

Geef generatie Y vleugels!

Een onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap
op de bevoegenheid van werknemers uit generatie Y

Laura Arkema 3268233

Juli 2012



Masterthesis Arbeids- en
Organisatiepsychologie

Begeleider:

Dr. Else Ouweneel

Tweede beoordelaar:

Dr. Elianne van Steenbergen



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Generatie Y, daar zit ik zelf in. Dit jaar ben ik voor het eerst echt aan het werk gegaan, in een van-negen-tot-vijf baan. Dit deed ik bij een organisatie die trainees 'uitzend' aan bedrijven die met organisatorische vraagstukken zitten. De trainees gaan dan als consultant met dit vraagstuk bezig. Ik merkte dat deze organisatie waar ik terecht kwam heel vrij was in hun manier van leiding geven. Hulp en feedback vragen moesten heel erg vanuit mezelf komen. Als ik het niet vroeg, dan gebeurde er ook niks. Ik wilde me graag nuttig maken voor de organisatie, maar in het begin voelde ik me daarin wat verloren. Pas toen ik inzag dat het mijn eigen verantwoordelijkheid was om te zorgen dat ik wist waar ik mee bezig was en om de nodige feedback te ontvangen, verdween het verloren gevoel en voelde ik me juist erg sterk. Gedurende die beginperiode begon ik aan mijn scriptie. Ik was druk bezig met het zoeken naar wat voor soort leiderschap er in deze organisatie werd toegepast en wat de uitwerking daarvan was. Ik besloot dat mijn scriptie hierover moest gaan. Vragen die ik mij stelde waren: Wat voor soort leiderschap wordt er toegepast in deze organisatie? Wat is het effect van dit soort leiderschap op jongeren die net op de arbeidsmarkt komen kijken?

Laura Arkema

Juni, 2012

Samenvatting

In dit onderzoek is getoetst of werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen de relatie tussen transformationeel leiderschap en de bevlogenheid van werknemers uit generatie Y bemiddelde. In dit onderzoek werd verwacht van wel. Het belang van het onderzoek wordt aangestipt. Het doelt voornamelijk op het feit dat de behoeften van deze generatie, die net op de arbeidsmarkt verschijnt, nog vrij onbekend zijn. Werknemers die geboren zijn tussen 1980 en 1995 vormen werknemers uit generatie Y. De kennis is zowel relevant voor organisaties als voor werknemers zelf. Uit eerder onderzoek blijkt dat generatie Y behoeften te heeft als autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, proactiviteit en self-efficacy. Verondersteld werd dat als er in deze behoeften wordt voorzien, deze constructen als hulpbronnen kunnen functioneren die de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid van werknemers uit generatie Y bemiddelden. Data is verzameld met behulp van een online survey onderzoek waaraan 145 werknemers uit generatie Y hebben meegedaan. Er zijn drie hulpbronnen die een significante mediator bleken in de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid van werknemers uit generatie Y, namelijk autonomie, mogelijkheden tot zelfontwikkeling en proactiviteit. Self-efficacy bleek geen mediator in deze relatie. Met deze resultaten kunnen organisaties hun beleidvoering aanpassen om werknemers bevlogen te maken of te houden, door er expliciet op te letten dat de werknemer uit generatie Y in haar behoeften wordt voorzien.

Summary

This study tested whether various work-related and personal resources mediated the relationship between transformational leadership and engagement of workers from generation Y. This was expected. The importance of this study point out. It aims at the fact that the needs of generation Y are still relatively unknown, although they are already active on the labor market. Employees who were born between 1980 en 1995 are defined as generation Y. The outcome of the study is relevant both to organizations and to their employees. Earlier studies have showed that generation Y appears to have needs such as autonomy, opportunities for self-development, proactivity and self-efficacy. It was assumed that if these requirements of generation Y are met, these constructs van function as resources that mediate the positive relationship between transformational leadership and engagement of workers from generation Y. Data was collected by using an online survey study in which 145 employees from generation Y have participated. Three resources were a significant mediator in the relationship between transformational leadership and engagement. These resources were: autonomy, opportunities for self-development and proactivity. Self-efficacy, on the other hand, did not appear to be a mediator in this relationship. With these results, organizations can adapt their attitude to employees. They should be aware how make or keep their employees engaged, by explicitly looking after the needs of their employees from generation Y.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Summary	3
Inleiding.....	5
1.1 Transformationeel leiderschap	7
1.2 Energiebronnen voor generatie Y	8
1.3 Bevlogenheid	10
1.4 Het onderzoeksmodel	13
Methode.....	14
2.1 Participanten en procedure	14
2.2 Meetinstrumenten	14
2.3 Data analyse.....	15
Resultaten	17
3.1 Voorbereidende analyses	17
3.2 Hypothesen: Toetsing van het onderzoeksmodel.....	18
3.3 Aanvullende analyses	22
Discussie	25
4.1 Theoretische implicaties.....	25
4.2 Praktische implicaties.....	29
4.3 Kritische kanttekeningen en mogelijk vervolgonderzoek	30
4.4 Conclusie	31
Referenties	32
Bijlage 1 Vragenlijst – alle schalen incl. Items	38
Bijlage 2 Syntaxis	41

Inleiding

Nederland vergrijst en ontgroent. Binnen een paar jaar maken jonge werknemers 21 procent van het totale arbeidspotentieel uit (Reynaarde, 2012). Werknemers van de oudere generaties zien het liefst dat jonge werknemers zich aanpassen aan de huidige cultuur, maar jonge werknemers blijken dan een middelmatige prestatie en motivatie te hebben (Bontekoning, 2007). Deze 'jonge werknemers' vertegenwoordigen 'generatie Y'. Voor deze generatie is geen eenduidige leeftijdstypering te vinden, maar over het algemeen gaat het over jongeren geboren tussen 1980 en 1995 (Bontekoning, 2007; Boschma & Groen, 2007; Wallace, 2007). Wanneer de werkomgeving niet in hun behoeften voorziet, zoals in het geven van autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden beiden, zullen zij minder tevreden zijn en eerder vertrekken dan oudere werknemers (Westerman & Yamamura, 2007). Jonge werknemers blijken namelijk minder loyaal te zijn aan organisaties dan ouderen (Smola & Suttén, 2002). Ze hechten veel waarde aan plezier beleven aan het werk en zullen de organisatie dan ook verlaten als ze het daar niet meer naar hun zin hebben (Carrieremagazine.nl, 2012). En dat terwijl veel organisaties moeite hebben om de juiste mensen voor de organisatie te vinden en te behouden (Automatic Data Processing & Berenschot, 2011). Generatie Y wil graag zelf bepalen hoe haar loopbaan eruit ziet en wil zich niet vastleggen aan de loopbaantrajecten die door haar werkgevers bepaald worden. Daardoor wordt deze generatie gekarakteriseerd door *jobhoppen*, het regelmatig wisselen van baan (Bontekoning, 2007). Ze zullen als ze uitgeleerd zijn bij een werkgever weer om zich heen gaan kijken naar andere plekken om zich verder te kunnen ontwikkelen (Boschma et al., 2007). Generatie Y heeft dus bepaalde behoeften en voor organisaties is het belangrijk daarin te voorzien, omdat organisaties generatie Y ook nodig hebben. Niet alleen omdat generatie Y in de nabije toekomst bijna een kwart van de beroepsbevolking beslaat, maar ook omdat ze bepaalde kwaliteiten bezit die andere generaties niet bezitten. Zo zouden jongeren uit generatie Y flexibeler zijn en zouden ze wat betreft begrip van hedendaagse communicatie via computer en internet ver voorliggen op hun voorgangers. Hierdoor zijn ze sneller in hun werk (Bouwmeester, 2007). Generatie Y is dus belangrijk voor organisaties; organisaties leunen op hen. Organisaties hebben er daarom baat bij als werknemers van generatie Y bevlogen zijn. Bevlogenheid is een positieve,

affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2003). Bevlogen werknemers voelen zich betrokken en loyaal aan de organisatie, ze tonen initiatief, zetten zich extra in voor hun werk, zijn gezond en zijn minder snel burn-out (zie Schaufeli & Salanova, 2007, voor een overzicht). Daarnaast presteren bevlogen werknemers beter (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007) en optimaliseren hun eigen werkomgeving (Bakker, 2009).

Uit eerder onderzoek is echter gebleken dat jonge werknemers niet zo bevlogen zijn als oudere werknemers (Bakker & Demerouti, 2007). Organisaties hebben blijkbaar moeite met het voorzien in behoeften van jonge werknemers. Leidinggevendens spelen hierbij een belangrijke rol. Het is van belang dat leidinggevendens jonge werknemers positief stimuleren op het werk om zo bevlogenheid onder hen te bevorderen. Energiebronnen op het werk, zoals steun van collega's en leidinggevende, feedback over arbeidsprestaties, coachen door de leiding en autonomie (Schaufeli et al., 2003) leiden tot bevlogenheid. Daarom richt dit onderzoek zich op energiebronnen op het werk.

Vooraf leidinggevendens blijken een belangrijke rol te spelen in de mate van bevlogenheid van werknemers (Schaufeli et al., 2003). Leidinggevendens, die werknemers uit verschillende generaties moeten leiden en motiveren, spelen een cruciale rol in het luisteren naar deze behoeften en voorkeuren. Werknemers zullen dan meer effectief en productief zijn (Miller & Yu, 2005). Het testen van de invloed van verschillende generaties op de werkvloer is een belangrijk en onderontwikkeld gebied van onderzoek voor management (Society for Human Resource Management, 2004). Uiteindelijk moeten alle organisaties rekening houden met de behoeften en voorkeuren van nieuwe generaties die de arbeidsmarkt opkomen. Er is echter nog maar weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de invloed van energiebronnen die leidinggevendens bieden aan verschillende generaties op het werk. In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar de effecten van energiebronnen die verondersteld worden belangrijk te zijn voor generatie Y. Tevens wordt gekeken naar welke effecten leidinggevendens hebben op deze energiebronnen en op de bevlogenheid van generatie Y.

