe vaak leiders hun werknemers motiveren. Ze doen dit door het creëren van waarden en een visie die belangrijk zijn om doelen te behalen. De leider probeert zo het grootste potentieel uit zijn werknemers te halen. De derde component is geïndividualiseerde overweging. Hierbij staat communicatie centraal. De leider is een mentor voor de werknemers die luistert en empathie heeft. De leider heeft aandacht voor de ambities en moeilijkheden van de werknemers, op het werk maar ook daarbuiten. De vierde component is intellectuele stimulatie. Het doel van de leider is om zijn werknemers 'outside the box' te laten denken en initiatief te nemen. Dit stimuleert creativiteit en autonomie. Deze vier componenten worden veelvuldig besproken in de literatuur waarbij onderzoekers de componenten gelijkaardig omschrijven (zie o.a. Hyun-Duck & Angelita Bautista, 2022; Liyanage, 2020 en Nguyen et al., 2023)

Binnen de subcategorie *Transformational Leadership* zijn er verschillende context-specifieke leiderschapstijlen ondergebracht. Eén daarvan is *Safety-Specific Transformational Leadership*. Hierbij richt de leidinggevende zijn of haar inspirerende en motiverende inspanningen naar veiligheid (Barling et al., 2002). De vier voorgaande componenten richten zich bij deze vorm van leidinggeven dus naar veiligheid. De leider communiceert een visie van veiligheid, stimuleert werknemers om mee na te denken hoe het werk veiliger kan en is bezorgd om de veiligheid van zijn werknemers (de Koster et al., 2011).

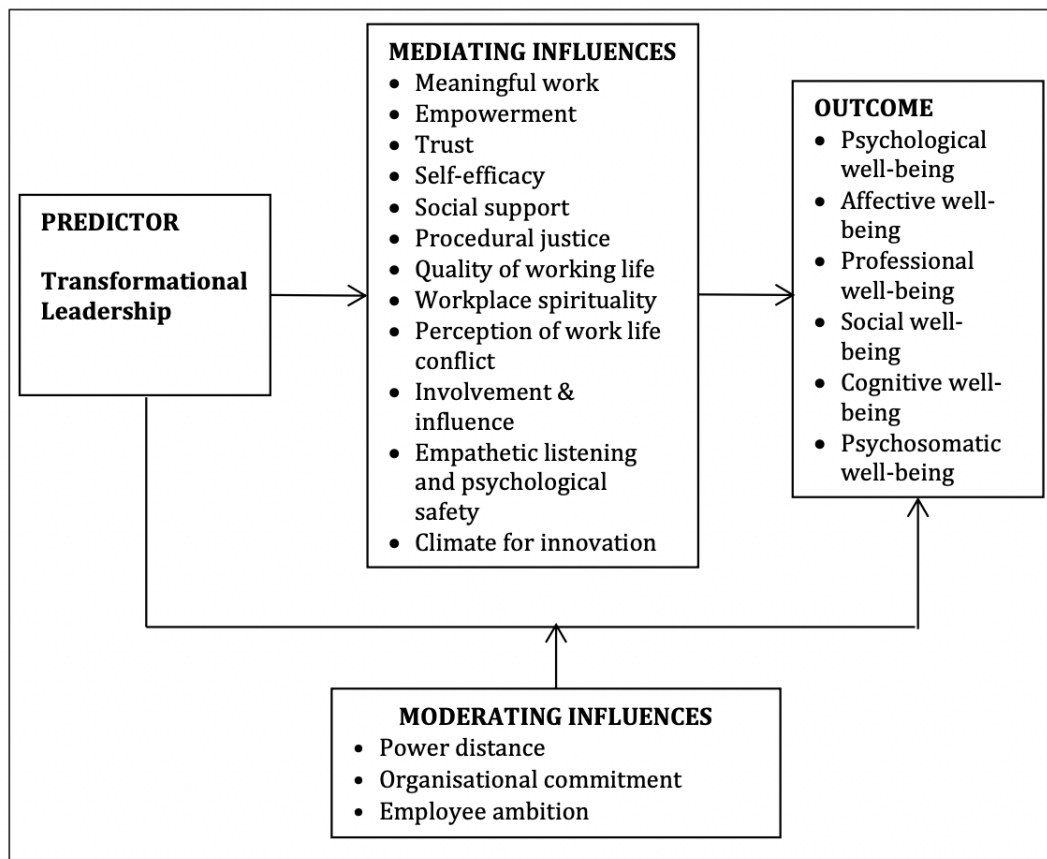
### **3.4 Onderliggende processen leiderschap-welzijn**

Nu duidelijk is wat er bedoeld wordt met welzijn en leiderschap is het mogelijk om te bestuderen welke onderliggende processen inwerken op de relatie tussen de twee. In dit onderdeel zal een antwoord gegeven worden op de eerste deelvraag.

Inceoglu et al. (2018) gebruiken een aantal categorieën in hun onderzoek naar de link tussen leiderschap en welzijn namelijk: sociaal-cognitief, motiverend, affectief, relationeel en identificatie. Sociaal-cognitief verwijst bijvoorbeeld naar zelfredzaamheid, zelfvertrouwen en de kijk op rechtvaardigheid (Stajkovic, 2006). In deze categorie zitten ook processen gerelateerd aan het bedrijf, integratie van visies en psychologisch empoweren. Leiders spelen een belangrijke rol bij het vormgeven van de sociale omgeving van hun werknemers. Motiverend verwijst naar de vormgeving van het werk (Hackman & Oldham, 1976). Hierbij kan gedacht worden aan job autonomie, variatie in het takenpakket en het voldoen aan noden. Zo hebben verschillende onderzoeken aangetoond dat aspecten van het werk een invloed kunnen hebben op welzijn. Aangezien de leidinggevende mee de werkomstandigheden bepaald, heeft hij of zij een invloed op de motivatie van werknemers. In de categorie affectie zit het gedrag van de leider. Zo hebben het gemoed en de emoties van een leider

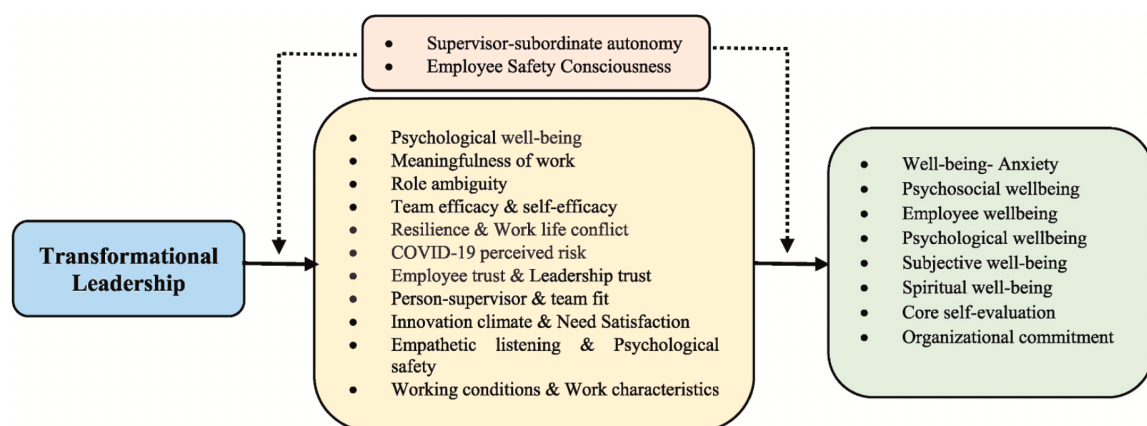
een invloed op de werknemer (van Kleef et al., 2009). Deze categorie omvat eveneens de affectie en het welzijn van de werknemer, bijvoorbeeld werkengagement. Relationeel verwijst naar de perceptie die de werknemer heeft van de interactie en de relatie met de leidinggevende. Zo toont vertrouwen in de leider dat de werknemer zich vrij voelt om open te communiceren over werkgerelateerde problemen zonder de angst om ontslagen te worden (Fulk et al., 1985). Identificatie verwijst naar job identiteit. Leiders geven vorm aan een werknemer's zelfconcept door het vormen van een teamidentiteit die werknemers integreren in hun eigen identiteit (Lord & Brown, 2001). Het is ook mogelijk dat het gedrag van de leider een invloed heeft op hoe de werknemer zich vereenzelvigt met het bedrijf, het team en hun werk (Ashforth et al., 2016).

Het onderzoek van Liyanage (2020) vond eveneens dat er veel onderliggende processen zijn in de relatie tussen leiderschap en welzijn. Een volledig overzicht is terug te vinden in figuur 2. De drie meest voorkomende waren: betekenisvol werk, empoweren en vertrouwen. Betekenisvol werk wordt gezien als het vinden van een doel in het leven dat verder gaat dan extrinsieke resultaten van werk (Arnold et al., 2007). Uit het onderzoek blijkt dat de unieke eigenschappen van *Transformational Leadership* bijdragen aan het proces. Zo zorgt een leider met zijn inspirerende motivatie voor een duidelijke visie en doel voor het bedrijf. De leider zal op een innovatieve manier tonen hoe het werk van de werknemers past in de visie van het bedrijf. Op deze manier begrijpen werknemers de gezamenlijke doelen beter en zullen ze meer waarde hechten aan hun werk. Dit zorgt voor een toename in welzijn (Jung & Sosik, 2002; Seltzer & Bass, 1990). Empowerment is eveneens een onderliggend proces. Hier vonden verschillende studies dat empowerment een invloed heeft maar er is een verschil in hoe sterk die invloed is. De ene studie vindt een sterkere invloed dan de andere. Volgens Spreitzer (1995) heeft empowerment vier componenten namelijk, betekenis, zelf-determinatie, impact en competentie. Leiders kunnen hiertoe bijdragen aangezien ze werknemers aanmoedigen en een doel geven. Wanneer werknemers betekenis geven aan hun werk zullen ze ernaar streven hun taak te volbrengen. Dit draagt bij tot een verhogen van het welzijn. Verder hebben leiders hoge verwachtingen van hun werknemers, hierdoor zullen 'empowered' werknemers extra moeite doen om hun taak te volbrengen. Wanneer leiders oog hebben voor de inzet zullen de werknemers meer zelfvertrouwen krijgen (Walsh et al., 2014). Vertrouwen is een onderliggend proces in de relatie tussen leiderschap en welzijn vanwege het geïdealiseerde invloed aspect van *Transformational Leadership*. De leider is bezorgd om wat goed is voor de werknemer. Als werknemers dit merken zal de angst voor stress en de leider op zich afnemen. Zo zal er een vertrouwensband ontstaan. Dit vertrouwen laat werknemers toe om zich kwetsbaar op te stellen naar de leider toe. Dit vermindert negatieve emoties, zelfs in moeilijke tijden, omdat werknemers erop vertrouwen dat de leidinggevende het juiste zal doen (Rousseau, 1998)



**Figuur 2:** De relatie tussen *Transformational Leadership* en werknemerswelzijn (Liyanage, 2020)

Het onderzoek van Azila-Gbettor (2024) vond dat er een relatie bestaat tussen *Transformational Leadership* en welzijn. Er zijn vele onderliggende processen die inwerken op het verband. Dit is terug te zien in figuur 3. Zo werkt betekenisvol werk in op de relatie tussen *authentic leadership* en hedonistisch en eudaimonistisch welzijn (Cassar & Buttigieg, 2013). Ook werd er vastgesteld dat teamklimaat een onderliggend proces is dat een invloed heeft op de relatie tussen *Transformational Leadership* en angst (Berger et al., 2019).



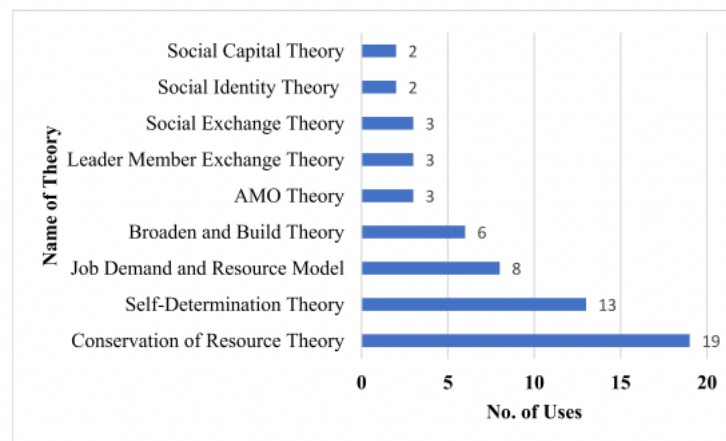
**Figuur 3:** De invloed van *Transformational Leadership* op werknemerswelzijn (Azila-Gbettor, 2024)

De drie beschreven onderzoeken hebben heel wat overeenkomsten maar ook enkele verschillen. Zo vonden de drie studies dat de kenmerken van het werk, zoals variatie in de job, een onderliggend proces is dat inwerkt op de relatie tussen leiderschap en welzijn. Daarnaast is er in de drie studies aangetoond dat betekenisvol werk een onderliggend proces is. Verder is er aandacht voor *empowerment*. Het onderzoek van Liyanage (2020) omschrijft de vier componenten van *empowerment* en gaat er dieper op in. Inceoglu et al. (2018) en Azila-Gbettor et al. (2024) vermelden eveneens *empowerment* als een onderliggend proces maar gaan er minder diep op in. Wel hebben Inceoglu et al. (2018) en Azila-Gbettor et al. (2024) in hun onderzoek aandacht voor teamwerking als een onderliggend proces. Bij Liyanage (2020) komt dit minder aan bod.

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat er veel onderliggende processen zijn die inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. De drie studies ontdekten veelal dezelfde onderliggende processen. Het enige grote verschil is hoeveel aandacht er aan ieder proces besteed wordt.

### 3.5 Theorieën die leiderschap en welzijn linken

In de vorige sectie is duidelijk geworden welke onderliggende processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. Nu is het van belang na te gaan waarom deze processen van invloed zijn. Een overzicht van verschillende theorieën is terug te vinden in figuur 4. In dit onderdeel zal ingegaan worden op de drie meest voorkomende theorieën. Deze komen onder andere naar voren in het recent onderzoek van Azila-Gbettor et al. (2024). Er zal een antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag. In subsectie 3.5.1 wordt de *Conservation of Resource Theory* besproken. Subsectie 3.5.2 behandelt de *Self-Determination Theory*. Ten slotte gaat subsectie 3.5.3 in op het *Job Demand and Resource Model*.



