



Mijn onderzoek: wat en waarom?

- Waar gaat het over?
- Betrokkenheid en werkbeleving medewerkers
 - en houding t.o.v. veranderingen in het werk
 - Ervaren vrijheid bij uitvoeren werkzaamheden
 - Invloed stijl van leidinggeven op deze aspecten
 - * *Verhouding van deze aspecten t.o.v. elkaar**

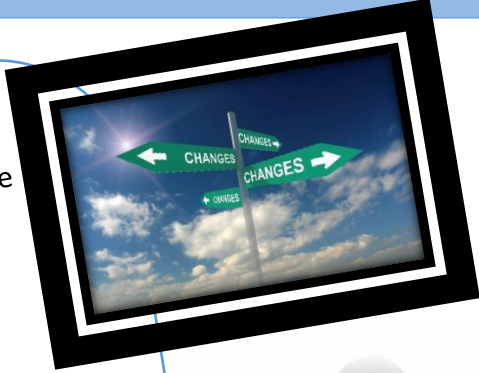
- Opleiding MCC?
- Organisatiegedrag, -cultuur en -dynamiek
 - Veranderingskundige en organisatieontwikkelingsvraagstukken



- Titel onderzoek: Wat beweegt ambtenaren?
- Knipooog naar stereotype ambtenaar.
 - Vs. Ambtenaren moeten volop in beweging zijn
 - o Snel veranderende omgeving (continu in ontwikkeling en in beweging).
 - o Ambtenaren kunnen niet achterblijven en niets doen, maar moeten in beweging komen
 - Stapje harder lopen?
 - Innerlijke motivatie en basisbehoeften
 - o Positieve houding en gedrag
 - o Geen passieve houding, maar actief gedrag



- Waarom?
- 70% veranderprocessen, realiseert niet beoogde resultaat.
 - o Veel veranderingen bij gemeente (tegenkrachten, weerstand, niet mee willen/kunnen bewegen → negatieve aspecten benaderen??)
 - 80% niet volledig bevlogen (minder productief, vaker ziek, kwalitatief minder goed werk)
 - o Bestuur: "kwaliteit prestaties moeten omhoog"
 - o Werkdruk (intern onderzoek en landelijke cijfers)
 - 1 op 3 last van werkdruk
 - 4% burnout
 - 60-80% niets te maken met ziekte, maar met gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid
 - Zorgwekkende financiële situatie



- Nodig?
- Integrale benadering van verandermanagement om effectief sturing te geven aan veranderingen...
 - o Veranderkunde: veranderbereidheid (t.o. weerstand)
 - o Positieve psychologie: bevlogenheid (t.o. burnout)
 - o Organisekunde: autonomie
 - o Leiderschap: stijl van leidinggeven
 - ✓ Draagt bij aan goede prestaties



Centrale vraag?

"Wat is de invloed van autonomie op de bevlogenheid en de veranderbereidheid van medewerkers in de gemeente Heerenveen? En welke rol speelt de leiderschapsstijl hierbij?"



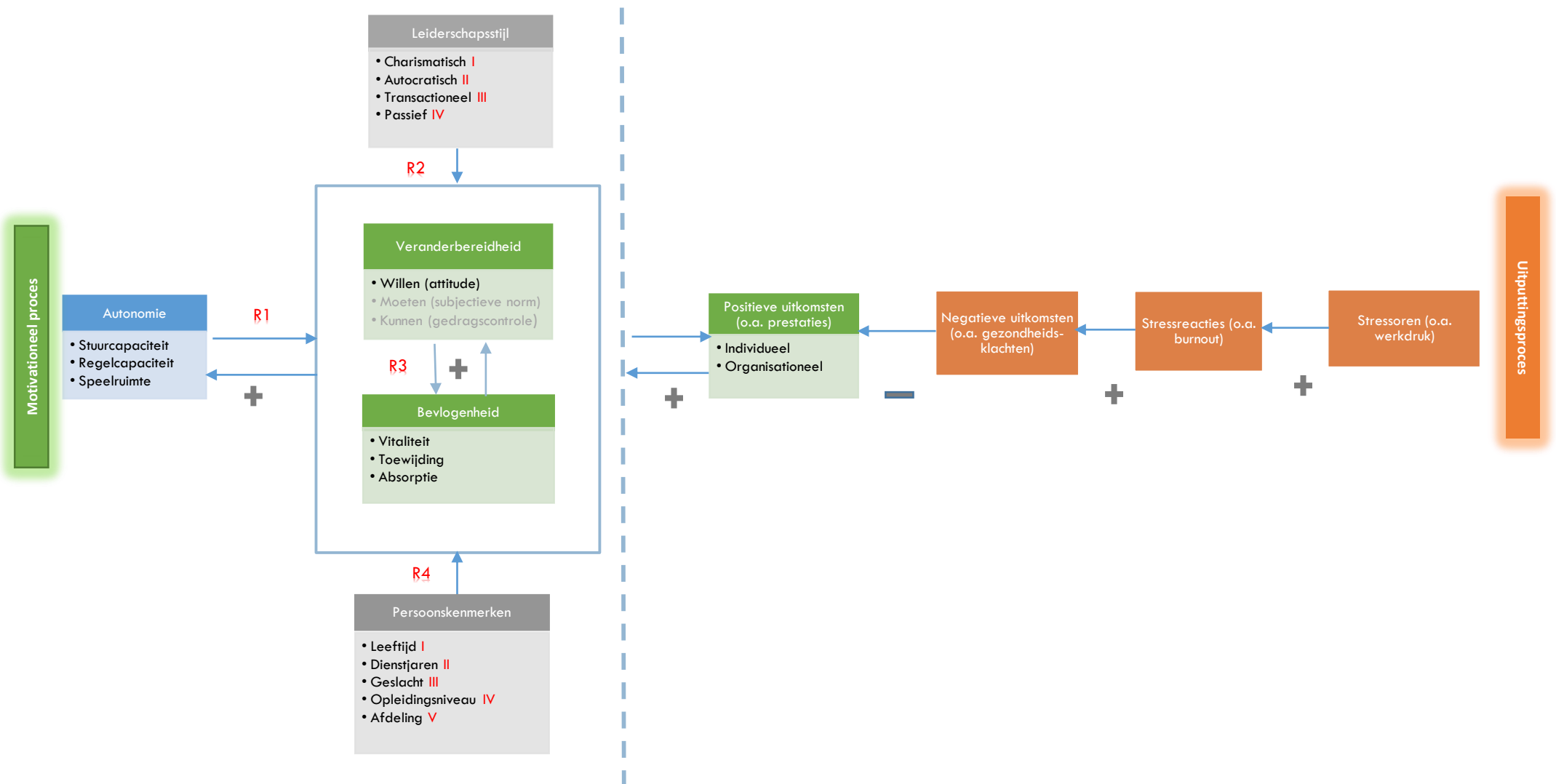
- Onderzoeksmethoden?
- Gevalideerde en betrouwbare meetinstrumenten
 - Kwantitatief onderzoek (enquête) +
 - o aanvullend kwalitatief onderzoek (interviews)
 - Anonimiteit: resultaten niet terug te herleiden naar individuen