1.1 Transformationeel leiderschap

De bevoegenheid van de generatie Y werknemers wordt vergroot wanneer hun werk extra betekenis heeft (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). Het is plausibel aan te nemen dat transformationele leidinggevers bijdragen aan het geven van extra betekenis aan het werk, doordat zij hun werknemers intellectueel stimuleren, werknemers persoonlijke aandacht geven en een inspiratiebron kunnen zijn voor werknemers (Bakker, 2003). Hierdoor wordt er voorzien in de behoeften van generatie Y aan intellectuele stimulatie, ontwikkelingsmogelijkheden en extra betekenis in het werk gedaan, met als gevolg dat werknemers bereid zijn meer te doen dan van hen verwacht wordt (Bass, 1985; Gardner & Avolio, 1998; Yukl, 1989). Dit doen transformationele leidinggevers onder andere door de behoeften van werknemers boven hun eigen behoeften plaatsen, risico's te delen met werknemers en consistent te zijn in ethiek, principes en waarden (Avolio, Bass & Jung, 1999; Judge & Piccolo, 2004). Uit onderzoek blijkt dat transformationele leidinggevers over het algemeen stimuleren tot een grotere betrokkenheid van werknemers (Den Hartog, 1997) en tot betere prestaties van werknemers (Verburg, & Den Hartog, 2001). Dit in tegenstelling tot transactionele leidinggevers, die ruilprocessen tussen leidinggevers en werknemers benadrukken. Met deze ruilprocessen wordt bedoeld dat de leidinggevende de inspanningen van de medewerker beloont met bijvoorbeeld salaris. Omdat generatie Y salaris van minder groot belang vindt dan andere hulpbronnen in het werk (Bontekoning, 2007; Eisner, 2005), zal zij minder interesse hebben in deze manier van leidinggeven dat zich richt op ruilprocessen.

De zojuist genoemde onderzoeken hebben hun conclusies echter getrokken op basis van studies naar werknemers van alle leeftijden. Dit onderzoek is specifiek geïnteresseerd in werknemers uit generatie Y. Want hebben transformationele leidinggevers ook een dergelijke goede uitwerking op jonge werknemers? Uit de eerste paragraaf weten we dat jonge werknemers minder bevoegen zijn dan oudere werknemers (Bakker et al., 2007). Van generatie Y weten we dat ze veel waarde hechten aan plezier, sfeer, persoonlijke groei (Bouwmeester, 2007), intellectuele stimulatie en professionele ontwikkeling (Eisner, 2005). Ook weten we dat ze veel eigen inspraak willen hebben, zoals het zelf willen bepalen hoe hun loopbaan er uit ziet en ze willen

zich niet vastleggen aan de loopbaantrajecten die door haar werkgevers bepaald worden. Transformationele leidinggevenden en werknemers uit generatie Y zouden dus een goede match kunnen zijn. Er is echter nog niet veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de behoeften van generatie Y. Er zijn wel al veel uitspraken gedaan over generatie Y in non-wetenschappelijke artikelen (Carrieremagazine.nl, 2012). Zo blijken ze uitdagingen te willen en zien ze snel wat beter kan op een afdeling binnen een organisatie of bij een klant. Deze nieuwe generatie lijkt moeilijk te managen, omdat ze veeleisend zijn in hun werk. Doordat de transformationele leidinggevende feedback geeft over prestaties, werknemers coacht, hen de autonomie geeft waar ze behoefte aan hebben, en duidelijk communiceert over plannen voor de toekomst, kan hij in de behoeften van generatie Y voorzien. Doordat de transformationele leidinggevende voorziet in de behoeften van generatie Y, wordt er verwacht dat transformationeel leiderschap een positief effect zal hebben op bevoegenheid onder werknemers uit deze generatie.

Hypothese 1 Transformationeel leiderschap heeft invloed op de bevoegenheid van werknemers van generatie Y

1.2 Energiebronnen voor generatie Y

Uit onderzoek van Bakker (2003) blijkt, dat transformationele leidinggevenden waarschijnlijk vooral effectief zijn omdat ze werknemers voldoende energiebronnen geven om hun (werkgerelateerde) doelen te behalen. Deze energiebronnen, zoals autonomie en professionele ontwikkelingsmogelijkheden, hebben namelijk een motiverend effect (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001).

Werkgerelateerde hulpbronnen door transformationeel leiderschap

Werkgerelateerde hulpbronnen (*job resources*) verwijzen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die de eisen van de baan te reduceren, die fysiologische en psychologische kosten met zich meebrengen. Ook zijn de hulpbronnen functioneel in het bereiken van werkgerelateerde doelen of het stimuleren van persoonlijke groei, ontplooiing en actief leergedrag (Bakker et al., 2007). Meer autonomie en een grote focus op ontwikkeling zijn specifieke behoeften voor generatie Y. De transformationele leidinggevende stimuleert

autonomie en de mate van zelfstandigheid in het werk (Veldhoven & Meijman, 1994). Hij stimuleert zelfontwikkeling door feedback te geven op prestaties, werknemers te coachen op een sociale en instrumentele manier, en door duidelijk te communiceren over zijn of haar plannen voor de toekomst (Bakker, 2003). Transformationeel leidinggevenden zorgen dus voor werkgerelateerde hulpbronnen voor generatie Y.

Persoonlijke hulpbronnen door transformationeel leiderschap

Persoonlijke hulpbronnen zijn ontwikkelbare eigenschappen van een persoon, die helpen met stressvolle of onzekere situaties om te gaan (De Jonge & Peeters, 2012). Voorbeelden hiervan zijn zelfvertrouwen, optimisme, stressbestendigheid, aanpassingsvermogen en zelfreflectie. Deze hulpbronnen helpen in stressvolle en belastende situaties, omdat mensen hiermee beter in staat zijn om hun eigenbelang te bewaken en intrinsiek gemotiveerd zijn. Dus ze helpen de werknemer floreren omdat ze hun doelen nastreven die passen bij hun persoonlijke interesses en opvattingen.

Een voorbeeld van een persoonlijke hulpbron is proactiviteit. Proactiviteit staat in dit onderzoek gelijk aan persoonlijke initiatief. Dit omvat gedragingen van een individu die samen resulteren in een actieve en zelfsturende benadering in het werk. Het individu gaat hierbij verder dan wat hij formeel voor de baan moet doen (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Proactieve werknemers worden gekarakteriseerd door de volgende aspecten: hun missie komt overeen met de missie van de organisatie, ze zijn gericht op de lange termijn, ze zijn doelgericht en actiegericht, ze zijn volhoudend na tegenslagen en barrières en ze zijn ondernemend (Frese et al., 1997). Mensen die proactief zijn veroorzaken veranderingen in de omgeving, identificeren mogelijkheden, spelen op ze in en laten initiatief zien (Crant & Bateman, 2000). Van werknemers uit generatie Y wordt verwacht dat zij proactief zijn, omdat zij uitgedaagd willen worden, vernieuwend willen zijn en hun eigen baan willen vormgeven. Door deze kenmerken brengen ze verandering teweeg in organisaties en identificeren ze veel mogelijkheden.

Eerder onderzoek suggereert dat transformationeel leiderschap positief samenhangt met het proactieve gedrag van werknemers (Belschak & Den Hartog, 2010; Griffin, Parker, & Mason, 2010; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009), omdat transformationele leidinggevenden direct proactief gedrag stimuleren

door werknemers ontwikkelingsmogelijkheden te geven en zelfredzaamheid aan te moedigen, en ze intellectueel te stimuleren. Ook zijn transformationele leidinggevenden meer veranderinggericht en ze zijn zelf ook proactief. Hierdoor functioneren ze als rolmodel van proactief gedrag (Crant et al., 2000; Shamir & Howell, 1999), waardoor transformationele leidinggevenden invloed hebben op de proactiviteit van werknemers uit generatie Y.

Self-efficacy is de verwachting dat inspanningen zullen leiden tot succes (Bandura, 1986), in het Nederlands ook wel persoonlijke effectiviteit of vertrouwen in eigen kunnen genoemd. Individuen die een hoge self-efficacy hebben, benaderen een uitdaging om het met succes te voltooien, terwijl mensen met lage self-efficacy de uitdaging als een bedreiging zien die zij willen ontwijken (Bandura, 1977). Wanneer generatie Y werknemers op de arbeidsmarkt komen, wordt er veel van hen verwacht. Er staat dus veel druk op deze beginnende werknemer. Ze zouden vernieuwend zijn, snel en er wordt van ze verwacht dat ze met hun frisse blik een nieuwe (jonge) cultuur in een organisatie brengen (Carrieremagazine.nl, 2012). Met een hoog zelfvertrouwen in het eigen kunnen zullen uitdagingen positiever benaderd worden dan met een lage self-efficacy. Het is dus erg belangrijk dat generatie Y self-efficient is. Uit onderzoek is gebleken dat self-efficacy wordt verhoogd als gevolg van transformationeel leiderschap, door zowel het uitspreken van vertrouwen in de werknemers als het aanbieden van training, coaching en ontwikkelingsmogelijkheden (Avolio & Gibbons, 1988; Shamir, House & Arthur, 1993). Transformationeel leiderschap zou met het uitspreken van vertrouwen en aanbieden van training en coaching een goede ondersteuning bieden voor de verwachtingen waarin werknemers uit generatie Y moeten voldoen. Naast werkgerelateerde hulpbronnen zouden transformationeel leidinggevenden ook zorgen voor persoonlijke hulpbronnen voor generatie Y.

1.3 Bevlogenheid

Transformationeel leiderschap heeft dus waarschijnlijk positieve invloed op werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen. Eerdere studies hebben laten zien dat werkgerelateerde hulpbronnen, zoals sociale steun van collega's en de leidinggevende, ontwikkelingsmogelijkheden en taakvariatie, positief samenhangen met bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008; Halbesleben, 2010). Dit zijn studies die kijken naar werknemers van alle leeftijden. Maar hoe

zit het specifiek met werknemers uit generatie Y? Hebben de hulpbronnen ook een positieve invloed op hun bevlogenheid, of hebben ze andere behoeften?