**Figuur 4:** Type theorieën (Azila-Gbettor et al., 2024)

### 3.5.1 Conservation of Resource Theory

Een theorie die vaak gebruikt wordt om de relatie tussen leiderschap en welzijn uit te leggen is de *Conservation of Resource Theory*. Het uitgangspunt van deze theorie is dat alle individuen een eindig aantal *resources* hebben (Hobfoll, 1989). Leiderschap kan gezien worden als zo een *resource* (Azila-Gbettor et al., 2024). Het doel van het individu is om *resources* te verwerven, te onderhouden en veilig te stellen om zo stress te verlagen en het welzijn te verhogen. De theorie veronderstelt dat een individu dat stress ervaart zal proberen zo min mogelijk *resources* te verliezen. Als er geen stress is zal het individu reserves proberen op te bouwen zodat hij een overschot aan *resources* kan aanspreken wanneer nodig (Hobfoll, 1989).

Hobfoll (2001) definieert vier soorten *resources*: objecten, persoonlijke karakteristieken, omstandigheden, of energieën. Ten eerste worden objecten in acht genomen vanwege de fysieke aard en omdat ze kunnen bijdragen aan status. Socio-economische status kan bijvoorbeeld bijdragen aan stress (Dohrenwend, 1978). Ten tweede worden persoonlijke karakteristieken in acht genomen voor zover ze bijdragen aan het verminderen van stress. Ten derde zijn er omstandigheden. Deze worden in acht genomen zolang ze waarde hebben voor een individu of een individu ernaar streeft. Voorbeelden hiervan zijn: het huwelijk en ouderdom. Ten vierde worden energieën beschouwd. Energieën kunnen ingezet worden om andere *resources* te verkrijgen. Voorbeelden hiervan zijn tijd, geld en kennis. Meer tijd om een deadline te halen kan bijvoorbeeld stress verlichten (Hobfoll, 1989).

Uit het uitgangspunt dat alle individuen een eindig aantal *resources* hebben, kunnen enkele principes en gevolgen gehaald worden. Het eerste principe is dat het verlies van *resources* tot meer stress zal leiden, dan dat het winnen van *resources* tot minder stress zal leiden. De impact van het verlies is dus groter dan van de winst. Het tweede principe is dat individuen *resources* moeten investeren om zichzelf te beschermen tegen verlies van *resources* en om *resources* te verkrijgen. Uit dit alles kunnen vier gevolgen getrokken worden. Ten eerste zullen individuen met meer *resources* minder gevoelig zijn voor het verlies van *resources*. Zij zullen ook beter in staat zijn om *resources* opnieuw te verkrijgen. Ten tweede zullen degenen die weinig *resources* hebben niet alleen gevoelig zijn voor het verlies van *resources* maar dit initieel verlies zal ook meer verliezen in de toekomst veroorzaken. Ten derde zullen individuen met veel *resources* makkelijker *resources* kunnen verwerven. Dit zal ervoor zorgen dat zij in de toekomst ook makkelijker *resources* kunnen verwerven. Ten slotte volgt uit de theorie dat individuen die weinig *resources* hebben een defensieve houding zullen aannemen om hun *resources* veilig te stellen (Hobfoll, 2001).

Leiderschap kan gezien worden als een *resource*. Goed leiderschap zorgt er bijvoorbeeld voor dat werknemers ondersteund worden en mogelijkheden hebben om te groeien en ontwikkelen. De beschikbaarheid van deze mogelijkheden fungeert als een waardevolle bron die individuen helpt om problemen op te lossen en om te gaan met stress. Dit zorgt voor een verhoging van het welzijn (Azila-Gbettor et al., 2024).

### **3.5.2 Self-Determination Theory**

De tweede theorie die vaak gebruikt wordt in onderzoek om de relatie tussen leiderschap en welzijn uit te leggen is de *Self-Determination Theory* (Gagné, 2014). Deze theorie veronderstelt dat intrinsieke motivatie komt van sociale omstandigheden die autonomie, competentie en verwantschap promoten (Deci & Ryan 2012). Deze drie behoeften zijn volgens de theorie even belangrijk als eten. De bevrediging van deze behoeften is het proces waarlangs werkmotivatie zich verder ontwikkeld (Van den Broeck, 2013).

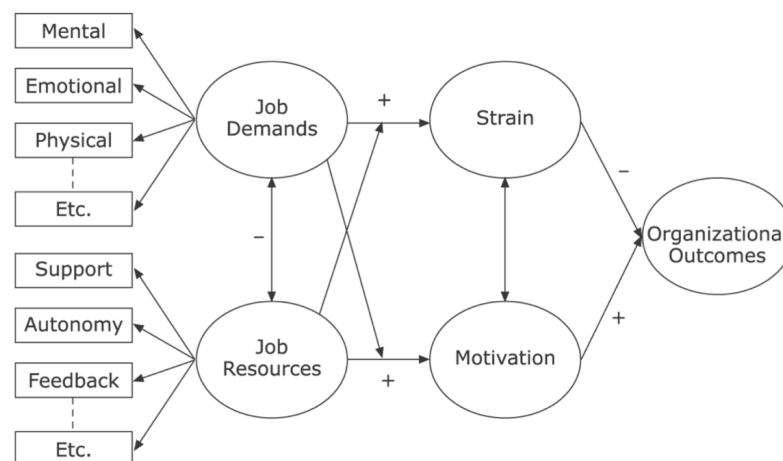
Autonomie betekent je eigen keuzes kunnen maken, zonder druk en met het gevoel dat je die keuze vrijwillig maakt (DeCharms, 1968). Competentie omvat gevoelens van meesterschap en effectiviteit. Dit kan door effectieve interactie met de omgeving (White, 1959). Bij verwantschap gaat het om de nood om gerespecteerd en begrepen te worden en om je zeker te voelen bij anderen (Baumeister & Leary, 1995).

Bass & Riggio (2006) hebben onderzocht hoe leiders kunnen bijdragen aan het bevredigen van de drie behoeften. Ten eerste kunnen zij hun werknemers nood aan autonomie vervullen. Ze kunnen dit doen door een mooie toekomstvisie te scheppen en hun werknemers te inspireren zodat ze zich met die visie kunnen identificeren. Daarnaast kunnen leiders hun werknemers aanmoedigen om initiatieven te nemen. Door naar de ideeën en bezorgdheden van werknemers te luisteren, voelen de werknemers zich autonoom. Ten tweede kunnen zij de nood aan competentie vervullen. Leiders kunnen hun werknemers stimuleren om creatief en innovatief te zijn. Ze kunnen hen aanmoedigen om problemen op een innovatieve manier aan te pakken en zo hun capaciteiten uit te breiden. Verder kunnen leiders hoge prestatieverwachtingen communiceren. Ze moeten hierbij wel het geloof in de werknemers uiten dat deze verwachtingen gehaald kunnen worden. Dit geeft werknemers vertrouwen in hun kunnen. Verder kunnen leidinggevendenden een ideale omgeving creëren voor werknemers om te groeien en om zich te ontwikkelen door hen te ondersteunen en feedback te geven. Ten derde kunnen leiders helpen bij het vervullen van de werknemers' nood aan verwantschap. Leiders zouden bijvoorbeeld actief kunnen luisteren naar de noden van hun werknemers. Dit zorgt ervoor dat de werknemer zich gehoord en begrepen voelt. Hierdoor ontstaat een hechte relatie tussen leider en werknemer (Kelloway et al., 2017). Verder kan de nood aan verwantschap vervuld worden door de nadruk te leggen op samenhang en het versterken van de teamgeest (Sosik & Godshalk, 2000)

### 3.5.3 Job Demand and Resource Model

Een laatste theorie om de relatie tussen leiderschap en welzijn uit te leggen is het *Job Demands-Resources Model*. Dit werd ontwikkeld door Bakker en Demerouti (Demerouti et al., 2001 & Bakker & Demerouti, 2007). Een visuele weergave van het model is terug te vinden in figuur 5. Het *Job Demands-Resources Model* vertrekt vanuit de assumptie dat de risicofactoren gerelateerd aan jobstress geassocieerd kunnen worden in twee categorieën, namelijk *job demands* en *job resources*. *Job demands* verwijst naar fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van de job. Deze vereisen een fysieke en psychologische inspanning. Dit kan leiden tot kosten. Voorbeelden hiervan zijn hoge werkdruk en onveilige werkomgeving. *Job resources* verwijst ook naar fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van de job maar deze verminderen de job demands. Ze zijn functioneel en stimuleren groei en ontwikkeling (Bakker & Demerouti, 2007).

Een tweede assumptie die het model maakt is dat er twee onderliggende psychologische processen een rol spelen in de ontwikkeling van stress en motivatie. Zo kunnen slecht ontworpen jobs en te veel werk leiden tot oververmoeidheid en gezondheidsproblemen. Aan de andere kant kunnen *job resources* motiverend werken wat leidt tot een verbeterde prestatie (Bakker & Demerouti, 2007).



**Figuur 5:** The Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007)

*Job resources* kunnen zowel een intrinsieke motiverende rol hebben omdat ze werknemers helpen groeien, leren en ontwikkelen, als een extrinsiek motiverende rol omdat ze bijdragen aan het behalen van doelen. In het eerste geval dragen de job resources bij tot het voorzien in menselijke behoeften (Deci & Ryan, 1985) voorbeelden van zulke noden zijn: autonomie (DeCharms, 1968), competentie (White, 1959) en verwantschap (Baumeister & Leary, 1995). *Job resources* kunnen een extrinsiek motiverende rol hebben, want een werkomgeving met veel resources zal ertoe leiden dat werknemers moeite willen doen en hun vaardigheden willen inzetten om een taak tot een goed einde te brengen (Bakker & Demerouti, 2007).

Leiders kunnen gezien worden als een *job resource* (Berger et al., 2019). Zij kunnen de psychologische aspecten van de job beïnvloeden, bijvoorbeeld door te zorgen voor een betere werkverdeling, een beloningssysteem en feedback (Hobfoll, 2001). Ook kan een goede relatie met een leidinggevende de *job demands* op de stress verlichten. Dit is omdat de steun en waardering van de leidinggevende ertoe leidt dat de werknemer anders naar de eisen zal kijken (Bakker & Demerouti, 2007).

Zowel de *Conservation of Resource Theory* en het *Job Demands-Resources Model* beschrijven leiderschap als *resource*. Volgens de *Conservation of Resource Theory* zorgt goed leiderschap ervoor dat werknemers de mogelijkheid hebben zich te ontwikkelen. Het *Job Demands-Resources Model* beschrijft leiderschap eveneens als *resource*, namelijk een *resource* die de psychologische aspecten van de job kan beïnvloeden. De *Self-Determination Theory* veronderstelt niet dat er *resources* zijn maar behoeften, namelijk autonomie, competentie en verwantschap. Volgens Bass & Riggio (2006) kan goed leiderschap bijdragen tot het bevredigen van die behoeften.

Alle beschreven theorieën benadrukken het belang van goed leiderschap. Uit de theorieën blijkt dat het belangrijk is dat leiders een werkplek creëren die gestoeld is op ondersteuning en *empowerment*. Leiders kunnen ervoor zorgen dat werknemers voldoende *resources* hebben. Verder kunnen zij de nadruk leggen op intrinsieke motivatie en positieve emoties promoten. Dit zal bijdragen tot het verbeteren van het welzijn van werknemers (Azila-Gbette et al., 2024).

### **3.6 Safety-specific Transformational Leadership en welzijn**

In dit onderdeel zal de link tussen *Safety-Specific Transformational Leadership* en welzijn van orderpickers besproken worden. De literatuur over deze leiderschapsstijl wordt beschreven en geanalyseerd. Er wordt gekeken hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* zich onderscheidt van *Transformational Leadership*. Verder wordt er nagegaan met welke elementen *Safety-Specific Transformational Leadership* een link heeft. Dit zal leiden tot het antwoord op de derde deelvraag.

*Safety-Specific Transformational Leadership* is een context-specifieke vorm van *Transformational Leadership*. Bij *Transformational Leadership* heeft de leider aandacht voor inspiratie, uitdaging, empowerment en overweging. Op deze manier zullen werknemers sneller geneigd zijn hun doelen te halen (Hyun-Duck & Angelita Bautista, 2022). Transformational leiderschap kan opgedeeld worden in vier componenten: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, geïndividualiseerde overweging en intellectuele stimulatie.

Bij *Safety-Specific Transformational Leadership* richt de leidinggevende zijn of haar inspirerende en motiverende inspanningen naar veiligheid (Barling et al., 2002). De vier voorgaande componenten richten zich bij deze vorm van leidinggeven dus naar veiligheid. De leider communiceert een visie van veiligheid, stimuleert werknemers om mee na te denken hoe het werk veiliger kan en is bezorgd om de veiligheid van zijn werknemers (de Koster et al., 2011).

Uit onderzoek is gebleken dat het relevant is binnen welke veiligheidscontext *Safety-Specific Transformational Leadership* onderzocht wordt. Zo hebben Nguyen et al. (2023) aangetoond dat *Safety-Specific Transformational Leadership* en *Transformational Leadership* in een risicovolle context eenzelfde effect hebben op veiligheid en prestaties. In een minder risicovolle context heeft *Safety-Specific Transformational Leadership* een sterkere invloed op veiligheid en prestatie dan *Transformational Leadership*. Het onderzoek van Smith et al. (2020) heeft een andere conclusie. Dit onderzoek focust op de risicovolle werkomgeving van brandweermannen. Smith et al. tonen aan dat *Safety-Specific Transformational Leadership* een positieve invloed heeft op het naleven van het dragen van een veiligheidsuitrusting.

De literatuur over *Safety-Specific Transformational Leadership* focust voornamelijk op de link met veiligheid. Zo vond het onderzoek van Kelloway in 2002 al dat er een verband is tussen *Safety-Specific Transformational Leadership* en veiligheid op het werk. de Koster et al. (2011) onderzochten of dit verband ook aanwezig is binnen de logistieke sector. In dit onderzoek wordt er gekeken of er een verband is tussen *Safety-Specific Transformational Leadership* en ongevallen in magazijnen. de Koster et al. (2011) bevestigen de bevindingen van Kelloway. Wang et al. (2023) constateerden dat *Safety-Specific Transformational Leadership* niet enkel een invloed heeft op individuele werknemers maar ook op teams. Wanneer een teamleider als een rolmodel voor veiligheid fungeert, zullen teamleden het gedrag imiteren. Zij zullen dan als groep meer voldoen aan de veiligheidsstandaarden en oog hebben voor veiligheid.