- Relevantie?
- **Wetenschappelijk:** nieuwe inzichten in verbanden, hypothesen (verwachtingen uit literatuur, toetsen in praktijk)
 - **Praktisch:** aanbevelingen opdrachtgever (als input voor strategie gericht op organisatiegedrag en leiderschap en waardoor negatieve gevolgen voor werkdruk kunnen worden teruggebracht.
 - **Maatschappelijk:** actueel, publiek en maatschappelijk onderwerp.



Conceptueel model

De relaties vóór de verticale stippellijn worden onderzocht.



Op basis van de theoretische analyse worden de getoonde relaties (R1 t/m R4) in het conceptueel model onderzocht waarbij de deelvragen (onderzoeksvragen) als uitgangspunt dienen.

De deelvragen (onderzoeksvragen) van het empirisch onderzoek zijn als volgt gesteld:

- In welke mate is er sprake van bevlogenheid en veranderbereidheid onder medewerkers in de gemeente Heerenveen? En in welke mate beïnvloeden zij elkaar? (R3)
- In welke mate is de (ervaren) autonomie van medewerkers van invloed op de bevlogenheid en veranderbereidheid? (R1)
- Wat voor leiderschapsstijl ervaren de medewerkers en in welke mate is deze stijl van invloed op de bevlogenheid en veranderbereidheid? (R2)
- Welke verbanden zijn er tussen bevlogenheid en veranderbereidheid gerelateerd aan personeelskenmerken (leeftijd, aantal dienstjaren, opleidingsniveau, afdeling en geslacht)? (R4)
- Welke variabelen (persoonskenmerken I t/m V, autonomie en leiderschapsstijl I t/m IV) hebben de sterkste relatie met bevlogenheid en veranderbereidheid? (R4)

De volgende hypothesen worden getoetst:

Relatie R1: autonomie en (veranderbereidheid en bevlogenheid):

- Er is een positieve samenhang tussen autonomie enerzijds en veranderbereidheid en bevlogenheid anderzijds; hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger de mate van bevlogenheid en veranderbereidheid van medewerkers (en visa versa).

Relatie R2: leiderschapsstijl en (veranderbereidheid en bevlogenheid):

- Er is een positieve samenhang tussen charismatisch leiderschap (I) en transactioneel leiderschap (II) enerzijds en bevlogenheid en veranderbereidheid anderzijds.
- Charismatisch leiderschap (I) is sterker gerelateerd aan bevlogenheid en veranderbereidheid dan transactioneel (II) leiderschap.
- Autocratisch (III) en passief (IV) leiderschap zijn niet of negatief gerelateerd aan bevlogenheid en veranderbereidheid.

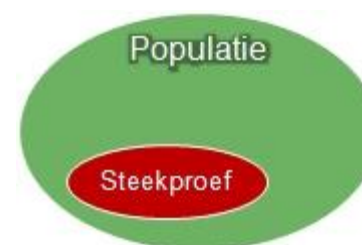
Relatie R3: veranderbereidheid en bevlogenheid:

- Er is een positieve samenhang tussen bevlogenheid en veranderbereidheid.

Relatie R4: persoonskenmerken en (veranderbereidheid en bevlogenheid):

Op basis van de onderzochte literatuur zijn er geen verwachtingen over hoe de persoonskenmerken samenhangen met bevlogenheid en veranderbereidheid.

Respondenten



Respons?