Bevlogenheid door werkgerelateerde hulpbronnen

Eerder onderzoek heeft al uitgewezen dat autonomie positieve invloed heeft op de bevlogenheid van werknemers (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). Als de eigen autonomie vergroot, wordt het werk namelijk als meer afwisselend ervaren en de kwaliteit van de relatie met collega's als beter (Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin, 2002). Tevens hangt meer zelfstandigheid op het werk samen met een lagere vermoeidheid van de werknemers (Veldhoven et al., 2002). Generatie Y hecht veel waarde aan autonomie (Bontekoning, 2007). Doordat transformationele leidinggevende in deze behoefte voorziet, wordt verwacht dat werknemers uit generatie Y die veel autonomie voelen, meer bevlogen zijn. Zoals eerder genoemd is, bieden transformationele leidinggevendenden de autonomie die de werknemer nodig heeft. Zodoende wordt er verwacht dat transformationeel leiderschap via autonomie leidt tot bevlogenheid van generatie Y werknemers.

Hypothese 2 Autonomie medieert de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid

Tevens hecht generatie Y veel waarde aan ontwikkelingsmogelijkheden. Zoals al eerder genoemd, willen ze persoonlijke groei, intellectueel gestimuleerd worden en zichzelf professioneel ontwikkelen (Bouwmeester, 2007; Eisner, 2005). Uit het onderzoek van Schaufeli en Bakker (2004) komt naar voren dat doorgroeimogelijkheden en leermogelijkheden bijdragen aan bevlogenheid. Door het bieden van deze ontwikkelingsmogelijkheden laat een organisatie merken dat ze bereid is meer te investeren in hun medewerkers. Medewerkers voelen zich hierdoor meer gewaardeerd en zijn minder gauw geneigd het bedrijf te verlaten (Bakker et al., 2003). Ook het optimisme en het zelfvertrouwen van werknemers worden vergroot door het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden (Kram, 1985; Day & Allen, 2004). Dit draagt tevens bij aan het vergroten van de bevlogenheid van de werknemers (Bakker et al., 2007). Door de intellectuele stimulatie en feedback die transformationeel leiderschap biedt en doordat het stimuleren van ontplooiing en persoonlijke groei leidt tot bevlogenheid van

werknemers wordt in dit onderzoek verwacht dat transformationeel leiderschap via zelfontplooiing leidt tot bevlogenheid van generatie Y werknemers.

Hypothese 3 Ontwikkelingsmogelijkheden medieert de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid

Bevlogenheid door persoonlijke hulpbronnen

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) en Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova (2004) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid. Hieruit bleek dat naast werkgerelateerde hulpbronnen ook persoonlijke hulpbronnen een rol spelen in de totstandkoming van bevlogenheid (Xanthopoulou et. al., 2007). Bevlogenheid is namelijk een toestand die onder persoonsinvloeden onderhevig is (Xanthopoulou et. al., 2007). Dit betekent dat de één gevoeliger is om bevlogen te geraken dan de ander. Hieruit is afgeleid dat persoonlijke factoren bepalend zijn in de mate van bevlogenheid. Zo zijn inmiddels de invloeden van zelfvertrouwen, self-efficacy, optimisme, consciëntieusheid en extraversie op bevlogenheid bewezen (Mostert & Rothmann, 2006; Langelaan, Bakker, Schaufeli & Doornen, 2006; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2007).

Proactiviteit werd al eerder gedefinieerd als een aantal gedragingen van een individu die samen resulteren in een actieve en zelfstartende benadering van het werk. Het is gerelateerd aan prestaties, carrièresucces, leiderschap, innovatie en ondernemerschap (Crant, 2000; Seibert, Crant & Kraimer, 1999). Een onderdeel van proactief gedrag is zelfsturing, waarbij werknemers hun eigen baan vormgeven, zodat deze beter aansluit bij wat zij in hun baan zoeken. Proactief gedrag helpt werknemers met bewustmaking en moedigt aan om actief in hun werk op zoek te gaan naar werkhulpbronnen en uitdagende taakeisen (Tims et al., 2012). Behoeften van generatie Y zijn onder andere het werk als zinvol ervaren en gedrag ontwikkelen dat bijdraagt aan het individuele. Hierdoor kan verwacht worden dat proactiviteit positieve invloed heeft op bevlogenheid. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) dat een relatie tussen proactiviteit en bevlogenheid bestaat. In dit onderzoek wordt dan ook verwacht dat transformationeel leiderschap via proactiviteit leidt tot bevlogenheid van generatie Y werknemers.

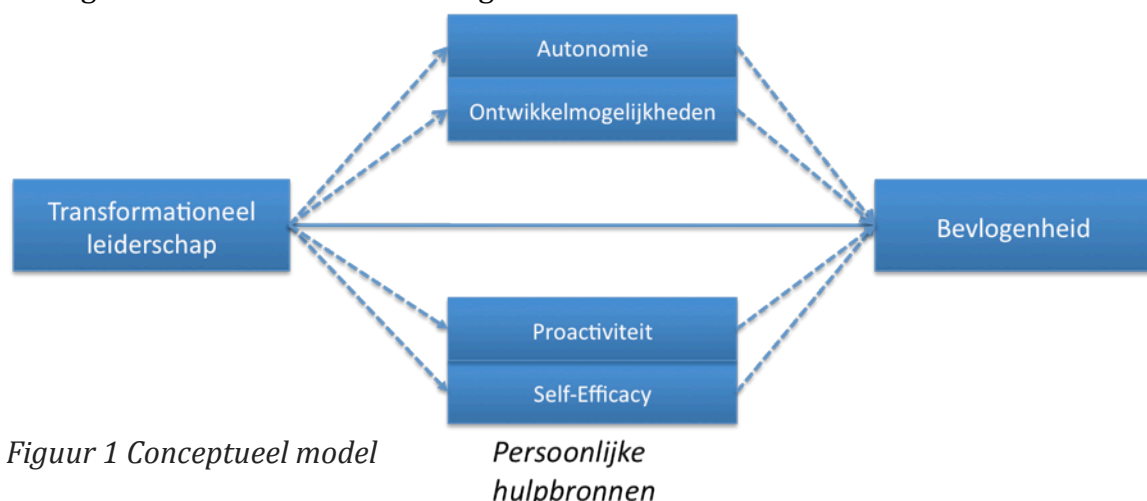
Hypothese 4 Proactiviteit medieert de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid

Het uitspreken van vertrouwen in de werknemer en het aanbieden van training, coaching en ontwikkelingsmogelijkheden, verhoogt de self-efficacy. Dit gevoel van eigen kunnen blijkt positief samen te hangen met bevlogenheid (Bandura, 1997; Llorens et al., 2004). Wanneer werknemers self-efficacious zijn, stellen ze zichzelf vaker persoonlijke doelen en presteren ze beter (Salanavo, 2008). Succes leidt ertoe dat mensen vertrouwen krijgen in hun eigen competenties, en dus een hoger niveau van self-efficacy ervaren (Bandura, 1997). Door hulpbronnen die transformationele leidinggevendenden bieden (zoals het geven van feedback) en doordat het self-efficacy leidt tot bevlogenheid, wordt in dit onderzoek verwacht dat transformationeel leiderschap via self-efficacy leidt tot bevlogenheid van generatie Y werknemers.

Hypothese 5 Self-efficacy medieert de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid

1.4 Het onderzoeksmodel

In Figuur 1 wordt het onderzoeksmodel schematisch weergegeven. Hierin zijn de verwachte relaties tussen transformationeel leiderschap, energiebronnen en bevlogenheid te zien. Er wordt verwacht dat transformationeel leiderschap via de werkgerelateerde hulpbronnen autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden en de persoonlijke hulpbronnen proactiviteit en self-efficacy leidt tot bevlogenheid van werknemers uit generatie Y.



Figuur 1 Conceptueel model

*Persoonlijke
hulpbronnen*

Methode

2.1 Participanten en procedure

Voor dit onderzoek zijn respondenten geworven om vrijwillig deel te nemen aan een online survey. Er is daarbij gebruik gemaakt van de directe omgeving van de onderzoeker. Om mee te doen aan het onderzoek moest de respondent geboren zijn tussen 1980 en 1995 en een directe leidinggevende hebben. In totaal hebben 145 respondenten deelgenomen, waarvan 39,3% mannen. De gemiddelde leeftijd van de totale groep was 25,86 jaar ($SD= 3.04$). Het merendeel van de respondenten, namelijk 60%, volgde wetenschappelijk onderwijs. 20% volgde algemeen voortgezet onderwijs en 17,2% volgde hoger beroepsonderwijs. Van de respondenten was 58% alleenstaand en had geen thuiswonende kinderen. Ook waren woonden veel respondenten samen of waren gehuwd en hadden geen thuiswonende kinderen (25,5%). Overig is 13,7%; zij woonden nog bij ouders, in een studentenhuis of hadden een LAT relatie. De respondenten hadden gemiddeld 3,47 jaren werkervaring ($SD= 2,83$) en 24,8% had leidinggevende taken in zijn/haar werk. Gemiddeld waren de respondenten aangesteld voor 27,38 uur ($SD= 15,1$) in de week werken. Daadwerkelijk werkten ze iets meer, namelijk gemiddeld 33,97 uur ($SD= 16,79$). De gemiddelden en standaarddeviaties van deze variabelen zijn ook terug te vinden in tabel één in de resultatensectie.

2.2 Meetinstrumenten

Transformationeel leiderschap is gemeten door middel van 'Charismatisch Leiderschap In Organisaties vragenlijst' (CLIO). De schaal bestond uit 11 items (De Hoogh et al., 2004) en is gemeten op een vijfpuntsschaal (1=totaal niet mee eens; 5=totaal mee eens). Een voorbeelditem is: "Mijn organisatie stimuleert mij mijn talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen". De betrouwbaarheid van de schaal was .92.

Bevlogenheid is gemeten aan de hand van negen items van de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). De schaal bestond uit negen items gemeten op een zevenpuntsschaal (0=nooit; 6=altijd). Een voorbeelditem was: 'Op mijn werk bruis ik van energie'. De schaal had een betrouwbaarheid van .93.

Autonomie is gemeten aan de hand van een schaal uit de 'Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid' (VBBA) (Veldhoven et al., 1994). De schaal bestond uit vijf items gemeten op een vijfpuntsschaal (1=nooit; 5=altijd). Een voorbeelditem was: 'Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?' De schaal had een betrouwbaarheid van .83.