Naast de link tussen *Safety-Specific Transformational Leadership* en veiligheid is er onderzocht of er een link is met prestaties en kwaliteit. Onderzoek heeft geen link gevonden tussen veiligheid en prestaties en tussen veiligheid en kwaliteit. Dit betekent dat er geen positieve en geen negatieve invloed is van *Safety-Specific Transformational Leadership* op deze indicatoren (de Vries, 2016). Dit is verschillend met *Transformational Leadership* waar onderzoek wel heeft aangetoond dat er een positieve relatie is tussen deze vorm van leidinggeven en prestaties en kwaliteit (Dvir et al. 2002 & Masi & Cooke 2000).

Na veelvuldig onderzoek over de literatuur rond *Safety-Specific Transformational Leadership* is gebleken dat slechts één onderzoek focust op de link tussen *Safety-Specific Transformational Leadership* en welzijn van werknemers. Het onderzoek van Irshad et al. (2021) bekijkt of deze vorm van leidinggeven een invloed heeft op het psychologisch welzijn van zorgmedewerkers tijdens COVID-19. Dit is effectief het geval. Wanneer een leider binnen de zorg aandacht heeft voor veiligheid, zijn zorgmedewerkers minder bang om besmet te worden met COVID-19. Er is geen onderzoek terug te vinden dat de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op het welzijn van orderpickers onderzoekt.

## **4. Empirisch onderzoek**

Het empirisch onderzoek zal trachten nieuwe inzichten toe te voegen aan de academische literatuur omtrent de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op het welzijn van orderpickers. Daarnaast zal nagegaan worden wat de overeenkomsten zijn tussen de literatuur en de praktijk. Vanwege de beperkte kennis in de literatuur is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Er werden orderpickers en leidinggevendenden geïnterviewd van een logistiek bedrijf. Sectie 4.1 beschrijft de onderzoeksopzet van het empirisch onderzoek. Sectie 4.2 zal ingaan op de resultaten van de interviews.

### **4.1 Onderzoeksopzet**

In deze sectie wordt de methodologie van het empirisch onderzoek toegelicht. Subsectie 4.1.1 zal dieper ingaan op de keuze voor kwalitatief onderzoek. Subsectie 4.1.2 beschrijft de methode voor het afnemen van de interviews, namelijk semigestructureerde interviews. Het aantal respondenten en hun kenmerken worden besproken in subsectie 4.1.3. Daarna zal subsectie 4.1.4 ingaan op de vragenlijst en de gevolgde procedure. In subsectie 4.1.5 wordt ingegaan op de methode voor data-analyse. Ten slotte zal subsectie 4.1.6 ingaan op de betrouwbaarheid en validiteit.

#### **4.1.1 Keuze voor kwalitatief onderzoek**

De keuze voor kwalitatief of kwantitatief onderzoek dient gemaakt te worden aan de hand van het doel van het onderzoek (Oflazogl, 2017). Het doel van dit onderzoek is nagaan hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers beïnvloedt. Zoals reeds vermeld is hier slechts weinig onderzoek naar gedaan. Het huidige onderzoek is dus eerder verkennend. Volgens Ellram (1996) is kwalitatief onderzoek in dat geval aangewezen. Daarnaast stellen Grosse et al. (2016) dat verder kwalitatief onderzoek nodig is om de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op verschillende elementen zoals veiligheid en welzijn te onderzoeken.

#### **4.1.2 Semigestructureerde interviews**

In kwalitatief onderzoek zijn er verschillende methodes te onderscheiden. In dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews. Deze methode omvat een één-op-één gesprek op basis van een leidraad of een lijst van voorbereide onderwerpen (Ayres, 2008). De vragen die gesteld worden zijn open waardoor de interviewer kan afwijken van de leidraad. Op deze manier kan er een dialoog ontstaan met de geïnterviewde persoon. Daarnaast kunnen de respondenten antwoorden in eigen woorden en aspecten benadrukken die zij belangrijk vinden (Irvine et al., 2013). De semigestructureerde interviews zullen volgens Grosse et al. (2016) toestaan om het onderwerp te begrijpen vanuit het standpunt van mensen die midden in de praktijk staan. Ten slotte laat deze methode toe om de interviews gemakkelijk met elkaar te vergelijken en analyseren (Ayres, 2008). Dit helpt bij het bereiken van het doel van dit onderzoek.

#### 4.1.3 Respondenten

Om een goed empirisch onderzoek te voeren is het belangrijk dat de interviews de benodigde informatie bevatten. Daarom is er gekozen om zowel orderpickers als teamleiders te interviewen. Bij het selecteren van de respondenten is gekeken of zij in voldoende mate kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Er is gekozen om de interviews af te nemen bij een lokaal distributiecentrum van een internationale aanbieder van industriële producten. Dit bedrijf neemt anoniem deel aan het onderzoek. In het distributiecentrum worden verschillende logistieke activiteiten uitgevoerd waaronder orderpicken. Dit maakt dat het bedrijf geschikt is om de interviews af te nemen.

Het bedrijf beschikt over twee orderpickteams. Uit ieder team zijn de teamleider en twee orderpickers bevestigd. De respondenten werden door het bedrijf aangereikt. Er werden echter bewust orderpickers aangereikt die een verschillend aantal dienstjaren hebben. Uit ieder team werd een ervaren orderpicker gekozen en een relatief onervaren orderpicker. Dit geeft een goede mix van respondenten. De kenmerken van de verschillende respondenten zijn opgenomen in tabel 1.

| Functie     | Geslacht | Leeftijd         | Aantal jaren dienst |
|-------------|----------|------------------|---------------------|
| Teamleider  | Vrouw    | Pensioenleeftijd | 25                  |
| Teamleider  | Man      | 38               | Enkele maanden      |
| Orderpicker | Vrouw    | 42               | 7                   |
| Orderpicker | Vrouw    | 59               | 24                  |
| Orderpicker | Vrouw    | 24               | 1                   |
| Orderpicker | Vrouw    | 25               | 1,5                 |

**Tabel 1:** Kenmerken respondenten

Naast de mix van aantal dienstjaren valt het op dat er een goede mix is van jonge en oudere respondenten. De leeftijd varieert tussen 24 jaar en pensioenleeftijd. Daarnaast is het opvallend dat er overwegend vrouwelijke respondenten zijn. De reden hiervoor is dat er in verhouding meer vrouwelijke orderpickers zijn dan mannen.

#### 4.1.4 Vragenlijst en procedure

Alle interviews hebben plaatsgevonden in het bedrijf waar de respondenten werkzaam zijn. De interviews werden dus fysiek afgenomen. Op deze manier kon er aandacht besteed worden aan zowel de verbale als non-verbale signalen. De afgenomen interviews duurden gemiddeld 50 minuten.

Om de respondenten een beeld te geven van wat ze kunnen verwachten van het interview, wordt er aan het begin van ieder interview een korte toelichting gegeven. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven waar het interview over gaat, wat het doel is en wat de procedure is voor het verwerken van de antwoorden. Daarna wordt er toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Hierbij wordt duidelijk aangegeven dat de opname vertrouwelijk is en dat deze niet gedeeld wordt met de teamleiders of managers.

Bij het afnemen van de interviews wordt gebruik gemaakt van een interviewleidraad. Deze is gebaseerd op de leidraad die Cretskens (2022) gebruikt tijdens haar doctoraat. Aangezien er zowel orderpickers als teamleiders worden geïnterviewd, zijn er twee interviewleiden opgesteld. In bijlage 1 is de interviewleidraad voor de orderpickers terug te vinden. Bijlage 2 bevat de interviewleidraad voor de teamleiders. De leidraad begint met enkele algemene vragen om achtergrondinformatie te verzamelen. Dit helpt onder andere om de respondenten op hun gemak te stellen en om een band met hen op te bouwen. Vervolgens worden de verschillende thema's van het onderzoek bevraagd. De leidraad biedt een volgorde waarin de thema's behandeld kunnen worden. Hier kan echter van afgeweken worden wanneer een antwoord van een respondent een andere thema aanhaalt. Aan het einde van het interview worden enkele slotvragen gesteld. Hier krijgt de respondent onder andere de ruimte om onderwerpen toe te voegen aan het interview die hij of zij essentieel acht. Tot slot wordt de respondent bedankt voor de deelname.

#### **4.1.5 Data-analyse**

Na het afnemen van de interviews worden ze getranscribeerd en gecodeerd. De transcripties geven de interviews weer in de vorm van tekst. Hierbij wordt de gesproken taal letterlijk overgenomen. Vervolgens wordt alle informatie uit de interviews gesorteerd en gecategoriseerd in verschillende thema's. Dit wordt gedaan aan de hand van codes. Coderen is belangrijk om een goed overzicht te krijgen van alle verkregen informatie.

Coderen kent drie fases, namelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Bij open coderen wordt de verkregen data verdeeld in kleine delen. Per deel wordt er aangegeven wat het hoofdthema is. Bij axiaal coderen worden de codes uit de eerste coderingsfase met elkaar vergeleken en samengevoegd binnen een overkoepelende code. Hierbij is het mogelijk dat een code bij meerdere overkoepelende codes hoort. Op deze manier kunnen er achterliggende thema's ontdekt worden. De laatste fase is selectief coderen. In deze fase wordt er op basis van de opgestelde codes een theorie opgebouwd. Dit kan door alle codes in categorieën te verdelen en linken te leggen. Als dit alles gebeurd is kunnen de resultaten geanalyseerd worden om zo de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden (Strauss & Corbin, 1999).

#### **4.1.6 Betrouwbaarheid en validiteit**

Een goed onderzoek is betrouwbaar en valide. Validiteit is de mate waarin het onderzoek meet wat het doelt te meten. Betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie van de gebruikte onderzoeksmethode. Door transparant te werken kan de onderzoeker de lezer overtuigen dat het onderzoek betrouwbaar en valide is (Baarde et al., 2018).

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Deze keuze is gerechtvaardigd door het verkennende karakter van het onderzoek. Bij dit soort onderzoek past ook best een kwalitatieve analyse (Ellram, 1996). Daarnaast stellen Grosse et al. (2016) dat verder kwalitatief onderzoek nodig is om de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op verschillende elementen zoals veiligheid en welzijn te onderzoeken. Verder stelt Grosse et al. (2016) dat semigestructureerde interviews de respondenten de ruimte geven om in hun eigen woorden te antwoorden. Door een mix van orderpickers en teamleiders van verschillende leeftijden en werkervaring, genereert de studie relevante informatie om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De studie is beperkt door het feit dat alle respondenten uit één bedrijf komen en ze worden uitgekozen door het bedrijf. Toch levert de studie de informatie die het doelt te meten onder andere door de reële situatie.

Verder gebruikt het onderzoek een consistente onderzoeksmethode. Er worden namelijk semigestructureerde interviews afgenomen op basis van een vooraf opgestelde interviewleidraad. Dit brengt structuur in de interviews. Zo worden er eerst inleidende vragen gesteld, vervolgens thematische vragen en tot slot afsluitende vragen. Daarnaast worden de interviews in persoon afgenomen waardoor ook de non-verbale signalen opgevangen kunnen worden. Tenslotte vergroot de transcriptie en codificatie van de interviews de betrouwbaarheid.

## **4.2 Resultaten**

In deze sectie zullen de resultaten uit de interviews besproken worden. Subsectie 4.2.1 omschrijft kort het welzijns- en veiligheidsbeleid. Subsectie 4.2.2 gaat in op het psychologisch welzijn van de orderpickers. Er zal aangetoond worden of het goed gaat met het psychologisch welzijn van de orderpickers. Een goed psychologisch welzijn is immers nodig om de link met *Safety-Specific Transformational Leadership* te kunnen maken. In subsectie 4.2.3 wordt er vastgesteld of de leidinggevenden de leiderschapsstijl *Transformational Leadership* hanteren. Subsectie 4.2.4 zal ingaan op de onderliggende processen die inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. Subsectie koppelt de theorieën die leiderschap en welzijn linken aan de praktijk. Ten slotte zal subsectie 4.2.6 vaststellen of de leidinggevenden *Safety-Specific Transformational Leadership* toepassen en of er een link is met psychologisch welzijn.

### **4.2.1 Welzijns- en veiligheidsbeleid**

Het hebben van een welzijns- en veiligheidsbeleid kan een grote invloed hebben op het welzijn van werknemers. Uit de interviews blijkt echter dat het bedrijf enkel een veiligheidsbeleid heeft. Een welzijnsbeleid is eerder afwezig. Wanneer de respondenten gevraagd wordt het welzijnsbeleid te omschrijven, omschrijven zij het veiligheidsbeleid. Slechts enkele respondenten vermelden dat er een vertrouwenspersoon is waarbij ze terecht kunnen. Bij deze persoon kunnen ze ook terecht voor bezorgdheden omtrent veiligheid. Eén respondent geeft bij de afsluitende vragen aan dat het niet slecht zou zijn om een bedrijfspsycholoog in dienst te hebben. Dit zou volgens haar de stap naar een psycholoog buiten het bedrijf kleiner maken en het welzijn op het werk beïnvloeden.

Een veiligheidsbeleid is wel duidelijk aanwezig. Nagenoeg alle respondenten halen aan dat er veel aandacht is voor veiligheid. Zo krijgen nieuwe werknemers van bij het begin uitleg over het veiligheidsbeleid. Er wordt ook opgemerkt dat het veiligheidsbeleid goed ingeburgerd is en dat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt met betrekking tot veiligheid.

Dit wordt bevestigd wanneer hen gevraagd wordt wat de veiligheidsregels zijn en wat de veiligheidsuitrusting is. Enkele voorbeelden van veiligheidsregels zijn: (1) zorgen dat de paletten niet uitsteken; (2) Als je een mes gebruikt, van je af snijden; (3) Claxonneren wanneer je uit een stelling rijdt; en (4) algemene verkeersregels als voorrang van rechts. De veiligheidsuitrusting bestaat uit handschoenen, veiligheidsschoenen en bedrijfskledij of een fluorescerend hesje.

