



**De invloed van afstand tot de leidinggevende en de rol van persoonlijkheid van de werknemer op de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende en op arbeidstevredenheid.**

Naam: Martin Smeets MSc

Studentnummer: 3422240

1e beoordelaar: dr. Jos van Oostrum

2e beoordelaar: dr. Marieke den Ouden

Datum: 13-07-2011

## Inhoudsopgave

Samenvatting/Abstract	3
1. Inleiding	5
2. Theoretisch raamwerk	7
2.1. Persoonlijkheid	7
2.2. Afstand tot de leidinggevende	7
2.3. Leader Member Exchange	9
2.4. Hypotheses	9
3. Onderzoeksmethode	16
3.1. Participanten en procedure	16
3.2. Meetinstrumenten	16
4. Resultaten	20
5. Discussie	26
5.1. Interpretatie van de resultaten	26
5.2. Beperkingen	30
5.3. Suggesties voor verder onderzoek	32
5.4. Conclusie	33
Literatuur	34
Bijlage 1	37

## **Samenvatting**

Het doel van deze studie was om inzicht te krijgen in de invloed van afstand tussen werknemers en leidinggevenden op de kwaliteit van de relatie tussen werknemers en leidinggevenden (LMX relatie) en op de arbeidstevredenheid van de werknemer. Ook is onderzocht of de persoonlijkheid van de werknemer een rol speelt in dit proces. De afstand is in dit onderzoek gemeten door de interactie frequentie tussen werknemer en leidinggevende te meten. Aan dit onderzoek hebben 129 werknemers van allerlei verschillende organisaties deelgenomen na uitnodiging via e-mail. Uit de analyses blijkt dat de persoonlijkheidstrekk vriendelijkheid van de werknemer samenhangt met de voorkeur voor afstand die de werknemer heeft. Daarnaast blijkt dat persoonlijkheid van de werknemer niet samenhangt met de kwaliteit van de relatie tussen werknemer en leidinggevende. De persoonlijkheidstrekken consciëntieusheid en openheid in combinatie met meer of minder interactie frequentie (lage of hoge afstand) met de leidinggevende blijken van invloed te zijn op de arbeidstevredenheid van de werknemer. Naarmate werknemers consciëntieuzer zijn en een hogere afstand hebben tot hun leidinggevende, hebben zij de neiging tevredener te zijn. Naarmate werknemers opener zijn en een lagere afstand tot hun leidinggevende, hebben zij de neiging tevredener te zijn. Tenslotte blijkt dat werknemers die minder interactie frequentie (meer afstand) hebben met hun leidinggevende dan zij zouden willen, een lagere kwaliteit relatie met de leidinggevende hebben. Theoretische en praktische implicaties worden besproken.

## **Abstract**

The aim of this study was to increase our insight in the influence of distance between employees and their leaders on the quality of the relationship between employees and their leaders (LMX relationship) and on the work satisfaction of the employee. The role of personality of the employee on this proces has also been investigated. Distance was measured through interaction frequency between employees and their leaders. 129 employees from different kinds of organisations participated after invitation by e-mail. The analyses show us that the employee's personality trait agreeableness is related to the employees preferred distance to their leaders. It also shows us that personality of the employee is not related to the quality of the relationship between employees and their leaders. Furthermore, it shows us dat the employee's personality traits conscientiousness and openness to experience, when combined with less or more interaction frequency (high or low distance) with their leaders, is related to the work satisfaction of the employee. As employees are

more conscientious and are more distant to their leaders, they tend to report higher work satisfaction. As employees are more open to experience and are closer to their leaders, they tend to report higher work satisfaction. Finally, the analyses show us that employees with less interaction frequency (high distance) to their leader than they would prefer, have a lower relationship quality with their leader. Theoretical and practical implications of these results are discussed.