Mogelijkheden tot zelfontwikkeling is gemeten met de schaal 'Development Opportunities' van de *Job Content Instrument* (JCI) van Karasek (1985). De schaal bestond uit vijf items gemeten op een vijfpuntsschaal (1=sterk mee oneens; 5=sterk mee eens). Een voorbeelditem was: 'Ik kan mijzelf bij deze organisatie voldoende ontplooiën'. De schaal had een betrouwbaarheid van .87.

Proactiviteit is gemeten aan de hand van de vragenlijst 'Personal Initiative' van Frese et al. (1997). De schaal bestond uit 5 items gemeten op een vijfpuntsschaal (1=nooit; 5=voortdurend). Een voorbeelditem was: 'Ik pak problemen op een actieve manier aan'. De schaal had een betrouwbaarheid van .75.

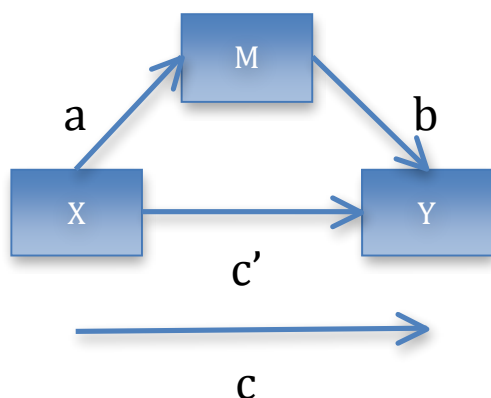
Self-efficacy is gemeten aan de hand van een vijf-item schaal die is gemaakt in overeenstemming met de aanbevelingen van Bandura (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2012). De antwoordmogelijkheden werden weergegeven op een vijfpuntsschaal (1=sterk mee oneens; 5=sterk mee eens). Een voorbeelditem was: 'Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen'. De schaal had een betrouwbaarheid van .76.

2.3 Data analyse

Om de verkregen gegevens te verwerken is gebruik gemaakt van het statistische programma 'Statistical Program for Social Sciences' (SPSS). Het is een cross-sectioneel onderzoek, waarbij er eenmaal een meting plaatsvond. Voorafgaand aan de hypothesetoetsing zijn er per schaal factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Een betrouwbare schaal heeft een Cronbach's alpha van tenminste $\alpha = .70$ (Field, 2009). Voor de volledige Cronbach's alpha's van alle variabelen uit het onderzoeksmodel, zie Tabel 1 in de resultatensectie. Voor de volledige schalen inclusief alle items, zie Bijlage één.

Alle schalen voldeden aan dit criterium en konden mee worden genomen in de verdere analyses. Om de verbanden tussen de verschillende variabelen te onderzoeken zijn correlatievergelijkingen voor transformationeel leiderschap, de energiebronnen en bevoegenheid uitgevoerd. De correlaties zijn weergegeven in Tabel 1.

Of de werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen een mediërend effect hadden op de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid is gemeten met de analysemethode van Baron en Kenny (1986). Bij deze methode kan van een mediatie gesproken worden als aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986) is voldaan. In Figuur 2 zijn de onderlinge relaties van het mediatieverband weergegeven. De eerste eis was dat de onafhankelijke variabele X, transformationeel leiderschap, een significant effect op de afhankelijke variabele Y, bevlogenheid, moest hebben (voorwaarde 1). Deze relatie is aangeduid met c. Als tweede moest de X, transformationeel leiderschap, ook een significant effect op de mediator M, autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, proactiviteit of self-efficacy, hebben (voorwaarde 2). Deze relatie is aangeduid met a. Daarna is er gekeken of de relatie tussen de mediator M en de Y significant was als de onafhankelijke variabele X inbegrepen werd (voorwaarde 3). Deze relatie is aangeduid met b. Tot besluit is bij de laatste stap gekeken of de relatie tussen de onafhankelijke X en de afhankelijke variabele Y verminderd als er gecontroleerd wordt voor de mediator (voorwaarde 4). De relatie van X op Y, gecontroleerd voor M wordt aangeduid met c'. Indien de relatie tussen X en Y verminderde na toevoeging van M als voorspeller van Y, was er sprake van mediatie. Er was sprake van volledige mediatie van M wanneer de regressiecoëfficiënt van de relatie tussen X en Y niet meer significant verschilde van 0. Wanneer ze nog wel significant was (significant afweek van 0), dan was er sprake van partiële mediatie. Er zijn Sobel tests uitgevoerd om de mediatie-effecten te bevestigen.



Figuur 2 Visuele weergave van mediatie.

Resultaten

Het doel van het onderzoek was om te testen of het hypothetische model (Figuur 2) ondersteund werd door de bevindingen van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek besproken. Als eerste zijn de voorbereidende analyses besproken, vervolgens is per hypothese bekeken of deze kon worden aangenomen of moest worden verworpen. Tot slot zijn aanvullende analyses besproken.

3.1 Voorbereidende analyses

Correlatieanalyses

In Tabel één zijn de gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) opgenomen van alle variabelen. Ook bevat deze tabel de correlaties tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Uit de tabel is te lezen dat jaren werkervaring significant negatief correleert met uren aangesteld ($r = -.36$), uren daadwerkelijk ($r = -.31$) en ontwikkelingsmogelijkheden ($r = -.32$). Leidinggevende taken is sterk gecorreleerd met uren aangesteld ($r = .18$), uren daadwerkelijk ($r = .22$) en met leeftijd ($r = .25$). Leeftijd hing sterk samen met autonomie ($r = .28$) en transformationeel leiderschap bleek sterk gecorreleerd met bevlogenheid ($r = .52$), autonomie ($r = .43$), ontwikkelingsmogelijkheden ($r = .59$) en proactiviteit ($r = .20$). Bevlogenheid hing sterk samen met autonomie ($r = .46$), ontwikkelingsmogelijkheden ($r = .53$), proactiviteit ($r = .43$) en self-efficacy ($r = .26$). Autonomie was sterk gecorreleerd met ontwikkelingsmogelijkheden ($r = .39$), proactiviteit ($r = .36$) en self-efficacy ($r = .24$). Tot slot hing proactiviteit hangt sterk samen met self-efficacy ($r = .48$).

Invloed van het aantal jaren werkervaring en opleiding

Jaren werkervaring had een significant negatief effect op transformationeel leiderschap ($\beta = -.18, p < .05$). Iemand die dus langer werkt ervoer minder transformationeel leiderschap. Leeftijd, geslacht, opleiding, het aantal uren dat werknemers zijn aangesteld per week en het daadwerkelijk aantal uren dat ze werken en of iemand wel of niet leidinggevende taken heeft in zijn/haar baan, hadden geen significant effect op transformationeel leiderschap. Deze kunnen dus worden uitgesloten van verdere regressieanalyses.

3.2 Hypothesen: Toetsing van het onderzoeksmodel

Hypothese één voorspelde dat transformationele leiderschap een positieve invloed had op de bevlogenheid van werknemers. In Tabel twee is te zien dat transformationeel leiderschap een significante voorspeller is van bevlogenheid ($\beta = .52; p < .001$). Hypothese 1 kon dus worden bevestigd. Tevens betekende dit dat aan voorwaarde één van Baron en Kenny werd gedaan. Dit is van belang voor de volgende vier hypothesen.

Tabel 2

Regressie van transformationeel leiderschap op bevlogenheid

	B	β	t	p	R ²
X → Y	.53	.52	7.32	.000	.27

Werkgerelateerde hulpbronnen als mediator

Autonomie. Hypothese 2 voorspelde een mediërend effect van autonomie in de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Om deze mediatie te toetsen is gekeken of er werd voldaan aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hierbij gold transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele, autonomie als mediator, en bevlogenheid als afhankelijke variabele. In Tabel 3 zijn de uitkomsten van de regressieanalyses weergegeven. Uit de tabel is af te leiden dat transformationeel leiderschap zowel bevlogenheid ($\beta = .52, p < .001$) (voorwaarde 1) als autonomie ($\beta = .43, p < .001$) (voorwaarde 2) positief beïnvloedde. De relatie tussen autonomie en bevlogenheid was significant, als transformationeel leiderschap inbegrepen werd ($\beta = .29, p < .001$) (voorwaarde 3). De relatie tussen transformationeel

leiderschap en bevlogenheid werd verminderd als autonomie werd toegevoegd (van $\beta = .52$ naar $\beta = .40$) (voorwaarde 4). Een Sobel-test is uitgevoerd om te kijken of deze vermindering significant was. De vermindering bleek significant ($S = 3.18$, $p < .001$). Het directe effect van transformationeel leiderschap op bevlogenheid ($\beta = .52$, $p < .001$) verschilde nog steeds significant van 0 ($\beta = .40$, $p < .001$) nadat de mediator autonomie was toegevoegd als voorspeller van Y, bevlogenheid. Er was dus sprake van een partiële mediatie van autonomie in de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid.

Tabel 3

Overzicht mediatie analyse van autonomie op de relatie tussen transformationeel leiderschap op bevlogenheid

	B	β	t	p	R^2	$R^2\Delta$
X → Y	.53	.52	7.32	.000	.27	
X → M	.34	.43	5.69	.000	.18	
(X) → M → Y	.37	.29	3.83	.000	.34	
X → (M →) Y	.40	.40	5.28	.000	.34	.07

N.B.: X = transformationeel leiderschap, M = autonomie en Y = bevlogenheid

Ontwikkelingsmogelijkheden. Hypothese drie voorspelde een mediërend effect van ontwikkelingsmogelijkheden op de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Ook hier is gekeken in hoeverre deze drie concepten voldeden aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hierbij gold transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele, mogelijkheden tot zelfontwikkeling als mediator, en bevlogenheid als afhankelijke variabele. In Tabel 4 zijn de uitkomsten van de regressieanalyses weergegeven. Uit de tabel is af te leiden dat transformationeel leiderschap zowel bevlogenheid ($\beta = .52$, $p < .001$) (voorwaarde 1) als mogelijkheden tot zelfontwikkeling ($\beta = .59$, $p < .001$) (voorwaarde 2) beïnvloedde. De relatie tussen mogelijkheden tot zelfontwikkeling en bevlogenheid was significant, als transformationeel leiderschap inbegrepen werd ($\beta = .35$, $p < .001$). (voorwaarde 3). De relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid werd verminderd als mogelijkheden tot zelfontwikkeling werd toegevoegd (van $\beta = .52$ naar $\beta = .32$) (voorwaarde 4). Een Sobel-test is uitgevoerd om te kijken of deze

vermindering significant was. De vermindering bleek significant ($S= 3.74$, $p < .001$). Het directe effect van transformationeel leiderschap op bevlogenheid ($\beta = .52$, $p < .001$) verschilde nog steeds significant van 0 ($\beta = .32$, $p < .001$) nadat de mediator ontwikkelingsmogelijkheden was toegevoegd als voorspeller van Y, bevlogenheid. Er was dus sprake van een partiële mediatie van ontwikkelingsmogelijkheden in de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid.