Wanneer er een ongeval gebeurt, wordt er aan de betrokken personen gevraagd om uit te leggen wat er gebeurd is. Dit om na te gaan hoe het ongeval in de toekomst vermeden kan worden. De respondenten halen aan dat ze dit niet als negatief ervaren of als een straf zien. De nadruk wordt gelegd op het vermijden van een nieuw ongeval. Er wordt ook uitleg gegeven over het ongeval aan het leanbord. De teamleiders maken bijvoorbeeld duidelijk hoe het ongeval vermeden had kunnen worden. Zij vermelden ook hoe het gesteld is met de betrokken personen.

Verder wordt de veiligheid consequent nagekeken door het SHEQ<sup>1</sup>-team. Zij lopen regelmatig door het magazijn om risico-waarnemingen te doen. Ook is er een maandthema rond veiligheid. Zo is er iedere maand aandacht voor een ander aspect van veiligheid. De leidinggevenden zullen in een bepaalde maand bijvoorbeeld extra inzetten op het gebruik van het mes.

Uit de interviews blijkt dat het hebben van een goed veiligheidsbeleid geapprecieerd wordt. Het is echter belangrijk dat er niet overdreven wordt. Zo halen sommige respondenten aan dat er veel herhaling is omtrent veiligheid en ze hierdoor minder luisteren als de boodschap voor de zoveelste keer herhaald wordt. Daarnaast wordt aangehaald dat wanneer er een ongeval gebeurt, dit heel detaillistisch wordt uitgezocht. Zo is het volgens één respondent bijvoorbeeld 'soms een beetje te'.

Het is belangrijk dat bedrijven aandacht hebben voor welzijn en veiligheid binnen hun bedrijf. Dit kan namelijk van invloed zijn op fysieke en geestelijke gezondheid van de werknemers. Als er echter te ver wordt gegaan, kan dit negatief zijn. Voor de respondenten van het onderzochte bedrijf is het duidelijk dat veiligheid een kernwaarde is van het bedrijf en ze vinden dit overwegend goed. Dit bevordert hun welzijn.

---

<sup>1</sup> SHEQ = *Safety, Health, Environment and Quality*

#### **4.2.2 Psychologisch welzijn**

Om na te gaan hoe Safety-Specific Transformational Leadership het psychologisch welzijn van orderpickers beïnvloedt, is het belangrijk om vast te stellen of het goed gaat met hun psychologisch welzijn. Zoals aangehaald in de literatuurstudie heeft psychologisch welzijn zes dimensies, namelijk zelfacceptatie, positieve relaties met andere personen, autonomie, omgevingsbeheersing, doel in het leven en persoonlijke groei. Verder kan psychologisch welzijn zowel negatief als positief zijn. Kenmerken van negatief psychologisch welzijn zijn vermoeidheid en burn-out. Kenmerken van positief hedonistisch welzijn zijn plezier in het werk en engagement. Kenmerken van positief eudaimonistisch welzijn zijn het vinden van betekenis in het werk en tevredenheid met de job. In deze sectie zal er aandacht zijn voor de dimensies: positieve relaties met de leidinggevende en autonomie. Verder zullen de kenmerken van negatief en positief psychologisch welzijn besproken worden.

De relatie met de leidinggevende wordt door iedere bevroegde orderpicker als positief ervaren. Ze voelen zich gesteund door hen. De respondenten geven aan dat ze bij hun leidinggevende terecht kunnen voor zowel privé- als werkgerelateerde problemen. Hier wordt naar geluisterd en in de mate van het mogelijke ook iets mee gedaan. De leidinggegenden kunnen overal aangesproken worden. Dit kan bijvoorbeeld formeel aan het leanbord maar ook een goedmorgen bij het passeren in de stellingen. De meeste orderpickers staan dagelijks in contact met hun leidinggevende. Er wordt wel aangegeven dat orderpickers die een nieuwe orderpicker opleiden meer contact hebben met de leidinggevende.

Daarnaast geven de orderpickers aan enige autonomie te hebben in hun job. Zo kunnen ze bijvoorbeeld ideeën voor verbeteringen aanbrengen bij hun leidinggegenden. Zo heeft één orderpicker bijvoorbeeld aangehaald dat twee picklijsten met een deadline dezelfde kleur hadden. Dit was verwarrend aangezien de deadlines dicht bij elkaar liggen. Dit werd door de leidinggegenden aangepast. Op andere vlakken is de autonomie echter beperkt. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met een voice-picking systeem, hierdoor kunnen de orderpickers niet zelf de route kiezen. Ze kunnen enkele aangeven dat ze naar de volgende stelling willen indien de andere geblokkeerd is. De afwisseling tussen de verschillende werkzaamheden wordt bepaald door de leidinggegenden. De orderpickers kunnen hen wel vragen om minder zwaar werk te doen als ze al meerdere dagen zwaar werk moesten doen of wanneer ze een doktersbrief hebben of zwanger zijn. Het gebrek aan autonomie wordt door de meeste orderpickers echter niet als negatief ervaren. Ze zien het hebben van autonomie niet als een 'must'.

Het zware werk en het werken in posten kan wel leiden tot vermoeidheid. Dit wordt vooral aangehaald door de oudere orderpickers. Zij beginnen lichamelijke klachten te krijgen van het zware werk en kunnen zich nog moeilijk aanpassen aan de wisselende werktijden. Anderen halen echter aan dat het werken in posten hen meer vrije tijd geeft omdat ze vrij zijn wanneer andere mensen werken.

Verder valt op dat er onder de orderpickers een groot engagement is. De orderpickers zijn bijvoorbeeld allemaal bereid om vrijwillig overuren te doen. In het magazijn wordt er regelmatig afgeroepen dat de orderpickers vrijwillig mogen overwerken. De meeste blijven dan 1 à 2 uur langer. De orderpickers sporen elkaar ook aan om langer te blijven. In de mate van het mogelijke blijft iedereen langer. Het vrijwillige karakter aan het overwerken is echter belangrijk. Wanneer er verplicht collectief overgewerkt moet worden, is de bereidheid om te blijven minder aanwezig.

Uit de interviews blijkt ook dat de orderpickers hun job betekenisvol vinden en dat ze er voldoening uit halen. Zo halen enkele respondenten aan dat orderpickers ervoor zorgen dat mensen hun bestelling krijgen. Eén orderpicker haalt aan dat door haar werk 'mensen aan de andere kant van de wereld ook weer verder kunnen met hun werk'.

Daarnaast vinden orderpickers plezier in hun werk. Er zijn voordelen en nadelen maar de voordelen lijken te overheersen. Als negatief punt wordt er meerdere keren aangehaald dat het voice-picking systeem vermoeiend is. De orderpickers hebben de hele dag een headset op waardoor ze gegevens doorgeven. Dit is heel repetitief werk. Hierbij helpt het ook niet dat er door een recente update van het systeem problemen zijn waardoor het systeem te pas en te onpas uitvalt. Er zijn echter ook positieve punten. Zo brengt het werk structuur en vinden de orderpickers het 'tellen' van de goederen leuk. Verder vinden ze het leuk dat ze onder de mensen zijn. Ze komen in het hele magazijn en komen continu mensen tegen waarmee ze kunnen babbelen. Die vrijheid en het babbelen met de mensen is belangrijk voor het plezier in het werk.

Ten slotte zijn de orderpickers in het algemeen tevreden met hun job. Ook hier zijn er positieve en negatieve punten. Door sommige orderpickers wordt bijvoorbeeld het werken in posten als negatief ervaren. Verder halen ze aan dat het loon eerder laag is. Ook wordt er meerdere keren gewezen op de verhouding tussen mannen en vrouwen. Er zijn op dit moment in beide pickteams overwegend vrouwen werkzaam. Dit zorgt soms voor frustraties en discussies die er volgens sommigen niet zouden zijn als de verhouding evenrediger was. Aan de andere kant voelen de orderpickers zich wel thuis in hun job. Ze kunnen werken in een aangename werkomgeving met leuke collega's. De sfeer wordt meermaals als zeer goed omschreven.

Uit het voorgaande blijkt dat het psychologische welzijn van de orderpickers, ondanks enkele negatieve punten, eerder goed is. In de verdere analyse zal er bekeken worden of dit goede psychologische welzijn gekoppeld kan worden aan *Safety-Specific Transformational Leadership*.

#### **4.2.3 Transformational leadership**

In deze subsectie zal er nagegaan worden of de leidinggevendenden leidinggeven op basis van *Transformational Leadership*. Dit is belangrijk want als er geen leiding wordt gegeven op basis van *Transformational Leadership* zullen de leidinggevendenden *Safety-Specific Transformational Leadership* niet toepassen. Dit is omdat *Safety-Specific Transformational Leadership* een specifieke vorm is van *Transformational Leadership*. Zoals aangehaald in de literatuurstudie heeft *Transformational Leadership* vier componenten: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, geïndividualiseerde overweging en intellectuele stimulatie. Voor ieder van deze componenten zal nagegaan worden of de leidinggevendenden ze toepassen.

De eerste component is geïdealiseerde invloed. Hierbij neemt de leider initiatieven op basis van wat juist is en niet op basis van wat beter is. De leider bouwt een relatie met zijn werknemers die gebaseerd is op respect en vertrouwen. Uit de interviews blijkt dat dit duidelijk toegepast wordt door beide teamleiders. Zo vinden zij wederzijds respect belangrijk en is iedereen gelijk. Eén teamleider haalt aan dat orderpickers die al langer in dienst zijn, denken dat ze meer mogen. Zij is hier niet mee akkoord en behandelt iedereen gelijk. Ook hebben zij vertrouwen in hun orderpickers. De orderpickers rijden de hele dag door het magazijn. De teamleiders vertrouwen erop dat de orderpickers hun werk doen en niet het merendeel van de dag aan het babbelen zijn of niks doen. Verder nemen zij beslissingen op basis van wat juist is en niet op basis van wat beter is. De teamleiders vinden het belangrijk om altijd naar iedereen te luisteren. In geval van een conflict luisteren zij bijvoorbeeld naar beide partijen en nemen op basis van wat juist is een beslissing.

De tweede component is inspirerende motivatie. Dit onderdeel kijkt naar hoe vaak leiders hun werknemers motiveren. Ze doen dit door het creëren van waarden en een visie die belangrijk zijn om doelen te behalen. De leider probeert zo het grootste potentieel uit zijn werknemers te halen. De teamleiders motiveren de orderpickers op meerdere manieren. Ze zeggen bijvoorbeeld beiden altijd merci om langer te blijven. Ook motiveren ze de orderpickers door hen aan te sporen met nieuwe ideeën te komen omtrent veiligheid en kwaliteit. Zo wordt er aan het leanbord veel aandacht besteed aan de waarde veiligheid. Er wordt benadrukt dat veiligheid op één staat en dat dit belangrijker is dan het gemiddelde aantal orderlijnen halen. Ten slotte proberen ze het grootste potentieel uit hun werknemers te halen door hen pater of meter te laten zijn van een nieuwe orderpicker. Een pater of meter krijgt de mogelijkheid om een nieuwe orderpicker de kneepjes van het vak te leren. De orderpickers die pater of meter zijn, geven aan dat het een grote eer is om hiervoor gevraagd te worden. Dit toont volgens hen dat de teamleider hen waardeert en motiveert hen om beter te werken.

De derde component is geïndividualiseerde overweging. Hierbij staat communicatie centraal. De leider is een mentor voor de werknemers die luistert en empathie heeft. De leider heeft aandacht voor de ambities en moeilijkheden van de werknemers, op het werk maar ook daarbuiten. Dit blijkt zowel uit de interviews met de orderpickers als met de teamleiders. Zo geven de teamleiders aan dat zij een open deur beleid hebben. Iedereen is altijd welkom bij hen om iets te bespreken. Eén teamleider omschrijft dit als: 'We hebben spreekuur van als we beginnen tot als we stoppen'. Voor de orderpickers is het ook mogelijk om de teamleiders eender waar aan te spreken. Dit kan voor de groep zijn aan het leanbord maar ook privé aan het bureau van de teamleider. Als het nodig is kan er een vergaderruimte geboekt worden zodat het gesprek vertrouwelijk kan plaatsvinden. Daarnaast geven zowel orderpickers als teamleiders aan dat het gesprek privé- en werkgerelateerd kan zijn. De orderpickers geven ook aan dat er geluisterd wordt door de teamleiders en dat ze zich gesteund voelen door hen. Het blijft echter niet alleen bij luisteren. De teamleiders proberen in de mate van het mogelijke een oplossing te zoeken voor een probleem. Ten slotte hebben teamleiders aandacht voor de problemen van orderpickers. Wanneer zij merken dat een orderpicker plots meer fouten maakt, zullen zij deze persoon aanspreken en vragen waardoor de fouten ontstaan. Dit wordt door de orderpickers niet als negatief ervaren. Zo wordt de schuld niet in hun schoenen geschoven maar wordt er gekeken waarom iets fout gaat. De leidinggevende gaat samen met de orderpicker op zoek naar oplossingen en geeft tips hoe de fouten vermeden kunnen worden.

De vierde component is intellectuele stimulatie. Het doel van de leider is om zijn werknemers 'outside the box' te laten denken en initiatief te nemen. Dit stimuleert creativiteit en autonomie. Uit de interviews blijkt dat de orderpickers gemotiveerd worden door hun teamleider om met nieuwe ideeën te komen. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op kwaliteit maar ook op veiligheid. Zo wordt er aan het leanbord regelmatig benadrukt dat de orderpickers met ideeën mogen komen. Eén orderpicker haalt aan: 'Iedereen zal altijd zeggen als jij een idee hebt om het anders te doen of om het veiliger te doen, moogt ge altijd die ideeën komen zeggen.'

In de interviews komt dus duidelijk naar voren dat de teamleiders stimulerend, aanmoedigend en motiverend leidinggeven. Wanneer aan de respondenten gevraagd wordt wat de stijl van leidinggeven is van hun teamleider, zijn dit kernwoorden die meermaals genoemd worden. Er kan dus geconcludeerd worden dat de teamleiders leidinggeven op basis van *Transformational Leadership*. Of zij ook leidinggeven op basis van Safety-Specific Transformational Leadership, zal later aan bod komen.

#### **4.2.4 Onderliggende processen leiderschap-welzijn**

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er veel onderliggende processen inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. Dit is terug te zien in de praktijk. De onderliggende processen die blijken uit de onderzoeken van Inceoglu et al. (2018), Liyanage (2020) en Azila-Gbettor (2024) komen ook terug in de interviews. Deze processen zullen in deze subsectie besproken worden.