## 1. Inleiding

De technologische ontwikkelingen op het gebied van communicatie van de laatste decennia hebben ervoor gezorgd dat organisaties steeds meer mogelijkheden hebben om op andere manieren te gaan werken. Zo hebben internet en mobiele communicatie er voor gezorgd dat werknemers plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken. Dit betekent dat werknemers dus ook niet altijd meer op het kantoor moeten zijn om hun werk goed uit te kunnen voeren. Zij kunnen immers werken waar zij dat willen en wanneer zij dat willen door met hun laptop waar dan ook en wanneer dan ook in te loggen. Deze ontwikkelingen bieden organisaties grote kansen. Zo zijn er de laatste decennia steeds meer organisaties die de werknemers thuis laten werken, soms geheel, soms gedeeltelijk. Dit zorgt onder andere voor verminderd gebruik van kantoorruimte en ook voor een verhoogde onafhankelijkheid van de werknemer. Zij mogen zelf de tijd indelen waarin zij het werk willen doen. In de praktijk wordt er door veel organisaties al gebruik gemaakt van manieren van werken die volledig afhankelijk zijn geworden van internet en mobiele communicatie. Deze manier van werken noemt men in enkele organisaties 'Het Nieuwe Werken' (Bijl, 2009). Bij deze manier van werken zijn de fysieke werkomgeving (kantoor), de organisatie en de werknemer volledig afgestemd op het plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken.

Dit heeft gevolgen voor de manier waarop mensen in een organisatie met elkaar communiceren. Waar mensen gedurende de dag met elkaar op één kantoor werken wordt veel face-to-face gecommuniceerd, omdat mensen elkaar fysiek in het bereik hebben in hetzelfde kantoor op dezelfde tijden, en daardoor dus makkelijk kunnen interacteren. De communicatie bij organisaties waar werknemers niet op hetzelfde moment in hetzelfde kantoor zitten zal veel meer via mobiele telefoons of via internet moeten plaatsvinden. Hierdoor wordt ook het contact van werknemers met hun leiders beïnvloed. Dit betekent voor leidinggevenden binnen organisaties waarin werknemers veel thuis werken dat zij niet meer de mogelijkheid hebben om de werknemer te controleren en rechtstreeks aan te spreken op gedrag dat zij observeren. Er zullen ook minder mogelijkheden zijn tot fysieke contacturen, waardoor leidinggevende en werknemer elkaar minder daadwerkelijk zien. Voor organisaties kan deze manier van werken vragen oproepen. Wat is de impact van het op veel of weinig fysieke afstand werken van de leidinggevende met een werknemer? Hebben werknemers die minder op kantoor werken daarom minder contact met hun leidinggevenden? Heeft dit mogelijk negatieve gevolgen voor de werknemers en de organisatie? Gelden deze gevolgen voor alle

werknemers of spelen andere factoren (zoals persoonlijkheid van de werknemer) hierbij een rol? Met deze vragen zal dit onderzoek zich gaan bezighouden.

In een studie onder werknemers die minimaal 24 uur per week werken en een direct leidinggevende boven zich hebben wordt onderzocht wat de invloed is van persoonlijkheid van werknemers op de mate van afstand die zij prefereren tot hun direct leidinggevende. Ook wordt onderzocht in hoeverre de daadwerkelijke afstand tot de leider invloed heeft op de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer en op de arbeidstevredenheid van de werknemer. Tenslotte wordt onderzocht of werknemers waarvan de geprefereerde afstand tot de leider en de daadwerkelijke afstand tot de leider overeenkomen een kwalitatief betere relatie met hun leider en een hogere arbeidstevredenheid hebben dan werknemers waarvan de geprefereerde afstand tot de leider en de daadwerkelijke afstand tot de leider niet overeenkomen.