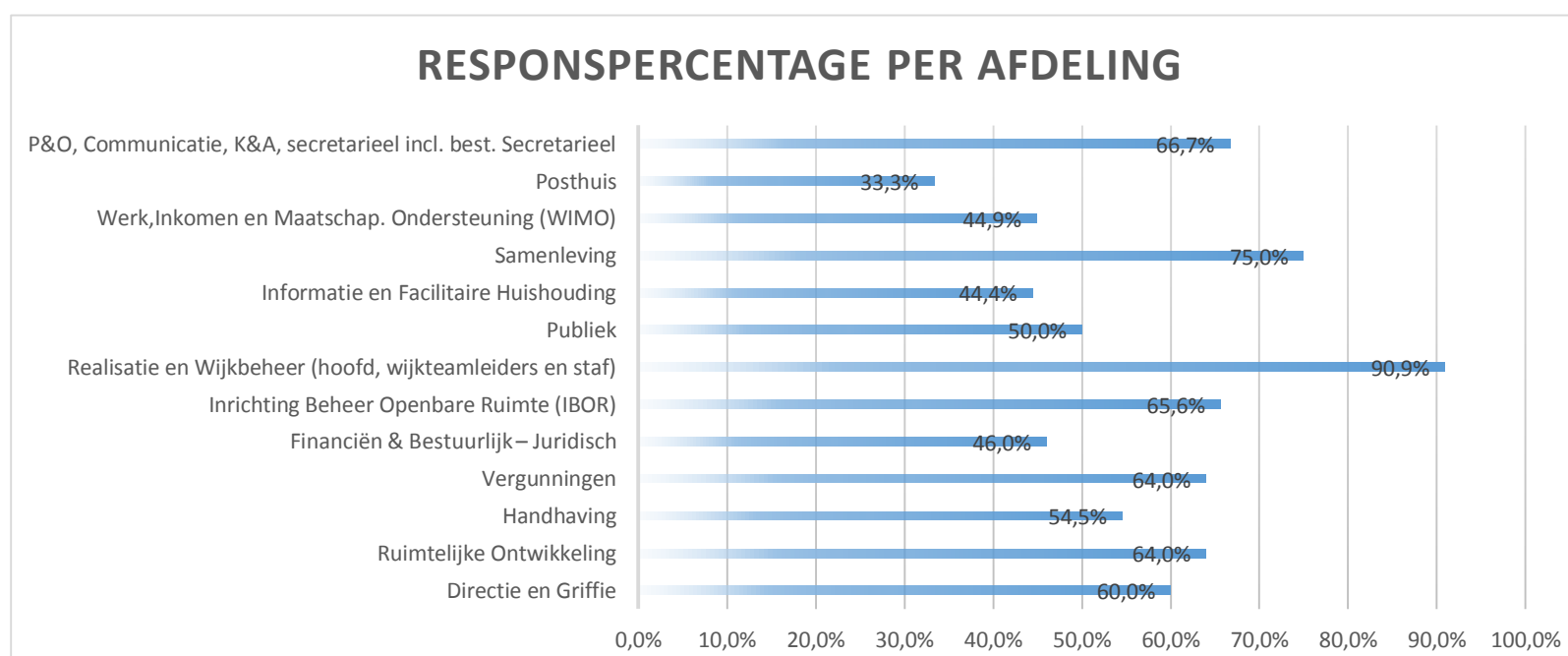
- 415 medewerkers en verzonden enquêtes (excl. Uitvoerende medewerkers buitendienst)
- Alle respondenten die voor 1 of meer schalen de vragenlijsten hebben ingevuld zijn meegenomen.
 - o 229 respondenten tm vragenlijst bevoegdheid (54,4%)
 - o 225 respondenten tm vragenlijst autonomie (53,4%)
 - o 222 respondenten tm vragenlijst leiderschap (52,7%)

Wat is je geslacht?	Frequency	Percent
man	107	46,7
vrouw	122	53,3
Total	229	100

leeftijd gecategoriseerd	Frequency	Percent
< 30	7	3,1
30-39	43	18,8
40-49	82	35,8
50-59	71	31
>60	26	11,4
Total	229	100

Bij welke afdeling ben je werkzaam?	Frequency	Percent
Directie en Griffie	6	2,6
Financiën & Bestuurlijk – Juridisch	23	10
Handhaving	12	5,2
IBOR	21	9,2
ICT (I-kolom) en Facilitair	20	8,7
P&O, Communicatie, K&A, secretariael incl. best. secretariael	22	9,6
Posthuis	4	1,7
Publiek	17	7,4
Realisatie en Wijkbeheer	10	4,4
Ruimtelijke Ontwikkeling	16	7
Samenleving	18	7,9
Vergunningen	16	7
Wimo	44	19,2
Total	229	100

RESPONSPERCENTAGE PER AFDELING



Figuur 1 hoge respons: Realisatie en wijkbeheer en Samenleving, lage respons: Posthuis, matige respons: Fin, best. en jur, Informatie en fac. huishouding en Wimo

type aanstelling	Frequency	Percent
vast	200	87,3
anders ²	29	12,7
Total	229	100

aantal jaren bij HVN	Frequency	Percent
< 1	35	15,3
1-5	34	14,8
5-10	60	26,2
10-20	49	21,4
>20	51	22,3
Total	229	100

hoogst afgeronde opleiding	Frequency	Percent
Geen beroepsopl ¹	29	12,7
MBO	45	19,7
HBO	117	51,1
WO	38	16,6
Total	229	100



Bij vergelijking van de gegevens met de gegevens van alle medewerkers bij de gemeente Heerenveen (bij alle bovenstaande gegevens exclusief opleidingsniveau omdat daar geen gegevens van zijn) blijkt dat er geen statistisch significante afwijkingen zijn en de steekproef dus representatief genoemd kan worden.

¹ Optie vragenlijst was: Lager onderwijs, VBO/LBO/LHNO, MAVO/MULO, HAVO/VWO

² Optie vragenlijst was: Tijdelijke aanstelling met uitzicht op vast dienstverband, Tijdelijke aanstelling (uitzendkracht, detachering, oproepkracht, tijdelijk contract, stage), Externe inhuur maar structureel van aard (langer dan een jaar) en Overige

Bevlogenheid "Werkbeleving"

Bij alle schalen zijn de items zodanig gecodeerd dat een hogere score aangeeft dat men er meer op scoort. Dus meer bevlogen, meer autonomie, meer verandergericht, meer van een bepaalde leiderschapsstijl. In de schaal voor veranderbereidheid zijn 4 items negatief geformuleerd en daarom aangepast in de codering. Bij autonomie gaat het om 1 item.

Mate van bevlogenheid	N (aantal respondenten)	Gemiddelde
Bevlogenheid	229	5,6093
Vitaliteit	229	5,7387
Toewijding	229	5,9100
Absorptie	229	5,2293

Met passie in je werk staan

Definitie Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245:

'Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'

Vitaliteit: bruisen van energie, sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen.

Toewijding: sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op.

Absorptie: op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.