Inceoglu et al. (2018) gebruiken een aantal categorieën in hun onderzoek naar de link tussen leiderschap en welzijn namelijk: sociaal-cognitief, motiverend, affectief, relationeel en identificatie. Sociaal-cognitief verwijst bijvoorbeeld naar zelfredzaamheid, zelfvertrouwen en de kijk op rechtvaardigheid (Stajkovic, 2006). Leiders spelen een belangrijke rol bij het vormgeven van de sociale omgeving van hun werknemers. Een voorbeeld hiervan is het peter-meter project. De orderpickers die meter zijn van een nieuwe orderpicker geven aan dat dit hen zelfvertrouwen geeft. Ze zijn door de leidinggevendenden uitgekozen om dit te mogen doen. Dit toont volgens hen dat de teamleider hun werk goed vindt en hen vertrouwt om een nieuwe orderpicker op te leiden. Dit geeft hen zelfvertrouwen in hun kunnen om het werk uit te voeren.

Motiverend verwijst naar de vormgeving van het werk (Hackman & Oldham, 1976). Hierbij kan gedacht worden aan job autonomie, variatie in het takenpakket en het voldoen aan noden. Aangezien de leidinggevende mee de werkomstandigheden bepaalt, heeft hij of zij een invloed op de motivatie van werknemers. Zoals reeds vermeld in subsectie 4.2.2 hebben de orderpickers enige autonomie in hun job. Zo kunnen ze bijvoorbeeld ideeën ter verbetering aanbrengen. Dat ze niet kunnen afwijken van de pickroute is voor hen niet erg. Verder blijkt uit de interviews dat de leidinggevende zorgt voor variatie in het werk. Zo zijn er drie verschillende taken, namelijk pick-in-the-box, eenlijners en meerlijners. Pick-in-the-box dat zijn de kleinere producten. Die worden rechtstreeks in de dozen gepikt en naar de inpak gebracht. Daar wordt de doos opgevuld, toegeplakt en worden er labels opgeplakt. Bij eenlijners is er één product per klant. Bij meerlijners bestelt de klant verschillende producten. De teamleider maakt een planning waarbij de orderpickers afwisselend deze drie taken toegewezen krijgen. Wanneer een orderpicker door omstandigheden meerdere dagen achter elkaar hetzelfde werk moet doen, kan hij of zij verzoeken om een andere taak. De leidinggevende houdt hier dan rekening mee. In sommige aspecten van het werk is er dus vrijheid en autonomie, in andere minder. De respondenten geven echter aan dat ze autonomie geen must vinden en tevreden zijn met de huidige werking.

In de categorie affectie zit het gedrag van de leider. Zo hebben het gemoed en de emoties van een leider een invloed op de werknemer (van Kleef et al., 2009). Deze categorie omvat eveneens de affectie en het welzijn van de werknemer, bijvoorbeeld werkengagement. Uit de interviews blijkt dat beide teamleiders rustig zijn en die rust ook uitstralen op de groep. Dit wordt zowel door de teamleiders als de orderpickers aangegeven. Zo haalt één orderpicker aan dat wanneer er een conflict is in de groep, de leidinggevende rustig blijft. De teamleider zal de situatie bekijken en tot een oordeel komen. Wel kunnen de teamleiders streng zijn wanneer nodig.

Relationeel verwijst naar de perceptie die de werknemer heeft van de interactie en de relatie met de leidinggevende. Zo toont vertrouwen in de leider dat de werknemer zich vrij voelt om open te communiceren over werkgerelateerde problemen zonder de angst om ontslagen te worden (Fulk et al., 1985). Zoals reeds eerder aangehaald is de relatie tussen de teamleiders en de orderpickers erg goed. Er wordt op regelmatige basis gecommuniceerd. Dit kan zowel formeel als informeel zijn. Er kunnen gesprekken gevoerd worden over het werk maar ook over privégerelateerde zaken. Wanneer een orderpicker met een probleem op het werk zit, zullen zij dit aankaarten bij de leidinggevende zonder angst om ontslagen te worden. Zo geven de orderpickers bijvoorbeeld aan dat wanneer zij aangesproken worden op een fout of op een ongeval dit nooit negatief aanvoelt. Ze begrijpen dat de leidinggevende de fout willen oplossen of het ongeval in de toekomst willen vermijden. Het welzijn en de veiligheid van de orderpickers staat hierbij centraal. Het halen van de doelen is bijkomstig.

Identificatie verwijst naar job identiteit. Leaders geven vorm aan een werknemer's zelfconcept door het vormen van een teamidentiteit die werknemers integreren in hun eigen identiteit (Lord & Brown, 2001). Dit aspect komt minder naar voren in de interviews. Zo lijken de teamleiders niet actief te werken aan een teamidentiteit. Er worden wel teambuildings georganiseerd om het teamgevoel te versterken.

Het onderzoek van Liyanage (2020) vond eveneens dat er veel onderliggende processen zijn in de relatie tussen leiderschap en welzijn. De drie meest voorkomende waren: betekenisvol werk, empoweren en vertrouwen. Betekenisvol werk wordt gezien als het vinden van een doel in het leven dat verder gaat dan extrinsieke resultaten van werk (Arnold et al., 2007). Uit het onderzoek blijkt dat de unieke eigenschappen van *Transformational Leadership* bijdragen aan het proces. Zo zorgt een leider met zijn inspirerende motivatie voor een duidelijke visie en doel voor het bedrijf. De leider zal op een innovatieve manier tonen hoe het werk van de werknemers past in de visie van het bedrijf. Zowel betekenisvol werk als inspirerende motivatie werden reeds besproken. Hier kan nog eens benadrukt worden dat de teamleiders benadrukken dat veiligheid primeert boven het halen van het aantal vooropgestelde orderlijnen.

Empowerment is eveneens een onderliggend proces. Volgens Spreitzer (1995) heeft empowerment vier componenten namelijk, betekenis, zelf-determinatie, impact en competentie. Leiders kunnen hiertoe bijdragen aangezien ze werknemers aanmoedigen en een doel geven. Wanneer werknemers betekenis geven aan hun werk zullen ze ernaar streven hun taak te volbrengen. Dit draagt bij tot een verhogen van het welzijn. Wanneer leiders oog hebben voor de inzet zullen de werknemers meer zelfvertrouwen krijgen (Walsh et al., 2014). Hier kan opnieuw het meter-peter project aangehaald worden. Orderpickers zien dit als een bevestiging van de leidinggevende dat ze hun werk goed doen.

Vertrouwen is een onderliggend proces in de relatie tussen leiderschap en welzijn vanwege het geïdealiseerde invloed aspect van *Transformational Leadership*. De leider is bezorgd om wat goed is voor de werknemer. Als werknemers dit merken zal de angst voor stress en de leider op zich afnemen. Dit aspect is doorheen de analyse al meerdere keren aan bod gekomen. Aanvullend kan nog gesteld worden dat de orderpickers van een team hun leidinggevende zien als een 'moederke'. De teamleider is bezorgd om het welzijn van de orderpickers. Zo zal ze bijvoorbeeld altijd een luisterend oor bieden bij problemen en benadrukken dat veilig werken belangrijk is.

Azila-Gbetteor (2024) identificeert eveneens verschillende onderliggende processen, onder andere betekenisvol werk, vertrouwen, empathisch luisteren en werkomstandigheden. Deze processen werden reeds besproken. De interviews zijn een bevestiging dat de onderliggende processen geïdentificeerd in de verschillende studies, terugkomen in de praktijk. Waarom deze processen aanwezig zijn en een invloed uitoefenen op het psychologisch welzijn van orderpickers, kan verklaard worden aan de hand van theorieën die leiderschap en welzijn linken. Of deze theorieën in de praktijk bevestigd worden is onderdeel van de volgende subsectie.

#### **4.2.5 Theorieën die leiderschap en welzijn linken**

In deze subsectie zal nagegaan worden of de theorieën geïdentificeerd in de literatuur bevestigd worden in de praktijk. 4.2.5.1 toetst *Conservation of Resource Theory* aan de praktijk. 4.2.5.2 gaat in op de *Self-Determination Theory*. Ten slotte wordt in 4.2.5.3 getest of het *Job Demand and Resource Model* bevestigd wordt in de praktijk.

#### **4.2.5.1 Conservation of Resource Theory**

Het uitgangspunt van deze theorie is dat alle individuen een eindig aantal *resources* hebben. Het doel van het individu is om deze *resources* te verwerven, te onderhouden en veilig te stellen om zo stress te verlagen en het welzijn te verhogen. Leiderschap kan gezien worden als een *resource*. Goed leiderschap zorgt er bijvoorbeeld voor dat werknemers ondersteund worden en mogelijkheden hebben om te groeien en ontwikkelen.

De orderpickers zijn in de interviews allemaal lovend over de leiderschapskwaliteiten van hun leidinggevende. Hiervan zijn reeds vele voorbeelden aangehaald. Wat goed leiderschap is, kan echter voor iedereen verschillend zijn. De orderpickers die al lang dezelfde teamleider hebben en geen andere leidinggevende gehad hebben, kunnen moeilijk een vergelijking maken. Voor de orderpickers die pas een nieuwe leidinggevende hebben, is er vergelijkingsmateriaal. Zij geven aan dat het huidige leiderschap beter is dan voorheen. De bron leiderschap is voor hen dus zeker in positieve zin aanwezig. Ze merken dat ze door het betere leiderschap minder stress hebben. De huidige leider is minder streng en legt minder druk op de orderpickers. Er wordt bijvoorbeeld minder druk op hen gelegd om het gemiddeld aantal orderlijnen te halen. De orderpickers ervaren dit als positief.

#### **4.2.5.2 Self-Determination Theory**

Deze theorie veronderstelt dat intrinsieke motivatie komt van sociale omstandigheden die autonomie, competentie en verwantschap promoten (Deci & Ryan 2012).

Ten eerste kunnen de teamleiders, de orderpickers helpen door hen autonomie te geven. In dit empirisch onderzoek komt naar voren dat de teamleiders hun orderpickers aansporen om met nieuwe ideeën te komen. Afwijken van de pickroute is echter enkel mogelijk in geval er een stelling geblokkeerd is. De orderpickers kunnen niet zelf hun route bepalen. Ondanks dat de autonomie door de aard van de job slechts in beperkte mate aanwezig is, geven de orderpickers aan dit niet erg te vinden. De beperkte autonomie wordt gecompenseerd door het luisteren van de teamleiders naar hun bezorgdheden. Zo kunnen de orderpickers altijd bij hun leidinggevende terecht wanneer ze zich zorgen maken om de veiligheid.

Ten tweede vervullen leidinggevers de nood aan competentie. Leiders stimuleren hun werknemers om creatief en innovatief te zijn. Ze moedigen hen aan om problemen op een innovatieve manier aan te pakken en zo hun capaciteiten uit te breiden. Verder creëren leidinggevers een ideale omgeving voor werknemers om te groeien en zich te ontwikkelen door hen te ondersteunen en feedback te geven. In het onderzochte bedrijf wordt er jaarlijks een formeel feedbackgesprek gehouden. Hierin wordt er gekeken wat de orderpicker doorheen het jaar gepresteerd heeft. Tussendoor wordt er echter ook feedback gegeven. De teamleiders geven bijvoorbeeld dagelijks feedback aan het leanbord over de kwaliteit van het werk en over de ongevallen. Wanneer er goed gewerkt is zullen zij dit benadrukken. Als er veel fouten zijn, zullen zij hun orderpickers motiveren om het beter te doen. Niet op een straffende manier maar eerder door de werknemers te stimuleren om met ideeën te komen.

Ten derde helpen leiders bij het vervullen van de werknemers' nood aan verwantschap. Leiders luisteren actief naar de noden van hun werknemers. Verder wordt de nood aan verwantschap vervuld door de nadruk te leggen op samenhang en het versterken van de teamgeest (Sosik & Godshalk, 2000). Dit aspect is ook reeds besproken. De orderpickers geven aan allemaal aan dat hun leidinggevenden een luisterend oor bieden en zelfs nog een stap verder gaan. Als het nodig is, zullen de leidinggevenden proberen een oplossing te vinden voor de noden van de orderpickers. Verder wordt er nadruk gelegd op de teamgeest door het organiseren van teambuildings. Daarnaast motiveren de teamleiders de teamgeest door zelf midden in het team te staan. Zo gaan ze indien nodig zelf mee picken. Ook zullen de leidinggevenden langer blijven wanneer dit nodig is. Dit stimuleert de orderpickers om ook vrijwillig langer te blijven. Dit wordt bevestigd aangezien alle orderpickers aangeven soms langer te blijven en elkaar onderling ook aan te sporen dit te doen.

#### **4.2.5.3 Job Demand and Resource Model**

Het *Job Demands-Resources Model* vertrekt vanuit de assumptie dat de risicofactoren gerelateerd aan jobstress geclassificeerd kunnen worden in twee categorieën, namelijk *job demands* en *job resources*. *Job demands* verwijst naar fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van de job. Deze vereisen een fysieke en psychologische inspanning. Voorbeelden hiervan zijn hoge werkdruk en onveilige werkomgeving. *Job resources* verwijst ook naar fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van de job maar deze verminderen de job demands. Ze zijn functioneel en stimuleren groei en ontwikkeling (Bakker & Demerouti, 2007).

Leiders kunnen gezien worden als een *job resource* (Berger et al., 2019). Zij kunnen de psychologische aspecten van de job beïnvloeden, bijvoorbeeld door te zorgen voor een betere werkverdeling, een beloningssysteem en feedback (Hobfoll, 2001). Ook kan een goede relatie met een leidinggevende de *job demands* op de stress verlichten. Uit de voorgaande subsecties is al gebleken dat de teamleiders bijdragen tot een goede verdeling van het werk en feedback geven. Ook is aangetoond dat in het onderzochte bedrijf de relatie tussen de orderpickers en de leidinggevenden goed zit. In deze subsectie zal enkel ingegaan worden op het al dan niet aanwezig zijn van beloningssystemen.

