

# **Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie**

Een onderzoek naar de effectiviteit van middenmanagers tijdens continue veranderingen

R. Homburg (850642675)

Open Universiteit Nederland - Heerlen  
Managementwetenschappen

Afstudeerrichting: Implementation and change management  
Afstudeerkring: Effectieve Veranderingsmanagers

Begeleider/examinator: lic. Martine Coun  
Medebeoordelaar: drs. Bé Albronda

Schiedam, 18 september 2011

## Voorwoord

Na 9 maanden hard werken is hier dan het resultaat, mijn afstudeerscriptie. Hoewel het vele ochtenden vroeg opstaan en weekenden heeft gekost, kan ik terugkijken op een leerzame periode, waarbij het eindresultaat alleen maar bereikt kon worden door een goede planning en discipline.

Alhoewel ik in eerste instantie teleurgesteld was dat het bij de Open Universiteit verplicht is om binnen een afstudeerkring af te studeren, heeft deze afstudeerkring mij achteraf gezien een hoop steun gegeven. Door de vele wetenschappelijke artikelen die door deze kring zijn aangedragen, kon ik een vlotte start maken binnen het afstudeerthema Effectieve Veranderingsmanagers.

Ik wil mijn scriptiebegeleider Martine Coun bedanken voor haar doelgerichte adviezen, waardoor ik altijd direct weer verder kon met mijn scriptie, nadat wij op gezette momenten contact hadden.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Remco Homburg,  
Schiedam, september 2011.

# Samenvatting

## Achtergrond

In de praktijk is waar te nemen dat de ene middenmanager (degene die de hogere niveaus en het lagere operationele niveau binnen de organisatie met elkaar verbindt en een niveau boven de medewerkers staat) effectiever is in het implementeren van veranderingen dan de andere, terwijl er vanuit de literatuur nog geen eenduidig antwoord is te geven hoe dit komt. De vraag, die speelt binnen de afstudeerkring 'Effectieve Veranderingsmanagers', is dan ook wat een effectieve manager op het middenniveau in organisaties onderscheidt van een minder effectieve bij het implementeren van veranderingen.

Bekend is dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de rol van middenmanagers tijdens veranderingen (Huy, 2001) en naar emotionele vaardigheden die benodigd zijn om succesvol met organisatieveranderingen om te gaan (Jordan, 2004). Bovendien is er nog weinig informatie beschikbaar over de bijdrage van middenmanagers bij continue veranderingen, terwijl er voor het bevorderen van een Lerende organisatie wel een belangrijke rol weggelegd lijkt voor middenmanagers.

Daarom is onderzoek gedaan naar de invloed van de Emotionele Intelligentie (het waarnemen, inschatten, tonen van en omgaan met de eigen emoties en die van anderen alsmede het beïnvloeden van emoties) van middenmanagers op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien. Hiermee wordt aangetoond of emotioneel intelligente middenmanagers effectiever zijn in het managen van continue veranderingen dan minder emotioneel intelligente middenmanagers.

## Onderzoeksmethode

Op basis van literatuuronderzoek is een antwoord gevonden op de volgende deelvragen:

- Welke functies hebben middenmanagers en wat is hun rol bij veranderingen?
- Wat is effectiviteit en wat maakt middenmanagers effectief?
- Wat maakt emotioneel intelligente middenmanagers effectiever bij veranderingen?
- Welke rol speelt de Emotionele Intelligentie van middenmanagers bij het leren binnen een organisatie?

Hieruit blijkt dat middenmanagers een ingenestelde functie met een groot aantal afhankelijkheden hebben en onderdeel uit maken van de organisatiebesturing (Elshout, 2006). Verder spelen zij een belangrijke rol bij het invulling geven aan de sociale functie van de organisatie en vervullen zij een essentiële rol bij veranderingen.

Emotionele competenties, zoals persoonlijk aanpassingsvermogen (Miller, 2002), empathie (Carnell, 1986), zelfbewustzijn en het accuraat kunnen inschatten van het eigen presteren, blijken een belangrijke rol te spelen bij de effectiviteit, oftewel het succes (Cale & Foley, 1987), van middenmanagers.

Emotioneel intelligente middenmanagers blijken beter in staat om invulling te geven aan de sociale functie van de afdeling, om zorgen over een verandering op te merken, om de gewenste verandering op hun ondergeschikten over te brengen en om hun aanpassingsvermogen te faciliteren. Bovendien stelt Emotionele Intelligentie middenmanagers in staat om ondergeschikten waar te nemen, echt te kennen, relaties met hen op te bouwen en om de wijze waarop zij tegen de wereld aankijken te veranderen, waardoor er leren plaatsvindt.

Op basis van de theorie kan geconcludeerd worden dat Emotionele Intelligentie een positieve invloed moet hebben op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien. Het op deze conclusie gebaseerde theoretisch model is empirisch getest door een achttal hypotheses te toetsen binnen Nassau Verzekering Maatschappij N.V.

58 ondergeschikten (respons 57%) hebben een digitale vragenlijst ingevuld over de Emotionele Intelligentie van hun middenmanager en over de mate waarin zij zelf de organisatie als lerend zien. Deze vragenlijst bestond uit vragen uit het Trait Emotional Intelligence Questionnaire van Petrides & Furnham (2003) en uit het Dimensions of the Learning Organisations Questionnaire van Marsick & Watkins (1999). Door middel van correlatieanalyses is onderzocht of er een samenhang bestaat tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de mate waarin een ondergeschikte de organisatie als lerend ziet.

### **Conclusies**

De conclusie luidt dat de invloed van de Emotionele Intelligentie van middenmanagers op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien, in zijn algemeenheid slechts in (zeer) beperkte mate aanwezig is. Echter in een aantal gevallen is deze invloed (redelijk) groot:

- De mate waarin middenmanagers in staat zijn om hun eigen emoties en die van anderen waar te nemen heeft een redelijk grote invloed op het op individueel niveau leren van ondergeschikten in de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar en zelfs een grote invloed op dat van ondergeschikten die meer dan 12 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie.
- De mate waarin middenmanagers in staat zijn om hun eigen emoties en die van anderen te beïnvloeden heeft een redelijk sterke invloed op het in groepsverband leren van ondergeschikten in de leeftijdscategorie 36 t/m 55 jaar en voor ondergeschikten die 4 t/m 7 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie.
- De Emotionele Intelligentie van middenmanagers heeft een redelijk sterke invloed op het leren van ondergeschikten die meer dan 12 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn.

Emotioneel intelligentere middenmanagers blijken in zijn algemeenheid dus niet effectiever te zijn in het managen van continue veranderingen dan minder emotioneel intelligente middenmanagers. Met name specifieke onderdelen (facetten) van Emotionele Intelligentie verhogen bij bepaalde groepen medewerkers echter wel de effectiviteit van middenmanagers. Specifiek gaat het om de wat oudere ondergeschikten en ondergeschikten die al langere tijd in dienst zijn van de organisatie.

### **Beperkingen en aanbevelingen**

Gezien de beperkte groep respondenten, verdient het aanbeveling om in het vervolg gebruik te maken van een grotere onderzoekspopulatie. Bovendien verdient het aanbeveling om in de toekomst meerdere bedrijfstakken te onderzoeken, omdat de resultaten van dit onderzoek niet overeen komen met onderzoek dat in andere bedrijfstakken is uitgevoerd.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	3
Inhoudsopgave .....	5
1. Inleiding .....	7
1.1 Aanleiding onderzoek .....	7
1.2 Kennislacune .....	7
1.3 Vraagstelling en deelvragen .....	8
1.4 Relevantie .....	8
1.5 Leeswijzer .....	9
2. Literatuuronderzoek .....	10
2.1 Middenmanagers en veranderingen .....	10
2.1.1 <i>Wat zijn middenmanagers?</i> .....	10
2.1.2 <i>Wat is de rol van middenmanagers tijdens veranderingen?</i> .....	11
2.2 Effectiviteit en middenmanagers .....	12
2.2.1 <i>Wat is effectiviteit en hoe meet je dit?</i> .....	12
2.2.2 <i>Wat maakt middenmanagers effectief?</i> .....	12
2.3 Effectiviteit, middenmanagers en Emotionele Intelligentie .....	13
2.3.1 <i>Wat is de link tussen Emotionele Intelligentie en effectieve middenmanagers?</i> .....	13
2.3.2 <i>Emotionele Intelligentie</i> .....	14
2.3.3 <i>Wat maakt emotioneel intelligente middenmanagers effectiever bij veranderingen?</i> .....	14
2.3.4 <i>Hoe kan Emotionele Intelligentie worden gemeten?</i> .....	15
2.4 Continue veranderingen en de Lerende organisatie .....	16
2.4.1 <i>Welke soorten veranderingen zijn er?</i> .....	16
2.4.2 <i>Continue veranderingen, organisatie leren en de Lerende organisatie</i> .....	17
2.4.3 <i>Organisatie leren en individueel leren</i> .....	18
2.4.4 <i>Rol middenmanagers bij leren</i> .....	18
2.4.5 <i>Hoe kan de mate waarin een organisatie wordt gekwalificeerd als lerend worden gemeten?</i> .....	19
2.5 Conceptueel model .....	19
2.5.1 <i>Emotionele Intelligentie, leren en de Lerende organisatie</i> .....	20
2.5.2 <i>De Lerende organisatie en effectiviteit bij veranderingen</i> .....	20
2.6 Hypothesen .....	22
3. Methodologie .....	24
3.1 Onderzoeksmethode .....	24
3.2 Operationalisering van onderzoeksvariabelen .....	25
3.3 Gebruikte onderzoeksinstrumenten .....	27
3.4 Steekproeftrekking .....	28
3.5 Data-analysmethode .....	29
4. Resultaten .....	31
4.1 Respondenten .....	31
4.2 Toetsing hypothesen .....	32
4.3 Overige statistische berekeningen .....	40
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen .....	43
5.1 Conclusie .....	43
5.2 Discussie .....	44

5.3 Beperkingen en aanbevelingen.....	46
Referentie(s) .....	48
Bijlage .....	52

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding onderzoek

In de praktijk is waar te nemen dat de ene middenmanager (degene die de hogere niveaus en het lagere operationele niveau binnen de organisatie met elkaar verbindt en een niveau boven de medewerkers staat) effectiever is in het implementeren van veranderingen dan de andere, terwijl er vanuit de literatuur nog geen eenduidig antwoord is te geven hoe dit komt. Alhoewel vanuit de literatuur verschillende factoren zijn te noemen, die van invloed zijn op de effectiviteit van veranderingen zoals de cruciale rol die de middenmanager speelt in het daadwerkelijk tot stand brengen van veranderingen, is er nog relatief veel onduidelijkheid over de meest effectieve veranderstijl van een middenmanager. Binnen de afstudeerkring 'Effectieve Veranderingsmanagers' wordt daarom gezocht naar een antwoord op de vraag hoe de verschillen in effectiviteit van middenmanagers gemeten kunnen worden en of hiermee de verschillen in hun effectiviteit zijn te verklaren.

De vraag die speelt binnen de afstudeerkring 'Effectieve Veranderingsmanagers' is: wat een effectieve manager op het middenniveau in organisaties onderscheidt van een minder effectieve bij het implementeren van veranderingen. De bestaande literatuur geeft slechts ten dele een antwoord op deze vraag. Er is literatuur over de competenties van managers en meer specifiek van het middenkader, over leiderschap en de relatie tussen leiderschap en verandering en er zijn studies over het effectief implementeren van veranderingen. Door de geringe integratie van deze literatuur en het geringe empirisch materiaal over het meten en verklaren van de effectiviteit van middenmanagers, bestaat er op dit moment een kennislacune. Door middel van dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het opvullen van deze kennislacune.

## 1.2 Kennislacune

Naar de rol van middenmanagers gedurende de implementatie van veranderingen is volgens Balogun (2003) nog weinig onderzoek gedaan. Volgens Huy (2001) leveren middenmanagers een waardevolle bijdrage aan het realiseren van radicale veranderingen binnen een bedrijf door hun unieke positie bij het communiceren van de voorgestelde veranderingen en het implementeren ervan alsmede hun aandacht voor de emotionele gesteldheid van hun medewerkers. Uit onderzoek blijkt verder dat emotionele competenties een significante contributie aan projectsucces leveren (Müller & Turner, 2007). In zijn algemeenheid worden hoge scores op Emotionele Intelligentie dan ook geassocieerd met "succes" in een werkcontext (Dulewicz & Higgs, 1999). Onderzoek van Young & Dulewicz (2006) wijst uit dat leidinggevendenden, die hun eigen presteren accurater inschatten, effectiever presteren en zich meer emotioneel bewust zijn van zichzelf. Shipper, Kincaid, Rotondo & Hofman (2003) hebben bewijs gevonden voor een positieve relatie tussen effectiviteit en Emotionele Intelligentie. Volgens hen ondersteunen veel wetenschappers de algemene claim dat Emotionele Intelligentie kritisch is voor persoonlijk succes in iemands carrière alsook voor leiderschapseffectiviteit en de prestaties van een organisatie. Jordan (2004) stelt dat door een aantal onderzoekers de emotionele consequenties van verandering zijn geïdentificeerd maar dat er nog weinig onderzoek beschikbaar is, welke de emotionele vaardigheden die benodigd zijn om succesvol om te gaan met organisatieverandering identificeert. Volgens hem is er bovendien erg weinig theoretisch en empirisch onderzoek gedaan naar het belang van Emotionele Intelligentie bij het ondersteunen van individuen in het omgaan met organisatorische verandering. Hoewel Emotionele Intelligentie de potentie heeft om een aantal gedragingen op de werkplek te kunnen voorspellen, moet volgens hem de impact

gedurende organisatieverandering nog worden getest. Volgens Huy (2001) zijn effectieve middenmanagers onder andere emotioneel intelligent. Managers met emotioneel zelfbewustzijn kunnen volgens hem concrete acties ondernemen, die er voor zorgen dat de gehele organisatie een hoog niveau van adoptie en leren kan bereiken tijdens radicale verandering. Over de bijdrage van middenmanagers bij continue veranderingen is echter nog weinig bekend.

Organisatie leren wordt geïdentificeerd als een significante methode om succes van continue veranderingen in organisaties te waarborgen, aldus Jordan (2004). Een Lerende organisatie wordt omschreven als continue lerend en zichzelf transformerend, waarbij leren als een strategisch proces wordt gebruikt tijdens het werk om kennis, overtuigingen en gedrag te veranderen (Watkins & Marsick, 1993:8). Voor het bevorderen van een Lerende organisatie lijkt er een belangrijke rol weggelegd voor de middenmanager. Emotioneel intelligente middenmanagers kunnen de emoties van hun ondergeschikten, beter inschatten en reguleren en hen motiveren om iets te bereiken (Salovey & Mayer 1990:185). De verwachting is dan ook dat ondergeschikten, die op het juiste moment door hun manager worden aangezet en gemotiveerd tot leren en veranderen, de organisatie hoger inschatten in termen van een Lerende organisatie.

### **1.3 Vraagstelling en deelvragen**

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Wat is de invloed van de Emotionele Intelligentie van middenmanagers op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien?*

Het antwoord op deze vraag geeft aan of emotioneel intelligente middenmanagers effectiever zijn in het managen van continue veranderingen dan minder emotioneel intelligente middenmanagers.

Dit antwoord wordt door middel van onderstaande deelvragen gezocht.

- Welke functies hebben middenmanagers en wat is hun rol bij veranderingen?
- Wat is effectiviteit en wat maakt middenmanagers effectief?
- Wat maakt emotioneel intelligente middenmanagers effectiever bij veranderingen?
- Welke rol speelt de Emotionele Intelligentie van middenmanagers bij het leren binnen een organisatie?

### **1.4 Relevantie**

Zoals hierboven al genoemd, geeft de bestaande literatuur slechts ten dele antwoord op de vraag binnen de afstudeerkring. Dit onderzoek levert daarom een theoretische bijdrage aan de nu nog beperkte integratie van de literatuur over effectieve middenmanagers en het beperkte empirisch onderzoek naar het meten van de effectiviteit van middenmanagers tijdens veranderingen. De onderzoeksresultaten dragen bij aan het inzicht in de invloed, die Emotionele Intelligentie heeft op de effectiviteit van middenmanagers. Op dit moment is dit inzicht nog beperkt. Zo is er, zoals Jordan (2004) aangeeft, nog erg weinig theoretisch en empirisch onderzoek gedaan naar het belang van Emotionele Intelligentie bij het ondersteunen van individuen in het omgaan met organisatorische verandering en moet de impact van Emotionele Intelligentie gedurende organisatieverandering nog worden getest. Daarnaast is bekend dat effectieve middenmanagers onder andere emotioneel intelligent zijn (Huy, 2001) maar naar de invloed van Emotionele Intelligentie op het managen van continue veranderingen is



echter nog geen onderzoek verricht. Ook is er over de bijdrage van middenmanagers tijdens continue veranderingen nog weinig bekend.

Het antwoord op de hoofdvraag is van praktisch belang voor organisaties, die effectief om willen gaan met continue veranderingen. Voor de selectie van middenmanagers binnen organisaties, die onderhevig zijn aan continue veranderingen, is het onder andere van belang om te weten in hoeverre de Emotionele Intelligentie van middenmanagers van invloed is op hun effectiviteit tijdens veranderingen. Ook voor managementopleidingen en interne coachings- en ontwikkeltrajecten, die erop zijn gericht om de effectiviteit tijdens veranderingen te verhogen, zijn de onderzoeksresultaten van belang.

### **1.5 Leeswijzer**

Om een antwoord te verkrijgen op de vraagstelling is allereerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn in hoofdstuk 2 vastgelegd. Op basis van de theoretische inzichten zijn een aantal hypothesen opgesteld, welke vervolgens empirisch zijn getoetst. De methodologie van het empirisch onderzoek is beschreven in hoofdstuk 3 en de resultaten van dit onderzoek in hoofdstuk 4. Afsluitend geeft hoofdstuk 5 de conclusie, discussie en aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek weer. In bijlage is de vragenlijst opgenomen, die is gebruikt tijdens dit onderzoek.

## **2. Literatuuronderzoek**

Om een antwoord te verkrijgen op de vraagstelling is allereerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn in dit hoofdstuk vastgelegd. Paragraaf 2.1 gaat in op middenmanagers en veranderingen daar waar Paragraaf 2.2 ingaat op effectiviteit en middenmanagers. Paragraaf 2.3 legt vervolgens een link tussen emotioneel intelligente middenmanagers en hun effectiviteit bij veranderingen en Paragraaf 2.4 gaat in op continue veranderingen en de rol van de middenmanager bij het leren binnen de organisatie. Paragraaf 2.5 beantwoordt de hoofdvraag door de Emotionele Intelligentie van de middenmanager, leren en de Lerende organisatie met elkaar te verbinden. Paragraaf 2.6 is ingericht voor het theoretisch model om tenslotte in Paragraaf 2.7 een aantal empirisch te toetsen hypothesen te tonen.