Het doel van dit onderzoek is drieledig. Allereerst wordt onderzocht of bepaalde persoonlijkheidstrekken kunnen voorspellen in welke mate werknemers afstand tot hun leidinggevendens prefereren. Ten tweede wordt onderzocht of afstand tot de leidinggevende invloed heeft op de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende en op de tevredenheid van de werknemer. Ten derde wordt onderzocht of de persoonlijkheid van de werknemer hier nog een rol in speelt.

De resultaten van het onderzoek informatie verschaffen voor organisaties. Zo kunnen organisaties tijdens het werven van nieuwe werknemers of het samenstellen van een nieuw team rekening houden met de afstand die de werknemers gaan krijgen met de leidinggevende. Met de informatie over de persoonlijkheid van de werknemers zou men kunnen inschatten of dit voor bepaalde werknemers wel of niet een gunstige factor in het werk zal zijn en hoe er door de leidinggevende effectief op de werknemer ingespeeld kan worden. Voor bestaande teams binnen een organisatie kunnen deze resultaten ook informatie verschaffen. Leidinggevendens kunnen zich met behulp van deze informatie beter aanpassen aan de voorkeur van de werknemers door rekening te houden met de behoefte aan afstand van deze werknemers. In dit onderzoek zullen we nagaan of dit van belang kan zijn.

## 2. Theoretisch raamwerk

In dit hoofdstuk zullen de centrale onderzoeksvariabelen die in deze studie een rol spelen besproken worden. De voor dit onderzoek relevante begrippen zullen eerst worden toegelicht. Vervolgens zal er worden besproken wat er in de literatuur bekend is over de relaties tussen de begrippen. Op basis hiervan zullen hypothesen geformuleerd worden.

### 2.1. *Persoonlijkheid*

Psychologen zien persoonlijkheid als het unieke patroon van langdurige gedachten, gevoelens en acties die een persoon karakteriseren (Bernstein, Penner, Clarke-Stewart, Roy, 2003). Eén van de manieren om persoonlijkheid te benaderen is door persoonlijkheid te zien als een combinatie van 'persoonlijkheidstrekken'. Persoonlijkheidstrekken zijn “de neigingen of tendensen die helpen te sturen hoe een persoon normaal gesproken denkt en zich gedraagt”. De persoonlijkheidstrekken worden gekenmerkt doordat zij relatief stabiel zijn over langere tijd en in verschillende situaties, en doordat mensen verschillen in hoeveel van een bepaalde 'trek' zij bezitten (Bernstein et al., 2003). In het huidige onderzoek zal persoonlijkheid worden gezien volgens deze benadering.

McCrea & Costa (1992) stellen dat persoonlijkheid te omvatten is in 5 persoonlijkheidstrekken, te weten *openheid*, *consciëntieusheid*, *extraversie*, *vriendelijkheid* en *neuroticisme*. *Openheid* staat voor de mate waarin men inventief en nieuwsgierig is, *consciëntieusheid* staat voor de mate waarin men efficiënt en georganiseerd is, *extraversie* staat voor de mate waarin men energiek is en behoefte heeft aan sociale contacten, *vriendelijkheid* staat de mate waarin men mededogend en medewerkend is en *neuroticisme* staat voor de mate waarin men sensitief en nerveus is. Het model waarin deze 5 persoonlijkheidstrekken de persoonlijkheid van mensen omvatten, heet het zogenaamde Big-Five model (McCrea & Costa, 1992).

### 2.2. *Afstand tot de leidinggevende*

Onderzoek naar de invloed van de afstand van leiders op medewerkers is voor het eerst geconceptualiseerd door Napier & Ferris (1993). Zij onderscheiden 3 soorten afstand die een leider met zijn of haar medewerkers kan hebben: *psychologische afstand*, *structurele afstand* en *functionele afstand*. Met *psychologische afstand* worden de 'psychologische effecten van