Tabel 4

Overzicht mediatie analyse van mogelijkheden tot zelfontwikkeling op de relatie tussen transformationeel leiderschap op bevlogenheid

	B	β	t	p	R ²	R ² Δ
X \rightarrow Y	.53	.52	7.32	.000	.27	
X \rightarrow M	.26	.59	8.66	.000	.34	
(X) \rightarrow M \rightarrow Y	.78	.35	4.13	.000	.35	
X \rightarrow (M \rightarrow) Y	.32	.32	3.83	.000	.35	.08

N.B.: X = transformationeel leiderschap, M = zelfontwikkeling en Y = bevlogenheid

Persoonlijke hulpbronnen als mediator

Proactiviteit Hypothese vier voorspelde een mediërend effect van proactiviteit op de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Ook hier is gekeken in hoeverre deze drie concepten voldeden aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hierbij gold transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele, proactiviteit als mediator, en bevlogenheid als afhankelijke variabele. In Tabel 5 zijn de uitkomsten van de regressieanalyses weergegeven. Uit de tabel is af te leiden dat transformationeel leiderschap zowel bevlogenheid (voorwaarde 1) als proactiviteit ($\beta = .20$, $p < 0.05$) (voorwaarde 2) beïnvloedde. De relatie tussen proactiviteit en bevlogenheid was significant, als transformationeel leiderschap inbegrepen werd ($\beta = .33$, $p < 0.001$) (voorwaarde 3). De relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid werd verminderd als proactiviteit werd toegevoegd (van $\beta = .52$ naar $\beta = .45$) (voorwaarde 4). Een Sobel-test is uitgevoerd om te kijken of deze vermindering significant was. De vermindering bleek significant ($S = 2.2$, $p < .001$). Het directe effect van transformationeel leiderschap op bevlogenheid ($\beta = .52$, $p < .001$) verschilde nog steeds significant van 0 ($\beta = .45$, $p < .001$) nadat de mediator

proactiviteit was toegevoegd als voorspeller van Y, bevlogenheid. Er was dus sprake van een partiële mediatie van proactiviteit in de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid.

Tabel 5

Overzicht mediatie analyse van proactiviteit op de relatie tussen transformationeel leiderschap op bevlogenheid

	B	β	t	p	R ²	R ² Δ
X → Y	.53	.52	7.32	.000	.27	
X → M	.09	.20	2.49	.014	.04	
(X) → M → Y	.75	.33	4.92	.000	.38	
X → (M →) Y	.46	.45	6.7	.000	.38	.11

N.B.: X = transformationeel leiderschap, M = proactiviteit en Y = bevlogenheid

Self-efficacy Hypothese vijf voorspelde een mediërend effect van self-efficacy op de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Ook hier is gekeken in hoeverre deze drie concepten voldeden aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hierbij gold transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele, self-efficacy als mediator, en bevlogenheid als afhankelijke variabele. In Tabel 6 zijn de uitkomsten van de regressieanalyses weergegeven. Uit de tabel is af te leiden dat transformationeel leiderschap bevlogenheid (voorwaarde 1) beïnvloedde. Maar transformationeel leiderschap beïnvloedde self-efficacy niet ($\beta = .05$, $p = .59$) (voorwaarde 2). Doordat er niet aan alle voorwaarden kon worden voldaan, was er geen sprake van mediatie van self-efficacy op de relatie van transformationeel leiderschap en bevlogenheid. De hypothese kon dus niet aangenomen worden. Self-efficacy had wel significant effect op bevlogenheid ($\beta = .24$, $p < .001$). Dit betekent dat als de werknemer zelf self-efficacious was, dit wel meewerkte aan zijn of haar bevlogenheid.

Tabel 6

Overzicht mediatie analyse van self-efficacy op de relatie tussen transformationeel leiderschap op bevlogenheid

	B	β	t	p	R ²	R ² Δ
X → Y	.53	.52	7.32	.000	.27	
X → M	.02	.05	0.55	.059	.04	
(X) → M → Y	.54	.24	3.48	.000	.38	
X → (M →) Y	.52	.51	7.43	.000	.38	.08

N.B.: X = transformationeel leiderschap, M = self-efficacy en Y = bevlogenheid

3.3 Aanvullende analyses

Werkgerelateerde hulpbronnen als mediator. Aanvullend is gekeken of autonomie en mogelijkheden tot zelfontwikkeling samen, wanneer deze één variabele vormden (namelijk: werkgerelateerde hulpbronnen), een mediatie effect had op de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Er is weer gekeken in hoeverre deze drie concepten voldeden aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hierbij gold transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele, werkgerelateerde hulpbronnen als mediator, en bevlogenheid als afhankelijke variabele. In Tabel 7 zijn de uitkomsten van de regressieanalyses weergegeven. Uit de tabel is af te leiden dat transformationeel leiderschap bevlogenheid (voorwaarde 1) beïnvloedde. Transformationeel leiderschap beïnvloedde ook de mediator werkgerelateerde hulpbronnen ($\beta = .58$, $p < .001$) (voorwaarde 2). De relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid was ook significant, als transformationeel leiderschap inbegrepen was ($\beta = .41$, $p < .001$) (voorwaarde 3). De relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid werd verminderd als self-efficacy werd toegevoegd (van $\beta = .52$ naar $\beta = .29$) (voorwaarde 4). Een Sobel-test is uitgevoerd om te kijken of deze vermindering significant was. De vermindering bleek significant ($S = 4.35$, $p < .001$). Het directe effect van transformationeel leiderschap op bevlogenheid ($\beta = .52$, $p < .001$) verschilde nog steeds significant van 0 ($\beta = .29$, $p < .001$) nadat de mediator werkgerelateerde hulpbronnen was toegevoegd als voorspeller van Y, bevlogenheid. Er was dus

sprake van een partiële mediatie van werkgerelateerde hulpbronnen in de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid.

Tabel 7

Overzicht mediatie analyse van werkgerelateerde hulpbronnen op de relatie tussen transformationeel leiderschap op bevlogenheid

	B	β	t	p	R ²	R ² Δ
X → Y	.53	.52	7.32	.000	.27	
X → M	.30	.58	8.66	.000	.33	
(X)→ M→ Y	.79	.41	5.10	.000	.36	
X → (M→) Y	.29	.29	3.57	.000	.36	.11

N.B.: X = transformationeel leiderschap, M = werkgerelateerde hulpbronnen en Y = bevlogenheid

Persoonlijke hulpbronnen als mediator

Aanvullend is gekeken of proactiviteit en self-efficacy samen, wanneer deze één variabele vormen (namelijk: persoonlijke hulpbronnen), een mediatie effect had op de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Er is weer gekeken in hoeverre deze drie concepten voldeden aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Hierbij gold transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele, persoonlijke hulpbronnen als mediator, en bevlogenheid als afhankelijke variabele. In tabel acht zijn de uitkomsten van de regressieanalyses weergegeven. Uit de tabel is af te leiden dat transformationeel leiderschap bevlogenheid (voorwaarde 1) beïnvloedde. Maar transformationeel leiderschap beïnvloedde de mediator persoonlijke hulpbronnen niet ($\beta = .15$, $p = .08$) (voorwaarde 2). Hierdoor werd niet aan alle voorwaarden voldaan en was hier geen sprake van mediatie van persoonlijke hulpbronnen op de relatie van transformationeel leiderschap en bevlogenheid. De hypothese kon dus niet aangenomen worden.

Tabel 8

Overzicht mediatie analyse van persoonlijke hulpbronnen op de relatie tussen transformationeel leiderschap op bevoegenheid

	B	β	t	p	R ²	R ² Δ
X → Y	.53	.52	7.32	.000	.27	
X → M	.06	.15	1.76	.081	.02	
(X) → M → Y	.87	.33	4.92	.000	.38	
X → (M →) Y	.48	.47	7.09	.000	.38	.11

N.B.: X = transformationeel leiderschap, M = persoonlijke hulpbronnen en Y = bevoegenheid

Mediator in de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevoegenheid

Tevens is gekeken of de 'nieuwe' variabele persoonlijke hulpbronnen, een mediatie effect heeft op de relatie tussen de 'nieuwe' variabele werkgerelateerde hulpbronnen en bevoegenheid. Ook hier is gekeken in hoeverre deze drie concepten voldeden aan de vier voorwaarden van Baron en Kenny (1986). In Tabel 9 zijn de uitkomsten van de regressieanalyses weergegeven. Uit de tabel is af te leiden dat werkgerelateerde hulpbronnen ($\beta = .57, p < .001$) (voorwaarde 1) beïnvloedde. Werkgerelateerde hulpbronnen beïnvloedde ook de mediator persoonlijke hulpbronnen ($\beta = .27, p = .001$) (voorwaarde 2). De relatie tussen persoonlijke hulpbronnen en bevoegenheid was ook significant, als transformationeel leiderschap inbegrepen was ($\beta = .26, p < .001$) (voorwaarde 3). De relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevoegenheid werd verminderd als persoonlijke werd toegevoegd (van $\beta = .57$ naar $\beta = .50$) (voorwaarde 4). Een Sobel-test is uitgevoerd om te kijken of deze vermindering significant was. De vermindering bleek significant ($S = 2.51, p < .05$). Het directe effect van werkgerelateerde hulpbronnen op bevoegenheid ($\beta = .57, p < .001$) verschilde nog steeds significant van 0 ($\beta = .50, p < .001$) nadat de mediator persoonlijke hulpbronnen was toegevoegd als voorspeller van Y, bevoegenheid. Er was dus sprake van een partiële mediatie van persoonlijke hulpbronnen in de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevoegenheid.