### **2.1 Middenmanagers en veranderingen**

Paragraaf 2.1.1 behandelt de middenmanager en zijn functies binnen een organisatie. Paragraaf 2.1.2 gaat vervolgens in op het belang van de rol van de middenmanager bij veranderingen.

#### **2.1.1 Wat zijn middenmanagers?**

In de literatuur is geen eenduidige definitie van een middenmanager te vinden. Daar waar Balogun (2003) de middenmanager ziet als de manager tussen het hoogste en de lagere niveaus, die de strategische niveaus binnen een organisatie verbindt met de operationele, plaatst Huy (2001) een middenmanager twee niveaus onder de CEO en een niveau boven de medewerkers. Currie & Proctor (2005) zien de middenmanager op hun beurt als werkzaam binnen de operationele kern van de organisatie (geen staffunctie) en hiërarchisch gezien met minimaal twee niveaus van personeel onder zich. In het kader van dit onderzoek wordt als middenmanager gezien degene die de hogere strategische niveaus en het lagere operationele niveau met elkaar verbindt en een niveau boven de medewerkers staat.

Elshout (2006) stelt dat de middenmanagementfunctie een ingenestelde functie is, welke bemoeilijkt wordt door een groot aantal afhankelijkheden en onderdeel uitmaakt van de organisatiebesturing. Ook Currie & Proctor (2005) wijzen op de afhankelijkheid van de functie door te stellen dat de rol van de middenmanager altijd semiautonom is, aangezien zijn rol bestaat uit het vertalen van de intenties van de directie naar actie. Elshout (2006) maakt een onderscheid tussen vijf typen middenmanagementfuncties: de operationele (vakman specialist), de specialistische (meer generalist dan specialist), de integrale (manus van alles), de netwerkende (generalistisch specialist) en de laterale (generalist met voornamelijk persoonlijkheid en motivatie competenties). Wanneer gekeken wordt naar de toegevoegde waarden, die middenmanagers volgens hem kunnen bieden (het coördineren van het primaire proces, invulling geven aan de sociale functie van de organisatie, een bijdrage leveren aan verticale afstemming met de overige besturingsniveaus en horizontale afstemming met klanten en leveranciers), dan blijkt dat iedere middenmanager een rol speelt bij het invulling geven aan de sociale functie van de organisatie. In tabel 1 staat een overzicht van de toegevoegde waarden per type middenmanagementfunctie.

### *Toegevoegde waarden*

<i>Type functie</i>	Coördineren primaire proces	Invullen sociale functie	Verticale afstemming	Horizontale afstemming
Operationeel	x	x		
Specialistisch	x	x		
Integraal	x	x	x	x
Netwerker		x	x	x
Lateraal		x	x	x

**Tabel 1** Overzicht van de toegevoegde waarden per type middenmanagementfunctie.

### **2.1.2 Wat is de rol van middenmanagers tijdens veranderingen?**

Ondanks de beperkende eigenschappen van hun positie binnen een organisatie vervullen middenmanagers een essentiële rol waar het gaat om veranderingen binnen een organisatie. Zo maken middenmanagers onderdeel uit van de implementatieketen, handelen zij als verander-implementeerdere (Balogun, 2003) en zoals Huy (2001) stelt, leveren zij een waardevolle bijdrage aan het realiseren van radicale veranderingen in een bedrijf. Hun positie in de organisatie stelt middenmanagers juist in staat om zich een beeld te vormen van de verandering, deze te implementeren en te communiceren over de voorgestelde verandering (Huy, 2001). Communicatie is nodig om steun op te bouwen voor het managen en implementeren van veranderingen (Schaafsma, 1997).

Middenmanagers hebben daarnaast aandacht voor de emotionele gesteldheid van hun medewerkers en zijn in staat om een psychologisch veilige werkomgeving voor hen te creëren. Verder kunnen zij in een persoonlijk onderhoud met een medewerker ingaan op specifieke aspecten van de verandering die voor hen van belang is (Huy, 2001). Schaafsma (1997) stelt dan ook dat het in het bijzonder de rol van de middenmanager is om individuele zorgen over de verandering op te merken, om ervoor te zorgen dat de eindgebruikers effectief kunnen werken aan het laten plaatsvinden van de verandering. Kanter (2004) benadrukt het belang van de middenmanager door te stellen dat innovatieve plannen van de top niets waard zijn zonder efficiënte middenmanagers, die vervolgens uitvoering geven aan deze plannen en hun ondergeschikten hiertoe aansturen. Bovendien nemen middenmanagers vanuit hun positie dingen waar en doen hierdoor ideeën over zaken op, waar topmanagers en directies nooit aan zouden (hebben kunnen) denken. De middenmanager is dan ook vaak degene die de behoefte aan een wijziging herkent en een verandering initieert (Floyd & Wooldridge, 1997).

Vanuit hun coördinerende rol bemiddelen, onderhandelen en interpreteren middenmanagers de verbanden tussen de operationele en strategische niveaus in een organisatie en oefenen hierbij strategische beïnvloedingsactiviteiten uit (Floyd & Wooldridge, 1997). Naar beneden toe gericht faciliteren zij het aanpassingsvermogen van ondergeschikten en implementeren zij de door het topmanagement opgelegde strategieën. De faciliterende rol van de middenmanager stimuleert ondergeschikten om zich te ontwikkelen en bevordert leren, hetgeen het vermogen van ondergeschikten om te reageren op verandering verhoogt. Belangrijk hierbij is dat de middenmanager beschikt over het vermogen om de visie van de organisatie duidelijk te maken door middel van zijn eigen acties. Middenmanagers, die bijvoorbeeld niet in staat zijn om zich aan te passen aan een nieuwe organisatiecultuur en om deze op te nemen in hun dagelijkse routines, worden hierdoor weerhouden

om deze nieuwe cultuur effectief over te brengen en te integreren bij hun ondergeschikten (Valentino, 2004). Dit benadrukt nogmaals het belang van de rol van de middenmanager bij veranderingen.

## **2.2 Effectiviteit en middenmanagers**

Hiervoor is de rol van de middenmanager bij veranderingen beschreven. Paragraaf 2.2.1 behandelt effectiviteit en de wijze waarop dit is te bepalen. Paragraaf 2.2.2 gaat in op de competenties waarover effectieve middenmanagers beschikken.

### **2.2.1 Wat is effectiviteit en hoe meet je dit?**

Iemand voert zijn functie effectief uit indien de specifieke resultaten, die nodig zijn voor de functie, worden behaald, terwijl men zich blijft houden aan de regels, procedures en condities van de organisatiecontext, aldus Boyatzis (in Stewart 1993). Verbeek-Heinsman, De Hoogh, Koopman, & van Muijen (2008) zijn van mening dat een effectieve manager openstaat voor en zich kan inleven in ondergeschikten maar tegelijkertijd discreet en te vertrouwen is. Een vraag die opkomt is hoe effectiviteit kan worden bepaald.

Hoewel het concept effectiviteit, ook wel gedefinieerd als succes, zo waardegeladen en subjectief is dat het moeilijk is om betrouwbaar de waarde ervan te bepalen, zijn er verscheidene manieren om dit te meten. Metingen van implementatiesucces variëren van procedurele (was de formele ontwikkelcyclus afgerond?) tot die van (het) gedrag (wordt het gebruikt?), emotionele (heeft het de manier waarop de organisatie functioneert veranderd?) en strategische (heeft het invloed gehad op de concurrentiepositie?) (Cale & Foley, 1987). Volgens Nuth (1998) lijken indicatoren als (instrumentale) adoptie en waarde (de voordelen van een beslissing voor de organisatie) essentieel om succes te meten. Daarnaast ziet hij efficiëntie van het implementatieproces als een wenselijke indicator. Zijn model meet de adoptie, waarde en efficiëntie van de implementatiemethode. Harkness (2000) stelt dat de effectiviteit van verandering kan worden gemeten door harde data en statistieken te verzamelen maar dat een culturele audit juist een goede manier is om te meten hoe effectief managers zijn in het verhogen van de emotionele commitment van medewerkers in het bedrijf. De Hoogh, Den Hartog & Koopman (in Verbeek-Heinsman *et al.*, 2008) hebben een schaal ontwikkeld om managementeffectiviteit te meten, welke bestaat uit de drie items: in hoeverre voldoet de manager in zijn algemeenheid, in hoeverre beschikt de manager in de praktijk over leidinggevende kwaliteiten en in hoeverre wordt de manager als effectief leidinggevende gezien? Volgens hen heeft eerder onderzoek uitgewezen dat waargenomen effectiviteit niet veel afwijkt van objectief gemeten effectiviteit. De effectiviteit kan ook worden onderzocht door aan de leidinggevende van de manager te vragen of de groep goed werkt, of dit werk van hoge kwaliteit is, of de groep erg productief is en of de groep een positieve invloed heeft op de organisatie (Shipper *et al.*, 2003). Leiderschapseffectiviteit van een manager kan daarnaast worden gemeten door ondergeschikten vragen te laten beantwoorden over zijn presteren (Kerr, Garvin, Heaton & Boyle, 2006).

### **2.2.2 Wat maakt middenmanagers effectief?**

Competenties lijken een belangrijke rol te spelen bij de effectiviteit van middenmanagers. Miller (2002) stelt dat succesvol gedrag van degene die de verandering leidt in grote mate afhankelijk is van zijn persoonlijke vermogen om zich aan te passen aan de verandering. Carnall (1986) noemt drie vaardigheden die van belang zijn voor effectieve organisatorische veranderingen. Dit zijn het ontwikkelen van een open houding ten opzichte van de verandering, de capaciteit om te kunnen omgaan met crossculturele kwesties en invloeden en het beschikken

over politieke vaardigheden. Volgens hem is empathie en het begrijpen hoe ondergeschikten de realiteit construeren het belangrijkste bij het managen van veranderingen en kan effectiviteit alleen worden bereikt en volgehouden als mensen en organisaties veranderen door te leren van de ervaring van verandering.

Uit een onderzoek van Verbeek-Heinsman *et al.* (2008) naar competenties en managementeffectiviteit blijkt dat analytisch vermogen als vereiste wordt gezien voor effectieve managers. Een effectieve manager bezit dan ook een bepaald intelligentieniveau. Huy (2001) stelt dat effectieve middenmanagers voldoen aan een bepaald profiel. Dit zijn middenmanagers die zich vrijwillig aanmelden om deel te nemen aan veranderinitiatieven, een constructief kritische houding hebben, veel informele macht hebben, veelzijdig zijn en zich in het verleden hebben aangepast aan relatief grote veranderingen. Bovendien zijn zij emotioneel intelligent. Managers met emotioneel zelfbewustzijn kunnen namelijk concrete acties ondernemen, die ervoor zorgen dat de gehele organisatie een hoog niveau van adoptie en leren kan bereiken tijdens radicale veranderingen. Uit onderzoek van Young & Dulewicz (2006) blijkt verder dat leidinggevend, die hun eigen presteren het meest accuraat inschatten, effectiever presteren en ook meer emotioneel bewust van zichzelf zijn. Deze betere emotionele zelfbewustheid resulteert in een meer situationeel bewuste leiderschapstijl. Ook Shipper *et al.* (2003) hebben in hun onderzoek bewijs gevonden voor een positieve relatie tussen effectiviteit en Emotionele Intelligentie, hetgeen zij conceptualiseren als zelfbewustzijn. Volgens hen ondersteunen veel wetenschappers de algemene claim dat Emotionele Intelligentie kritisch is voor persoonlijk succes in iemands carrière alsook voor leiderschapseffectiviteit en de prestaties van een organisatie. De Emotionele Intelligentie van middenmanagers lijkt hiermee een belangrijke competentie te zijn, die bijdraagt aan hun effectiviteit bij veranderingen.

### **2.3 Effectiviteit, middenmanagers en Emotionele Intelligentie**

Paragraaf 2.3.1 legt een link tussen Emotionele Intelligentie en effectieve middenmanagers. Vervolgens gaat paragraaf 2.3.2 verder in op het begrip Emotionele Intelligentie. Paragraaf 2.3.3 toont het verband tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en zijn effectiviteit bij veranderingen. Hoe Emotionele Intelligentie kan worden gemeten, is beschreven in paragraaf 2.3.4.

#### **2.3.1 Wat is de link tussen Emotionele Intelligentie en effectieve middenmanagers?**

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat alle typen middenmanagers invulling geven aan de sociale functie van de organisatie (Elshout, 2006), goed moeten kunnen communiceren over veranderingen en zorgen over de verandering moeten opmerken (Schaafsma, 1997). Daarnaast wordt de ontwikkeling van anderen gestimuleerd en leren bevordert door het aanpassingsvermogen van ondergeschikten te faciliteren (Floyd & Wooldridge, 1997). De effectiviteit van de middenmanager blijkt in grote mate afhankelijk te zijn van het eigen vermogen om zich aan te passen aan de verandering (Valentino, 2004; Miller, 2002 en Huy, 2001). Zonder dit vermogen is het immers niet mogelijk om verandering effectief over te brengen op ondergeschikten (Valentino, 2004). Daarnaast zijn empathie en het begrijpen van ondergeschikten erg belangrijk bij het managen van veranderingen (Carnall, 1986). Uit het voorgaande blijkt tevens dat iemand die meer emotioneel bewust is van zichzelf effectiever presteert (Young & Dulewicz, 2006), effectieve middenmanagers emotioneel intelligent zijn (Huy, 2001) en er een positieve relatie bestaat tussen effectiviteit en Emotionele Intelligentie (Shipper *et al.*, 2003). Wat Emotionele Intelligentie behelst, is in de volgende (sub)paragraaf beschreven.

### **2.3.2 Emotionele Intelligentie**

Emotionele Intelligentie (EI) wordt binnen de literatuur op verschillende wijzen gedefinieerd. Salovey & Mayer (1990) hebben de term als eerste gevestigd (Kerr *et al.*, 2006; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004) en omschreven als “een set van vaardigheden die bijdragen aan het inschatten en uitdrukken van de eigen alsook de emoties van de ander, de effectieve regulatie van de eigen en de emoties van anderen en het gebruik van gevoelens om te motiveren, te plannen en om iets te bereiken in het leven” (Salovey & Mayer 1990:185). In een herziene versie van dit raamwerk (Mayer & Salovey, 1997), waar naast aandacht voor het waarnemen en reguleren van emoties, ook aandacht wordt besteed aan het denken over emoties (Jordan, 2004), geven zij de volgende definitie: “Emotionele Intelligentie omvat het vermogen om emoties nauwkeurig waar te nemen, in te schatten en uit te drukken; het vermogen om toegang te krijgen tot en/of het genereren van gevoelens wanneer deze gedachten ondersteunen; het vermogen om emoties en emotionele kennis te begrijpen en het vermogen om emoties te reguleren teneinde emotionele en intellectuele groei te promoten”. Volgens Shipper *et al.* (2003) is EI “een construct dat persoonlijke eigenschappen reflecteert en hoe deze eigenschappen interactie hebben met en invloed hebben op situaties die gedrag beïnvloeden”. Het kan worden geconceptualiseerd als zelfbewustzijn van een manager. De sleutel voor EI, aldus Goleman (1995). Dulewicz & Higgs (1999) definiëren EI op hun beurt als “bewustzijn van en het managen van iemands gevoelens en emoties, gevoelig opstellen naar en het beïnvloeden van anderen, iemands motivatie behouden en het balanceren van iemands motivatie en drive met intuïtief, gewetensvol en ethisch gedrag”.

De verschillende definities van EI in de literatuur vloeien voort uit een andere kijk op het begrip. Volgens Mayer en collega's (Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer 1990) gaat het bij EI om de vaardigheid om te redeneren met emoties en om emoties om het redeneringsvermogen te vergroten (Brackett & Mayer, 2003). Dulewicz, Higgs & Slaski (2003) beweren daarentegen juist dat EI elementen persoonlijke factoren zijn en geen vaardigheden factoren. Modellen voor EI kunnen op grond hiervan worden gescheiden in vaardigheid en gemixte modellen (Kerr *et al.*, 2006). Het vaardigheden gerichte model (Mayer, Salovey & Caruso, 2000) van EI heeft betrekking op de capaciteiten van een individu om emoties te produceren en er over te redeneren. De gemixte modellen (e.g. Bar-On, 1997; Schutte *et al.*, 1998 en Dulewicz & Higgs, 1999) combineren mentale vaardigheden zoals het waarnemen van emoties met zelf gerapporteerde kwaliteiten, zoals optimisme en welzijn (Brackett en Mayer, 2003).

Samenvattend kan worden gezegd dat EI het waarnemen, inschatten, tonen van en omgaan met de eigen en emoties van anderen alsmede het beïnvloeden van emoties behelst.

### **2.3.3 Wat maakt emotioneel intelligente middenmanagers effectiever bij veranderingen?**

Wanneer de effectiviteit van een middenmanager bij veranderingen wordt gekoppeld aan EI kan het volgende worden gesteld: Emotioneel intelligente middenmanagers zijn beter in staat om zich in hun ondergeschikten in te leven en hen te begrijpen. Hierdoor kunnen zij een betere invulling geven aan de sociale functie van een afdeling. Zij kunnen immers beter inschatten wat er bij de mensen op hun afdeling gaande is en hier vervolgens adequaat op inspelen. Het kunnen waarnemen en inschatten van emoties van ondergeschikten stelt de middenmanagers tevens in staat om eventuele zorgen over de verandering eerder op te merken. Door vervolgens op de juiste wijze over de verandering te communiceren, landt het beter bij hun ondergeschikten. Verder zijn zij beter in het synthetiseren van de wensen van het hogere management (Floyd en Wooldridge, 1997) en in staat om op basis hiervan een beeld te vormen over de gewenste verandering. EI stelt middenmanagers ook in staat

om zelf effectiever met veranderingen om te gaan (Jordan, 2004) en zich beter aan te passen aan de verandering (Huy, 1999). Hierdoor kunnen zij de gewenste verandering effectief overbrengen op hun ondergeschikten. Door te begrijpen wat er bij hun ondergeschikten speelt kunnen zij hun aanpassingsvermogen beter faciliteren, waardoor zij tevens gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen en leren wordt bevorderd.