Gemiddelde score bevlogenheid	Frequency	Percent
Lager dan 3	3	1,3
3 tot 4	8	3,5
4 tot 5	34	14,8
5 en hoger	184	80,3
Totaal	229	100

Gemiddelde score bevlogenheid	Percentage H'veen	Percentage normgroep ³
Lager dan 3	1,3	22,9
3 tot 4	3,5	30,1
4 tot 5	14,8	31,1
5 en hoger	80,3	15,9
Totaal	100	100

Schaalindeling:

- 0=1-Nooit (bevlogenheid is zeer laag)
- 1=2-Een paar keer per jaar of minder (Sporadisch)
- 2=3-Eens per maand of minder (Af en toe)
- 3=4-Een paar keer per maand (Regelmatig)
- 4=5-Eens per week (Dikwijls)
- 5=6-Een paar keer per week (Zeer dikwijls)
- 6=7-Dagelijks (Altijd)

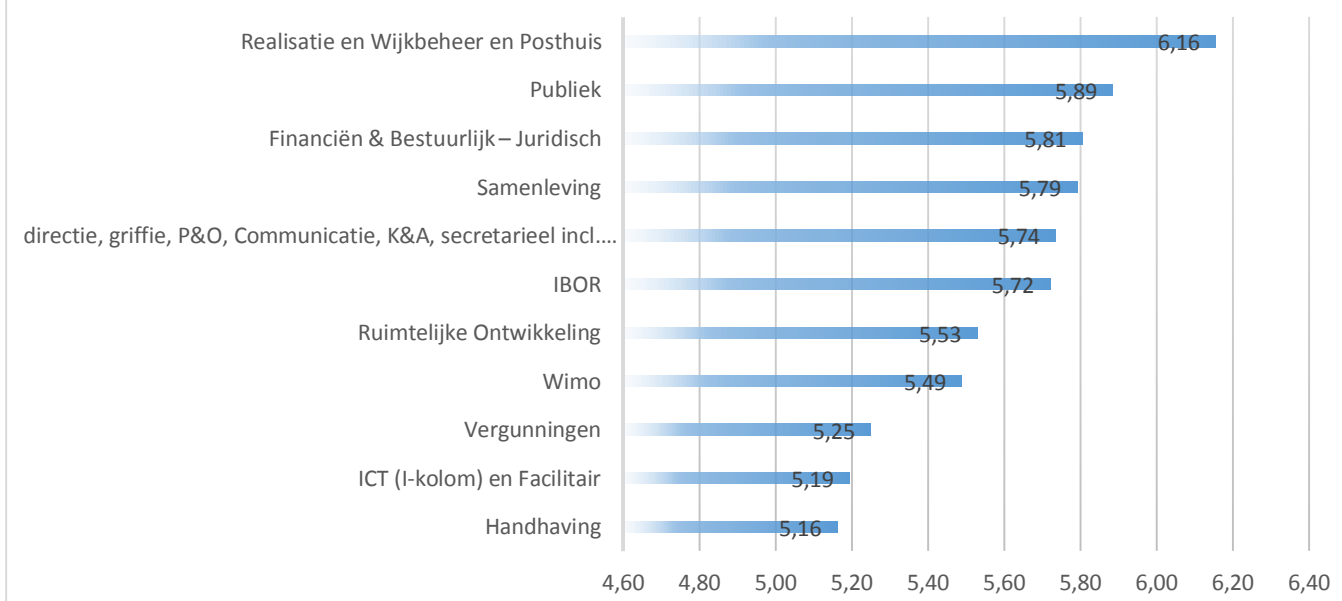
Bevlogenheid: 1-7 (4)

Vragen bevlogenheid:

1. Op mijn werk bruis ik van energie. V
2. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol. T
3. Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij. A
4. Als ik werk voel ik me fit en sterk. V
5. Ik ben enthousiast over mijn baan. T
6. Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen. A
7. Mijn werk inspireert mij. T
8. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan. V
9. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig. A
10. Ik ben trots op het werk dat ik doe. T
11. Ik ga helemaal op in mijn werk. A
12. Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan. V
13. Mijn werk is voor mij een uitdaging. T
14. Mijn werk brengt mij in vervoering (definitie Van Dale: "geestdrift: bezieling, enthousiasme"; "extase: toestand van verrukking"). A
15. Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht (definitie van Dale: "kracht van lichaam en geest om zich snel te herstellen"). V
16. Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken. A
17. Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit. V

Vergeleken met de normgroep wordt op bevlogenheid heel hoog gescoord. In Heerenveen zijn de ambtenaren erg bevlogen: slechts 1,3 procent van de medewerkers scoort op de laagste niveau's, terwijl dat in de normgroep bijna een kwart is (22,9%). 80,3 procent van de H'veense ambtenaren geeft aan dat zij minimaal een paar keer per week bevlogen aan het werk zijn.

BEVLOGENHEID PER AFDELING



³ Vergeleken met landelijk beschikbare data van 9.679 werknemers



Veranderbereidheid

“Houding t.o.v. veranderingen in werk en organisatie”

Bij alle schalen zijn de items zodanig gecodeerd dat een hogere score aangeeft dat men er meer op scoort. Dus meer bevlogen, meer autonomie, meer verandergericht, meer van een bepaalde leiderschapsstijl. In de schaal voor veranderbereidheid zijn 4 items negatief geformuleerd en daarom aangepast in de codering. Bij autonomie gaat het om 1 item.

Mate van veranderbereidheid	N (aantal respondenten)	Gemiddelde
Verandergerichtheid	225	3,0449

- Vragen veranderbereidheid:**
1. Ik raak gefrustreerd door verandering.
 2. Ik kijk uit naar verandering op het werk.
 3. Meestal verzet ik me tegen veranderingen.
 4. De top profiteert het meest van de verandering in tegenstelling tot de medewerkers.
 5. Ik ben geneigd altijd nieuwe ideeën uit te proberen.
 6. Meestal ondersteun ik nieuwe ideeën.
 7. De meeste veranderingen vind ik prettig.
 8. Doorgaans helpt verandering bij het verbeteren van 'onbevredigende' situaties op het werk.
 9. Meestal aarzel ik om nieuwe ideeën uit te proberen.

mate van veranderbereidheid	Frequency	Percent
Lager dan 3	86	38,2
3 tot 4	136	60,4
4	3	1,3
Totaal	225	100

Schaalindeling:

1-veranderbereidheid is zeer laag (bijna geen veranderbereidheid)
 2- soms veranderbereid
 2,5 (af en toe veranderbereid)
 3- regelmatig veranderbereid
 4-veranderbereidheid is zeer hoog (bijna) altijd veranderbereidheid

Veranderbereidheid: 0-4 (2,5)

Verandergerichtheid gaat over het 'willen', de bereidheid tot veranderen van individuen en de wil tot reageren en de wil tot het zoeken en aangaan van uitdagingen. Het gaat over het gedrag van mensen, met onder andere het realiseren van veranderbereidheid (het willen), het omgaan met weerstand en het bevorderen van actieve participatie.