Tabel 9

Overzicht mediatie analyse van persoonlijke hulpbronnen op de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid

	B	β	t	p	R ²	R ² Δ
X → Y	1.11	.57	8.39	.000	.33	
X → M	.19	.27	3.29	.001	.07	
(X)→ M→ Y	.70	.26	3.9	.000	.40	
X → (M→) Y	.97	.50	7.45	.000	.40	.07

N.B.: X = werkgerelateerde hulpbronnen, M = persoonlijke hulpbronnen en Y = bevlogenheid

Discussie

Binnen dit onderzoek zijn de relaties tussen transformationeel leiderschap, werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid onderzocht. Autonomie (hypothese 1), ontwikkelingsmogelijkheden (hypothese 2) en proactiviteit (hypothese 3) bleken de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid te bemiddelen. Self-efficacy bleek geen mediator voor deze relatie (hypothese 4), omdat transformationeel leiderschap geen samenhang bleek te hebben met self-efficacy.

Eerst is ingegaan op de interpretatie van de resultaten (theoretische implicaties), vervolgens zijn er praktische implicaties gemaakt, gevolgd door kritische kanttekeningen op het onderzoek en mogelijke vervolgonderzoeken.

4.1 Theoretische implicaties

Bijna alle verwachte relaties werden door de resultaten ondersteund. Zo bleek transformationeel leiderschap inderdaad directe invloed te hebben op de bevlogenheid van werknemers van generatie Y. Dit betekent dat transformationele leidinggevers bevlogenheid bij werknemers uit generatie Y realiseren. Dit werd verwacht omdat transformationeel leiderschap in verschillende behoeften van generatie Y zou voorzien, zoals het geven van autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden.

De werkgerelateerde hulpbron 'autonomie' bleek de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid te mediëren. Dit betekent dat transformationele leidinggevers bevlogenheid bij werknemers uit generatie Y realiseren, door de werknemers autonoom te laten zijn. Onderzoek

van Veldhoven et al. (1994) gaf het verband al aan tussen transformationeel leiderschap en autonomie. Eerder onderzoek bewees ook al dat autonomie bevlogenheid positief beïnvloedt (Veldhoven et al., 2002). Dit onderzoek heeft getoetst of het ook gold voor alleen generatie Y, dit bleek zo te zijn.

De werkgerelateerde hulpbron 'ontwikkelingsmogelijkheden' bleek ook de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid te mediëren. Dit betekent dat transformationele leidinggevenden bevlogenheid bij werknemers uit generatie Y realiseren, door ze ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Dit werd al verwacht, omdat transformationeel leiderschap positieve invloed heeft op ontwikkelingsmogelijkheden, doordat de transformationele leidinggevende feedback geeft op prestaties, werknemers coacht op een sociale een instrumentele manier en duidelijk communiceert over zijn of haar toekomstplannen (Bakker, 2003). Het stimuleren van zelfontplooiing en persoonlijk groei vergroot volgens onderzoek van Bontekoning (2007) vervolgens het optimisme en zelfvertrouwen van de werknemer waardoor zijn of haar bevlogenheid toeneemt.

Ook de derde (persoonlijke) hulpbron, proactiviteit, bleek de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid te mediëren. Dit betekent dat transformationele leidinggevenden bevlogenheid bij werknemers uit generatie Y realiseren, door proactiviteit bij de werknemers uit te dagen. Onderzoek gaf al aan dat transformationeel leiderschap door het geven van ontwikkelingsmogelijkheden en zelfredzaamheid de werknemer tot meer proactiviteit uitdaagt (Belschak et al., 2010; Griffin et al., 2010; Strauss et al., 2009). Tevens zijn de leidinggevenden een rolmodel doordat ze zelf ook proactief zijn (Crant et al., 2000; Shamir et al., 1999). Proactiviteit zou op zijn beurt de bevlogenheid vergroten van de werknemer uit generatie Y, omdat ze hun eigen baan kunnen vormgeven (Tims et al., 2012). Tevens bleek uit eerder onderzoek van Hakanen et al. (2008) dat proactiviteit leidt tot bevlogenheid van werknemers.

Alleen de persoonlijke hulpbron 'self-efficacy' bleek geen mediator te zijn in de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Alhoewel self-efficacy wel significant effect had op bevlogenheid, bleek transformationeel leiderschap niet van invloed te zijn op self-efficacy. Werknemers die zelf het gevoel hebben dat hij/zij competent zijn, zullen meer

bevlogen zijn dan wanneer hij/zij dit gevoel niet heeft (Shamir et al., 1993; Avolio et al., 1988) Maar transformationele leidinggevendenden hoeven het gevoel van competentie bij de werknemers niet te vergroten om de bevlogenheid van werknemers uit generatie Y te bevorderen. Deze bevordering werd wel verwacht, omdat eerder onderzoek heeft uitgewezen dat transformationeel leiderschap self-efficacy verhoogd, door zowel het uitspreken van vertrouwen in de werknemers als het aanbieden van training, coaching en ontwikkelingsmogelijkheden (Avolio et al., 1988; Shamir et al., 1993). Dit was echter onderzoek naar werknemers van alle leeftijden. Transformationeel leiderschap bleek in dit onderzoek geen effect te hebben op de self-efficacy van generatie Y. Het gevoel van competentie (self-efficacy) blijkt niet perse door de transformationele leidinggevende te ontstaan. Een verklaring is dat dit gevoel van competentie wellicht komt door ervaring en andere individuele kenmerken en niet perse door het ontvangen van transformationeel leiderschap. Ook binnen generatie Y zit er namelijk verschil in werkervaring. Voor dit onderzoek zijn er ook werknemers getoetst die bijvoorbeeld al meer dan zeven jaar werkervaring hadden. Een tweede verklaring is dat de ondervraagde respondenten relatief hoog opgeleid waren. Zoals eerder genoemd, volgde 60% wetenschappelijk onderwijs en de rest volgde algemeen voortgezet onderwijs of hoger beroepsonderwijs. Dit kan invloed hebben gehad op de resultaten. Hoger opgeleide mensen hebben veel inspanning ingeleverd in hun intellectuele ontwikkeling en hebben dus een hogere verwachting dat ze succes zullen hebben. Mensen die hoog self-efficient zijn, hebben een hogere verwachting op succes (Gazzaniga & Heatherton, 2006). Dit zou een verklaring kunnen zijn dat de respondenten al self-efficient waren, en dat transformationele leidinggevendenden hier geen significante invloed (meer) op hebben.

Een vierde, en laatste verklaring waarom transformationeel leiderschap wellicht geen effect heeft op self-efficacy, heeft te maken met de 'directheid' van het effect. Onderzoek van Gist en Mitchell (1992) wijst uit dat ontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op self-efficacy. De invloed van ontwikkelingsmogelijkheden op self-efficacy komt onder andere voort uit vaardigheden en kennis, en door inter-persoonlijk contact met anderen. Doordat werknemers meer vaardigheden en kennis hebben als gevolg van meer ontwikkelingsmogelijkheden, zullen zij meer het gevoel hebben dat ze goed

zullen presteren. Zij hebben daardoor dus een hogere self-efficacy. Het effect is dus misschien indirect en niet zo zeer direct.

Naast de verwachte resultaten is gekeken of de twee werkgerelateerde hulpbronnen samen ook een mediator waren voor de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Dit was ook te verwachten nadat allebei de hulpbronnen significante mediator bleken te zijn. Tevens is getoetst of de twee persoonlijke hulpbronnen samen ook een mediator was voor de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Dit was niet te verwachten, omdat self-efficacy geen significante mediator was op de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Toch bleek deze nieuwe variabele 'persoonlijke hulpbronnen' een mediator te zijn op de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Dit betekent dat hoe meer transformationele leidinggevendens persoonlijke hulpbronnen bieden aan de werknemer van generatie Y, hoe meer bevlogen deze werknemer zal zijn. Over de relatie van self-efficacy hierin, is in het kopje 'kritische kanttekeningen en mogelijk vervolgonderzoek' uitgeweid.

Het aantal jaren werkervaring bleek een significant negatief effect op transformationeel leiderschap te hebben. Dat betekent dat iemand die korter werkt, meer transformationeel leiderschap ervaart. Dit kan wellicht verklaard worden doordat leidinggevendens van de werknemers die net zijn begonnen met werken, meer aandacht besteden aan hun behoeften dan bij werknemers die langer al langer werken. Uit onderzoek van De Vries, Roe, Taillieu en Nelissen (2004) bleek dat behoefte aan leiderschap voornamelijk samen hangt met individuele kenmerken van de werknemers zelf, zoals de leeftijd van werknemers, hun kennis en ervaring, hun professionele achtergrond en oriëntatie en hun behoefte aan onafhankelijkheid. Dit ligt in lijn met de zojuist uitgesproken mogelijke verklaring waarom het aantal jaren werkervaring een significant negatief effect heeft op transformationeel leiderschap. Vervolgonderzoek zou dit uit moeten sluiten, wanneer er gekeken wordt naar specifiek generatie Y. Tevens kan vervolgonderzoek zich richten op de invloed van het aantal jaren ervaring dat werknemers van generatie Y al hebben. Verschillende variabelen werden namelijk getoetst om te kijken wat hun effect was op transformationeel leiderschap.

Het onderzoek van Xanthopoulou et al. (2007) vond empirisch bewijs dat persoonsgebonden hulpbronnen als mediator in de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid zou fungeren. Deze relatie is in dit onderzoek getoetst voor generatie Y. De relatie bleek ook voor generatie Y te bestaan, wat betekent dat de werkgerelateerde hulpbronnen autonomie en mogelijkheden tot zelfontwikkeling de persoonlijke hulpbronnen proactiviteit en self-efficacy activeren, waardoor zij meer zelfverzekerd zijn en trots zijn op het werk dat zij doen, en vervolgens meer bevlogen raken.