Uit de interviews blijkt dat de leidinggevenden de orderpickers vooral belonen met een woord. Wanneer er goede prestaties geleverd worden, zal dit aangehaald worden aan het leanbord. Er zijn echter ook beloningssystemen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er geen specifieke beloningen zijn voor de orderpickers. Wanneer er een beloning gegeven wordt is dit voor alle afdelingen van het bedrijf. In het onderzochte bedrijf worden werknemers beloond wanneer er x-aantal dagen geen ongeval gebeurd is. Er wordt dan een kleine of grote traktatie gegeven. Dit kan gaan van een bakje aardbeien of taart tot een frituur of 'hamburgerbarak', zoals de respondenten omschrijven. Er kan dus gesteld worden dat de leiders bij het onderzochte bedrijf een *job resource* zijn.

#### **4.2.6 Safety-Specific Transformational Leadership**

In subsectie 4.2.3 is reeds aangetoond dat de leidinggevenden leidinggeven op basis van *Transformational Leadership*. Dit betekent echter niet dat zij ook *Safety-Specific Transformational Leadership* toepassen. In deze subsectie zal nagegaan worden of dit toegepast wordt. Om vast te stellen of de leidinggevenden *Safety-Specific Transformational Leadership* toepassen, is de vragenlijst van Barling et al. (2002) gebruikt.

Uit de interviews blijkt dat beide teamleiders verschillende veiligheidsnormen benadrukken. Zo is er veel aandacht voor het dragen van de handschoenen en het gebruik van het rollend materieel. Door zowel teamleiders als orderpickers wordt aangehaald dat leidinggevenden het belangrijk vinden om op voetgangers te letten en niet te zeker te zijn wanneer je rijdt met rollend materieel.

Ook zijn de teamleiders zelf toegewijd aan de veiligheid. Alle respondenten halen dit aan. De leidinggevenden geven het juiste voorbeeld en passen alle veiligheidsregels toe. Zo dragen ze bijvoorbeeld zelf handschoenen en claxonneren ze als ze uit een stelling rijden.

Verder moedigen de teamleiders, de orderpickers aan om veilig te werken. De leidinggevenden geven aan dat ze benadrukken dat veiligheid op één staat en dat het aantal gepickte orderlijnen bijkomstig is. Verder geven alle respondenten aan dat de veiligheidsprestaties meegedeeld worden aan het leanbord. De bijna-ongevallen, incidenten en risico-waarnemingen worden daar besproken. Ook worden de orderpickers attent gemaakt op de gevaren, bijvoorbeeld als je met een mes naar je toe snijdt kan dat snijwonden veroorzaken. Daarnaast wordt er benadrukt om hulp te vragen wanneer nodig. Als er een groot stuk gepickt moet worden is het veiliger om hulp te vragen.

Uit de interviews blijkt niet dat de leidinggevenden zelf ideeën aanbrengen om veilig te werken. De teamleiders halen aan dat er een maandthema is maar dat komt vanuit SHEQ. Verder denkt een respondent dat de leidinggevenden wel ideeën aanhalen maar dit eerder onderling bespreken en niet rechtstreeks met de orderpickers.

Wel sporen de teamleiders de orderpickers aan om met ideeën te komen om veiliger te werken. De respondenten geven aan dat ze dit belangrijk vinden. Aan het leanbord wordt er meermaals per week aangehaald dat er ideeën aangebracht mogen worden. De leidinggevenden uiten waardering wanneer iemand met een idee komt. Ook benadrukken zij dat de orderpickers kunnen vragen om producten te verplaatsen naar een andere picklocatie. Een orderpicker geeft het voorbeeld van beitels die op een hoogte gepickt moeten worden. Zij heeft aangegeven bij haar leidinggevende dat dit gevaarlijk is. De leidinggevende heeft hier melding van gemaakt en actief opgevolgd of de beitels verplaatst werden. Wanneer dit gebeurd is, zegt de leidinggevende dat tegen de orderpicker. Dit is niet enkel het geval voor de beitels maar voor alles. De leidinggevenden vinden het belangrijk om aan de orderpickers te laten weten wanneer hun probleem is opgelost. Dit spoort de orderpickers volgens hen aan om ideeën en problemen te blijven melden.

De leidinggevenden geven geen individuele training aan de orderpickers. Wanneer er een veiligheidstraining wordt gegeven is dit door SHEQ of een externe partij. Er wordt bijvoorbeeld regelmatig een test gedaan voor het rollend materieel. Verder wordt er vooral uitleg gegeven hoe er veilig gewerkt kan worden. Er is ooit een demonstratie geweest hoe het best een mes te hanteren. Dit is echter niet positief onthaald door de orderpickers. Om het te zeggen in de woorden van een respondent: 'Dat is tijd vergooien he.'

Wel gaan de teamleiders goed om met de bezorgdheden die de orderpickers hebben omtrent veiligheid. Wanneer een orderpicker een gevaarlijke situatie meldt, geven de leidinggevenden dit prioriteit. Uit de antwoorden van de interviews blijkt dat de leidinggevenden bijna letterlijk alles uit handen laten vallen om een melding te maken. De melding gebeurt altijd onmiddellijk. De leidinggevenden vragen bijvoorbeeld of een bepaald product verplaatst kan worden. Als ze merken dat dit niet gebeurt, bespreken ze dit met hun eigen teamleider of escaleren ze het probleem naar SHEQ. De orderpickers geven het aan fijn te vinden dat er iets gedaan wordt met hun zorgen. Zo zegt een orderpicker: 'Het feit dat ze het melden is voldoende, als er dan niks mee gedaan wordt maakt minder uit.'

Er werd reeds gesteld dat er beloningen worden gegeven wanneer er veilig gewerkt wordt. De beloningen worden echter gegeven aan alle afdelingen en niet specifiek aan de orderpickers. Wel uiten de leidinggevenden regelmatig hun tevredenheid over de veiligheid. Wanneer er geen ongevallen gebeurd zijn, halen de teamleiders dit aan, aan het leanbord. Wel vinden ze van zichzelf dat dit te weinig gedaan wordt. De positieve zaken zouden volgens hen meer benadrukt mogen worden.

Wanneer ze ontevreden zijn met de veiligheid zullen ze dit eerst duidelijk maken aan het leanbord. Er zal niemand persoonlijk aangesproken worden. De focus ligt op bewustmaking. Wanneer het probleem zich blijft voordoen zal de persoon in kwestie persoonlijk aangesproken worden. Dit gebeurt niet voor de andere orderpickers maar apart. Hij of zij wordt gewezen op het probleem en er wordt onderling gekeken hoe er veiliger gewerkt kan worden.

Uit al deze voorgaande elementen blijkt dat de leidinggevenden aandacht hebben voor veiligheid en dit ook toepassen in hun stijl van leidinggeven. Op basis van de vragenlijst van Barling et al. (2002) kan er dus geconcludeerd worden dat de leidinggevenden Safety-Specific Transformational Leadership toepassen. Het feit dat ze dit toepassen en dat het in het algemeen goed gesteld is met het psychologisch welzijn van de orderpickers, kan betekenen dat er een link is tussen Safety-Specific Transformational Leadership en psychologisch welzijn.

## 5. Conclusie

Het orderpickproces wordt nog altijd in grote mate uitgevoerd door mensen. Volautomatische magazijnen zijn in de minderheid. Mensen dragen bij aan de effectiviteit en kwaliteit van het proces. Het is dus belangrijk dat bedrijven aandacht hebben voor het welzijn van orderpickers. Wanneer zij zich niet goed voelen zal dit kosten met zich meebrengen bijvoorbeeld gerelateerd aan ziekte (Danna & Griffin, 1999). Leidinggevers kunnen ervoor zorgen dat orderpickers zich goed voelen. Zij kunnen dit doen door beloningspraktijken, het herontwerpen van werk maar ook door in te spelen op veiligheid (Grant et al., 2007). De manier van leidinggeven kan dus een invloed hebben op het welzijn van werknemers (Inceoglu et al., 2018).

Aangezien veiligheid een belangrijk thema is binnen de logistiek is ervoor gekozen om de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op het welzijn van orderpickers te onderzoeken (EuroStat, 2023 & Barling et al., 2002). Bij deze vorm van leidinggeven richt de leidinggevende zijn of haar inspirerende en motiverende inspanningen naar veiligheid. In onderzoek is reeds aangetoond dat deze vorm van leidinggeven een positieve invloed heeft op veiligheid (e.g. de Koster et al., 2011 & Nguyen et al., 2023). De invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op welzijn is nog niet uitgebreid onderzocht. Er is enkel een onderzoek dat de invloed nagaat in de gezondheidszorg (Irshad et al., 2021). Het was dus interessant om te onderzoeken hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers beïnvloedt. Om dit te onderzoeken werd er eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Vervolgens werd er een empirische studie gedaan om de inzichten uit de literatuur te toetsen aan de praktijk.

Uit het onderzoek is gebleken dat *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers op meerdere manieren beïnvloedt. Zo zijn er meerdere onderliggende processen die inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn bijvoorbeeld vertrouwen, betekenisvol werk en job autonomie (Inceoglu et al., 2018; Liyanage, 2020 & Azila-Gbetteor, 2024). Vertrouwen in de leidinggevende kan bijdragen aan het welzijn van orderpickers. In het huidige onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat orderpickers de leidinggevers vertrouwen om een gevaarlijke situatie onmiddellijk aan te pakken. Betekenisvol werk draagt eveneens bij tot een beter welzijn. De leidinggevende kan bijvoorbeeld op een innovatieve manier tonen hoe het werk van de werknemers past in het veiligheidsbeleid van het bedrijf. Ook job autonomie draagt bij aan een goed welzijn. De leidinggevende kan hiertoe bijdragen door werknemers 'outside the box' te laten denken en initiatief te laten nemen. In het huidige onderzoek doen zij dit door werknemers te stimuleren om ideeën aan te brengen om veiliger te werken.

Verder blijkt uit de empirische studie dat *Safety-Specific Transformational Leadership* een positieve invloed heeft op het welzijn van orderpickers. Zo is het goed gesteld met hun psychologisch welzijn en passen de leidinggevendenden *Safety-Specific Transformational Leadership* toe. Bij het onderzochte bedrijf hebben de orderpickers in het algemeen een goed psychologisch welzijn. Zo hebben zij een goede relatie met hun leidinggevende. Daarnaast hebben de orderpickers enige autonomie in hun job. Zo kunnen ze bijvoorbeeld ideeën voor verbeteringen aanbrengen bij hun leidinggevendenden. Verder is er onder de orderpickers een groot engagement. De orderpickers zijn bijvoorbeeld allemaal bereid om vrijwillig overuren te doen. Uit de interviews blijkt ook dat de orderpickers hun job betekenisvol vinden en dat ze er voldoening uit halen. Wel kan het zware werk en het werken in posten leiden tot vermoeidheid. Toch lijken de positieve elementen van het werk te overheersen.

Het goed psychologisch welzijn zou het gevolg kunnen zijn van *Safety-Specific Transformational Leadership*. Uit het empirisch onderzoek blijkt namelijk dat de leidinggevendenden deze stijl toepassen. Ten eerste benadrukken teamleiders verschillende veiligheidsnormen zoals het dragen van handschoenen. Ten tweede zijn de teamleiders toegewijd aan de veiligheid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat zij de veiligheidsvoorschriften zelf naleven. Ten derde moedigen de teamleiders, de orderpickers aan om veilig te werken. Ten vierde sporen de teamleiders de orderpickers aan om met ideeën te komen om veiliger te werken. Ten vijfde gaan de teamleiders goed om met de bezorgdheden die de orderpickers hebben omtrent veiligheid. Wanneer een orderpicker een gevaarlijke situatie meldt, proberen de leidinggevendenden bijvoorbeeld onmiddellijk terug veilig te maken. Ten slotte worden er beloningen gegeven wanneer er veilig gewerkt wordt. Op basis van deze elementen kan geconcludeerd worden dat de leidinggevendenden *Safety-Specific Transformational Leadership* toepassen.

Het lijkt dus dat *Safety-Specific Transformational Leadership* een positieve invloed heeft op het welzijn van orderpickers. Het is echter belangrijk om rekening te houden met enkele beperkingen. Ten eerste is er gebruik gemaakt van een kleine steekproef. Er werden in totaal zes werknemers geïnterviewd bij één bedrijf. Dit zorgt ervoor dat de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden. Ten tweede is er weinig voorgaand onderzoek gedaan naar de invloed van *Safety-Specific Transformational Leadership* op welzijn. Dit maakt het moeilijk om de resultaten te kunnen vergelijken. Ten derde werden de respondenten aangereikt door het bedrijf. Dit kan ervoor zorgen dat de steekproef niet representatief is. Ten slotte kan het eigen perspectief van de onderzoeker en de kennis van het bedrijf een invloed gehad hebben op de resultaten.

Om na te gaan hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers beïnvloedt is er meer onderzoek nodig. In de eerste plaats moet er kwalitatief onderzoek gedaan worden naar de invloed van menselijke factoren op het welzijn van orderpickers. Daarnaast moet er in een logistieke context onderzocht worden op welke zaken *Safety-Specific Transformational Leadership* een invloed heeft. Om onomstotelijk vast te stellen hoe *Safety-Specific Transformational Leadership* het welzijn van orderpickers beïnvloedt moeten er meer leidinggevendenden en meer orderpickers bij meer bedrijven geïnterviewd worden. Er zijn dus nog vele mogelijkheden voor verder onderzoek.

Het is belangrijk dat er in de logistieke sector meer onderzoek gedaan wordt naar de invloed van leidinggeven op het welzijn van orderpickers. Zij zijn namelijk de spil die het orderpickerproces laten draaien. Wanneer zij een goed welzijn hebben zal dit een concurrentieel voordeel opleveren voor bedrijven.

## 6. Literatuurlijst

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193– 203.

Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41, 28–60. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2014.0033>

Ayres, L. (2008) 'Semi-structured interview', in Given, L. (Ed.): *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Sage, Los Angeles, CA.