Het gaat niet over het vermogen als organisatie om te veranderen (verandercapaciteit) en over de veranderingsbekwaamheid is het 'kunnen', datgene wat zinvol veranderen mogelijk maakt in de vorm van reserves, capaciteiten, kennis et cetera.

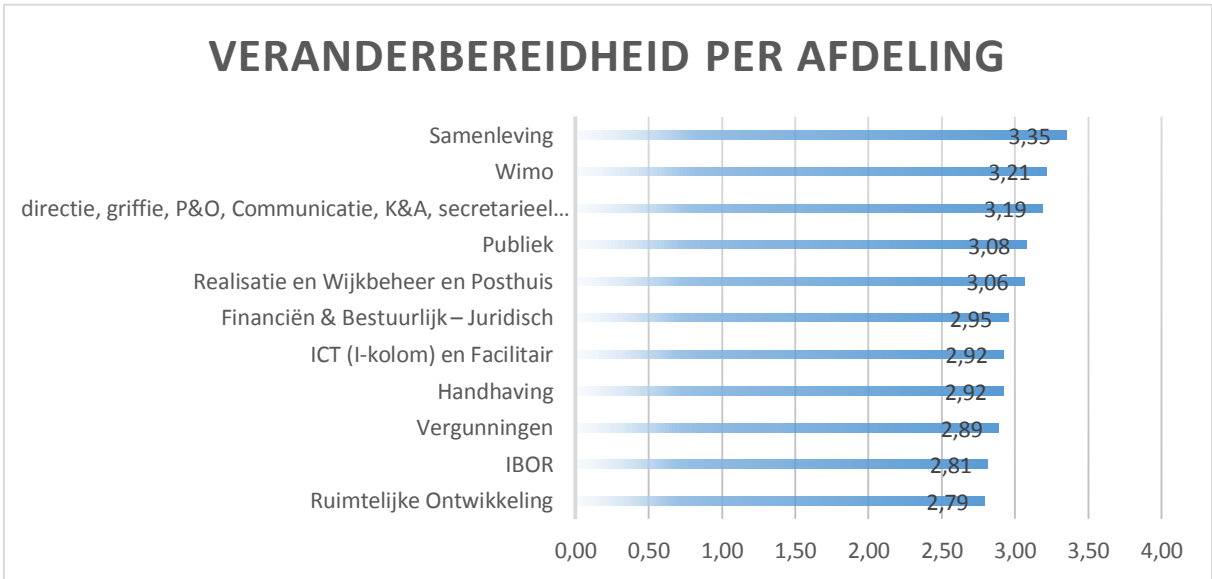
In dit onderzoek wordt verder de term veranderbereidheid gebruikt.

Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen.

Drie variabelen:

- ✓ willen (attitude),
- ✓ moeten (subjectieve vorm)
- ✓ kunnen (gedragscontrole)

60% van de Heerenveense ambtenaren (61,7%) scoort in de hoogste categorieën van veranderbereidheid. Er kan gesteld worden dat de veranderbereidheid regelmatig tot zeer hoog aanwezig is onder de respondenten. Voor veranderbereidheid zijn geen vergelijkingsgegevens. Er is daarom onbekend of de H'Veense ambtenaren hierin afwijken van andere groepen.



Autonomie

“Vrijheid in uitvoeren van het werk”

Bij alle schalen zijn de items zodanig gecodeerd dat een hogere score aangeeft dat men er meer op scoort. Dus meer bevoegen, meer autonomie, meer verandergericht, meer van een bepaalde leiderschapsstijl. In de schaal voor veranderbereidheid zijn 4 items negatief geformuleerd en daarom aangepast in de codering. Bij autonomie gaat het om 1 item.

Autonomie Gemiddeld: 3,1929

mate van autonomie	Frequency	Valid Percent
< 3,0	57	25,3
3,0-3,4	111	49,3
>3,5	57	25,3
Totaal	225	100

Schaalindeling:
 1=(bijna)altijd / =(bijna)nooit
 2=vaak / soms
 3=soms / vaak
 4=(bijna)nooit / (bijna)altijd

Autonomie:0-4 (2,5)

- Vragen autonomie:**
- 1.Door mijn werk leer ik nog steeds nieuwe dingen. (SR)
 - 2.Ik heb de mogelijkheid om problemen in mijn werk zelf op te lossen. (SC)
 - 3.Voor ik een taak kan uitvoeren, moet ik eerst zelf enkele dingen regelen of organiseren. (SC)
 - 4.Ik kan, afhankelijk van de omstandigheden, zelf mijn werktempo bepalen. (SR)
 - 5.Ik ben in de gelegenheid om, binnen bepaalde grenzen, mijn werktijden zelf te kiezen.(SR)
 - 6.Ik kan mijn werkplek probleemloos even verlaten.(SR)
 - 7.Als ik vragen heb over mijn werk, kan ik deze stellen aan mijn collega's.(RC)
 - 8.Ik bepaal zelf in welke volgorde ik mijn dagelijkse werkzaamheden verricht. (RC)
 - 9.Mijn werk bestaat uit exact voorgescreven handelingen waar ik niet van af kan wijken. (RC)
 - 10.Mijn inzet is mede bepalend hoe uiteindelijk ons product eruit komt te zien. (SC)