4.2 Praktische implicaties

Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat transformationeel kan bijdragen aan bevlogenheid van werknemers uit generatie Y. Autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden, samen met het stimuleren van proactiviteit die transformationele leidinggevendens bieden, dragen bij aan meer bevlogenheid van generatie Y werknemers. Door te zorgen dat de werksituatie in de behoeften van generatie Y voorziet, kan er structureel gewerkt worden aan de bevlogenheid van medewerkers en hun arbeidsprestaties. Om te voorzien in de eerste drie genoemde behoeften van generatie Y (autonomie, mogelijkheden tot zelfontwikkeling en proactiviteit), zouden organisaties hun beleidsvoering op de behoeften aan kunnen passen. Zo zouden beginnende leidinggevendens trainingen kunnen volgen waarin zij leren om te voorzien in deze behoeften van generatie Y. Zo kunnen ze leren dat autonomie, het indelen van het eigen werk, kan variëren van de dagelijkse werkindeling tot het maken van een langetermijnplanning, inclusief het opnemen van verlof en vakantiedagen. Organisaties kunnen hun werknemers helpen in het realiseren van persoonlijke en organisatiedoelen, door te voorzien in de behoeften van werknemers (Bakker, 2009). Een voorbeeld van een organisatiedoel kan zijn de werknemers zo fit mogelijk te houden. Door te weten waar werknemers bevlogen van worden, kunnen organisaties daar rekening mee houden en dit doel nastreven. Een ander voorbeeld van een organisatiedoel is het bereiken en behouden van bevlogen werknemers. Transformationele leidinggevendens kunnen daarvoor bij het aannemen van nieuwe werknemers testen op de bevlogenheid van sollicitanten. Bevlogen sollicitanten zullen meer kans hebben voor de baan, omdat ze een positief effect zullen hebben op hun collega's (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Leiter & Harvie, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004b). Zo blijkt uit onderzoek

van Bakker en Schaufeli (2001) naar 130 teams bijvoorbeeld dat hoe meer bevlogen het team was, des te meer bevlogen de individuele teamleden waren.

Zoals net al genoemd, leiden persoonlijke hulpbronnen aangeboden door transformationele leidinggevenden aan werknemers van generatie Y, tot meer bevlogenheid van deze werknemers. Vervolgonderzoek zou kunnen toetsen of er sprake is van een synergie tussen de hulpbronnen. Synergie is wanneer het resultaat groter is dan de opsomming van de delen. Het wordt gecreëerd als dingen in het werk samen tot een uitkomst leiden dat van meer waarde is dan het totaal van wat de werknemer(s) erin heeft gestopt (Adams, 2012). Wellicht heffen persoonlijke hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen elkaar op, waardoor deze synergie ontstaat.

Dat persoonsgebonden hulpbronnen de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid bemiddelde, is nog een reden voor organisaties om werkgerelateerde hulpbronnen te bieden aan werknemers die bij hen passen, zodat ook persoonlijke hulpbronnen geactiveerd worden. Dit komt omdat werknemers dan meer zelfverzekerd zijn en trots zijn op het werk dat zij doen (Xanthopoulou et al., 2007). Hierdoor raken ze meer bevlogen.

4.3 Kritische kanttekeningen en mogelijk vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft helaas weinig gebruik kunnen maken van wetenschappelijk onderbouwde informatie over de behoeften en waarden van generatie Y. Zoals in de inleiding al genoemd is, is er nog maar weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar generatie Y. Daardoor heeft dit onderzoek gebruik moeten maken van non-wetenschappelijke artikelen om de waarden en behoeften van generatie Y aan te geven. Vervolgonderzoek zou expliciet de waarden en behoeften van werknemers uit generatie Y kunnen bestuderen, zodat beweringen hierover wetenschappelijk onderbouwd zijn. Vervolgonderzoek naar generatie Y zou meer verschillen kunnen belichten tussen generatie Y en generaties die al langer op de arbeidsmarkt aanwezig zijn. Generatie Y zal namelijk binnen een paar jaar 21% van de arbeidsmarkt bezetten. Wanneer wel in hun behoeften wordt voorzien, zal het een positieve impact hebben op zowel organisaties als hun werknemers (zoals beter presteren). Wanneer er niet in hun behoeften wordt voorzien, zal het een negatieve impact hebben op zowel organisaties als hun werknemers (zoal s veel verloop).

Doordat dit onderzoek *cross-sectioneel* was, kon er niet getoetst worden op wederkerigheid in de relaties en op effecten over tijd. Maar uit onderzoek van Xanthopoulou et al. (2009) bleek dat persoonlijke hulpbronnen een wederkerige relatie hadden met werkgerelateerde hulpbronnen. Naarmate werknemers optimistischer waren en hogere niveaus van eigeneffectiviteit en eigenwaarde rapporteerden, bleken ze de beschikking te hebben over meer werkgerelateerde hulpbronnen en *vice versa*. Dit is in dit onderzoek niet meegenomen. Longitudinaal vervolgonderzoek zou deze wederkerige relatie binnen generatie Y kunnen onderzoeken. Het zou namelijk ook zo kunnen zijn dat een werknemer eerst bevlogen is door zijn werk, waardoor hij/zij collega's besmet met deze bevlogenheid, wat als gevolg kan hebben dat taakprestatie vergroot en de bereidheid om anderen te helpen verbetert (Bakker, 2009; Luthans et al., 2007).

4.4 Conclusie

Concluderend kan gezegd worden dat doordat transformationele leidinggevendens autonomie aan werknemers uit generatie Y bieden, veel ontwikkelingsmogelijkheden bieden en doordat ze proactiviteit stimuleren, werknemers uit deze jonge generatie meer bevlogen waren. Transformationeel leiderschap bleek geen invloed te hebben op de self-efficacy van werknemers. Vervolgonderzoek zou uit moeten zoeken welke externe factoren nog een rol spelen in het niveau van self-efficacy. Deze studie helpt het inzicht te vergroten wat tot bevlogenheid van werknemers van generatie Y leidt. Deze generatie komt net om de hoek kijken op de arbeidsmarkt en heeft andere behoeften en waarden dan andere generaties, zoals het veel waarde hechte aan plezier. Toekomstig onderzoek zal de behoeften van generatie Y nog meer kunnen specificeren, zodat er meer hulpbronnen geformuleerd kunnen worden die een positieve invloed hebben op de bevlogenheid van de werknemers uit generatie Y. Organisaties kunnen daarop hun beleidvoering aanpassen. Dit zal een positieve impact hebben op generatie Y werknemers, die wellicht door middel van het besmettelijke effect van bevlogenheid dit gevoel van opperste voldoening zullen verspreiden (Bakker, 2009; Luthans et al., 2007). Generatie Y zal binnen enkele jaren een kwart van de arbeidsmarkt beslaan. Kennis over deze generatie helpt bepaalde conflicten te vermijden, en hoe meer bevlogen generatie Y is, hoe beter zij zal prestaties, zich zal inzetten en hoe meer betrokken ze zal zijn op het werk!

Referenties

- ADP (*Automatic Data Processing*), Berenschot & Performa Uitgeverij, (2011). HR Trends. Gevonden op 20 februari 2012, via <http://www.penoactueel.nl/management/hr-verwacht-in-2012-krapte-op-arbeidsmarkt-7612.html>.
- Adams, S. (2012). Synergy. Gevonden op 27 juni 2012, via: <http://ergonomics.about.com/od/glossary/g/defsynergy.htm>
- Adams, S.J. (2000). 'Generation X: How understanding this population leads to better safety programs', *Professional Safety*, Vol. 45, pp. 26-9.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.
- Avolio, B.J. & Gibbons, T.C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*: 276-308. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. In K. Verhaar (Red.), *Sociale Verkenningen 4: Waarden en normen* (pp. 119-141). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bakker, A.B. (2009). Bevlogenheid in organisaties: Een model om bevlogenheid te bevorderen. *Tijdschrift voor Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 11-19.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2007), pp. 309-328.
- Bakker, A.B. & E. Demerouti (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, pp. 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre. An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2001). Socially induced burnout model. In F. Columbus (Ed.), *Advances in Psychology Research*. New York: Nova Science Publishers.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ:

Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behavior: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475– 498.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties: Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties. Proefschrift, Universiteit van Tilburg.*
- Boschma, J. & Groen, I. (2007). *Generatie Einstein – communiceren met jongeren van de 21^e eeuw*. Pearson Education Benelux.
- Bouwmeester, E. (2007). *Y-opener: onderzoek naar de verwachtingen van 15- tot 24 jarigen rond opleiding en werk*. Communicatie-adviesbureau ACA/JES communicatie.
- Bradford, F.W. (1993), 'Understanding 'Generation X', *Marketing Research*, Vol. 5, p. 54.
- Carrieremagazine.nl (2012). *Generatie Y en Leiderschap*. Gevonden 27 mei 2012: <http://carrieremagazine.nl/artikel/195-generatie-y-en-leiderschap>.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Crant, J.M. & Bateman, T.S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*; feb. 2000, 1; ABI/INFORM Global pg. 63.
- Day, R., & Allen, T.D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 72-91.
- De Jonge, J., & Peeters, M.C.W. (2012). *Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk*. J. De Jonge, M.C.W. Peeters, S. Sjollemma & H. De Zeeuw (Eds.), *Scherp in Werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 7-17). Assen: Van Gorcum.
- De Vries, R.E., Roe, R.A., Taillieu, T.C.B., Nelissen NJM (2004). *Behoeftte aan leiderschap in organisaties. Wie heeft het en waarom? Gedrag en organisatie*, 3.
- Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. Doctoral dissertation, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nauchreiner, E. & Schaufeli, W. (2001). The job

- demands-resources model of burnout. *Journal Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. Chicago: Thomson Gale.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 139-161.
- Fyock, C.D. (1990). *America's work force is coming of age*, Lexington Books, Toronto.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gazzaniga, M.S. & Heatherton, T.F. (2006). Chapter 9: Motivation: How do people achieve personal goals? *Psychological Science*, Norton, New York.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Griffin, M. A., Parker, S. K. & Mason, C. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95, 174-182.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. & S. Toppinen-Tanner (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and workunit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp. 78-91.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Hoogh, A.H.B., de, Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17(5), 354-381.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-786.
- Jurkiewicz, C.E. (2000). 'Generation X and the public employee', *Public Personnel Management*, Vol. 29, pp 55-74.
- Karasek, R. (1985). *Job Content Instrument: Questionnaire and user's guide (Rev. 1.1)*. Los Angeles: University of Southern California.
- Karp, H., Sirias, D. & Arnold, K. (1999). 'Teams: why generation X marks the spot', *The journal for Quality and Participation*, Vol. 22, pp. 30-3.