### **2.3.4 Hoe kan Emotionele Intelligentie worden gemeten?**

De Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) (Mayer, Salovey & Caruso, 2002), de Emotional Quotient Inventory (EQ-I) (Bar-On, 1997) en de zelfrapporteertest van Schutte *et al.* (1998) (SREIT) zijn de drie meest bekende tests voor het meten van Emotionele Intelligentie (EI), aldus Brackett & Mayer (2003). Dulewicz & Higgs (1999) hebben daarnaast de Emotional Intelligence Questionnaire (EIQ) vragenlijst ontworpen om een individu zijn eigen Emotionele Intelligentie in te laten schatten. Ook Petrides & Furnham (2003) hebben een vragenlijst voor het meten van Emotionele Intelligentie ontworpen. Dit is de TEIQue. Een korte uiteenzetting van de verschillende testen volgt hieronder.

*De MSCEIT* is ontwikkeld om de vier vaardigheden (emotionele waarneming, ondersteuning van gedachten, emotioneel inzicht en omgaan met emoties) uit het model (Mayer & Salovey, 1997) te meten. De EI wordt gemeten door een aantal vaardigheidentests uit te voeren.

*De EQ-i* (Bar-on, 1997) is een zelfrapporteur test van EI (Brackett & Mayer, 2003). De originele EQ-i produceert een totale score, een score op vijf samengestelde schalen en 15 scores op subschalen. De samengestelde schalen bestaan uit de componenten: intrapersoonlijk, interpersoonlijk, aanpassingsvermogen, omgaan met stress en algemene stemming (Dulewicz, Higgs & Slaski, 2003).

*De SREIT* is een korte zelfrapportage meting van EI ontwikkeld door Schutte *et al.* (1998). De zelfrapportage items zijn grotendeels gebaseerd op het eerste EI model van Salovey & Mayer (1990). De SREIT meet bijvoorbeeld de zelfervaren vaardigheid van een persoon, om zijn eigen gevoelens en die van anderen te monitoren. De SREIT bestaat uit 33 items (Brackett & Mayer, 2003).

*De EIQ* van Dulewicz & Higgs (1999) is ontwikkeld om een individu zijn eigen Emotionele Intelligentie in te laten schatten door middel van een zelf in te vullen vragenformulier. Het vragenformulier bestaat uit zeven elementen (subschalen), te weten: zelfbewustzijn, invloed, beslissendheid, inter-persoonlijke sensitiviteit, motivatie, integriteit en veerkrachtigheid.

*De TEIQue* van Petrides & Furnham (2003) is een zelfrapportage vragenlijst, welke 15 verschillende facetten van EI meet. 13 van deze facetten vallen onder de vier factoren: welzijn, zelfcontrole, emotionaliteit en sociale vaardigheden. Twee additionele facetten dragen bij aan de algemene score op EI eigenschappen (Freudenthaler, Neubauer, Gabler, Scherl en Rinderman 2008).

Tabel 2. geeft de hiervoor besproken EI testen schematisch weer. Het vaardighedenmodel meet door middel van vaardigheidstesten. De gemixte modellen meten door middel van zelfrapportage of rapportage door anderen (Kerr *et al.*, 2006).

Vaardighedenmodellen	Gemixte modellen
MSCEIT (Mayer, Salovey & Caruso, 2002)	EQ-i (Bar-On, 1997)
	SREIT (Schutte <i>et al.</i> , 1998)
	EIQ (Dulewicz and Higgs (1999)
	TEIQue van Petrides en Furnham (2003)

**Tabel 2** Overzicht EI testen

Over het algemeen kan worden gezegd dat vaardigheden EI en zelfrapportage EI zwak zijn gerelateerd en andere resultaten opleveren bij het meten van dezelfde persoon (Brackett & Mayer, 2003). De wijze waarop naar EI wordt gekeken vormt dan ook de basis voor de keuze van het soort test. Zo zal voor iemand, die waarde hecht aan het mentale vaardighedenmodel van Mayer & Salovey (1997), de MSCEIT, de test naar keuze zijn, terwijl voor iemand die Emotionele Intelligentie definieert als een gemixte reeks van “gewenste” persoonlijkheidskarakteristieken, de EQ-i en de SREIT goede keuzes zijn, aldus Brackett & Mayer (2003).

Verder geldt dat elke aanpak van het meten van EI invloed kan hebben op de validiteit van het construct. Wanneer EI bijvoorbeeld wordt beperkt tot een vaardighedenmodel, wordt het mogelijk gemaakt om de mate waarin EI specifiek bijdraagt aan het gedrag van een persoon te analyseren (Brackett & Mayer, 2003). Zelfrapporterende EI schalen zijn daarentegen weer niet te onderscheiden van persoonlijkheidskenmerken (Kerr *et al.*, 2006). Daarnaast is een helder eigenbeeld een vereiste voor een accurate meting. Niet alle mensen zijn echter accuraat in het rapporteren van de eigen vaardigheden (Brackett & Mayer, 2003). De EIQ van Dulewicz, Higgs & Slaski. (2003) is in ieder geval een vragenformulier specifiek ontworpen om te focussen op de EI van managers in een werkcontext.

Samenvattend kan worden gezegd dat iedere EI test gebaseerd is op een specifieke theoretische kijk op het begrip EI. Afhankelijk van de toepassing heeft iedere test zo zijn voor- en nadelen. Bij het maken van een keuze voor een EI test moet de gebruiker eerst nagaan welk begrip van EI het beste aansluit bij zijn onderzoekswensen.

## **2.4 Continue veranderingen en de Lerende organisatie**

Paragraaf 2.4.1 gaat dieper in op veranderingen en een aantal verschillende soorten passeren de revue, waaronder continue veranderingen. Paragraaf 2.4.2 legt de link tussen het succesvol managen van continue veranderingen en leren binnen een organisatie en geeft een beschrijving van de Lerende organisatie. Vervolgens gaat paragraaf 2.4.3. in op het belang van individueel leren voor organisatie leren en paragraaf 2.4.4 geeft het belang van de middenmanager bij het leren van ondergeschikten weer. Hoe een Lerende organisatie kan worden gemeten komt in paragraaf 2.4.5 aan de orde.

### **2.4.1 Welke soorten veranderingen zijn er?**

Binnen de literatuur worden verscheidene soorten veranderingen genoemd. Zo zijn er geplande transformationele veranderingen, waarbij sprake is van revolutie, discontinuïteit en omwenteling (Weick, in Beer & Nohria, 2000). Episodische veranderingen (Weick & Quinn, 1999), welke zeldzaam, discontinue en bewust bedoeld zijn. Maar ook radicale veranderingen (Huy, 1999), welke tevens discontinue zijn en de basisfilosofie van een individu en



de gedeelde identiteit van leden binnen de organisatie veranderen en worden gezien als een omslag van het huidige paradigma. Bij planmatig veranderen (Homan, 2005) draait het om diagnosticeren, opstellen van veranderplannen en de implementatie hiervan. Naast deze niet constante en geplande veranderingen zijn er ook veranderingen die in mindere mate gepland lijken en/of een doorlopend/continue karakter hebben. Weick (in Beer & Nohria, 2000) benoemt emergente veranderingen als doorlopende aanpassingen en wijzigingen die zorgen voor fundamentele veranderingen zonder een bewuste planning vooraf. Balogun & Hailey (2008) spreken over doorbroken evenwicht waarin veranderingen in plotselinge sprongen plaatsvinden. Homan (2005) spreekt van spontane veranderingen indien medewerkers betekenis geven aan hetgeen zij waarnemen en beslissen of zij eventuele nieuwe betekenissen omzetten in nieuw gedrag. Weick en Quinn (1999) betitelen op hun beurt constante, evoluerende en cumulatieve veranderingen als continue veranderingen. Verandering wordt hierbij gezien als een patroon van eindeloze modificaties in werkprocessen en sociale aangelegenheden, dat wordt gedreven door organisatorische instabiliteit en alerte reacties op dagelijkse omstandigheden en waarbij veel kleine aanpassingen cumuleren en elkaar versterken.

#### ***2.4.2 Continue veranderingen, organisatie leren en de Lerende organisatie***

Organisatie leren is een belangrijke methode om succesvol om te gaan met continue veranderingen in een organisatie (Jordan, 2004). Een van de uitgangspunten van een lerend bedrijfsbeleid is dan ook voortdurende aanpassing om te kunnen blijven inspelen op een in hoog tempo veranderende omgeving (Ytsma & Ytsma, 2000:23). Organisatie leren vindt plaats binnen een Lerende organisatie. Amy (2008) stelt dat organisatie leren verwijst naar leerprocessen en andere activiteiten die zich voordoen binnen een organisatie, terwijl de Lerende organisatie verwijst naar een specifieke organisatievorm. Schein (1996) onderscheidt de twee door te stellen dat organisatie leren draait om het leren van individuen en groepen binnen de organisatie, terwijl het bij de Lerende organisatie draait om het leren van de organisatie als totaal systeem. Ondanks de verschillen in benadering is duidelijk dat individueel leren een essentieel onderdeel uitmaakt van beide concepten.

Door een veelvoud aan conceptualiseringen van de Lerende organisatie door verscheidene onderzoekers, lijkt er geen eenduidigheid over de inhoud van het begrip Lerende organisatie te bestaan, alhoewel er wel veel overlap is waar te nemen onder onderzoekers (Villiers, 2008). Ook Moilanen (2005) geeft aan dat het bijna onmogelijk is om bij te houden op hoeveel verschillende wijzen het begrip is gedefinieerd en omschreven. Deze verschillende definities lijken hun oorsprong te vinden in de wijze waarop het begrip wordt benaderd. Zo stellen Yang, Watkins & Marsick (2004) dat er vier verschillende benaderingen van het begrip de Lerende organisatie zijn: systeem denken (Senge, 1990), het leren perspectief (Pedlar, Burgoyne & Boydell, 1991), het strategisch perspectief (Garvin, 1993) en het integratieve perspectief (Watkins & Marsick, 1993, 1996). Bij het laatst genoemde perspectief wordt de Lerende organisatie geassocieerd met continue leren voor continue verbetering en het vermogen om zichzelf te transformeren.

Op basis van verschillende onderzoekers kan de Lerende organisatie als volgt worden beschreven: een Lerende organisatie voert een bewust beleid om het lerend vermogen van medewerkers, zowel individueel als in groepsverband, te ontwikkelen en onderhouden (Ytsma & Ytsma, 2000:23). Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn teamwerk en teamleren, trainen van het personeel, beloningen voor leren, continue verbetering van werk, constante experimenten op het werk en een ondersteunende cultuur voor leren (Tran, 1998). Moilanen (1999) ziet het als een bewust bestuurd organisatie waarin leren een vitale rol speelt in de waarden, visies, doelen en dagelijkse activiteiten, waarbij wordt geïnvesteerd in leiderschap om individuen te ondersteunen, faciliteiten aan te bieden voor persoonlijk leren en om lering te trekken uit eerdere ervaringen. Volgens Senge (1992) bestaat de

Lerende organisatie uit de vijf disciplines: persoonlijke ontwikkeling, mentale modellen, teamleren, een gemeenschappelijke visie en systeem denken.

In de omschrijving van Watkins & Marsick (1993:8) kunnen overigens veel van de eerder genoemde definities worden teruggevonden. Volgens Villiers (2008) zijn in deze omschrijving ook de meeste elementen van eerdere definities van (andere) wetenschappers (e.g. Senge, 1990; Pedlar, Burgoyne & Boydell, 1991 en Kochan & Useem, 1992) geïncorporeerd. In het kader van dit onderzoek wordt daarom als Lerende organisatie gezien:

*“Een continue lerende en zichzelf transformerende organisatie, waarbij leren plaatsvindt op individuele basis, in teams en in gemeenschappen waarmee de organisatie interactie heeft. Dit leren wordt gezien als een continue, strategisch gebruikt proces dat geïntegreerd is met en parallel loopt aan het werk en resulteert in veranderingen in kennis, overtuigingen en gedrag en de organisatorische capaciteiten voor innovatie en groei verbeterd”* (Watkins en Marsick, 1993:8).

### **2.4.3 Organisatie leren en individueel leren**

Jentjes (2002) stelt dat organisaties zelf niet kunnen leren, maar dat de medewerkers daarentegen wel individueel en collectief kunnen leren in organisaties. Hoewel volgens Kim (1993) alle organisaties leren, omdat dit nu eenmaal een fundamenteel vereiste is om te blijven bestaan, is ook hij van mening dat organisaties uiteindelijk leren door hun individuele leden. Hij ziet leren als het vergroten van iemands capaciteit om effectief actie te ondernemen, waarbij het geheugen een belangrijke rol speelt. De wijze waarop mensen leren is afhankelijk van hun mentale modellen. Een mentaal model vertegenwoordigt namelijk de manier waarop een persoon tegen de wereld aankijkt, inclusief expliciete en impliciete inzichten. Mentale modellen bepalen verder de manier waarop nieuwe dingen worden waargenomen en geïnterpreteerd en zij bepalen of zaken in het geheugen relevant zijn voor de gegeven situatie. Volgens Jentjes (2002) vindt leren plaats door het bieden van alternatieven en het veranderen van deze mentale modellen. Aangezien de overgrote meerderheid van de kennis van een organisatie zich bevindt in de mentale modellen in het hoofd van een individu, wordt een organisatie direct of indirect beïnvloed door individueel leren (Kim, 1993).

### **2.4.4 Rol middenmanagers bij leren**

Managers spelen een sleutelrol in het creëren van condities op de werkvloer, die ten goede komen aan de integratie van leren en werk (Noe & Wilk in Coetzer (2007)). De direct leidinggevende is in het bijzonder een invloedrijke factor voor de lerende omgeving (Coetzer, 2007). Managers en leidinggevendenden zijn immers degenen die een faciliterende rol moeten aannemen waar het om leren gaat (Hughes, 2004). Uit onderzoek van Amy (2008) blijkt dat, volgens de meeste ondergeschikten, een effectieve leidinggevende benaderbaar, innemend, toegankelijk, relaxed en informeel is. Volgens hen vormt het openlijk delen van informatie en het geven van op ervaring gebaseerde voorbeelden de basis voor effectief leren, waarbij het gebruik van gevoelens door de leidinggevende om in contact te komen met hen, bijdraagt aan het faciliteren van leren. Daarnaast wordt ook het vermogen om ondergeschikten waar te nemen, echt te kennen en relaties met hen op te bouwen als stimulans voor leren gezien. Door een informele toegankelijke communicatiestijl kan door de leidinggevende een open en vertrouwde omgeving worden gecreëerd, waarin leren wordt gefaciliteerd.

Individueel leren van ondergeschikten wordt aangemoedigd door hen cognitief en emotioneel te boeien. Emotionele Intelligentie speelt een belangrijke rol bij het communiceren met ondergeschikten. Dit stelt de leidinggevende in staat om hun behoeften waar te nemen, emotionele banden aan te gaan, zijn reactie aan te

passen en het leren te versterken door motiverende prikkels en beloningen. Ondergeschikten leggen dan ook de meeste nadruk op emotioneel intelligente communicatie als competentie voor een leidinggevende die leren faciliteert. Onderzoek van Coetzer (2007) wijst verder uit dat verschillende groepen ondergeschikten de condities van de werkomgeving en de mate van ondersteuning, die zij krijgen van hun direct leidinggevende om te leren, op een andere wijze beoordelen. Medewerkers met een kort dienstverband, een lagere opleiding en/of jongere werknemers zien zowel de condities van de werkomgeving als de mate van ondersteuning, die zij krijgen van hun direct leidinggevende als gunstiger om te leren dan medewerkers met een langer dienstverband, een hogere opleiding en/of oudere werknemers. Er kan daarom niet worden gesproken over een algemeen effect dat managers hebben op het leren van alle ondergeschikten, aangezien dit lijkt te verschillen per demografische groep.

#### ***2.4.5 Hoe kan de mate waarin een organisatie wordt gekwalificeerd als lerend worden gemeten?***

Lerende organisaties worden zeer zelden gemeten en gediagnosticeerd, aldus Moilanen (2005). Desalniettemin zijn er in de literatuur verscheidene testinstrumenten te vinden. Zo hebben Pedlar, Burgoyne & Boydell (1991) een instrument ontwikkeld om elf karakteristieken van een lerend bedrijf te meten. Met behulp van dit instrument kan worden bepaald in hoeverre een onderneming op weg is om een volledig Lerende organisatie te worden. Het vragenformulier kent vijf gebieden, te weten: strategie, naar binnen kijkend, structuren, naar buiten kijkend en leermogelijkheden (Villiers, 2008). Villiers (2008) heeft aangetoond dat de vragenlijst een hoge interne validiteit en consistentie heeft. Volgens Yang *et al.* (2004) zijn de elf schalen conceptueel wel enigszins overlappend, waardoor het instrument minder geschikt is als leidraad voor instrumentontwikkeling.

Om vast te stellen in hoeverre een organisatie voldoet aan bepaalde criteria van de Lerende organisatie hebben Watkins en Marsick (1996, 2003) het dimensies van de Lerende organisatie vragenformulier (DLOQ) ontwikkeld (in Villiers, 2008). Het instrument is opgebouwd uit zeven dimensies: continue leren, onderzoek en dialoog, teamleren, ingebedde systemen, empowerment, systeemaansluiting en leiderschap bieden (Yang, Watkins & Marsick, 2004). Het is gevalideerd door Yang, Watkins & Marsick (2004) en zij hebben bevestiging gevonden voor de Lerende organisatie als multi-dimensionaal construct. Hun resultaten tonen bewijs van interne consistentie en betrouwbaarheid. Het DLOQ is volgens hen daarom een bruikbaar instrument om de dimensies van een Lerende organisatie te meten.

### ***2.5 Conceptueel model***

In de voorgaande paragrafen is antwoord gegeven op de deelvragen. In deze paragraaf wordt vanuit de theorie antwoord gegeven op de hoofdvraag:

*Wat is de invloed van de Emotionele Intelligentie van middenmanagers op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien?*

Het antwoord op deze vraag geeft aan of emotioneel intelligente middenmanagers effectiever zijn in het managen van continue veranderingen dan minder emotioneel intelligente middenmanagers. Hieronder wordt het verband tussen Emotionele Intelligentie, leren binnen de organisatie, de Lerende organisatie en effectiviteit besproken.