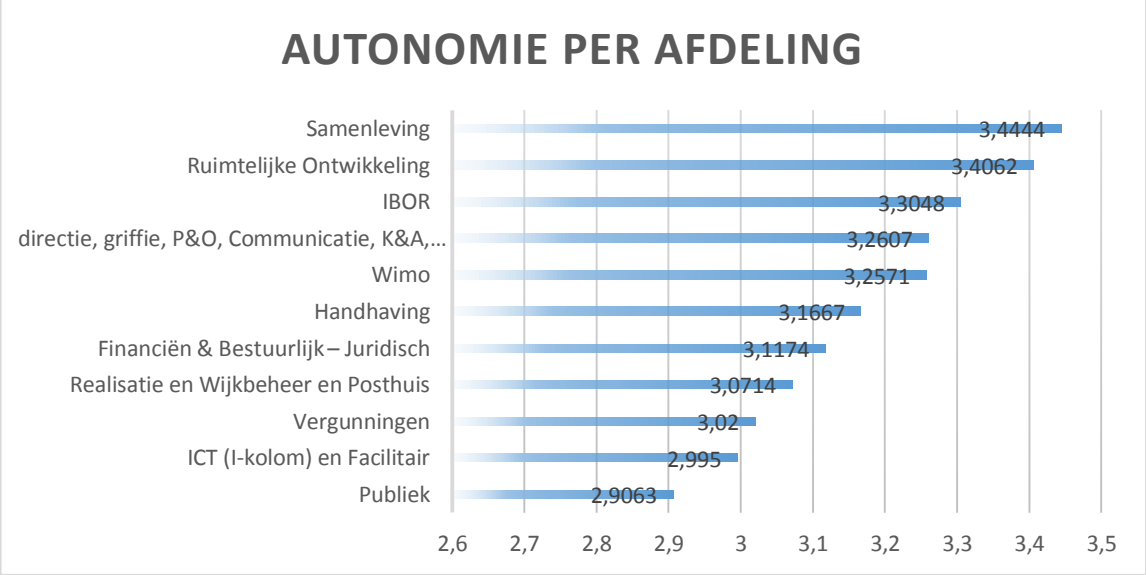


25,3% van de Heerenveense ambtenaren scoort in de hoogste categorie (>3,5) van autonomie. Deze groep geeft aan dat er zeer veel vrijheid is in het uitvoeren van de werkzaamheden. Hetzelfde aantal respondenten (ook 25,3) scoort in de laagste categorie en ervaart dus bijna nooit tot soms de mogelijkheden om zelf te kunnen beslissen over wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld. Gemiddelde score van de respondenten is 3,2, dat geïnterpreteerd kan worden als een vaak ervaren autonomie. Voor autonomie zijn geen vergelijkingsgegevens. Er is daarom onbekend of de H'Veense ambtenaren hierin afwijken van andere groepen.

Autonomie:
 Werknemers kunnen zelf beslissen wanneer en hoe ze omgaan met de taakeisen die worden gesteld. Het gaat om de controle van de werknemer over zijn taken en zijn gedrag: hoe hij of zij zijn werk uitvoert, in welk tempo en in welke volgorde, het plannen van de eigen rust- en hersteltijden

Andere benamingen voor autonomie die terug te vinden zijn in de literatuur zijn: regelmogelijkheden, regelcapaciteit, job control, controlemogelijkheden en sturingsmogelijkheden.

Autonomie is gemeten met de subschalen Stuurcapaciteit, Regelcapaciteit en Speelruimte (in de rapportage wordt autonomie niet uitgesplitst omdat deze onvoldoende betrouwbaar zijn).



Vragen t.a.v. stijl: Transformationeel/charismatisch leiderschap:

- *Inspirerend / coachend/ persoonlijk*

- 1.Mijn leidinggevende praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.
- 4.Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.
- 5.Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst.
- 7.Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.
- 8.Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.
- 13.Mijn leidinggevende is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.
- 16.Mijn leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.
- 17.Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.
- 19.Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.
- 23.Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.
- 26.Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.

Vragen t.a.v. stijl: Autocratisch

- *Directief / autoritair / gericht op macht*

- 3.Mijn leidinggevende is de baas en geeft bevelen als het er op aankomt.
- 18.Mijn leidinggevende treedt hard op als het moet.
- 20.Mijn leidinggevende duldt geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing heeft genomen
- 22.Mijn leidinggevende vindt dat er uiteindelijk één de baas moet zijn.
- 24.Mijn leidinggevende verliest zijn/haar eigenbelang nooit uit het oog.
- 25.Mijn leidinggevende beoordeelt nieuwe ideeën heel kritisch.

Vragen t.a.v. stijl: Transactioneel

- *Beloont prestaties / blust brandjes / zoekt foutjes*

- 6.Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen.
- 9.Mijn leidinggevende hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning.
- 11.Mijn leidinggevende ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen.
- 14.Mijn leidinggevende bekritiseert medewerkers alleen met goede redenen.
- 21.Mijn leidinggevende is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord.
- 27.Mijn leidinggevende is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen.

Vragen t.a.v. stijl: Passief (laissez-faire):

- *Laat maar waaien / vermijdt betrokkenheid, verantwoordelijkheid en het nemen van beslissingen*

- 2.Mijn leidinggevende toont zich aanhanger van het gezegde "grijp alleen in als het noodzakelijk is".
- 10.Mijn leidinggevende onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen.
- 12.Mijn leidinggevende komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden.
- 15.Mijn leidinggevende vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties.
- 28.Mijn leidinggevende komt pas in actie als het fout gaat.
- 29.Mijn leidinggevende vermijdt het nemen van beslissingen.

Leiderschapsstijl



Leiderschapsstijl	Gemiddelde
Charismatisch	5,0913
Autocratisch	4,0420
Transactioneel	5,2132
Passief	3,7095

Bij alle schalen zijn de items zodanig gecodeerd dat een hogere score aangeeft dat men er meer op scoort. Dus meer bevoegen, meer autonomie, meer verandergericht, meer van een bepaalde leiderschapsstijl. In de schaal voor veranderbereidheid zijn 4 items negatief geformuleerd en daarom aangepast in de codering. Bij autonomie gaat het om 1 item.