Azila-Gbettor, E. M., Honyenuga, B. Q., Atatsi, E. A., Ayertso Laryea, C. N., & Konadu Quarshie, A. N. (2024). Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. *Heliyon*, 10(2), e24134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134>

Baarde, B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & Van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. (1e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety. *Journal of applied psychology*, 87(3), 488-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.488>

Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842–1863. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802324601>

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire Profile*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd edn. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Baumeister, R.F. and Leary, M.R. (1995), The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

- Berger R., Czakert J.P., Leuteritz J.P., Leiva D. (2019). How and when do leaders influence employees' well-being: moderated mediation models for job demands and resources. *Front. Psychol.* 10, 2788.
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875–893. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
- Cassar, V., & Buttigieg, S. (2013). An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 3, 171–183.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organizations a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455–471.
- Cretskens I. (2022). Werkdocument: interviewgids ontwikkeld gedurende doctoraat.
- D'Aleo, V., & Sergi, B. S. (2017). Human factor: the competitive advantage driver of the EU's logistics sector. *International Journal of Production Research*, 55(3), 642–655. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1194540>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Debusschere, B. (2023, 20 Februari). Hebt u dit soort baas? Dan loopt u meer kans op een burn-out: 'Het kan escaleren tot een toxische cultuur in de hele organisatie'. *DeMorgen*. <https://www.demorgen.be/nieuws/hebt-u-dit-soort-baas-dan-loopt-u-meer-kans-op-een-burn-out-het-kan-escaleren-tot-een-toxische-cultuur-in-de-hele-organisatie~b042ef5d/?referrer=https://www.google.com/>
- DeCharms, R. (1968). *Personal Causation*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York, NY.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1*. In. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Derue, D., Nahrgang, J., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.
- Dohrenwend, B. S., Krasnoff, L., Askenasy, A. R., & Dohrenwond, B. P. (1978). Exemplification of a method for scaling life events: The PERI life events scale. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 205–229.

- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio, B. Shamir. (2002). Impact of Transformational Leadership on follower development and performance: A field experiment. *Acad. Manag. J.*, 45(4): 735– 744.
- Ellram, L. M. (1996). The Use of the Case Study Method in Logistics Research. *Journal of Business Logistics*, 17(2), 93-138.
- EuroStat. (2023). *Accidents at work*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Accidents\\_at\\_work\\_statistics#Analysis\\_by\\_activity](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Accidents_at_work_statistics#Analysis_by_activity)
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753–777.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 36, 1-6.
- Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 301–313. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90003-7](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(85)90003-7)
- Gagné, M. (ed.) (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.
- Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of personality*, 77(4), 1025-1050. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59, 1880–1895. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Grosse, E. H., Glock, C. H., Jaber, M. Y., & Neumann, W. P. (2015). Incorporating human factors in order picking planning models: framework and research opportunities. *International Journal of Production Research*, 53(3), 695-717. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919424>
- Grosse, E., Dixon, S., Neumann, W., & Glock, C. (2016). Using qualitative interviewing to examine human factors in warehouse order picking: Technical note. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 23, 499-518. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2016.075211>
- Grosse, E. H., Glock, C. H., & Neumann, W. P. (2017). Human factors in order picking: a content analysis of the literature. *International Journal of Production Research*, 55(5), 1260-1276. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1186296>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hyun-Duck, K., & Angelita Bautista, C. (2022). Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8189. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Irshad, M., Majeed, M., & Khattak, S. A. (2021). The Combined Effect of Safety Specific Transformational Leadership and Safety Consciousness on Psychological Well-Being of Healthcare Workers. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.688463>
- Irvine, A., Drew, P. and Sainsbury, R. (2013). 'Am I not answering your questions properly? Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews'. *Qualitative Research*, 13(1), 87-106.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Kelloway, E. K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. (2017). The Antecedents of Transformational Leadership and Its Consequences for Occupational Health and Safety. In *Leading to Occupational Health and Safety* (pp. 69). John Wiley & Sons, Incorporated. <https://go.exlibris.link/wxrhPY37>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140.
- van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52, 562-580. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331253>
- de Koster, R., Le-Duc, T., & Roodbergen, K. J. (2007). Design and control of warehouse order picking: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 182(2), 481-501. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.07.009>

- de Koster, R. (2008). Warehouse Assessment in a Single Tour. *Warehousing in the Global Supply Chain: Advanced Models, Tools and Applications for Storage Systems*. [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-2274-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-2274-6_17)
- de Koster, R. B. M., Stam, D., & Balk, B. M. (2011). Accidents happen: The influence of Safety-Specific Transformational Leadership, safety consciousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents. *Journal of Operations Management*, 29(7-8), 753-765. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.06.005>
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical leadership and subordinates' occupational well-being: A multi-level examination in China. *Social Indicators Research*, 116, 823–842. <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-013-0321-z>
- Liyanage, C. P. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Well-being: A Narrative Synthesis. *Colombo business journal*, 11(2), 24-66. <https://doi.org/10.4038/cbj.v11i2.63>
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133–152. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00072-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8)
- Masi, R. J., R. A. Cooke. (2000). Effects of Transformational Leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *Int. J. Organ. Anal.*, 8(1), 16–47.
- Napolitano, M. (2012). Warehouse/DC operations survey: mixed signals. *Mod. Mater. Handl.*, 51 (11), 48–56.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>
- Nguyen, V. Q., Turner, N., Barling, J., Axtell, C. M., & Davies, S. (2023). Reconciling general Transformational Leadership and Safety-Specific Transformational Leadership: A paradox perspective. *Journal of Safety Research*, 84, 435–447. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.12.006>
- Nussbaum, M. C., & Sen, A. e. (1993). *The quality of life*. Clarendon Press. <http://catdir.loc.gov/catdir/enhancements/fy0603/91042030-d.html>
- Oflazogl, S. (2017). Qualitative versus Quantitative Research. *IntechOpen*. <https://openresearchlibrary.org/content/68956a03-de21-4c20-a5bf-e21d9cb2f244>
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 19(S1), 665-671. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<665::AID-JOB972>3.0.CO;2-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<665::AID-JOB972>3.0.CO;2-X)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of eudaimonic well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4, 99–104.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703. <https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Sen, A. (1993). Capability and well-being. In M. C. Nussbaum & A. Sen (Eds.), *The quality of life* (pp. 30–53). Oxford: Clarendon Press.
- Smith, T. D., DeJoy, D. M., & Dyal, M.-A. (2020). Safety specific Transformational Leadership, safety motivation and personal protective equipment use among firefighters. *Safety science*, 131, 104930. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104930>
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365–90.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1208–1224. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage.
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of Transformational Leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18, 480–492. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051811418342>
- Trautrim, A., Grant, D.B., Cunliffe, A.L., Wong, C. (2012). 'Using the "documentary method" to analyse qualitative data in logistics research'. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(8-9), 828-842
- Van den Broeck, A. (2013). The job demands-resources model: A motivational analysis from self-determination theory. *Gedrag en Organisatie*, 26, 449–466. <https://doi.org/10.5553/GenO/092150772013026004005>
- de Vries, J. (2016). *Behavioral Operations in Logistics* (Publication Number EPS-2015-374-LIS) [Ph.D. thesis, Erasmus University Rotterdam]. <http://hdl.handle.net/1765/79705>

- de Vries, J., de Koster, R., & Stam, D. (2016). Exploring the role of picker personality in predicting picking performance with pick by voice, pick to light and RF-terminal picking. *International Journal of Production Research*, 54(8), 2260-2274. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1064184>
- Walsh, M., Dupré, K., & Arnold, K. A. (2014). Processes through which transformational leaders affect employee psychological health. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 162-172. <https://www.jstor.org/stable/24332807>
- Wang, D., Mao, W., Zhao, C., Wang, F., & Hu, Y. (2023). The cross-level effect of team Safety-Specific Transformational Leadership on workplace safety behavior: The serial mediating role of team safety climate and team safety motivation. *Journal of Safety Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.05.001>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Waterman, A. S. (1984). *The psychology of individualism*. New York: Praeger.
- White, R. (1959), "Motivation reconsidered: the concept of competence". *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

## 7. Bijlagen

### 7.1 Interviewleidraad orderpicker

#### 1. Inleiding

- Mezelf en het project kort voorstellen

Ik ben Lianne Willems en ik schrijf momenteel een masterproefonderzoek rond de invloed van leidinggeven op het welzijn van orderpickers. Het doel is om na te gaan hoe een leiderschapstijl specifiek gericht op veiligheid kan bijdragen aan het verhogen van welzijn. Ik zal hierbij ingaan op de onderliggende processen die inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. Verder zal er gekeken worden in welke mate de leidinggevende focust op welzijn. Dit onderzoek is van belang omdat er nog steeds veel ongelukken gebeuren in magazijnen en omdat er een trade-off lijkt te zijn tussen veiligheid en welzijn. Leidinggevers kunnen deze trade-off matigen. Hier is echter weinig aandacht voor. De focus bij bedrijven ligt eerder op productiviteit en efficiëntie.

- Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming
  - Alvorens we van start gaan wil ik vragen of u akkoord gaat met dit interview, en of het voor u ook in orde is als ik dit gesprek opneem om de data achteraf te kunnen analyseren?
  - De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.
  - Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.
  - Indien u op de hoogte wil blijven van de resultaten van het onderzoek, dan mag je je emailadres noteren bij punt 7 op de geïnformeerde toestemming.

- Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen, om dan over te gaan naar vragen rond welzijn.

- Achtergrond
  - Werk je als orderpicker binnen het bedrijf?
  - Hoe lang werk je hier al?
  - Heb je hiervoor ook al in andere bedrijven gewerkt?
  - Welke functie had je daar?
  - Wat is je leeftijd?
  - Werk je hier met een vast contract of ad interim?
  - Werk je in posten? Wisselend of een vaste post?
- Standaardwerkdag
  - Hoe ziet een standaardwerkdag voor jou eruit?
  - Wat moet je precies doen? Werk je altijd met dezelfde mensen samen?
- Keuze van werk
  - Wat maakt dat je bij dit bedrijf bent komen werken? Was dit een bewuste keuze? Of had je dringend een job nodig? Heb je andere bedrijven overwogen?
  - Wat maakt dat je voor een job als orderpicker hebt gekozen? Was dit een bewuste keuze? Heb je andere jobs overwogen?

## 2. Critical Incident Technique (CIT)

- *(The critical incident technique basically consists of asking eyewitness observers for factual accounts of behaviours (their own or others') which significantly contribute to a specified outcome. The emphasis is on incidents (things which actually happened and were directly observed) which are critical (things which significantly affected the outcome).)*
- *Opmerking:*
  - Techniek gebruiken als ondersteunend mechanisme!
  - Niet vragen naar welzijn op zich, maar nagaan of bepaalde verwachtingen al dan niet vervuld zijn. Wat vindt de persoon in kwestie belangrijk in zijn/haar job en vindt hij/zij dat hier?
- *Vragen die je kan gebruiken bij de critical incident technique:*
  - Wat is er precies gebeurd?
  - Wanneer is dit gebeurd?
  - Wie waren hierbij betrokken?
  - Wat was jouw rol bij deze gebeurtenis?
  - Welk effect had deze gebeurtenis op jou, op jouw welzijn?
  - Wat waren de gevolgen van deze gebeurtenis?

## 3. Vragenclusters

- Bedrijf
  - Wat zijn de positieve punten aan werken voor dit bedrijf? Kan je een voorbeeld geven? Wat zijn de grootste voordelen van hier te werken?
  - En zijn er ook negatieve kanten aan werken voor dit bedrijf? Kan je een voorbeeld geven? → CIT
  - En als je het bedrijf hier vergelijkt met andere bedrijven waar je vroeger gewerkt hebt? Is het hier leuker om te werken? Kan je een voorbeeld geven?
  - Hoe ervaar je de sfeer binnen het gehele bedrijf? Zijn er bepaalde waarden die het bedrijf wil uitstralen? (vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, ...) Kan jij je vinden in deze waarden? Slagen ze in hun opzet? (Cultuur)
    - Heb je het gevoel dat je hier, in dit bedrijf, thuishoort? Ben je trots dat je hier werkt? Voel je je verbonden met het bedrijf? (Autry 2003) (Social dimension between the employees and the organisation/Outcomes - commitment)
    - Ben je soms bereid om eens extra in te springen als er een collega ziek is of zo? Waarom wel of niet? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Engagement)
  - Ervaar jij je werkplaats als een flexibele werkplaats? Waarom wel of niet? (denk aan uren wisselen, taak wisselen, ...) Is flexibiliteit belangrijk voor je? Waarom? Welke maatregelen, die voor jou belangrijk zijn, zouden toegevoegd kunnen worden aan het beleid? (flexible working)

- Job
  - Wat vind je fijn aan je job als orderpicker?
    - Zijn er aspecten van je job die je gelukkig of blij maken? Waarom? Ben je 's morgens blij om naar het werk te vertrekken? (EWB – Psy.dim. – Hed. – Happiness)
  - Heb jij het gevoel dat jouw sterke punten, jouw potentieel, hier ten volle worden benut? Of heb je het gevoel dat je veel meer kan betekenen voor het bedrijf? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Fully functioning) competentie
  - Vind je de job van orderpicker een belangrijke job? Heb je het gevoel dat de inspanningen die je levert in het bedrijf zin hebben? Kan je dit toelichten? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Meaning) competentie
  - Geeft jouw job je voldoening? (EWB – Psy.dim. – Hed. – Job satisfaction)
  - Heeft u autonomie in uw job? Kan u ideeën aanbrengen om uw job te verbeteren? Mag u afwijken van de orderpick route?
- Social dimension
  - Between employees and their supervisor (~ Social support – Antecedent)
    - Hoe ervaar je de relatie met je leidinggevende? Is een goede relatie met je leidinggevende belangrijk voor je?
    - Hoe vaak is er interactie tussen jullie? Hoe verloopt de communicatie?
    - Welke elementen vind je fijn in de omgang met je leidinggevende, en wat zou beter kunnen?
    - Voel je je gesteund door je leidinggevende? Voel je je begrepen?
    - Hoe zou je de stijl van leidinggeven omschrijven?
    - Heb jij het gevoel erkenning (waardering) te krijgen voor de taken die je uitvoert? Van je leidinggevende? Of ook van anderen? Wat doet dit met jou? Is erkenning krijgen belangrijk voor je? (Ant.- Org.fact. – Work env. – Employee recognition)
    - Speelt de vakbond een belangrijke rol in dit bedrijf? Hoe ervaar jij dat?
    - Krijgt u voldoende feedback van uw leidinggevende?
      - Is dit dan persoonlijk of wordt dat eerder aan het team in zijn geheel gegeven? Of beiden?
    - Hoe gaat uw leidinggevende om met het maken van fouten? Vindt u deze aanpak correct?
- Veiligheid
  - Hoe zou u het veiligheidsbeleid van het bedrijf omschrijven?
  - Welke veiligheidsmaatregelen zijn er? Kledij? Veiligheidsinstructies?
    - Voorziet het bedrijf de veiligheidsuitrusting?
  - Hoe wordt er aandacht besteed aan veiligheid? Worden er trainingen gegeven? Wordt het veiligheidsbeleid regelmatig aangehaald tijdens werkoverleg?
  - Hoe wordt er omgegaan met ongelukken?
- Safety-specific Transformational Leadership
  - Over welke veiligheidsnormen spreekt uw leidinggevende?
  - Hoe laat uw leidinggevende zien dat hij toegewijd is aan een veilige werkomgeving?
    - Wat doet hij? Welk gedrag vertoont hij?
  - Ziet u dat uw leidinggevende deze normen zelf toepast? Hoe?
    - Hoe moedigt uw leidinggevende u aan om veilig te werken?
  - Brengt uw leidinggevende nieuwe ideeën aan om veiliger te werken?
    - Welke ideeën heeft hij in het voorbije jaar uitgewerkt?
  - Moedigt uw leidinggevende u aan zelf met verbeterideeën te komen omtrent veiligheid? Hoe?
  - Heeft u zelf al eens ideeën geopperd om de veiligheid te verbeteren? Zo ja, welke? Deed uw leidinggevende hier iets mee?
  - Laat uw leidinggevende u, individueel, zien hoe u uw werk veilig kan doen? Zo ja, hoe?
  - Als u zich zorgen maakt over de veiligheid, kan u dan bij uw leidinggevende terecht? Luistert hij dan?/Doet hij iets met de verkregen informatie?