daadwerkelijke en waargenomen verschillen tussen de leider en de volger' bedoeld. Dit kunnen de demografische afstand (gender, ras, leeftijd) zijn, de machtsverschillen tussen de werknemer en de leider en de mate waarin de leider en de werknemer overeenkomsten denken te hebben in geloofsovertuigingen, waarden en attitudes. Met *structurele afstand* worden de aspecten van afstand die door fysieke structuur (fysieke afstand), organisatie structuur (bijv. de mate van centralisatie) en mate van interactie frequentie tussen leider en medewerker bedoeld. Met *functionele afstand* wordt de mate van betrokkenheid tussen de leider en de volger bedoeld. Dit bestaat uit affect, sympathie voor elkaar, de mate waarin de medewerker zelfstandigheid heeft en de kwaliteit van de werkrelatie. Napier & Ferris (1993) hebben op basis hiervan een model ontwikkeld waarin deze variabelen en hun relaties met elkaar in verband worden gebracht. Aangezien ik van mening ben dat de 3 verschillende soorten afstand elkaar niet wederzijds uitsluiten en zelfs de effecten van die afstanden zijn opgenomen in het model, wordt er in dit onderzoek een zuiverder onderscheid gemaakt tussen leiderschapsafstand en de eventuele effecten daarvan voor de leidinggevenden en de werknemers op de werkvloer.

Antonakis & Atwater (2002) hebben een overzichtartikel geschreven over afstand tot de leidinggevende in organisaties en hebben de conceptualisatie van Napier & Ferris (1993) aangepast. Zij veronderstellen dat de effectiviteit van een leider afhangt van het aanpassen aan de mate van afstand die een werknemer wenst in verschillende omstandigheden. Antonakis en Atwater (2002) definiëren leiderschapsafstand als het samengesteld effect van leider-werknemer *fysieke afstand*, *waargenomen sociale afstand* en *waargenomen interactie frequentie*. Zij presenteren leiderschapsafstand in deze 3 dimensies. Leaders kunnen op grote afstand tot hun medewerkers staan als a) zij op grote fysieke afstand met hun medewerkers werken, b) zij hun status en machtsverschillen van hun sociale positie maximaliseren, en c) zij weinig in contact komen met hun medewerkers.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de dimensie *waargenomen interactie frequentie*, zoals gepresenteerd door Antonakis en Atwater (2002). Dit is de frequentie van contact in het algemeen, waarin zowel het fysieke contact als het contact via bijvoorbeeld telefoon of e-mail is opgenomen. *Waargenomen interactie frequentie* is een belangrijke indicator van leiderschapsafstand. Daarom wordt *waargenomen interactie frequentie* in dit onderzoek vanaf nu *leiderschapsafstand* (afstand tot de leider) genoemd. Er is gekozen voor deze specifieke soort afstand die een leider met zijn of haar medewerkers kan hebben, omdat veel bedrijven hun werknemers tegenwoordig thuis laten werken en dat werknemers daardoor mogelijk minder frequent contact hebben met hun leiders doordat zij



niet meer met elkaar op hetzelfde moment in hetzelfde gebouw werken. De effecten van de daardoor mogelijk optredende verschuiving in frequentie waarmee leidinggevenden en werknemers contact hebben worden in dit onderzoek onderzocht.

### *2.3. Leader-Member Exchange*

Een theorie die leiderschap benadert als een proces dat zich richt op de interacties tussen leiders en volgers is de Leader-Member Exchange (LMX) theorie van Danserau, Graen en Haga (1975). Dienesch & Liden (1986) definiëren LMX als een proces waarin werkrelaties tussen leiders en medewerkers door de tijd zijn onderhandeld door een serie van interacties of uitwisselingen tussen hen. Hierin staat de dyadische relatie tussen de leiders en medewerkers centraal. Dit betekent dat de relatie zowel afhankelijk is van de leider als van de volger (Northouse, 2004). De relatie kan variëren in kwaliteit, waarbij hoge kwaliteit relaties gekenmerkt worden door hoge emotionele ondersteuning en vertrouwen, en lage kwaliteit relaties worden gekenmerkt door lage emotionele ondersteuning en vertrouwen (Dienesch & Liden, 1986). Onderzoekers benoemen zodoende twee typen relaties: relaties behorend tot de *in-group* (hoge kwaliteit relatie), welke gebaseerd zijn op uitgebreide en onderhandelde rolverantwoordelijkheden, en relaties behorend tot de *out-group* (lage kwaliteit relatie), welke gebaseerd zijn op het formele werkcontract met gedefinieerde rollen. In een werksituatie kunnen werknemers deel worden van de *in-group* of van de *out-group*, afhankelijk van hoe goed ze kunnen werken met de leider en hoe goed de leider kan werken met hen (Northouse, 2004).