### ***2.5.1 Emotionele Intelligentie, leren en de Lerende organisatie***

Op basis van onderzoek van Coetzer (2007) kan worden gesteld dat middenmanagers een invloedrijke factor zijn voor de lerende omgeving. Het gebruik van hun gevoelens om in contact te komen met ondergeschikten faciliteert leren en daarnaast is hun vermogen om ondergeschikten waar te nemen, echt te kennen en relaties met hen op te bouwen een stimulans voor leren. Bij Emotionele Intelligentie draait het om het waarnemen, inschatten, tonen van en omgaan met de eigen en emoties van anderen alsook het beïnvloeden van emoties. Emotioneel intelligente middenmanagers hebben meer empathie en zijn in staat om hun ondergeschikten beter te begrijpen en in contact met hen te komen. Daarnaast kunnen zij de emoties van ondergeschikten beter waarnemen en inschatten, waardoor leren meer wordt gestimuleerd. Emotionele Intelligentie stelt middenmanagers ook beter in staat om de mentale modellen (Kim, 2003) van hun ondergeschikten in te schatten. Door een beter inzicht in de wijze waarop de ondergeschikte tegen de wereld aankijkt kan zijn mentale model worden veranderd, waardoor er leren plaatsvindt (Jentjes, 2002). Communicatie is zeer belangrijk voor middenmanagers die leren faciliteren. Emotionele Intelligentie speelt hier een belangrijke rol bij, omdat dit de middenmanagers beter in staat stelt om de behoeften van ondergeschikten waar te nemen, emotionele banden met hen aan te gaan, hun reactie aan te passen en het leren te versterken (Coetzer, 2007).

Ondergeschikten van emotioneel intelligente middenmanagers zullen vermoedelijk meer leren, zowel op individuele basis als in teamverband, dan ondergeschikten van minder emotioneel intelligente middenmanagers. Medewerkers met meer en/of betere leerervaringen binnen een organisatie zullen vanuit hun oogpunt de organisatie daarom hoger kwalificeren als Lerende organisatie. Op basis van de literatuur kan worden gesteld dat de Emotionele Intelligentie van middenmanagers een positieve invloed heeft op leren en daardoor op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien. Deze invloed lijkt echter wel afhankelijk van demografische factoren zoals de duur van het dienstverband, het opleidingsniveau en de leeftijd van de ondergeschikte.

### ***2.5.2 De Lerende organisatie en effectiviteit bij veranderingen***

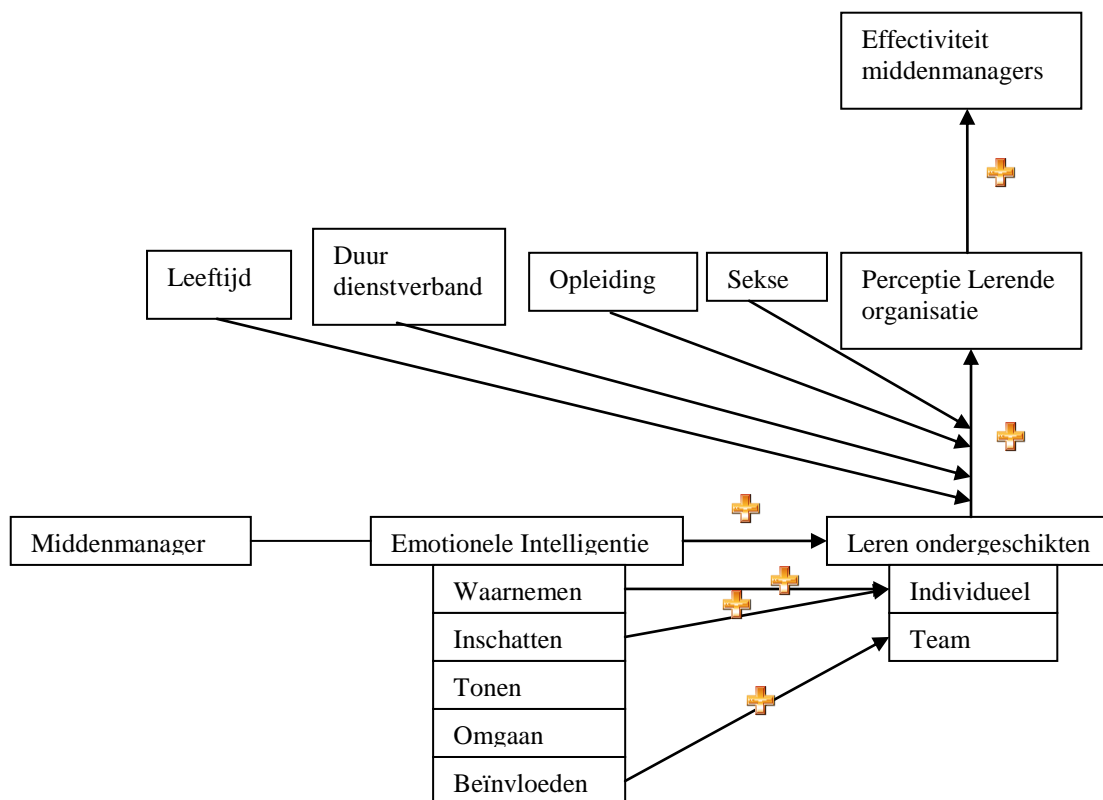
Zoals hiervoor aangegeven is Emotionele Intelligentie een belangrijke factor voor leren binnen de organisatie. Verder zijn effectieve managers emotioneel intelligent (Huy, 2001) en bestaat er een positieve relatie tussen effectiviteit en Emotionele Intelligentie (Shipper et al., 2003). Volgens Verbeek-Heinsman et al. (2008) staan effectieve managers dan ook open voor en kunnen zich inleven in hun ondergeschikten. Effectiviteit kan zoals Cale & Foley (1987) aangeven, worden bepaald door de manier waarop de organisatie in zijn functioneren is veranderd te meten. Zij noemen dit een emotionele meting. Volgens Carnall (1986) zijn empathie en het begrijpen hoe ondergeschikten de realiteit construeren het belangrijkste bij het managen van veranderingen. Er kan daarom gesteld worden dat de Emotionele Intelligentie van middenmanagers een belangrijke competentie is die bijdraagt aan veranderingen. De notie van wat er bij ondergeschikten speelt, ondersteunt de emotioneel intelligente managers bij het faciliteren van het aanpassingsvermogen van hun ondergeschikten, waardoor deze ondergeschikten worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen en leren wordt bevorderd.

De ondergeschikten die hierdoor zowel op individuele basis als in teamverband leren, zullen hierdoor vanuit hun eigen oogpunt de organisatie hoger inschatten (perceptie) als Lerende organisatie. De eigen leerervaringen van de ondergeschikte zullen hun reflexie hebben op de manier waarop hij tegen de organisatie aankijkt. De middenmanagers waarvan hun ondergeschikten de organisatie hoger inschatten als Lerende organisatie, worden daarmee als effectiever gezien bij het implementeren van continue veranderingen. Lerende organisaties zijn immers beter opgewassen tegen veranderingen, omdat zij zelf voortdurend veranderen. De middenmanagers die hun ondergeschikten aanzetten tot leren en daarmee de Lerende organisatie stimuleren zijn daarom effectiever.

Hun bijdrage aan het leren van de ondergeschikten heeft immers bijgedragen aan hun perceptie over de organisatie.

Er kan daarom worden gesteld dat ondergeschikten van emotioneel intelligente middenmanagers meer leren binnen een organisatie en daardoor meer bijdragen aan continue veranderingen. De mate van effectiviteit van de middenmanager bij het managen van continue veranderingen wordt hierbij gemeten door zijn ondergeschikten te vragen in hoeverre zij de organisatie als lerend zien. Een manager waarvan zijn ondergeschikten de organisatie hoger inschatten in termen van de Lerende organisatie, wordt zoals eerder aangegeven gezien als effectiever.

Concluderend kan worden gesteld dat emotioneel intelligente middenmanagers effectiever zijn in het managen van continue veranderingen, omdat zij een Lerende organisatie bevorderen en in stand houden. Dit doen zij door het stimuleren en bevorderen van het leren van hun ondergeschikten. Ondergeschikten die meer leermomenten hebben dan andere ondergeschikten zullen vanuit hun eigen oogpunt (perceptie) de organisatie hoger inschatten als Lerende organisatie. Emotioneel intelligente middenmanagers dragen meer bij aan het leren binnen de organisatie en zijn derhalve effectiever in het managen van continue veranderingen. Deze bewering is in onderstaand conceptueel model weergegeven.



## **2.6 Hypothesen**

Een achttal hypothesen zijn geformuleerd om het conceptueel model empirisch te testen. Er wordt een positieve samenhang verondersteld tussen hogere Emotionele Intelligentie van de middenmanager en een hogere score van de ondergeschikte voor de organisatie als lerend. De variabele EI bestaat uit een vijftal kenmerken: emoties waarnemen, emoties inschatten, tonen van emoties, omgaan met emoties en beïnvloeden van emoties. De variabele Lerende organisatie bestaat uit twee dimensies: leren op individueel niveau en leren op teamniveau. In het bijzonder wordt er een positieve samenhang verwacht tussen het kenmerk emoties waarnemen en de dimensie individueel leren, emoties inschatten en individueel leren alsook tussen beïnvloeden van emoties en teamleren. Managers, die de emoties van ondergeschikten beter kunnen waarnemen en inschatten, zijn namelijk beter in staat om hen te ondersteunen en te stimuleren in hun persoonlijke leerproces. Het beïnvloeden van emoties heeft daarentegen waarschijnlijk zijn invloed op het optreden van de ondergeschikte in teamsituaties, bijvoorbeeld omdat de manager zijn ondergeschikten heeft beïnvloed om op een bepaalde constructieve manier op te treden in teamverband.

Naast de samenhang tussen deze specifieke EI kenmerken en de dimensies van de Lerende organisatie wordt de samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend sterker verondersteld bij medewerkers jonger dan 36 jaar, bij medewerkers zonder een opleiding op HBO/WO niveau en bij medewerkers met een dienstverband korter dan 8 jaar. Omdat er geen aanwijzingen zijn gevonden die wijzen op een verschil in perceptie van de Lerende organisatie tussen mannelijke en vrouwelijke ondergeschikten, wordt er vanuit gegaan dat er geen verschillen in de samenhang tussen deze twee groepen zullen zijn.

### ***Hypothese 1***

*Een ondergeschikte van een emotioneel intelligentere middenmanager beoordeelt de organisatie hoger als Lerende organisatie dan een ondergeschikte van een minder emotioneel intelligente middenmanager, waaruit blijkt dat de emotioneel intelligentere middenmanager effectiever is.*

### ***Hypothese 2***

*Er bestaat een positieve samenhang tussen het EI kenmerk waarnemen van emoties en de dimensie individueel leren.*

### ***Hypothese 3***

*Er bestaat een positieve samenhang tussen het EI kenmerk inschatten van emoties en de dimensie individueel leren.*

### ***Hypothese 4***

*Er bestaat een positieve samenhang tussen het EI kenmerk beïnvloeden van emoties en de dimensie teamleren.*

### ***Hypothese 5***

*De samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend is groter bij ondergeschikten onder de 36 jaar dan bij ondergeschikten van 36 jaar of ouder, waaruit blijkt dat de effectiviteit van een emotioneel intelligentere middenmanager groter is bij jongere medewerkers.*

**Hypothese 6**

*De samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend is groter bij ondergeschikten zonder een opleiding op HBO/WO niveau dan bij ondergeschikten die hier wel over beschikken, waaruit blijkt dat de effectiviteit van een emotioneel intelligentere middenmanager groter is bij lager opgeleide medewerkers.*

**Hypothese 7**

*De samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend is groter bij ondergeschikten die minder dan 8 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie dan bij ondergeschikten met een langer dienstverband, waaruit blijkt dat de effectiviteit van een emotioneel intelligentere middenmanager groter is bij ondergeschikten die korter voor de organisatie werkzaam zijn.*

**Hypothese 8**

*De samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend is in dezelfde mate aanwezig bij zowel mannelijke als vrouwelijke ondergeschikten, waaruit blijkt dat de effectiviteit van een middenmanager onafhankelijk is van het geslacht van zijn ondergeschikten.*

### **3. Methodologie**

In voorgaand hoofdstuk is het literatuuronderzoek beschreven. Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksmethodologie van het empirisch onderzoek om de theorie te toetsen aan de praktijk. Paragraaf 3.1 geeft aan voor welke onderzoeksmethode is gekozen en waarom. Paragraaf 3.2 beschrijft de wijze waarop de onderzoeksvariabelen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie zijn geoperationaliseerd. Het gebruikte onderzoeksinstrument is beschreven in paragraaf 3.3. Paragraaf 3.4 behandelt de onderzoekspopulatie en de daaruit (niet) getrokken steekproef. De wijze waarop de data zijn geanalyseerd, is beschreven in paragraaf 3.5.

#### **3.1 Onderzoeksmethode**

De algemene vraagstelling van dit onderzoek luidt:

*Wat is de invloed van de Emotionele Intelligentie van middenmanagers op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien?*

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden is op basis van de literatuur een theoretisch model ontwikkeld. Dit theoretisch model is getest door de hypothesen, zoals genoemd in paragraaf 2.6, empirisch te toetsen binnen Nassau Verzekering Maatschappij N.V. Er is om de volgende redenen voor deze organisatie gekozen.

De Nederlandse verzekeringsmarkt is constant in beweging door wetswijzigingen, toenemende (buitenlandse) concurrentie, verzekerden die veeleisender zijn geworden, veranderingen in de distributiekanaal e.d. Binnen deze markt is Nassau Verzekering Maatschappij N.V. een organisatie welke voorop wil lopen met veranderingen en innovaties en bovendien bereid is om te investeren in de ontwikkeling van hun personeel. Binnen de organisatie was het huidige middenmanagement en een groot deel van hun ondergeschikten al geruime tijd werkzaam, waardoor men een goed beeld van elkaar moest hebben. De onderzoeksorganisatie betrof dus een aan veranderingen onderhevige onderneming, waarbinnen leren werd gestimuleerd en de ondergeschikten een goed beeld moesten hebben van de Emotionele Intelligentie van hun middenmanager. Een nadere toelichting op deze onderneming volgt hieronder.

Nassau Verzekering Maatschappij N.V. is een Nederlandse verzekeringsmaatschappij met een platte organisatiestructuur. De cultuur is naar buiten toe formeel in verband met de business to business producten. De cultuur intern is open en informeel. Er wordt gewerkt in open kantoortuinen om de onderlinge communicatie zoveel mogelijk te stimuleren. Klantgericht denken en handelen, een blik over de grenzen en initiatief nemen zijn zaken die graag worden teruggezien bij de medewerkers. De managementstijl kenmerkt zich door een informeel karakter, korte rapportelijnen, het zelfstandig en op professioneel niveau nemen van initiatieven, het doorlopend kunnen inspelen op ontwikkelingen binnen de (internationale) verzekeringsmarkt en het coachen en laten ontplooiën van medewerkers. Het hoofdkantoor staat in Rotterdam (bedrijfswebsite 2010/2011).

Omdat er binnen deze organisatie slechts een beperkt aantal middenmanagers werkzaam waren is gekozen om het onderzoek uit te voeren op het niveau van hun ondergeschikten. Om het verband tussen de Emotionele Intelligentie van de middenmanager en de mate waarin zijn ondergeschikten de organisatie als lerend zien te onderzoeken, zijn zowel Emotionele Intelligentie vragen over de middenmanager als vragen over het leren binnen de organisatie voorgelegd aan de ondergeschikten.



Het verband tussen de Emotionele Intelligentie van de middenmanager en de Lerende organisatie is kwantitatief onderzocht. De uitkomst van dit onderzoek bestaat daarom uit cijfermatige informatie over de middenmanager en de organisatie. Omdat het onderzoek gedaan is onder vrijwel alle ondergeschikten, kunnen de resultaten worden gezien als representatief, nauwkeurig en betrouwbaar. Door middel van statistische analyses zijn vervolgens uitspraken gedaan over de veronderstelde samenhang. In paragraaf 3.5 is de data-analysemethode verder besproken.

Aangezien de onderzoekspopulatie bestond uit grote aantallen ondergeschikten is gekozen voor een surveyonderzoek (schriftelijk interviewen). Schriftelijk interviewen wordt gezien als een goede onderzoeksmethode als het gaat om gevoelens, attitudes, kennis, houdingen of meningen (Baarde en de Goede, 2006). In hoeverre ondergeschikten hun manager als emotioneel intelligent zien en in hoeverre zij de organisatie als lerend zien, vallen binnen deze categorie. Door gebruik te maken van digitale vragenformulieren zijn in korte tijd veel ondergeschikten benaderd. Bovendien waren de verkregen onderzoeksscores eenvoudig over te zetten naar een statistisch programma. Andere voordelen waren dat de ondervraagden de enquête op een zelf gekozen tijdstip konden invullen en dat het gemakkelijk was om een reminder email te sturen met het verzoek om de vragenlijst (alsnog) in te vullen. De vragenlijst is nader beschreven in paragraaf 3.3.

Een aantal ondervraagden is eerst persoonlijk geïnformeerd over de opzet van dit onderzoek. Daarna zijn alle geselecteerde ondergeschikten per email verzocht om de link naar de website te volgen om vervolgens de vragenlijst in te vullen. Ook de middenmanagers zelf zijn op de hoogte gesteld van de vragenlijsten die zijn rondgestuurd.

Er is voor gekozen om alleen de ondergeschikten vragenformulieren in te laten vullen. Aangezien de managers relatief lang werkzaam waren voor de onderneming, de managers fysiek werkzaam waren op de afdelingen en er bovendien werd gewerkt binnen open kantoorruimten, moeten de ondergeschikten een goed beeld van de Emotionele Intelligentie van de middenmanager hebben gehad. Daarnaast blijkt uit eerder onderzoek (Brackett & Mayer, 2003) dat het inschatten van de eigen Emotionele Intelligentie vaak voor inaccurate metingen zorgt, aangezien iemand vaak geen duidelijk beeld over zichzelf heeft. Daar bovenop komt nog dat het statistisch niet is toegestaan om bijvoorbeeld een correlatieanalyse uit te voeren op basis van gegevens die op verschillende onderzoeksniveaus (managers en ondergeschikten) zijn gegenereerd.

Het onderzoek was ethisch verantwoord, omdat de respondenten vrijwillig meewerkten, er geen valse voorstelling van zaken is gegeven, de gegevens anoniem zijn verwerkt en de uitkomsten voor de respondenten geen nadelige effecten hadden.

### **3.2 Operationalisering van onderzoeksvariabelen**

De kenmerken Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie zijn vertaald in meetbare begrippen door gebruik te maken van bestaande vragenlijsten.

#### **Interne validiteit en betrouwbaarheid**

Interne validiteit verwijst naar de manier van operationaliseren. Operationaliseren is de manier waarop onderzoeksvariabelen worden vertaald in meetbare (of waarneembare) eenheden (onderzoeksinstrumenten). Met andere woorden: de manier waarop theoretische concepten worden vertaald in empirisch waarneembare grootheden die zijn te meten en/of te bevragen.