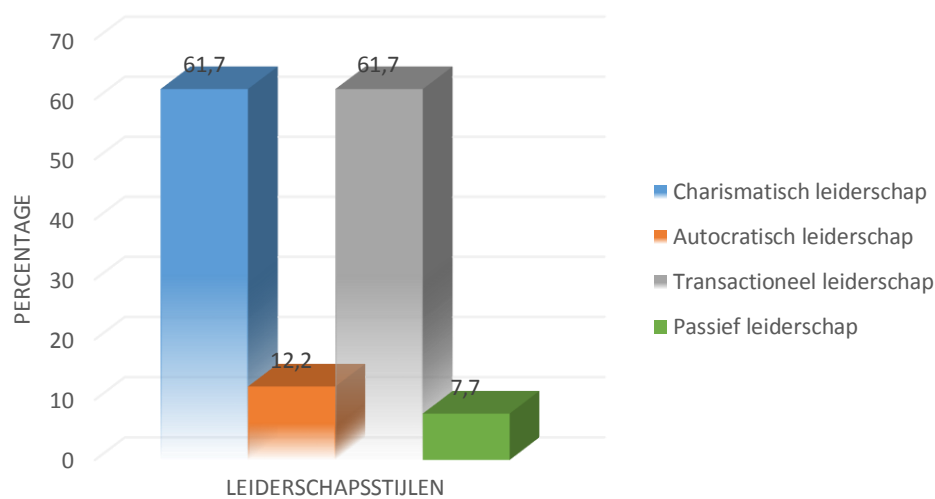
Schaalindeling:

- 1=Helemaal niet mee eens
- 2=Niet mee eens
- 3=Meer niet dan wel mee eens
- 4=Midden
- 5=Meer wel dan niet mee eens
- 6=Mee eens
- 7=Helemaal mee eens

- 1-toont helemaal niet betreffende leiderschapsstijl
- 2- sporadisch deze stijl
- 3-af en toe deze stijl
- 4 (regelmatig deze leiderschapsstijl)
- 5-dikwijls deze stijl
- 6-zeer dikwijls deze stijl
- 7-toont grote mate van betreffende leiderschapsstijl

Leiderschapsstijl: 0-7 (4)

ERVAREN LEIDERSCHAPSSTIJLEN (>5)



Zo'n 60% van de medewerkers scoort de leidinggevende hoog op zowel charismatisch als transactioneel leiderschap (schaal 5 en hoger). Op de andere twee schalen worden leidinggevendelingen minder hoog gescoord (12% van de respondenten ervaart bij haar leidinggevende autocratisch leiderschap en 8% ervaart passief leiderschap).



Resultaten per afdeling niet openbaar maken i.v.m. borging anonimiteit leidinggevenden

Leiderschapsstijl per afdeling	N	charismatisch leiderschap	autocratisch leiderschap	transactioneel leiderschap	passief leiderschap
	28	5,54	3,46	5,75	3,50
	22	5,70	4,48	5,96	3,39
	12	5,07	4,60	5,60	3,97
	21	4,75	3,98	4,90	4,06
	19	4,58	3,96	4,48	3,71
	14	5,11	4,39	5,32	3,92
	16	5,61	5,10	5,51	3,76
	16	4,01	3,46	4,14	4,46
	18	5,84	3,62	5,77	3,41
	15	4,99	4,50	5,01	3,46
	41	4,80	3,83	4,93	3,61
Total	222	5,09	4,04	5,21	3,71

Verbanden 'Samenhang variabelen'

product-momentcorrelatiecoëfficiënt

r-waarde
 0 = geen correlatie
 <0,10 = klein
 0,10 – 0,30 = klein tot gemiddeld
 0,30 – 0,50 = gemiddeld tot groot
 >0,50=groot
 1 = perfecte correlatie

Wanneer p kleiner is dan 0.05, wordt van een statistisch significant effect gesproken.

Correlations

		bevlogenheid	veranderbereidheidpos
bevlogenheid	Pearson Correlation	1	
	Sig. (1-tailed)		
	N	229	
veranderbereidheidpos	Pearson Correlation	,316**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	225	225

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Er is een gemiddelde, maar significante, samenhang tussen bevlogenheid en veranderbereidheid (Pearson $r = .316$; $p < .01$). Hoe groter de bevlogenheid, hoe groter de verandergerichtheid. En andersom.

Correlations

		autonomie	veranderbereidheidpos	bevlogenheid
autonomie	Pearson Correlation	1		
	Sig. (1-tailed)			
	N	225		
veranderbereidheidpos	Pearson Correlation	,221**	1	
	Sig. (1-tailed)	,000		
	N	225	225	
bevlogenheid	Pearson Correlation	,159**	,316**	1
	Sig. (1-tailed)	,008	,000	
	N	225	225	229

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Er zijn kleine samenhangen gevonden tussen autonomie en veranderbereidheid (Pearson $r = .221$; $p < .01$) en tussen autonomie en bevlogenheid (Pearson $r = .159$; $p < .01$). Beide verbanden zijn wel statistisch significant. Hoe groter de autonomie, hoe meer men op verandering gericht is en hoe meer bevlogen men werkt. En andersom (hoe meer bevlogenheid of veranderbereidheid, des te meer sprake van autonomie...)

Verband autonomie en veranderbereidheid is groter dan tussen autonomie en bevlogenheid (maar verband is klein...)

Correlations

		charismatisch leiderschap	autocratisch leiderschap	transactioneel leiderschap	passief leiderschap
charismatisch leiderschap	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	222			
autocratisch leiderschap	Pearson Correlation	,124	1		
	Sig. (2-tailed)	,065			
	N	222	222		
transactioneel leiderschap	Pearson Correlation	,892**	,067	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,323		
	N	222	222	222	
passief leiderschap	Pearson Correlation	-,328**	,211**	-,386**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	
	N	222	222	222	222

De schalen voor charismatisch en transactioneel leiderschap hangen sterk samen (Pearson $r = .892$; $p < .01$).

		veranderbereidhe idpos	bevlogenheid
charismatisch leiderschap	Pearson Correlation	,335**	,388**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	222	222
autocratisch leiderschap	Pearson Correlation	-,175**	-,009
	Sig. (1-tailed)	,004	,444
	N	222	222
transactoneel leiderschap	Pearson Correlation	,320**	,384**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000
	N	222	222
passief leiderschap	Pearson Correlation	-,257**	-,086
	Sig. (1-tailed)	,000	,100
	N	222	222

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

		veranderbereidh eidpos	bevlogenheid
Wat is je leeftijd?	Pearson Correlation	-,216**	,011
	Sig. (2-tailed)	,001	,870
	N	225	229
Hoeveel jaar ben je werkzaam bij de gemeente Heerenveen?	Pearson Correlation	-,208**	-,068
	Sig. (2-tailed)	,002	,306
	N	225	229

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

product-momentcorrelatiecoëfficiënt

r-waarde
 0 = geen correlatie
 <0,10 = klein
 0,10 – 0,30 = klein tot gemiddeld
 0,30 – 0,50 = gemiddeld tot groot
 >0,50=groot
 1 = perfecte correlatie

Wanneer p kleiner is dan 0.05, wordt van een statistisch significant effect gesproken.