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Langelan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. & Van Doornen, L.J.P. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Leiter, M.P. & Harvie, P. (1997). The correspondence of supervisor and subordinate perspectives on major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 343-352.
- Leschinsky, R. M., & Michael, J. H. (2004). Motivators and desired company values of wood products industry employees: Investigating generational differences. *Forest Products Journal*, 54(1), 34-39.
- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A. & Salanova, M. (2004). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60, 541-572.
- Miller, P. & Yu, H. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
- Mostert, K. & Rothmann, S. (2006). Work-related well-being in the South African Police Service. *Journal of Criminal Justice*, 34, 479-491.
- O'Bannon, G. (2001). 'Managing our future: the generation X factor', *Public Personnel management*, Vol. 30, pp. 95-109.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M., & Schaufeli, W.B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work.
- Reynaarde (2012). Generatie Y. Reynaarde Talentontwikkeling. Gevonden op 11 april 2012, via <http://www.reynaarde.nl/talentontwikkeling/generatie-y-en-werk.html>.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, No. 1, 116-131
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *De Utrechtse Bevlogenheid Schaal: Handleiding*. Utrecht: Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie.
- Schaufeli, W. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004b). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Arbeid en Gezondheid*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*, 20, 177-196.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-417.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (2): 1-17.
- Shamir, B., & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Smola, K.W. & Suttan, S.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 23, Issue 4, pages 363-382.
- Society for Human Resource Management (2004). *Generational Differences Survey Report*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and the organization: The role of leadership, commitment, and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279-291.
- Stevens, J. (2002) *Applied multivariate statistics for the social sciences*. 4th Edition. London. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D.A.J.A. (2012). Werknemers in Actie: Job crafting op basis van een online feedbacksinstrument. In J. de Jonge, M. Peeters, S. Sjollemma & H. de Zeeuw (Eds.), *Scherp in het werk: 5 routes naar optimale inzetbaarheid*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Veldhoven, M., van & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Veldhoven, M., van, Meijman, T.F., Broersen, J.P.J. & Fortuin R.J. (2002). Handleiding VBBA. SKB Vragenlijst Services.
- Verburg, R.M., & Den Hartog, D. (2001). *Human resource management in Nederland*. Amsterdam: SWP.
- Wallace, K. (2007). *Understanding and managing Generation Y. Engineering Management*

Field Project, University of Kansas. Pearson Education.

Westerman, J.W. & Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-61.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

Yukl, G.A. (1989): *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bijlage 1 Vragenlijst – alle schalen incl. Items

Charismatisch Leiderschap in Organisaties Vragenlijst (CLIO)

Antwoordmogelijkheden:

- 1 Helemaal niet mee eens
 - 2 Niet mee eens
 - 3 Meer niet dan wel mee eens
 - 4 Midden
 - 5 Meer wel dan niet mee eens
 - 6 Mee eens
 - 7 Helemaal mee eens
-
1. Mijn leidinggevende praat met mij over wat voor hen belangrijk is
 2. Mijn leidinggevende toont zich aanhanger van het gezegde "grijp alleen in als het noodzakelijk is"
 3. Mijn leidinggevende is de baas en geeft bevelen als het er op aankomt
 4. Mijn leidinggevende stimuleert mij om op nieuwe manieren over problemen na te denken
 5. Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst
 6. Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat ik mijn werk goed kunnen doen
 7. Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie
 8. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om onafhankelijk te denken
 9. Mijn leidinggevende hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning
 10. Mijn leidinggevende onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen
 11. Mijn leidinggevende ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen
 12. Mijn leidinggevende komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden
 13. Mijn leidinggevende is in staat mij enthousiast te maken voor mijn plannen
 14. Mijn leidinggevende bekritiseert mij alleen met goede redenen
 15. Mijn leidinggevende vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties
 16. Mijn leidinggevende betreft mij bij besluiten die van belang zijn voor mijn werk
 17. Mijn leidinggevende stimuleert mij mijn talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen
 18. Mijn leidinggevende treedt hard op als het moet
 19. Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken
 20. Mijn leidinggevende duldt geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing heeft genomen
 21. Mijn leidinggevende is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord
 22. Mijn leidinggevende vindt dat er uiteindelijk één de baas moet zijn
 23. Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden
 24. Mijn leidinggevende verliest zijn/haar eigenbelang nooit uit het oog
 25. Mijn leidinggevende beoordeelt nieuwe ideeën heel kritisch
 26. Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan mij
 27. Mijn leidinggevende is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen

Bevlogenheid

Antwoordmogelijkheden

1. Nooit
2. Sporadisch
3. Af en toe
4. Regelmatig
5. Dikwijls
6. Zeer dikwijls
7. Altijd

Vragen

1. Op mijn werk bruis ik van energie
2. Als ik werk voel ik me fit en sterk
3. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan
4. Ik ben enthousiast over mijn baan
5. Ik ben trots op het werk dat ik doe
6. Mijn werk inspireert mij
7. Ik ga helemaal op in mijn werk
8. Mijn werk brengt mij in vervoering
9. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig

Autonomie

Antwoordmogelijkheden

1. Altijd
2. Vaak
3. Soms
4. Nooit

Vragen

1. Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?
2. Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?
3. Kunt u deelnemen aan besluiten die met uw werk te maken hebben?

Ontwikkelingsmogelijkheden

Antwoordmogelijkheden

1. Sterk mee oneens
2. Mee oneens
3. Neutraal
4. Mee eens
5. Sterk mee eens

Vragen

1. Ik kan mijzelf bij deze organisatie voldoende ontplooiën
2. Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren.
3. Binnen deze organisatie zijn er voor mij voldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere functie.
4. In mijn werk heb ik de mogelijkheden om mijn sterke punten te ontwikkelen

Proactiviteit

Antwoordmogelijkheden

- 1 Nooit
- 2 Soms
- 3 Neutraal
- 4 Vaak
- 5 Altijd

Vragen

1. Ik pak problemen op een actieve manier aan
2. Als er iets fout gaat, zoek ik meteen naar een oplossing.
3. Als de mogelijkheid zich voordoet actief betrokken te raken, benut ik deze
4. Ik neem onmiddellijk het initiatief als anderen het niet doen
5. Ik benut kansen snel om mijn doel te bereiken
6. Ik doe meestal meer dan mij gevraagd wordt
7. Gewoonlijk voer ik uit wat ik van plan was te doen

Self-efficacy

Antwoordmogelijkheden

- 1 Sterk mee oneens
- 2 Mee oneens
- 3 Neutraal
- 4 Mee eens
- 5 Sterk mee eens

Vragen

1. Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen.
2. Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen
3. Als ik obstakels op mijn werk tegenkom vind ik altijd wel een manier om ze te omzeilen
4. Ook al kost het mij veel tijd en energie, ik bereik op mijn werk wat ik wil.
5. Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik altijd wel hoe ik daar mee om moet gaan

Bijlage 2 Syntaxis

Vorbereidende analyses

Correlaties tussen alle variabelen (Tabel 1)

CORRELATIONS

/VARIABLES=Geslacht Werkervaring Opleiding LeidinggevTaken UrenAangesteld
UrenDaadwerkelijk Leeftijd Leiderschap Bevlogenheid Autonomie Zelfontplooiing
Proactiviteit SelfEfficacy
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

Hypothesen

Regressie van Transformationeel leiderschap op Bevlogenheid (Tabel 2)

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Leiderschap.

*Mediatie analyse van Autonomie op de relatie tussen Transformationeel Leiderschap op
Bevlogenheid (Tabel 3)*

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Autonomie
/METHOD=ENTER Leiderschap.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Leiderschap
/METHOD=ENTER Autonomie.

Mediatie analyse van Mogelijkheden tot zelfontwikkeling (in SPSS: 'Zelfontplooiing' genoemd) tussen Transformationeel Leiderschap op Bevlogenheid (Tabel 4)

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Zelfontplooiing  
/METHOD=ENTER Leiderschap.
```

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Bevlogenheid  
/METHOD=ENTER Leiderschap  
/METHOD=ENTER Zelfontplooiing.
```

Mediatie analyse van Proactiviteit op de relatie tussen Transformationeel Leiderschap op Bevlogenheid (Tabel 5)

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Proactiviteit  
/METHOD=ENTER Leiderschap.
```

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Bevlogenheid  
/METHOD=ENTER Leiderschap  
/METHOD=ENTER Proactiviteit.
```

Mediatie analyse van Self-efficacy op de relatie tussen Transformationeel Leiderschap op Bevlogenheid (Tabel 6)

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT SelfEfficacy  
/METHOD=ENTER Leiderschap.
```

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Leiderschap
/METHOD=ENTER SelfEfficacy.
```

Aanvullende analyses

Mediatie analyse van Werkgerelateerde hulpbronnen op de relatie tussen Transformationeel Leiderschap op Bevlogenheid (Tabel 7)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT werkgerelateerd
/METHOD=ENTER Leiderschap.
```

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Leiderschap
/METHOD=ENTER werkgerelateerd.
```

Mediatie analyse van Persoonlijke hulpbronnen op de relatie tussen Transformationeel Leiderschap op Bevlogenheid (Tabel 8)

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Persoonlijk
/METHOD=ENTER Leiderschap.
```

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Leiderschap
/METHOD=ENTER Persoonlijk.
```

Mediatie analyse van Persoonlijke hulpbronnen op de relatie tussen Werkgerelateerde hulpbronnen en Bevlogenheid (Tabel 9)

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Persoonlijk

/METHOD=ENTER werkgerelateerd.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Bevlogenheid

/METHOD=ENTER werkgerelateerd

/METHOD=ENTER Persoonlijk.