Om de vijf kenmerken van Emotionele Intelligentie te meten is gebruik gemaakt van bestaande vragen die behoren bij de overeenkomende facetten (zie tabel 3) in het TEIQue vragenformulier (Petrides & Furnham, 2003). Deze vragen zijn specifiek bedoeld om de Emotionele Intelligentie te meten.

Om de Lerende organisatie te meten is gebruik gemaakt van bestaande vragen uit het DLOQ vragenformulier (Marsick & Watkins, 1999), die betrekking hebben op de Lerende organisatie dimensies individueel en teamleren. Deze vragen zijn specifiek bedoeld om de mate waarin een organisatie op deze gebieden als lerend kan worden bestempeld te meten. In paragraaf 3.3 worden deze onderzoeksinstrumenten nader besproken.

Betrouwbaarheid zegt iets over het meten zelf: de wijze van data verzamelen. Voor het meten is gebruik gemaakt van een valide onderzoeksinstrument. Gezien de specifieke vragen uit de bestaande vragenlijsten, mag er van wordt uitgegaan dat, door middel van de samengestelde vragenlijst, de Emotionele Intelligentie van de middenmanagers en de mate waarin hun ondergeschikten de organisatie als lerend zien is gemeten. Er zijn geen aanwijzingen dat er onbedoeld andere zaken gemeten zijn. Met de vragenlijst is bovendien een representatieve meting gedaan voor Nassau Verzekering Maatschappij N.V., aangezien vrijwel alle ondergeschikten zijn uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek.

Door gebruik te maken van een gestandaardiseerde vragenlijst met alleen maar gesloten vragen is de betrouwbaarheid hoog. Iedereen heeft dezelfde vragenlijst voorgelegd gekregen. De validiteit is hierdoor wel enigszins afgenomen, omdat alle mogelijke antwoorden al voorgeprogrammeerd waren. De conceptuele rijkdom die een diepte-interview zou kunnen hebben gegeven is hierdoor afgenomen. Door echter gebruik te maken van bestaande betrouwbare en reeds gevalideerde vragenlijsten kan de interne validiteit van de onderzoeksinstrumenten Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie derhalve toch worden gegarandeerd.

### **Emotionele Intelligentie**

Zoals eerder aangegeven behelst EI het waarnemen, inschatten, tonen van en omgaan met de eigen emoties en die van anderen alsmede het beïnvloeden van emoties. Om deze kenmerken te meten is gebruik gemaakt van de in het Nederlands vertaalde versie van de TEIQue (Petrides & Furnham, 2003). Het TEIQue is een wetenschappelijk meetinstrument uitsluitend gebaseerd op de Emotionele Intelligentie eigenschappen theory (Petrides & Furnham, 2001). Het kan gezien worden als een gemixt model voor het meten van Emotionele Intelligentie. Het Emotionele Intelligentie eigenschappen vragenformulier (The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) maakt integraal onderdeel uit van het onderzoeksprogramma rondom Emotionele Intelligentie eigenschappen van University College London. De EI eigenschappen theorie is bovendien onafhankelijk van wat leken begrijpen van Emotionele Intelligentie.

De vragenlijst is betrouwbaar bevonden en gevalideerd door Freudenthaler *et al.* (2008) en door Mikolajczak, Luminet, Leroy & Roy (2007).

### **De Lerende organisatie**

Zoals eerder aangegeven, vindt organisatieleren plaats binnen een Lerende organisatie en kunnen organisaties zelf niet maar de medewerkers binnen een organisatie wel leren. Om de mate waarin de organisatie als lerend wordt gezien te meten is gebruik gemaakt van het DLOQ vragenformulier (Marsick & Watkins, 1999). Het vragenformulier meet zeven dimensies van de Lerende organisatie. Deze dimensies benadrukken drie componenten. Het vragenformulier maakt het mogelijk om te meten in hoeverre de organisatie gebruik maakt van leren en dit ondersteunt op individueel, team en organisatie niveau.

De vragenlijst is betrouwbaar bevonden en gevalideerd door Song, Joo en Chermack (2009), door Benjamin (2009) en door Yang, Watkins en Marsick (2004).

### 3.3 Gebruikte onderzoeksinstrumenten

Om de Emotionele Intelligentie van de middenmanagers en de mate waarin de ondergeschikten de organisatie als lerend zien te meten is een vragenformulier samengesteld, welke bestond uit een selectie van vragen uit het TEIQue en DLOQ vragenformulier aangevuld met een aantal vragen over kenmerken van de respondenten. Het vragenformulier bestond uit 53 vragen. De Emotionele Intelligentie en de mate waarin de organisatie als lerend wordt gezien zijn op een indirecte wijze vastgesteld door middel van gedragsvragen over de middenmanager en situatievragen over de organisatie. Het is namelijk moeilijk om direct aan ondergeschikten te vragen hoe emotioneel intelligent hun manager en hoe lerend hun organisatie is. In de vragenlijst werd daarom gebruik gemaakt van geprecodeerde antwoorden op gesloten vragen. Er bestond geen optie om geen mening/weet niet in te vullen. Om stabiele scores te verkrijgen is gekozen voor bestaande en betrouwbare vragenlijsten. Door gebruik te maken van bestaande vragenlijsten, die al gevalideerd zijn, is tevens voldaan aan het validiteitscriterium. Om te kijken of het zelf samengestelde onderzoeksinstrument nog steeds betrouwbaar was, is een statische betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Hieronder volgt een verdere uiteenzetting van de verschillende onderdelen van het vragenformulier. Een voorbeeld van het gehele vragenformulier is opgenomen als bijlage.

#### Leeftijd

Het kenmerk leeftijd is gemeten door te vragen binnen welke leeftijdscategorie de respondent viel (25 jaar of jonger, 26 t/m 35 jaar, 36 t/m 45 jaar, 46 t/m 55 jaar en 56 en ouder).

#### Dienstverband

Het dienstverband is gemeten door te vragen binnen welke dienstverbandcategorie de respondent viel (0 t/m 3 jaar, 4 t/m 7 jaar, 8 t/m 11 jaar en 12 jaar of langer).

#### Opleiding

Het opleidingsniveau is gemeten door te vragen naar wat de hoogst genoten opleiding van de respondent was. Deze keuze is beperkt tot twee niveaus (HBO/WO of VMBO, Mavo, Havo, VWO, MBO, of een opleiding van soortgelijk niveau).

#### Sekse

De sekse is gemeten door te vragen of men een man of vrouw was.

#### Emotionele Intelligentie

De Emotionele Intelligentie is gemeten met behulp van vragen uit het TEIQue. Het originele vragenformulier bestond uit 153 vragen, onderverdeeld in 15 facetten. Uit deze facetten zijn er vijf geselecteerd, welke overeenkomen met de in het kader van dit onderzoek gebruikte definitie van EI. Zie hiervoor tabel 3.

Kenmerk uit definitie EI	Facet uit TEIQue
Emoties waarnemen	Perceptie van emoties (eigen en anderen)
Emoties inschatten	De eigenschap empathie
Tonen van emoties	Uitdrukken van emoties
Omgaan met emoties	Reguleren van emoties
Beïnvloeden van emoties	Beïnvloeden van emoties (anderen)

**Tabel 3** Overeenkomsten definitie EI en facetten uit het TEIQue

Van de gemiddeld tien vragen per facet, zijn er zes gekozen om de vragenlijst te vormen. De vragen die het meest op elkaar leken en/of die het minst op de onderzoekssituatie aansloten zijn verwijderd. De omvang van 30 vragen kwam bovendien overeen met de omvang van de “korte versie” van de TEIQue. Omdat het originele vragenformulier een zelfrapportage vorm had, zijn de vragen aangepast, zodat de middenmanager het onderwerp was en niet de persoon die de vragenlijst invulde. De volgorde van de vragen zoals deze in het originele vragenformulier waren opgenomen is wel aangehouden. De vragen zijn beantwoord op een schaal van 1 (helemaal mee oneens) t/m 7 (helemaal mee eens). De vragen zijn zowel in positieve als in negatieve vorm gesteld.

Voorbeelden van vragen die de Emotionele Intelligentie van middenmanagers maten, waren:

- Als iemand mijn manager beledigt, kan hij meestal rustig blijven;
- Mijn manager vindt het vaak moeilijk om iets vanuit andermans standpunt te zien;
- Mijn manager is meestal in staat om gevoelens van anderen te beïnvloeden;
- Mijn manager kan zijn gevoelens goed uiten wanneer hij dat wil;
- Mijn manager let over het algemeen niet op andermans emoties.

### **De Lerende organisatie**

De Lerende organisatie is gemeten met behulp van vragen uit het DLOQ. Het originele vragenformulier bestond uit 55 vragen. Om de directe invloed van de middenmanager op zijn ondergeschikten te meten is gekozen om gebruik te maken van de vragen die gericht waren op individueel en teamniveau. De Engelstalige vragenlijst is vertaald naar het Nederlands en bestond uit 13 vragen op individueel niveau en 6 vragen op teamniveau. Deze vragen zijn op enkele punten redactioneel aangepast. De vragen zijn beantwoord op een schaal van 1 (bijna nooit) t/m 7 (bijna altijd). Hoe hoger de score des te hoger de organisatie als lerend wordt beschouwd. Het originele vragenformulier kende een schaal van 1 t/m 6. Om de variabelen voor Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie op eenzelfde schaal te meten is ervoor gekozen om deze schaal aan te passen. Aangezien de scores 1 t/m 6 geen specifieke achterliggende waarden vertegenwoordigden, anders dan een numerieke score, werd er door deze aanpassing geen afbreuk gedaan aan de betrouwbaarheid en validiteit van het meetinstrument. De bestaande volgorde van de vragen is aangehouden.

Voorbeelden van vragen die de mate waarin de organisatie als lerend werd gezien maten, waren:

- Binnen mijn organisatie helpen mensen elkaar om te leren;
- Binnen mijn organisatie zien mensen problemen in hun werk als een kans om te leren;
- Binnen mijn organisatie herzien teams/(werk)groepen hun manier van denken als gevolg van groepsdiscussies of verzamelde informatie.

### **3.4 Steekproeftrekking**

Gekozen is om alle afdelingen binnen Nassau Verzekering Maatschappij N.V., behalve de afdeling Facility Management, te betrekken in het onderzoek. De totale onderzoekspopulatie bestond daardoor uit de ondergeschikten (101) van de managers (8) van de volgende afdelingen: Boekhouding/ICT, Marketing & CZ, Speciale Vermogensbescherming, Beroeps- en Bedrijfsaansprakelijkheid/Crisis Management, Legal &

Compliance, HRM, Technische Verzekeringen/Zaakschade/Glas en Schade. Alle ondergeschikten van deze afdelingen zijn benaderd om het vragenformulier in te vullen. Hieruit is dus geen verdere steekproef meer getrokken. Door vrijwel alle ondergeschikten in het onderzoek te betrekken kon een goed beeld worden verkregen van de invloed die het middenmanagement heeft op de mate waarin de organisatie als lerend wordt gezien.

### **3.5 Data-analysemethode**

Het conceptueel model is empirisch getest door het beantwoorden van de samenhangonderzoeksvraag: In hoeverre is er een positieve samenhang tussen de variabelen: Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie? Hierbij is tevens onderzocht of deze samenhang werd versterkt of verzwakt door de modererende variabelen: leeftijd, duur dienstverband, opleiding en sekse. Om deze veronderstelde samenhang te toetsen, waarbij Emotionele Intelligentie de oorzaakvariabele en de Lerende organisatie de gevolgvariabele is, is gebruik gemaakt van correlatieanalyses. Verder is gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek. De gegevens die door middel van de vragenlijst zijn verkregen, over Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie waren kwantitatief (met veel meetwaarden) van aard. Dit meetniveau wordt ook wel aangeduid als interval/ratio. De statistische analyse die het meest geschikt was voor het onderzoeken van de samenhang tussen twee interval- of ratiovariabelen, was de Pearson's productmomentcorrelatiecoëfficiënt. Voor het analyseren van de gegevens is gebruik gemaakt van het statistische programma SPSS (16) evenals de Handleiding SPSS versie 16 Variantie- en correlatieanalyse van de Open Universiteit Nederland en het Basisboek Statistiek met SPSS van Baarda, de Goede en van Dijkum (2011)

Hieronder is aangegeven welke statistische handelingen zijn verricht om een antwoord te verkrijgen op de hypothesen.

#### **Betrouwbaarheidsanalyse**

Voordat de antwoorden op de vragen over EI en de Lerende organisatie konden worden gecombineerd tot een tweetal totaalscores (en vijf respectievelijk twee schalen voor de facetten en dimensies), is eerst gecontroleerd of de vragen hetzelfde maten, oftewel homogeen waren. De scores voor EI en de Lerende organisatie zijn daarom onderworpen aan een itemanalyse (Cronbach's alpha) om de betrouwbaarheid/homogeniteit van de twee te construeren schalen vast te stellen. Aangezien er door de vragen complexe begrippen werden gemeten, is een enkele vraag verwijderd, zodat een minimale alpha van 0,60 werd bereikt.

#### **Beschrijvende statistiek**

Om de respondenten uit het onderzoek nader te bekijken is gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek.

De verdeling van de respondenten naar leeftijdscategorie, duur dienstverbandcategorie en opleidingsniveau is beschreven door middel van een frequentietabel en grafisch weergegeven door middel van een staafdiagram. De verdeling man/vrouw tussen de respondenten is beschreven door middel van een frequentietabel en grafisch weergegeven door middel van een cirkeldiagram. De totale score op de variabelen EI en de Lerende organisatie is beschreven door middel van een histogram en de kengetallen gemiddelde, mediaan, modus, standaard deviatie, variantie, minimum en maximum. De, door SPSS zelf gemaakte klassen zijn aangepast waar nodig.

### **Correlatieanalyse**

Voor hypothese 1 is een correlatieanalyse uitgevoerd.

Voordat de Pearson's productmomentcorrelatiecoëfficiënt ( $r$ ) werd berekend, is er eerst een spreidingsdiagram gemaakt, dat het verband tussen de variabelen Emotionele Intelligentie ( $X$ ) en de Lerende organisatie ( $Y$ ) weergeeft in een puntenwolk. In dit spreidingsdiagram is vervolgens een lineaire regressielijn opgenomen.

Met de Pearson's productmomentcorrelatiecoëfficiënt ( $r$ ) is vervolgens het lineaire verband van Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie van een waarde van -1 (perfect (lineair) negatief verband) tot +1 (perfect (lineair) positief verband) berekend. Aangezien er sprake was van een positief verband, is er geen gebruik gemaakt van een associatiemaat. Met een P-toets is de significantie van de samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie beoordeeld met een significantieniveau van 5%. Door tweezijdig te toetsen is bepaald of er sprake was van een positieve samenhang, m.a.w.: of bij een hogere Emotionele Intelligentie een hogere kwalificatie van de organisatie als lerend hoorde.

Voor de overige hypotheses is deze correlatieanalyse op dezelfde wijze uitgevoerd. Voor de hypotheses 2 t/m 4 zijn er echter aparte schalen gemaakt voor de verschillende EI kenmerken en de Lerende organisatiedimensies. Voor de hypotheses 5 t/m 8 zijn de respondenten onderverdeeld in aparte groepen om te onderzoeken of de samenhang sterker/zwakker of gelijk was door de toevoeging van een modererende variabele. Hypothese 5 leeftijd:  $\leq$  35 jaar en  $\geq$  36 jaar. Hypothese 6: HBO/WO en lagere opleiding. Hypothese 7 aantal jaar in dienst:  $\leq$  7 jaar en  $\geq$  8 jaar. Hypothese 8: man/vrouw.

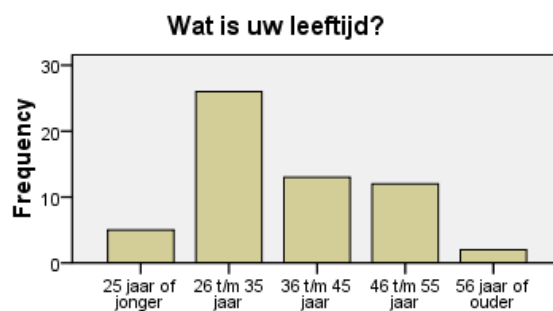
## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. Paragraaf 4.1 geeft een beeld van de deelnemers aan dit onderzoek. In paragraaf 4.2 staan de resultaten van de statistische analyses beschreven en is aangegeven of een hypothese wordt bevestigd of gefalsificeerd. In paragraaf 4.3 zijn een aantal overige analyses weergegeven, gezien de resultaten uit paragraaf 4.2.

### 4.1 Respondenten

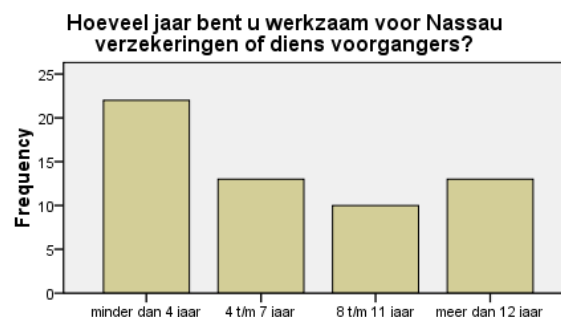
Vanuit de totale onderzoekspopulatie van 101 mogelijke respondenten hebben er 58 het online vragenformulier volledig ingevuld. Enkele respondenten hadden niet alle vragen ingevuld en/of de vragensessie afgebroken. Deze respondenten zijn verwijderd uit het databestand. De respons bedraagt hierdoor 57%. Nadere informatie over de respondenten is hieronder weergegeven.

In figuur 1 is de onderverdeling van de respondenten naar leeftijdscategorie weergegeven. Een groot deel van de respondenten bevindt zich in de leeftijdscategorie 26 t/m 35 jaar. Dit komt overeen met het gehele personeelsbestand.



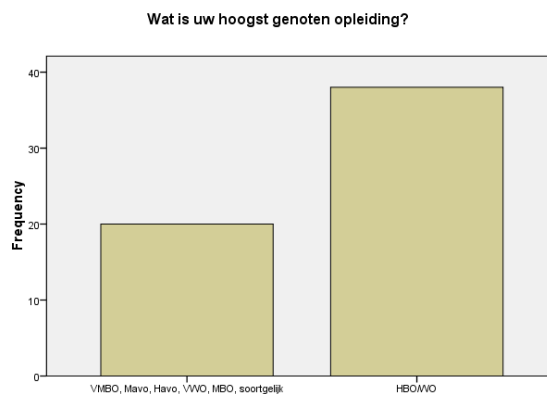
*Figuur 1* Onderverdeling respondenten naar leeftijdscategorie

In figuur 2 is de onderverdeling van de respondenten naar aantal jaren dienstverband weergegeven. Hoewel een grote groep bestaat uit werknemers, die minder dan 4 jaar werkzaam zijn voor Nassau, zijn er ook veel respondenten die al een langere periode werkzaam zijn voor de onderneming.