Je moet scheef naar r-waarde kijken in de tabellen.

Charismatisch en transactoneel leiderschap hangen positief samen met veranderbereidheid (resp. Pearson $r = .335$ en $r = .320$), dat wil zeggen dat hoe meer charismatisch of transactoneel leiderschap wordt ervaren, men meer veranderbereid is. Het gaat om een matig sterk verband, dat significant is op $p=.01$.

Daarentegen is er een klein negatief verband (ook significant) tussen autocratisch en passief leiderschap en veranderbereidheid (resp. Pearson $r = -.175$ en $r = -.257$). Hoe meer autocratisch of passief leiderschap wordt ervaren, hoe minder veranderbereid men is.

Er is een matig sterk positief verband tussen charismatisch en transactoneel leiderschap en bevlogenheid (resp. Pearson $r = .388$ en $r = .384$). Wanneer meer charismatisch of transactoneel leiderschap wordt ervaren, is men ook meer bevlogen aan het werk. Ook deze verbanden zijn statistisch significant.

Er is een klein maar significant verband tussen leeftijd en dienstjaren en veranderbereidheid: hoe ouder men is of hoe langer in dienst, hoe minder de veranderbereidheid.

De multiple regressie analyse kijkt of er, op basis van de correlatie van meerdere onafhankelijke variabelen met de afhankelijke variabelen, een (voorspellend) verband is en kan worden gebruikt om een hypothese te toetsen. De multiple regressie analyse maakt gebruik van continue of ordinale data maar kan daarnaast ook één of meerdere categorische variabelen meenemen als onafhankelijke variabele.

Je gebruikt de multiple regressie analyse om te toetsen of meerdere onafhankelijke variabelen invloed hebben op een afhankelijke variabele en of dit een positief of een negatief effect is. Ook is het mogelijk om interactie-effecten te toetsen.

Tabel 1. Multiple Hiërarchische Regressie: Relatie tussen Achtergrondkenmerken Medewerkers, Opleidingsniveau, Dienstverbandkenmerken, Autonomie, Leiderschapsstijl, Bevlogenheid en Veranderbereidheid (Multiple Correlatie Coëfficiënten, Verklaarde Varianties, Toename Verklaarde Varianties, F-Waarden, Hiërarchische Gestandaardiseerde Regressie Coëfficiënten, T-Waarden)

Voorspellers	R	R ²	R ² Ch	FCh	β	t
Achtergrondkenmerken	.22	.05	.05	5.782**		
Seks					.06	0.880
Leeftijd					-.21	-3.077**
Opleidingsniveau	.23	.05	.00	0.312	.04	0.558
Dienstverbandkenmerken	.28	.08	.03	3.145*		
Aantal jaren werkzaam					-.06	-0.718
Type aanstelling					.14	1.984*
Autonomie	.34	.11	.03	8.618**	.20	2.936**
Leiderschapsstijl	.49	.24	.13	12.170***		
Autocratisch					-.13	-2.009*
Transformationeel					.29	4.260***
Passief					-.12	-1.691+
Bevlogenheid	.53	.28	.04	9.849**	.20	3.138**

Noot 1: N = 229, Noot 2: + p < .10 (trend) * p < .05 ** p < .01 *** < .001
 Noot 3: F(10,211) = 8.115, p < .001

cumulatieve R² = de totale verklaarde variantie.
R²-change = toename in verklaarde variantie per stap.
De F-waarden = of de toename van de verklaarde variantie significant is.
hiërarchische β-coëfficiënten (gestandaardiseerd) = de samenhang tussen de afzonderlijke voorspellers en de criteriumvariabelen, maar dan gecontroleerd voor alle voorspellers in de regressievergelijking tot op de betreffende stap in het model.
De β-coëfficiënten geven (dus) het belang aan van de verschillende voorspellers van veranderbereidheid in hun onderlinge samenhang.
 Ook krijgt men aan de hand van de β-coëfficiënten een indruk van de richting van de verbanden.
De t-waarden geven tenslotte aan of de β-coëfficiënten significant zijn (.10 = zwak verband, .30 = bescheiden verband, .50 is een sterk verband).

Uit de tabel kan worden geconcludeerd dat:

- leiderschapsstijl de grootste samenhang met veranderbereidheid vertoont. 13% van de variantie van (verschillen in) veranderbereidheid wordt hierdoor verklaard (R²Ch=.13).
- Daarvan hangt een transformationele leiderschap het sterkst samen met veranderbereidheid (β=.29): hoe meer transformationeel, hoe meer veranderbereidheid.
- **Autocratische** en **passief** leiderschap hangen negatief samen met veranderbereidheid: hoe meer deze leiderschapsstijlen dominant zijn, hoe lager de veranderbereidheid.
- Daarnaast zijn er nog enkele zwakkere verbanden.
 - Autonomie en bevlogenheid hangen samen met veranderbereidheid. De bèta's (β) zijn beide .20.
 - Leeftijd hangt negatief samen met veranderbereidheid (β= -.21): hoe ouder hoe minder bereid om te veranderen.
 - Type aanstelling heeft ook een significant (maar zwak) verband met veranderbereidheid (β= .14): wanneer men geen vaste aanstelling heeft is men meer veranderbereid dan als dit wel het geval is.

Voor de multiple regressieanalyse zijn charismatisch en transactioneel leiderschap gecombineerd tot transformationeel leiderschap, omdat de 2 soorten leiderschap sterk samen bleken te hangen.

Het gaat om een hiërarchische analyse. Dat betekent dat de verschillende variabelen in verschillende stappen zijn ingevoerd en bij elke volgende stap wordt gekeken wat de nieuw ingevoerde variabelen bijdragen aan de verklaring van verschillen (verklaring van variantie) in veranderbereidheid. Er wordt op deze manier rekening gehouden met dat de variabelen onderling ook samenhangen. Allereerst zijn de variabelen ingevoerd die niet veranderbaar zijn (seks en leeftijd), daarna de variabelen in de logische volgorde van het theoretisch model.