- Heeft u al eens een dergelijk gesprek gehad met uw leidinggevende? Hoe verliep dit?
- Hoe beloont uw leidinggevende u wanneer de veiligheidsnormen gehaald worden?
- Hoe uit uw leidinggevende dat hij of zij tevreden is over uw veiligheidsprestaties?
  - Hoe uit uw leidinggevende dat hij of zij ontevreden is over uw veiligheidsprestaties?

#### 4. Einde interview

- Hoe kijk je naar de toekomst?
  - Voor jezelf: Ga je deze job uitvoeren tot aan je pensioen?
  - Voor de organisatie: Wat kan er beter in de organisatie?
- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of toevoegen aan het interview? Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen vragen?

#### 5. Achtergrond informatie

- *Self-determination theory (posits that the satisfaction of the three basic psychological needs – autonomy, competence, and relatedness – typically fosters subjective well-being as well as eudaimonic well-being (Ryan & Deci 2001 p.147).)*
  - *Autonomy*
  - *Competence*
  - *Relatedness*
- *The Job Description Index (JDI) ((Smith, Kendall & Hulin, 1969) is a measure of quality of work life. The JDI measure involves five constructs. These are (1) satisfaction with work, (2) satisfaction with pay, (3) satisfaction with promotion policies, (4) satisfaction with supervision, and (5) satisfaction with co-workers.)*

## 7.2 Interviewleidraad teamleider

### 1. Inleiding

- Mezelf en het project kort voorstellen

Ik ben Lianne Willems en ik schrijf momenteel een masterproefonderzoek rond de invloed van leidinggeven op het welzijn van orderpickers. Het doel is om na te gaan hoe een leiderschapstijl specifiek gericht op veiligheid kan bijdragen aan het verhogen van welzijn. Ik zal hierbij ingaan op de onderliggende processen die inwerken op de relatie tussen leiderschap en welzijn. Verder zal er gekeken worden in welke mate de leidinggevende focust op welzijn. Dit onderzoek is van belang omdat er nog steeds veel ongelukken gebeuren in magazijnen en omdat er een trade-off lijkt te zijn tussen veiligheid en welzijn. Leidinggevers kunnen deze trade-off matigen. Hier is echter weinig aandacht voor. De focus bij bedrijven ligt eerder op productiviteit en efficiëntie.

- Inlichtingenblad en geïnformeerde toestemming
  - Alvorens we van start gaan wil ik vragen of u akkoord gaat met dit interview, en of het voor u ook in orde is als ik dit gesprek opneem om de data achteraf te kunnen analyseren?
  - De data is anoniem t.o.v. de werkgever. Dus de werkgever weet nooit wie wat gezegd heeft.
  - Hier kunnen zowel goede als slechte elementen benoemd worden want uit beide kunnen lessen getrokken worden.
  - Indien u op de hoogte wil blijven van de resultaten van het onderzoek, dan mag je je emailadres noteren bij punt 7 op de geïnformeerde toestemming.

- Kennismaking

Dan zou ik graag willen beginnen met een aantal algemene vragen om u als persoon wat beter te leren kennen, om dan over te gaan naar het thema welzijn.

- Achtergrond geïnterviewde
  - Wat is je functie binnen het bedrijf?
  - Hoe lang werk je hier al?
  - Heb je hiervoor ook al in andere bedrijven gewerkt? Welke functie had je daar?
- Bedrijf
  - Hoeveel orderpickers zijn er werkzaam binnen het bedrijf? En op deze site?
- Standaardwerkdag
  - Hoe ziet een standaardwerkdag voor jou eruit, in relatie tot de orderpickers?
    - Kom je op een standaardwerkdag veel in contact met de orderpickers?
    - Kom je veel 'op de vloer' bij hen dan?

## 2. Critical Incident Technique (CIT)

- *(The critical incident technique basically consists of asking eyewitness observers for factual accounts of behaviours (their own or others') which significantly contribute to a specified outcome. The emphasis is on incidents (things which actually happened and were directly observed) which are critical (things which significantly affected the outcome).)*
- *Opmerking:*
  - *Techniek gebruiken als ondersteunend mechanisme!*
  - *Niet vragen naar welzijn op zich, maar nagaan of bepaalde verwachtingen al dan niet vervuld zijn. Wat vindt de persoon in kwestie belangrijk in zijn/haar job en vindt hij/zij dat hier?*
- *Vragen die je kan gebruiken bij de critical incident technique:*
  - *Wat is er precies gebeurd?*
  - *Wanneer is dit gebeurd?*
  - *Wie waren hierbij betrokken?*
  - *Wat was jouw rol bij deze gebeurtenis?*
  - *Welk effect had deze gebeurtenis op jou, op jouw welzijn?*
  - *Wat waren de gevolgen van deze gebeurtenis?*

## 3. Vragenclusters

- Bedrijf
  - Wat zijn volgens jou de sterke punten van het welzijnsbeleid in dit bedrijf?
    - Kan je een voorbeeld geven?
    - Hoe ervaar jij dit beleid?
    - Hoe ervaart jouw team dit beleid?
  - Zijn er ook aspecten aan het welzijnsbeleid in dit bedrijf die nog kunnen groeien of verder uitgewerkt worden?
    - Kan je een voorbeeld geven?
  - En als je het welzijnsbeleid binnen het bedrijf vergelijkt met andere bedrijven (waar je vroeger gewerkt hebt)?
    - Wat zijn dan de grootste verschillen?
    - Zijn er grote verschillen specifiek voor orderpickers?
  - Zijn er bepaalde waarden die het bedrijf wil uitstralen? (vriendelijkheid, nauwgezetheid, respect, samenwerking, ...) Kennen de orderpickers deze waarden? Worden ze uitgedragen door iedereen? (Cultuur)
    - Hoe zou je de sfeer binnen het bedrijf omschrijven? Is de sfeer in het warehouse anders dan in andere afdelingen van het bedrijf?
  - Is het belangrijk dat de orderpickers zich thuis voelen in het bedrijf? Dat ze trots zijn dat ze hier werken? Dat ze een zekere verbondenheid voelen met het bedrijf? (Autry 2003) (Social dimension between the employees and the organisation/Outcomes - commitment)
  - Zetten jullie in op flexibiliteit? (flexible working)
    - Zie jij het warehouse als een flexibele werkplaats? (denk aan uren wisselen, taak wisselen, ...)

- Waarom wel of niet?
  - Is flexibiliteit belangrijk voor de orderpickers volgens jou? Waarom?
- Veiligheidsbeleid
  - Hoe zou u het veiligheidsbeleid van het bedrijf omschrijven?
  - Wat zijn volgens jou de sterke punten van het veiligheidsbeleid in dit bedrijf?
    - Kan je een voorbeeld geven?
    - Hoe ervaar jij dit beleid?
    - Hoe ervaart jouw team dit beleid?
  - Heb je het gevoel dat men hier veel initiatieven neemt zodat het personeel zich veilig voelt op het werk?
  - Kan je een voorbeeld geven?
    - Kledij?
    - Veiligheidsrichtlijn (boek)
  - Zijn er ook aspecten aan het veiligheidsbeleid in dit bedrijf die nog kunnen groeien of verder uitgewerkt worden?
    - Kan je een voorbeeld geven?
  - En als je het veiligheidsbeleid binnen het bedrijf vergelijkt met andere bedrijven (waar je vroeger gewerkt hebt)?
    - Wat zijn dan de grootste verschillen?
    - Zijn er grote verschillen specifiek voor orderpickers?
  - Zijn er bepaalde waarden die het bedrijf wil uitstralen? (met betrekking tot veiligheid) Kennen de orderpickers deze waarden? Worden ze uitgedragen door iedereen? (Cultuur)
    - Hoe zou je het veiligheidsbewustzijn binnen het bedrijf omschrijven? Is dit bewustzijn in het warehouse anders dan in andere afdelingen van het bedrijf?
  - Hoe wordt er aandacht besteed aan veiligheid? Worden er trainingen gegeven? Wordt het veiligheidsbeleid regelmatig aangehaald tijdens werkoverleg?
  - Hoe wordt er omgegaan met ongelukken?
- Job
  - Hoe ervaren de meeste orderpickers hun job?
    - Denk je dat de meeste orderpickers tevreden zijn over hun job? Hoe weet je dat?
      - Heb jij de indruk dat de meeste orderpickers hun job leuk vinden? (EWB – Psy.dim. – Hed. – Happiness)
    - Zijn de orderpickers soms bereid om extra in te springen als er een collega ziek is of zo? Waarom wel of niet? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Engagement)
  - Wordt binnen het bedrijf de job van orderpicker voldoende gewaardeerd? Of wordt daar eerder op neergekeken? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Meaning)
  - Wordt de mening van de orderpickers gevraagd over bepaalde aspecten van de job? Krijgen ze de kans om input te leveren en wordt hier rekening mee gehouden? (Ant.-Org.fact. – Work env. – Employee involvement)
  - Heb jij het gevoel dat de orderpickers ingezet worden volgens hun potentieel? Dus dat hun potentieel ten volle wordt benut? Of heb je het gevoel dat ze veel meer kunnen betekenen voor het bedrijf? (EWB – Psy.dim. – Eud. – Fully functioning)
- Social dimension
  - Hoe is de relatie tussen de leidinggevende en de orderpickers? (~ Social support (employees & supervisor) – Antecedent)
    - Hoe ervaar jij deze relatie?
    - Vind je het hebben van een goede relatie met de orderpickers belangrijk?
    - Hoe verloopt het contact tussen de leidinggevende en de orderpickers?
      - Is dit dagelijks?
      - Informeel?
    - Steun jij je team van orderpickers? Kan je een voorbeeld geven?

- Krijgen de orderpickers waardering voor de taken die ze uitvoeren? (Ant.- Org.fact. - Work env. - Employee recognition)
  - Hoe zou je je stijl van leidinggeven omschrijven?
  - Geeft u regelmatig feedback aan de orderpickers?
    - Is dit dan persoonlijk of wordt dat eerder aan het team in zijn geheel gegeven? Of beiden?
  - Hoe gaat u om met fouten bij het orderpicken?
  - Speelt de vakbond een belangrijke rol in dit bedrijf? Kan je dat wat toelichten?
- Safety-specific Transformational Leadership
  - Op welke veiligheidsnormen legt u als leidinggevende de nadruk?
  - Hoe laat u aan de orderpickers zien dat u toegewijd bent aan een veilige werkomgeving?
    - Wat doet u? Welke acties onderneemt u?
  - Past u welf de veiligheidsnormen toe waarop u de nadruk legt? Hoe?
    - Hoe moedigt u orderpickers aan om veilig te werken?
  - Brengt u nieuwe ideeën aan om veiliger te werken?
    - Welke ideeën heeft u in het voorbije jaar uitgewerkt?
  - Moedigt u orderpickers aan zelf met verbeterideeën te komen omtrent veiligheid? Hoe?
  - Heeft een orderpicker zelf al eens ideeën geopperd om de veiligheid te verbeteren? (uit zichzelf) Zo ja, welke? Doet u hier iets mee?
  - Laat u als leidinggevende, individuele orderpickers zien hoe zij hun werk veilig kunnen doen? Zo ja, hoe?
  - Als order pickers zich zorgen maken over de veiligheid, denkt u dat ze dan naar u komen om in gesprek te gaan?
  - Als een orderpicker zich zorgen maakt over de veiligheid, kunnen ze dan bij u terecht? Luistert u? Doet u iets met de verkregen informatie?
    - Heeft u al eens een dergelijk gesprek gehad met een orderpicker? Hoe verliep dit?
  - Hoe beloont u orderpickers wanneer de veiligheidsnormen gehaald worden?
  - Hoe uit u dat u tevreden bent over de veiligheidsprestaties van de orderpickers?
    - Hoe uit u dat u ontevreden bent over de veiligheidsprestaties van de orderpickers?

#### 4. Einde interview

- Hoe kijk je naar de toekomst?
  - Voor orderpickers: Zijn er dringende veranderingen nodig?
  - Voor de organisatie: Wat kan er beter in de organisatie?
- Is er iets dat u graag nog zou willen delen of toevoegen aan het interview? Iets waarvan u denkt dat ik het zou moeten weten en begrijpen?
- Is er iets dat u mij nog zou willen vragen?

#### 5. Achtergrondinformatie

- *Self-determination theory (posits that the satisfaction of the three basic psychological needs – autonomy, competence, and relatedness – typically fosters subjective well-being as well as eudaimonic well-being (Ryan & Deci 2001 p.147).)*
  - *Autonomy*
  - *Competence*
  - *Relatedness*
- *The Job Description Index (JDI) ((Smith, Kendall & Hulin, 1969) is a measure of quality of work life. The JDI measure involves five constructs. These are (1) satisfaction with work, (2) satisfaction with pay, (3) satisfaction with promotion policies, (4) satisfaction with supervision, and (5) satisfaction with co-workers.)*