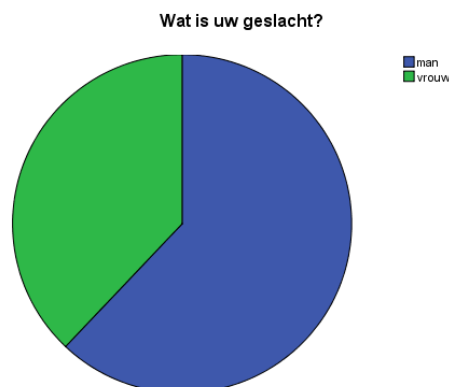
*Figuur 2* Onderverdeling respondenten naar aantal jaren dienstverband

In figuur 3 is het opleidingsniveau van de respondenten weergegeven. Hieruit blijkt dat de meerderheid van de respondenten een opleiding op HBO of WO niveau heeft genoten.



**Figuur 3** Onderverdeling respondenten naar opleidingsniveau

In figuur 4 is de verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten weergegeven. Hieruit blijkt dat voornamelijk mannen de vragenlijst hebben ingevuld.



**Figuur 4** Onderverdeling tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten

## 4.2 Toetsing hypotheses

Hieronder zijn de resultaten van de statistische analyses beschreven. Tevens wordt per hypothese aangegeven of deze resultaten de hypothese bevestigen of falsificeren.

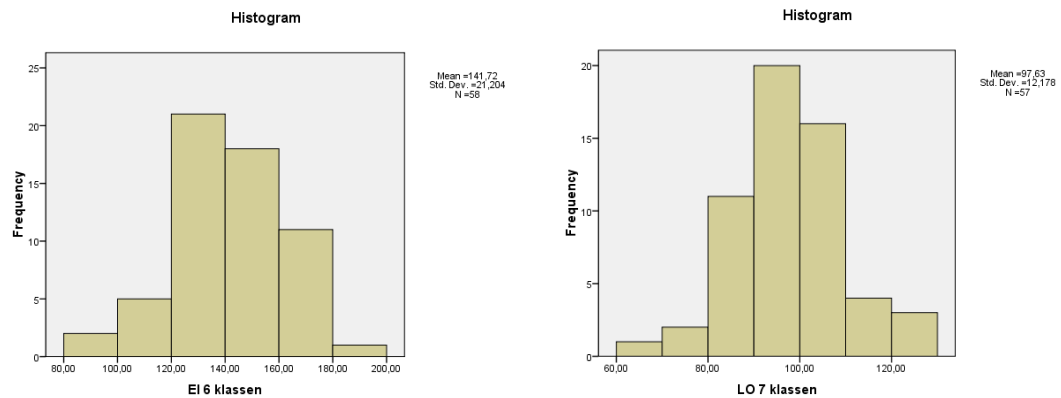
### Hypothese 1

*Een ondergeschikte van een emotioneel intelligentere middenmanager beoordeelt de organisatie hoger als Lerende organisatie dan een ondergeschikte van een minder emotioneel intelligente middenmanager, waaruit blijkt dat de emotioneel intelligentere middenmanager effectiever is.*



Voor de Emotionele Intelligentie is een schaal geconstrueerd van 30 items ( $\alpha = 0,890$ ), die elk op een zevenpuntschaal werden beantwoord. Voor de Lerende organisatie is een schaal geconstrueerd van 19 items ( $\alpha = 0,902$ ) die elk op een zevenpuntschaal werden beantwoord.

In figuur 5 is de verdeling van de Emotionele Intelligentie weergegeven. Op de schaal van 30 t/m 210 is de laagste score 90, de hoogste score 190 en het gemiddelde 141,72. Voor de Lerende organisatie is op de schaal van 19 t/m 133 de laagste score 65, de hoogste score 125 en het gemiddelde 97,63.

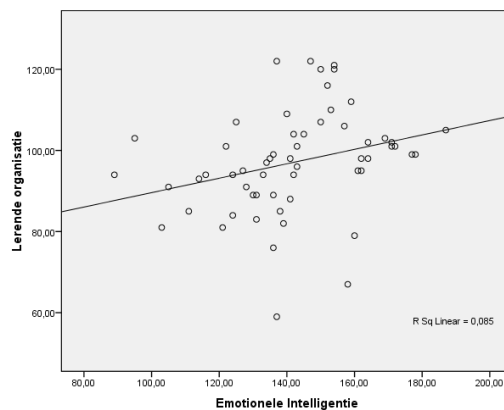


**Figuur 5** De verdeling van Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie

In figuur 6 is de samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie weergegeven. Er is sprake van zwakke positieve significante samenhang ( $r = 0,291$ ,  $P = 0,027$ (Sig2)) tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie.

### Conclusie

Een ondergeschikte van een emotioneel intelligentere middenmanager beoordeelt de organisatie dus hoger als Lerende organisatie dan een ondergeschikte van een minder emotioneel intelligente middenmanager. Hypothese 1 wordt hiermee bevestigd. Gezien de zwakke samenhang moet echter worden gesteld dat Emotionele Intelligentie slechts in zeer beperkte mate bijdraagt aan de effectiviteit van een middenmanager.



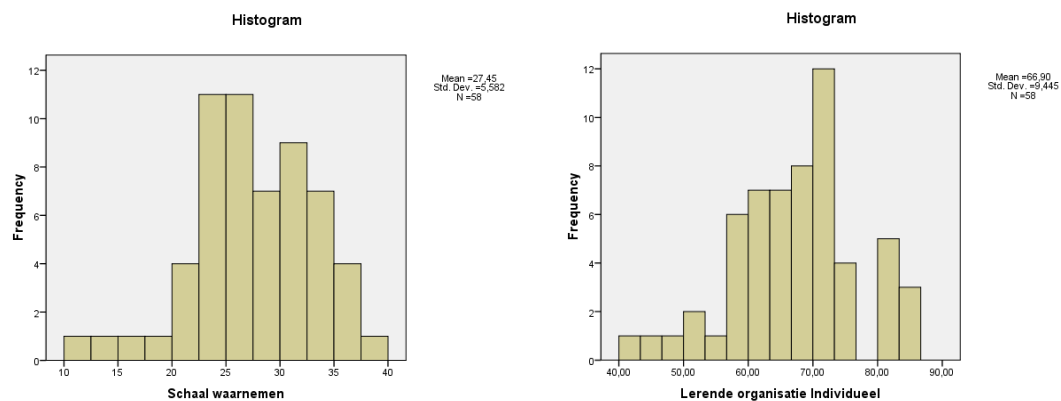
**Figuur 6** De samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie

## Hypothese 2

Er bestaat een positieve samenhang tussen het EI kenmerk waarnemen van emoties en de dimensie individueel leren.

Voor het EI kenmerk waarnemen is een schaal geconstrueerd van 6 items ( $\alpha = 0,761$ ), die elk op een zevenpuntschaal werden beantwoord. Voor de dimensie individueel leren is een schaal geconstrueerd van 13 items ( $\alpha = 0,873$ ), die elk op een zevenpuntschaal werden beantwoord.

In figuur 7 is de verdeling van het EI kenmerk waarnemen weergegeven. Op de schaal van 6 t/m 42 is de laagste score 11, de hoogste score 38 en het gemiddelde 27. Voor de dimensie individueel leren is op de schaal van 13 t/m 91 de laagste score 41, de hoogste score 85 en het gemiddelde 66,90.

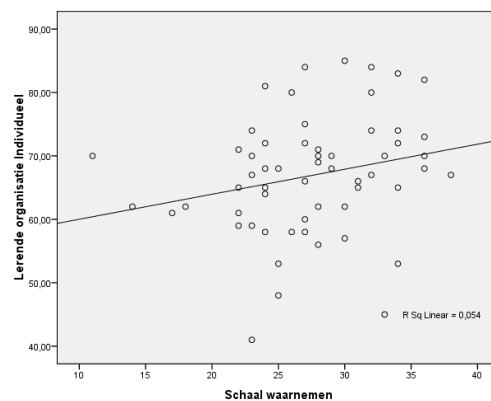


**Figuur 7** De verdeling van het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren

In figuur 8 is de samenhang tussen het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren weergegeven. Er is sprake van een zwakke positieve significante samenhang ( $r = 0,233$ ,  $P = 0,078$  (Sig2)) tussen het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren.

## Conclusie

De mate waarin een middenmanager in staat is om zijn eigen en emoties van anderen waar te nemen heeft slechts een zeer beperkte invloed op het op individueel niveau leren van ondergeschikten binnen de organisatie en daarmee op zijn effectiviteit. Hypothese 2 wordt hiermee bevestigd.



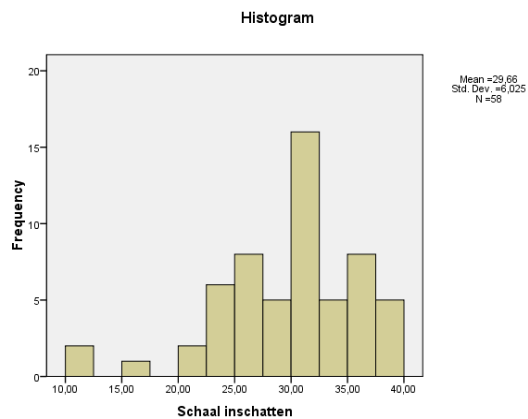
**Figuur 8** De samenhang tussen het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren

### Hypothese 3

Er bestaat een positieve samenhang tussen het EI kenmerk inschatten van emoties en de dimensie individueel leren.

Voor het EI kenmerk inschatten is een schaal geconstrueerd van 6 items ( $\alpha = 0,792$ ), die elk op een zevenpuntschaal werden beantwoord. De dimensie individueel leren is bij hypothese 2 reeds behandeld.

In figuur 9 is de verdeling van het EI kenmerk inschatten weergegeven. Op de schaal van 6 t/m 42 is de laagste score 12, de hoogste score 39 en het gemiddelde 29,66.

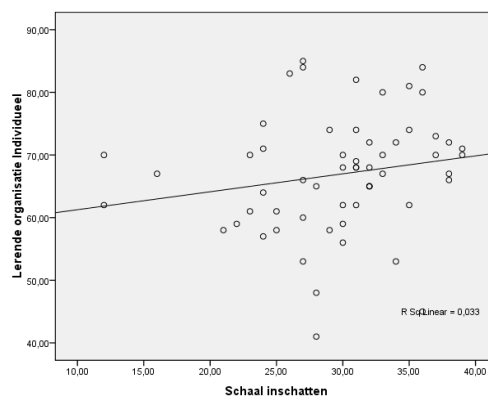


**Figuur 9** De verdeling van het EI kenmerk inschatten

In figuur 10 is de samenhang tussen het EI kenmerk inschatten en de dimensie individueel leren weergegeven. Er is geen sprake van een significante positieve samenhang ( $r = 0,183$ ,  $P = 0,170$  (Sig2)) tussen het EI kenmerk inschatten en de dimensie individueel leren.

### Conclusie

De mate waarin een middenmanager in staat is om zijn eigen en emoties van anderen in te schatten heeft geen invloed op het op individueel niveau leren van ondergeschikten binnen de organisatie en daarmee op zijn effectiviteit. Hypothese 3 wordt hiermee gefalsificeerd.



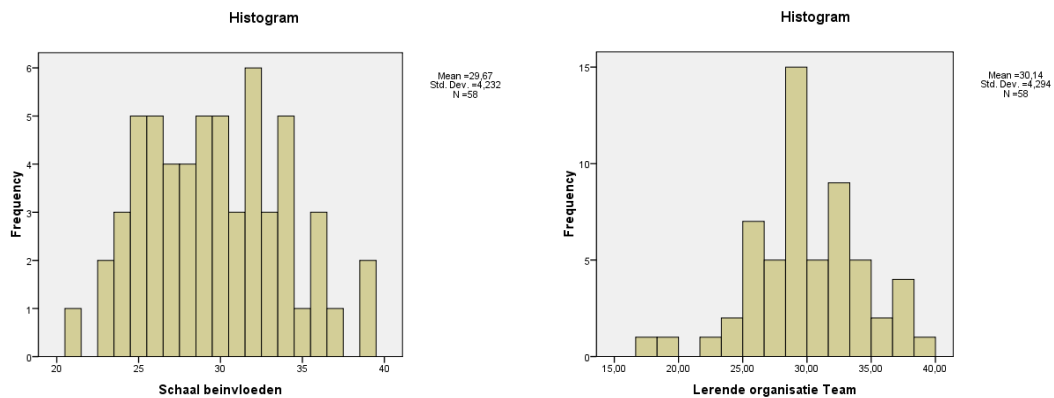
**Figuur 10** De samenhang tussen het EI kenmerk inschatten en de dimensie individueel leren

#### Hypothese 4

Er bestaat een positieve samenhang tussen het EI kenmerk beïnvloeden van emoties en de dimensie teamleren.

Voor het EI kenmerk beïnvloeden is na het verwijderen van de vraag “Als mijn manager zou willen, is het makkelijk voor hem om iemand kwaad te maken” een schaal geconstrueerd van 5 items ( $\alpha = 0,669$ ), die elk op een zevenpuntschaal werden beantwoord. Voor de dimensie teamleren is een schaal geconstrueerd van 6 items ( $\alpha = 0,777$ ), die elk op een zevenpuntschaal werden beantwoord.

In figuur 11 is de verdeling van het EI kenmerk beïnvloeden weergegeven. Op de schaal van 6 t/m 42 is de laagste score 21, de hoogste score 39 en het gemiddelde 30. Voor de dimensie teamleren is op de schaal van 6 t/m 42 de laagste score 18, de hoogste score 39 en het gemiddelde 30,14.



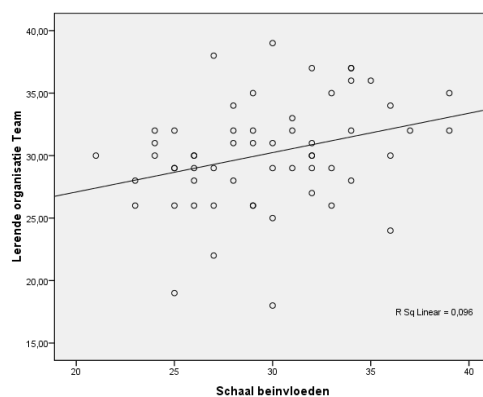
**Figuur 11** De verdeling van het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren

In figuur 12 is de samenhang tussen het EI kenmerk beïnvloeden en de dimensie teamleren weergegeven.

Er is sprake van een zwakke positieve significante samenhang ( $r = 0,311$ ,  $P = 0,018$  (Sig2)) tussen het EI kenmerk beïnvloeden en de dimensie teamleren.

#### Conclusie

De mate waarin een middenmanager in staat is om zijn eigen en emoties van anderen te beïnvloeden heeft slechts een zeer beperkte invloed op het op groepsniveau leren van ondergeschikten binnen de organisatie en daarmee op zijn effectiviteit. Hypothese 4 wordt hiermee bevestigd.



**Figuur 12** De samenhang tussen het EI kenmerk beïnvloeden en de dimensie teamleren

### Hypothese 5

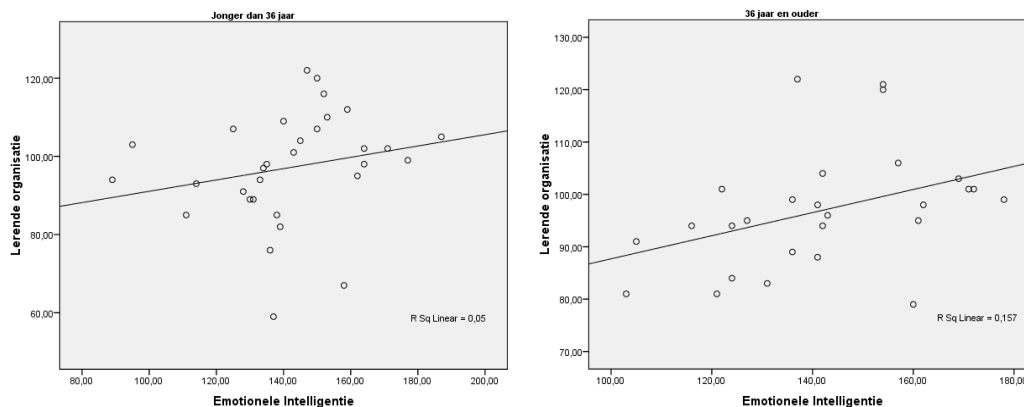
*De samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend is groter bij ondergeschikten onder de 36 jaar dan bij ondergeschikten van 36 jaar of ouder, waaruit blijkt dat de effectiviteit van een emotioneel intelligentere middenmanager groter is bij jongere medewerkers.*

In figuur 13 is de samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie apart weergegeven voor ondergeschikten onder de 36 jaar en voor ondergeschikten van 36 jaar en ouder.

Hieruit blijkt dat er geen positieve significante samenhang is bij ondergeschikten onder de 36 jaar ( $r = 0,223$ ,  $P = 0,228$  (Sig2)) en dat er een matige positieve significante samenhang is bij ondergeschikten van 36 jaar en ouder ( $r = 0,396$ ,  $P = 0,041$  (Sig2)).

### Conclusie

De effectiviteit van de emotioneel intelligentere middenmanager is dus groter bij oudere medewerkers. Hypothese 5 wordt hiermee gefalsificeerd. De Emotionele Intelligentie van de middenmanager heeft echter slechts een beperkte invloed op zijn effectiviteit bij ondergeschikten van 36 jaar en ouder.



**Figuur 13** De samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie voor ondergeschikten van onder de 36 jaar en 36 jaar en ouder

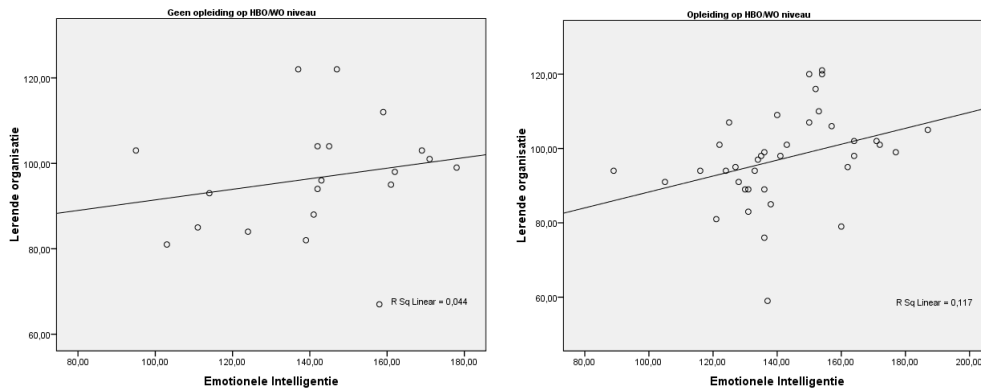
### Hypothese 6

*De samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend is groter bij ondergeschikten zonder een opleiding op HBO/WO niveau dan bij ondergeschikten die hier wel over beschikken, waaruit blijkt dat de effectiviteit van een emotioneel intelligentere middenmanager groter is bij lager opgeleide medewerkers.*

In figuur 14 is de samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie apart weergegeven voor ondergeschikten zonder een opleiding op HBO/WO niveau en ondergeschikten met een opleiding op HBO/WO niveau. Hieruit blijkt dat er geen positieve significante samenhang is bij ondergeschikten zonder een opleiding op HBO/WO niveau ( $r = 0,210$ ,  $P = 0,373$  (Sig2)) en dat er een zwakke positieve significante samenhang is bij ondergeschikten met een opleiding op HBO/WO niveau ( $r = 0,342$ ,  $P = 0,036$  (Sig2)).

## Conclusie

De effectiviteit van de emotioneel intelligentere middenmanager is dus groter bij hoger opgeleide medewerkers. Hypothese 6 wordt hiermee gefalsificeerd. De Emotionele Intelligentie van de middenmanager heeft echter slechts een zeer beperkte invloed op zijn effectiviteit bij ondergeschikten met een HBO/WO diploma.



**Figuur 14** De samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie voor ondergeschikten die niet en wel een opleiding op HBO/WO niveau hebben gevolgd

## Hypothese 7

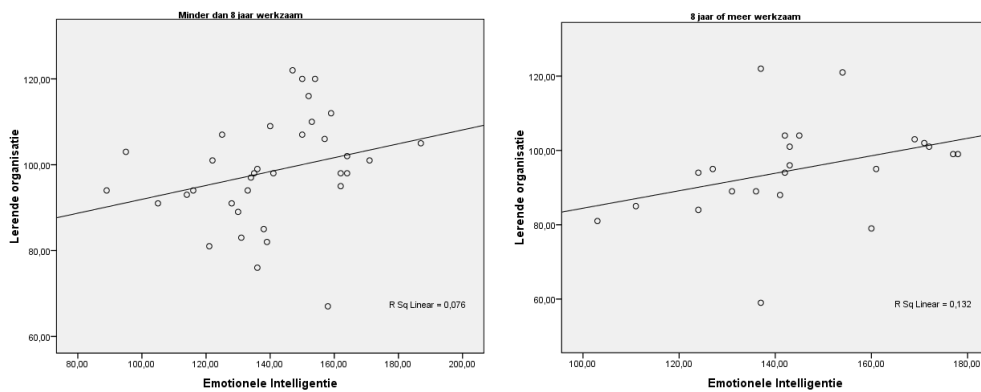
*De samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend is groter bij ondergeschikten die minder dan 8 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie dan bij ondergeschikten met een langer dienstverband, waaruit blijkt dat de effectiviteit van een emotioneel intelligentere middenmanager groter is bij ondergeschikten die korter voor de organisatie werkzaam zijn.*

In figuur 15 is de samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie apart weergegeven voor ondergeschikten die minder dan 8 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie en voor ondergeschikten die 8 jaar of langer werkzaam zijn binnen de organisatie.

Hieruit blijkt dat er geen positieve significante samenhang is bij ondergeschikten die minder dan 8 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie ( $r = 0,277$ ,  $P = 0,108$  (Sig2)) en dat er een matige positieve significante samenhang is bij ondergeschikten die 8 jaar of langer werkzaam zijn binnen de organisatie ( $r = 0,363$ ,  $P = 0,089$  (Sig2)).

## Conclusie

De effectiviteit van de emotioneel intelligentere middenmanager is dus groter bij medewerkers die langer voor de organisatie werkzaam zijn. Hypothese 7 wordt hiermee gefalsificeerd. De Emotionele Intelligentie van de middenmanager heeft echter slechts een beperkte invloed op zijn effectiviteit bij medewerkers die 8 jaar of meer voor de organisatie werkzaam zijn.



**Figuur 15** De samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie voor ondergeschikten die minder dan 8 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie en voor ondergeschikten die 8 jaar of langer werkzaam zijn binnen de organisatie

### Hypothese 8

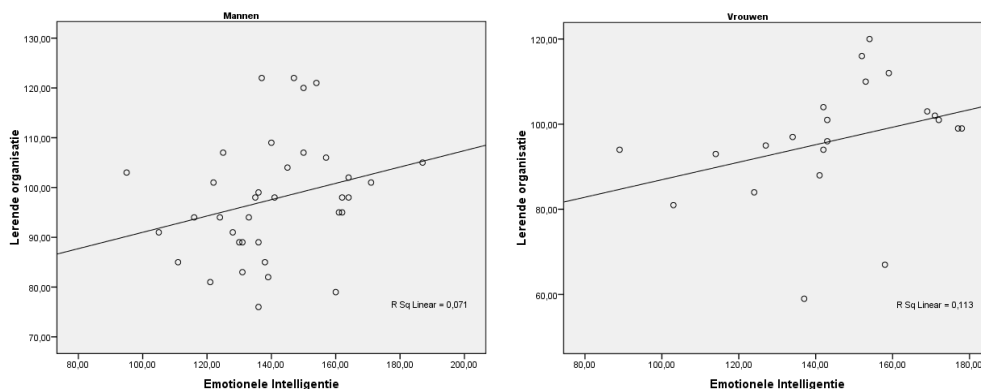
*De samenhang tussen de Emotionele Intelligentie van een middenmanager en de perceptie van de organisatie als lerend is in dezelfde mate aanwezig bij zowel mannelijke als vrouwelijke ondergeschikten, waaruit blijkt dat de effectiviteit van een middenmanager onafhankelijk is van het geslacht van zijn ondergeschikten.*

In figuur 16 is de samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie apart weergegeven voor mannelijke en vrouwelijke ondergeschikten.

Hieruit blijkt dat er geen positieve significante samenhang is bij mannen ( $r = 0,267$ ,  $P = 0,116$  (Sig2)) en dat er ook geen positieve significante samenhang is bij vrouwen ( $r = 0,336$ ,  $P = 0,126$  (Sig2)).

### Conclusie

Het opdelen van de respondenten in mannen en vrouwen heeft ervoor gezorgd dat er voor beide groepen geen samenhang is waar te nemen. Door het ontbreken van samenhang wordt hypothese 8 gefalsificeerd.

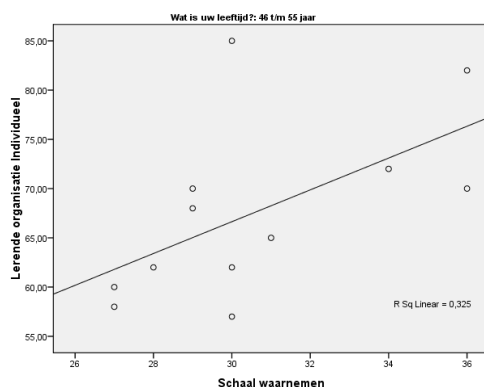


**Figuur 16** De samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie voor mannen en vrouwen

### 4.3 Overige statistische berekeningen

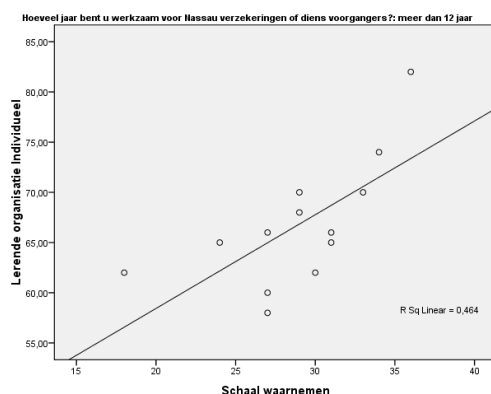
Gezien de beperkte samenhang tussen de variabelen, facetten en dimensies is er verder statistisch onderzoek verricht. Voor de Hypotheses 2 t/m 4 zijn moderaties uitgevoerd op basis van de variabelen: leeftijd, opleiding, duur dienstverband en sekse. Hierbij is gebruik gemaakt van de, op de onderdelen dienstverband en leeftijd, ruimere respondentgroepen, zoals weergegeven in paragraaf 4.1. Deze ruimere groepen zijn ook toegepast om hypothese 5 en 7 aan een uitgebreidere analyse te onderwerpen. Op basis van bovenstaande berekeningen zijn de volgende resultaten gevonden.

Er is sprake van een redelijk sterke positieve significante samenhang ( $r = 0,571$ ,  $P = 0,053(\text{Sig}2)$ ) tussen het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren voor ondergeschikten in de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar. De samenhang is in figuur 17 weergegeven.



**Figuur 17** De samenhang tussen het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren voor ondergeschikten in de leeftijdscategorie 46 t/m 55

Er is sprake van een sterke positieve significante samenhang ( $r = 0,681$ ,  $P = 0,010(\text{Sig}2)$ ) tussen het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren voor ondergeschikten die meer dan 12 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn. De samenhang is in figuur 18 weergegeven.



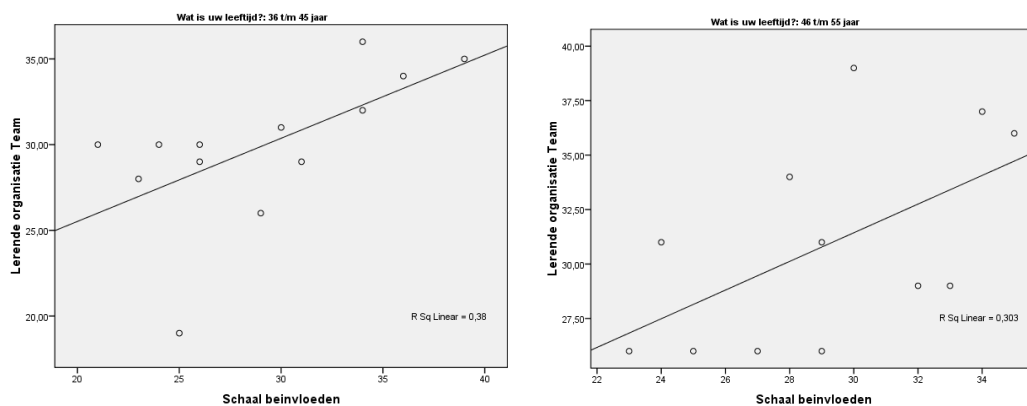
**Figuur 18** De samenhang tussen het EI kenmerk waarnemen en de dimensie individueel leren voor ondergeschikten die meer dan 12 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn



## Conclusie

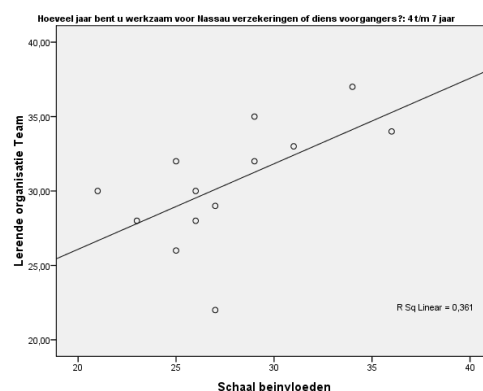
De mate waarin een middenmanager in staat is om zijn eigen en de emoties van anderen waar te nemen heeft een redelijk grote invloed op het op individueel niveau leren van ondergeschikten in de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar (figuur 17) en een grote invloed op dat van ondergeschikten die meer dan 12 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie (figuur 18) en daarmee op zijn effectiviteit.

Er is sprake van een redelijk sterke positieve significante samenhang tussen het EI kenmerk beïnvloeden en de dimensie teamleren voor ondergeschikten in de leeftijdscategorie 36 t/m 45 jaar ( $r = 0,616$ ,  $P = 0,025$ (Sig2)) en voor ondergeschikten in de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar ( $r = 0,550$ ,  $P = 0,064$ (Sig2)). De samenhang is in figuur 19 weergegeven.



**Figuur 19** De samenhang tussen het EI kenmerk beïnvloeden en de dimensie teamleren voor ondergeschikten in de leeftijdscategorie 36 t/m 45 jaar (links) en voor ondergeschikten in de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar

Er is sprake van een redelijk sterke positieve significante samenhang ( $r = 0,601$ ,  $P = 0,030$ (Sig2)) tussen het EI kenmerk beïnvloeden en de dimensie teamleren voor ondergeschikten die 4 t/m 7 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn. De samenhang is in figuur 20 weergegeven.

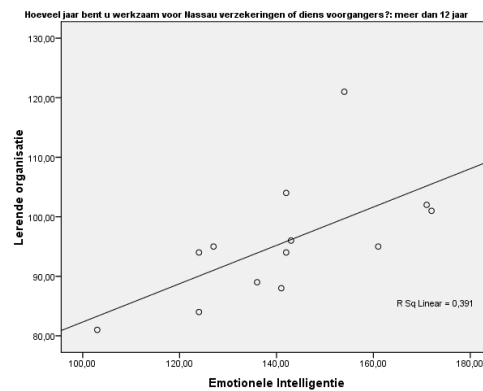


**Figuur 20** De samenhang tussen het EI kenmerk beïnvloeden en de dimensie teamleren voor ondergeschikten die 4 t/m 7 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn

## Conclusie

De mate waarin een middenmanager is staat is om zijn eigen en anderen hun emoties te beïnvloeden heeft een redelijk sterke invloed op het in groepsverband leren van ondergeschikten in de leeftijdscategorie 36 t/m 55 jaar (figuur 19) en voor ondergeschikten die 4 t/m 7 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie (figuur 20) en daarmee op zijn effectiviteit.

Er is sprake van een redelijk sterke positieve significante samenhang ( $r = 0,625$ ,  $P = 0,022(\text{Sig}2)$ ) tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie voor ondergeschikten die meer dan 12 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn. De samenhang is in figuur 21 weergegeven.



**Figuur 21** De samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie voor ondergeschikten die meer dan 12 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn

## Conclusie

De Emotionele Intelligentie van een middenmanager heeft een redelijk sterke invloed op het leren van ondergeschikten die meer dan 12 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn (figuur 21) en daarmee op zijn effectiviteit.

## **5. Conclusie, discussie en aanbevelingen**

In hoofdstuk 2 is door middel van literatuuronderzoek een antwoord gezocht op de deelvragen en aan de hand van het verwachte antwoord op de hoofdvraag zijn een aantal hypothesen opgesteld, welke vervolgens empirisch zijn getoetst. De antwoorden op deze vragen zijn behandeld in paragraaf 5.1. In paragraaf 5.2 worden de resultaten van het onderzoek ten opzichte van de theoretische bevindingen geanalyseerd en wordt beschreven hoe de onderzoeksresultaten bijdragen aan de bestaande wetenschappelijke kennis en literatuur. Paragraaf 5.3 gaat in op de beperkingen van het onderzoek en geeft aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

### **5.1 Conclusie**

Hieronder wordt eerst een antwoord gegeven op de deelvragen om vervolgens aan de hand van het empirisch onderzoek een antwoord op de hoofdvraag te geven.

#### **Welke functies hebben middenmanagers en wat is hun rol bij veranderingen?**

Middenmanagers (degenen die de hogere niveaus en het lagere operationele niveau binnen een organisatie met elkaar verbinden en een niveau boven de medewerkers staan) hebben een ingenestelde functie met een groot aantal afhankelijkheden en maken onderdeel uit van de organisatiebesturing (Elshout, 2006). Zij spelen een belangrijke rol bij het invulling geven aan de sociale functie van de organisatie en vervullen een essentiële rol bij veranderingen. Zij hebben onder andere aandacht voor de emotionele gesteldheid van hun medewerkers (Huy, 2001), geven uitvoering aan veranderplannen van de top en faciliteren het aanpassingsvermogen van ondergeschikten (Floyd & Wooldridge, 1997).

#### **Wat is effectiviteit en wat maakt middenmanagers effectief?**

Iemand, die effectief oftewel succesvol is (Cale & Foley, 1987), behaalt de specifieke resultaten die nodig zijn voor een functie (Boyatzis, in Stewart, 1993). Emotionele competenties, zoals persoonlijk aanpassingsvermogen (Miller, 2002), empathie (Carnell, 1986), zelfbewustzijn en het accuraat kunnen inschatten van het eigen presteren, spelen een belangrijke rol bij de effectiviteit van middenmanagers.

#### **Wat maakt emotioneel intelligente middenmanagers effectiever bij veranderingen?**

Emotionele Intelligentie (het waarnemen, inschatten, tonen van en omgaan met de eigen en emoties van anderen en het beïnvloeden van emoties) stelt middenmanagers beter in staat om invulling te geven aan de sociale functie van de afdeling en om zorgen over de verandering op te merken. Zij zijn beter in het overbrengen van de gewenste verandering op hun ondergeschikten en in het faciliteren van hun aanpassingsvermogen.

#### **Welke rol speelt de Emotionele Intelligentie van middenmanagers bij het leren binnen een organisatie?**

Emotionele Intelligentie stelt middenmanagers in staat om in contact te komen met ondergeschikten en om ondergeschikten waar te nemen, echt te kennen en relaties met hen op te bouwen. Empathie zorgt ervoor dat middenmanagers beter in staat zijn om ondergeschikten te begrijpen en hun mentale modellen (de wijze waarop de ondergeschikten tegen de wereld aankijken) te veranderen. Hierdoor wordt leren gefaciliteerd, gestimuleerd en vindt er leren plaats.

## **Hoofdvraag**

***Wat is de invloed van de Emotionele Intelligentie van middenmanagers op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien?***

De invloed van de Emotionele Intelligentie van middenmanagers op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend zien is in zijn algemeenheid slechts in (zeer) beperkte mate aanwezig. Emotionele Intelligentie lijkt hierdoor weinig bij te dragen aan het leren van ondergeschikten binnen de organisatie en draagt daarmee weinig bij aan de effectiviteit van middenmanagers. In een aantal gevallen is deze invloed echter (redelijk) groot:

- De mate waarin middenmanagers in staat zijn om hun eigen en emoties van anderen waar te nemen heeft namelijk een redelijk grote invloed op het op individueel niveau leren van ondergeschikten in de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar en zelfs een grote invloed op dat van ondergeschikten die meer dan 12 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie.
- De mate waarin middenmanagers in staat zijn om hun eigen en emoties van anderen te beïnvloeden heeft een redelijk sterke invloed op het in groepsverband leren van ondergeschikten in de leeftijdscategorie 36 t/m 55 jaar en voor ondergeschikten die 4 t/m 7 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie.
- De Emotionele Intelligentie van middenmanagers heeft een redelijk sterke invloed op het leren van ondergeschikten die meer dan 12 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn.

Gesteld kan worden dat emotioneel intelligentere middenmanagers in zijn algemeenheid niet effectiever zijn in het managen van continue veranderingen dan minder emotioneel intelligente middenmanagers. (Specifieke) Facetten van Emotionele Intelligentie verhogen bij bepaalde groepen medewerkers echter wel de effectiviteit van middenmanagers. Het gaat hier dan specifiek over de wat oudere ondergeschikten en ondergeschikten die al langere tijd in dienst zijn van de organisatie.

## **5.2 Discussie**

Hieronder zijn eerst de resultaten van het onderzoek ten opzichte van de theoretische bevindingen, zoals deze aan de orde kwamen in hoofdstuk 2, geanalyseerd. Vervolgens is beschreven hoe de onderzoeksresultaten bijdragen aan de bestaande wetenschappelijke kennis/literatuur.

### **Resultaten onderzoek ten opzichte van theoretische bevindingen**

Op basis van de theorie werd verondersteld dat er een positieve samenhang was tussen hogere Emotionele Intelligentie van de middenmanager en een hogere score van de ondergeschikte voor de Lerende organisatie.

In de praktijk blijkt dit verband slechts in (zeer) beperkte mate aanwezig. De algemene Emotionele Intelligentie van een middenmanager heeft daarmee weinig meetbare invloed op de mate waarin een ondergeschikte de organisatie als lerend ziet.

Zoals al blijkt uit voorgaande paragraaf zijn hier een aantal uitzonderingen op.

Daar waar Emotionele Intelligentie in zijn algemeenheid weinig samenhang kent met de Lerende organisatie, is deze samenhang redelijk sterk aanwezig bij medewerkers die meer dan 12 jaar binnen de organisatie werkzaam zijn. Deze groep zou wellicht voor hun ontwikkeling en zelfvertrouwen erg afhankelijk kunnen zijn van hun

manager. Een andere reden dat zij zolang bij de organisatie blijven kan zijn dat zij na al die jaren nog steeds het gevoel hebben veel te leren.

In zijn algemeenheid bestaat er tevens geen samenhang tussen de mate waarin een middenmanager in staat is om zijn eigen en emoties van anderen te beïnvloeden en het op teamniveau leren van ondergeschikten. Deze samenhang is echter redelijk sterk aanwezig bij ondergeschikten in de leeftijdscategorie 36 t/m 55 jaar en voor ondergeschikten die 4 t/m 7 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie. Bij deze doelgroepen is de middenmanager wellicht wel in staat geweest om zijn ondergeschikten zo te beïnvloeden, dat zij op een constructieve(re) manier zijn gaan optreden in teamverband.

Ook de samenhang tussen de mate waarin een middenmanager in staat is om zijn eigen en emoties van anderen waar te nemen en het op individueel niveau leren, is in zijn algemeenheid zeer beperkt aanwezig. Een uitzondering hierop zijn de ondergeschikten in de leeftijdscategorie 46 t/m 55 jaar, waarop het een redelijk grote invloed heeft, en de ondergeschikten die meer dan 12 jaar werkzaam zijn binnen de organisatie, waarop het zelfs een grote invloed heeft. Managers, die de emoties van deze ondergeschikten beter kunnen waarnemen, lijken hierdoor beter in staat te zijn om hen te ondersteunen en stimuleren in hun persoonlijke leerproces.

Ook de theoretische veronderstelling, dat de Emotionele Intelligentie van een middenmanager meer invloed heeft op de mate waarin medewerkers met een kort dienstverband, een lagere opleiding en/of jongere medewerkers de organisatie als lerend inschatten dan medewerkers met een langer dienstverband, een hogere opleiding en een hogere leeftijd, blijkt in de praktijk tegenovergesteld te zijn. Dit verschil kan voortvloeien uit het verschil in onderzochte organisaties. De organisaties waarin Coetzer (2007) onderzoek heeft gedaan, waren bijvoorbeeld kleine productiebedrijven met werkplaatsen en geen dienstverlenende organisatie met een kantooromgeving.

In productiebedrijven vindt het leerproces doorgaans veel meer plaats op de werkvloer dan in de schoolbanken. Andere redenen kunnen zijn dat medewerkers met een hogere opleiding van nature meer leren, omdat zij leergieriger zijn en/of het leerproces beter beheersen. Medewerkers met een langer dienstverband en de wat oudere medewerkers kunnen daarnaast het gevoel hebben dat hun huidige kennis en vaardigheden vooral zijn toe te schrijven aan leerervaringen binnen de organisatie waarvoor zij nu werkzaam zijn en niet aan leerervaringen die zijn opgedaan tijdens een recente opleiding of bij een vorige werkgever, waar niet al te lang geleden voor werd gewerkt.

Tevens blijkt dat de mate waarin een middenmanager in staat is om zijn eigen en emoties van anderen in te schatten geen invloed heeft op het op individueel niveau leren van ondergeschikten binnen de organisatie. In tegenstelling tot de theorie blijkt in de praktijk dus dat inschattingsvermogen de middenmanager niet beter in staat stelt om zijn ondergeschikten te ondersteunen en te stimuleren in hun persoonlijke leerproces.

### **Bijdrage onderzoeksresultaten aan bestaande wetenschappelijke kennis/literatuur.**

De bestaande literatuur geeft slechts ten dele antwoord op de algemene vraag wat een effectieve manager op het middenniveau in organisaties onderscheidt van een minder effectieve bij het implementeren van veranderingen. De onderzoeksresultaten in dit rapport dragen bij aan het inzicht in de invloed die Emotionele Intelligentie heeft op de effectiviteit van een middenmanager.

Verder ondersteunen de resultaten de stelling van Shipper *et al.* (2003) dat er een positieve relatie bestaat tussen effectiviteit en Emotionele Intelligentie en voegen hier aan toe dat de positieve relatie tussen de effectiviteit van de middenmanager en Emotionele Intelligentie hoofdzakelijk aanwezig is bij medewerkers in de leeftijdscategorie 36 t/m 55 jaar en bij medewerkers die meer dan 12 jaar voor de organisatie werken.

Aangezien er nog erg weinig theoretisch en empirisch onderzoek is gedaan naar het belang van Emotionele Intelligentie in het ondersteunen van individuen in het omgaan met organisatorische verandering (Jordan, 2004), draagt dit onderzoek, naar de invloed van Emotionele Intelligentie op organisatieleren, bij aan de huidige wetenschappelijke kennislacune.

Verder wijzen de onderzoeksresultaten uit dat het soort organisatie grote invloed heeft op de mate waarin groepen ondergeschikten de organisatie als lerend zien. Binnen een productieomgeving zijn het de jongere, lager opgeleide en/of kort werkende ondergeschikten die de werkomgeving en de ondersteuning van hun direct leidinggevende als gunstiger om te leren ervaren (Coetzer, 2007), terwijl bij een dienstverlenende organisatie het omgekeerde is waar te nemen.

### **5.3 Beperkingen en aanbevelingen**

Hieronder zijn de beperkingen van het onderzoek genoemd en zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

Het onderzoek is gebaseerd op een relatief kleine groep respondenten van 58 medewerkers die vragenlijsten hebben ingevuld over een zevental managers. Daarnaast zijn er door het uitvoeren van een aantal moderatieanalyses, waarbij de respondenten zijn onderverdeeld in een beperkt aantal groepen, kleinere groepen ontstaan. Kleine onderzoeksgroepen kunnen leiden tot willekeurige fluctuaties in de data. Bovendien neemt de kracht van de analyses af om significante verbanden aan te tonen, naarmate de groep kleiner wordt. Om de robuustheid van de gevonden effecten te testen, verdient het aanbeveling om het onderzoek te repliceren. Hierbij zou (bij voorkeur) gebruik moeten worden gemaakt van een grotere onderzoekspopulatie (Verbeek-Heinsman et al. (2008).

Daarnaast hebben respondenten aangegeven dat sommige vragen over de Emotionele Intelligentie van hun manager wat lastig te beantwoorden waren, omdat deze vragen gingen over emoties die moeilijk waarneembaar zijn. Het ging hierbij met name om de vragen: “mijn manager vindt het over het algemeen moeilijk om zijn gevoelens te beschrijven” en “mijn manager kan vaak niet uitvinden welke emotie hij voelt”. Om dit te voorkomen is het aan te bevelen om de vragenlijst eerst door ingewijden in het vakgebied te laten testen, alvorens de vragen in een interview voor te leggen aan een beperkte groep respondenten. Op basis van deze informatie kunnen moeilijk te beantwoorden vragen eventueel aangepast of verwijderd worden uit de vragenlijst (Coetzer, 2007).

Het onderzoek is bovendien slechts uitgevoerd binnen één organisatie binnen de verzekeringsbranche, terwijl uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het type branche waarin de ondergeschikte werkzaam is, van grote invloed kan zijn op de uitkomsten van het onderzoek. Het onderzoeken van meerdere branches zou voor een bredere kijk op de samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie kunnen zorgen. Bovendien is het vanuit het oogpunt van generalisatie wenselijk om meer onderzoek uit te voeren naar deze samenhang (De Vries & Van der Vaart, 2004).

Een andere beperking is dat er naast de Emotionele Intelligentie van middenmanagers andere factoren van invloed kunnen zijn op de mate waarin ondergeschikten de organisatie als lerend beoordelen. Zaken als personeelsbeleid, omtrent ontwikkeling, opleiding en training, maar ook het op eigen initiatief van medewerkers verzoeken om, op kosten van de baas, verder te studeren, kunnen een hoge score voor de organisatie als lerend opleveren. Eventuele controlevragen, waarmee direct wordt gevraagd naar de invloed van de Emotionele

Intelligentie van de middenmanager op het leren van een individu binnen de organisatie, zouden hier wellicht uitsluitsel over kunnen geven. Hierbij dient echter wel opgemerkt te worden dat het rechtstreeks vragen naar de invloed een bepaald antwoord oplevert, terwijl men eigenlijk niet goed weet wat die invloed is (Baarda, & De Goede, 2006:183).

Verder kan het algemene beeld dat een medewerker heeft van zijn manager of de organisatie (onbewust) invloed hebben gehad op zijn beantwoording van de vragen. Iemand, die niet goed kan opschieten met zijn manager en/of de organisatie niet als prettig ervaart, kan (onbewust) lagere scores hebben gegeven dan iemand, die goed met zijn manager kan opschieten en/of de organisatie als prettig ervaart. Om deze mate van subjectieve beantwoording enigszins te ondervangen, zouden de vragenlijsten gezamenlijk door (werk)teams kunnen worden ingevuld, waardoor het onderzoek op het niveau van (werk)teams wordt uitgevoerd en niet op het niveau van de individuele medewerker (Jordan, 2004).

Indien een organisatie het wenselijk vindt dat zijn wat oudere werknemers en de werknemers die, al lange tijd voor de organisatie werkzaam zijn, zich blijven ontwikkelen en blijven leren dan dient een organisatie te investeren in een managementlaag die emotioneel intelligent genoeg is om de behoeften van deze medewerkers waar te nemen en hen vooral op een positieve manier kunnen beïnvloeden om te (blijven) leren.

Eventueel vervolgonderzoek zou zich specifiek kunnen richten op de achterliggende redenen waarom de samenhang tussen Emotionele Intelligentie en de Lerende organisatie bij bepaalde groepen (de wat oudere werknemers en degenen die al lang binnen de organisatie werken) redelijk groot is, terwijl bij de overige groepen er (vrijwel) geen samenhang bestaat.

Eventueel vervolgonderzoek kan zich ook richten op andere typen organisaties en/of op de samenhang tussen andere facetten van Emotionele Intelligentie en dimensies van de Lerende organisatie.

## Referentie(s)

- Amy, H. A. (2007). Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal* 29, No 3, 212-234.
- Baarda, D. B. & Goede, M. P. M. de (2006). *Basisboek Methoden en Technieken - Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Dijkum, C. van (2011). *Basisboek Statistiek met SPSS - Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management* 14, 69-83.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-1): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems
- Benjamin, D. (2009). *The School as Learning Organization: Validation of the DLOQ with School Staff*. New York: Alfred University.
- Book Reviews: The Competent Manager - a Model for Effective Performance Richard E. Boyatzis, Wiley, 1982, by Stewart, Andrew. *Management Learning*, July 1983, Vol. 14 Issue: Number 2 144-147.
- Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Society for Personality and Social Psychology, Inc.* 29, No. X.
- Cale, E. G. & Foley C. K. (1987). Measuring Implementation Outcome: Beyond Success and Failure. *North-Holland Information & Management* 13, 245-253.
- Carnall, C. A., (1986). Managing Strategic Change: An Integrated Approach. *Long Range Planning* 19, No. 6, 105-115.
- Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplace as learning environments. *Journal of Workplace Learning* 19, No.7, 417-434.
- Currie, G., & Procter, J. (2005). The Antecedents of Middle Managers Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies* 42, No. 7, 0022-2380.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal* 20, No. 5, 242-252.
- Dulewicz, V., Higgs, M. & Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology* 18, No.5, 405-420.
- Elshout, P.F.M. (2006). *Middenmanagement. Functie in ontwikkeling*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organisational performance. *Journal of Management Studies* 34, No. 3, 465-485.
- Freudenthaler, H. H., Neubauer, A. C., Gabler, P., Scherl, W. G. & Rinderman, H. (2008). Testing and validating the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue) in a German-speaking sample. *Personality and Individual Differences* 45, 673-678.
- Garvin, D. (1993). Building learning organizations. *Harvard Business Review* 71, No. 4, 78-91.



- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam
- Harkness, J. (2000). Measuring the effectiveness of change- The role of internal communication in change management. *Journal of change management 1* , No. 1, 66-73.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv
- Hughes, C. (2004). The supervisor's influence on workplace learning. *Studies in Continuing Education 26*, No. 2, 275-287.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review 24*, Issue 2.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review 79*, No. 8, 72-81.
- Jentjes, V. (2002, 6 februari) Mensen leren, organisaties niet. ZBC kennisbank, artikel 0318641898. Verkregen op 8 mei 2011, via <http://zbc.nu/hrm/competentie-management/mensen-leren-organisatie-niet/>
- Jordan, P. J. (2004). Dealing with organisational change: Can emotional intelligence enhance organisational learning? *International Journal of Organisational Behaviour 8*, No. 1, 456-471.
- Kanter, M. K. (2004). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review Jul.-Aug.*, 150-61.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal 27*, No. 4, 265-279.
- Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review 35*, No.1, 37.
- Kochan, T. A. & Useem, M. (1992). *Transforming Organizations*. Oxford: Oxford University Press
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Brookfield: Gower
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources 5*, No.2, 132-151.
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?, in P. Salovey & D. Sluyter. *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg, *Handbook of intelligence* (396-420). Cambridge: Cambridge University Press
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), Version 2.0*. Toronto: Multi-Health Systems
- Mayo, A. & Lank, E. (1994). *The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage*. London: IPD House
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-speaking population. *Journal of Personality Assessment 88*, 338-353.
- Miller, D. (2002). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management 2*, No. 4, 359-368.

- Moilanen, R. (1999). Finnish learning organizations: structures and styles. *The Entrepreneurial Executive*, No. 4, 1-40.
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization* 12, No. 1, 71-89.
- Müller, R. & Turner, J. R. (2006). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management* 25, 21-32.
- Nuth, P. (1998). Leverage, resistance and the success of implementation approaches. *Journal of Management Studies* 35, No. 2, 213-240.
- Pedlar, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company, a Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill
- Pedlar, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997). *The Learning Company, a Strategy for Sustainable Development*, 2<sup>nd</sup> ed. London: McGraw-Hill
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality* 15, 425-428.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence. Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality* 17, 39-57.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9, No. 3, 185-211.
- Schaafsma, H. (1997). A networking model of change for middle managers. *Leadership & Organization Development Journal* 18, No. 1, 41-49.
- Schein, E. H. (1996). *Organizational Learning: What is New?* Working Paper 3912 July, 1996. MIT Sloan School of Management.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25, 167-177.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday
- Senge, P. (1992). *The Fifth Discipline*. Milsons Point: Random House
- Shipper, F., Kincaid, J., Rotondo, D. M. & Hofman, R. C. (2003). A cross-cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness. *The International Journal of Organisational Analysis* 11, No. 3, 171-191.
- Song, J. H., Joo, B. & Chermack, T. J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly* 20, No. 1 pp. 43-64.
- Tran, V. (1998). The role of the emotional climate in learning organisations. *The Learning Organization* 5, No. 2, 99-103.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology* 19, No. 2.

- Valentino, C.L. (2004). The Role of Middlemanagers in the Transmission and Integration of Organizational Culture. *Journal of Healthcare Management* 49, No. 6, 393-404.
- Verbeek-Heinsman, H., De Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L. & van Muijen, J. (2008). Competenties en effectiviteit: het perspectief van verschillende beoordelaars. *Gedrag & Organisatie* 21, No. 4, 406-429.
- Villiers, W. A. de (2008). The Learning organisation: Validating a measuring instrument. *Journal of Applied Business Research* 24, No. 4, 11-22.
- De Vries, J. & Van der Vaart, T. (2004). Duurzame Supply Chain Management-relaties, een empirische studie naar kennisuitwisseling bij logistieke samenwerkingsprocessen. *M&O*, nummer 3, mei/juni 2004
- Watkins, K. E. en Marsick, V. L. (1993). *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the Art and Science of Systematic Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1996). Creating the Learning Organisation. *American Society for Training and Development*, Alexandria.
- Weick, K. E. Emergent change as a Universal in organizations, in Beer, M. & Nohria, N., *Breaking the code of change*, Harvard, 2000, 223-241.
- Weick, K. E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual review psychology* 50, 361-386.
- Yang, B. Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organisation: Dimensions, Measurement and Validation. *Human Resource Development Quarterly* 15, No. 1, 31-55.
- Young, M. & Dulewicz, V. (2006). Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management* 6, No. 4, 383-396.
- Ytsma, P. en Ytsma, W. (2000). *Facetten van Facility management - Lerende mensen in lerende bedrijven*. Alphen aan den Rijn: Samson

## **Bijlage**