### *2.4. Hypotheses*

#### *Persoonlijkheid en geprefereerde leiderschapsafstand*

Er is mij geen onderzoek bekend waarin de invloed van persoonlijkheid op de geprefereerde afstand tussen leiders en werknemers is onderzocht. Bekend is wel dat extraverte mensen sociaal zijn ingesteld, meer betrokken zijn in groepsactiviteiten, risico's nemen en houden van verandering en spanning. Introverte mensen daarentegen zijn stiller en gereserveerder en houden ervan om alleen te zijn. Zij vermijden spanning en sociale betrokkenheid (Bernstein et al., 2003). Op basis hiervan

verwachten wij dat naarmate werknemers meer extravert zijn, zij een grotere voorkeur zullen hebben voor leiders waarmee ze veel interacteren en waar dus sprake is van weinig afstand tussen de leider en de werknemer.

*Hypothese 1: Naarmate werknemers extravertter zijn hebben zij een grotere voorkeur voor geringe leiderschapsafstand.*

### *Persoonlijkheid en LMX relatie*

Assendorp & Wilpers (1998) vonden in een onderzoek onder 132 studenten dat persoonlijkheid van invloed is op de kwaliteit van sociale relaties. Zo bleek dat extraversie, vriendelijkheid en consciëntieusheid het aantal en de kwaliteit van de sociale relaties van de participanten significant verhoogden.

Als persoonlijkheid van invloed blijkt te zijn op sociale relaties is het ook zinvol om te onderzoeken wat de invloed is van persoonlijkheid op de kwaliteit van relaties tussen leidinggevend en werknemers: de LMX relatie. In een poging dit verband te onderzoeken vonden Nahrgang, Morgeson & Ilies (2009) onder 330 studenten en hun leiders (docenten) dat extraversie bij studenten een positieve relatie had met de kwaliteit van de LMX relatie in de eerste fase van interactie (de eerste 8 weken dat men elkaar leert kennen). Ook vonden zij een positieve relatie tussen vriendelijkheid bij de leider en LMX relatie in de eerste fase van interactie. In een eerder onderzoek van Phillips & Bedeian (1994) werd al een positief verband gevonden tussen extraversie bij volgers en de kwaliteit van de LMX relatie. De onderzoeken van Nahrgang et al. (2009) en Phillips & Bedeian (1994) lijken te bevestigen dat de bevindingen van Assendorp & Wilders (1998) ook gelden voor relaties tussen leiders en volgers.

Feinberg, Kim & Greenberg (2008) onderzochten wat de relatie is van de persoonlijkheid van de werknemer op teamwork. Uit dit onderzoek bleek dat consciëntieusheid een positieve invloed had op teamwork. Wanneer er sprake is van goed teamwork valt te verwachten dat dit ook de onderlinge sociale relaties tussen de leden van een team zal verbeteren. Dit lijkt in lijn te zijn met de bevindingen van Assendorp & Wilders (1998). Consciëntieusheid bij de werknemer zal door de verbetering van teamwork de relatie tussen leidinggevende en werknemer positief kunnen beïnvloeden.

Op basis van de literatuur wordt in dit onderzoek een verband tussen persoonlijkheid van de werknemer en de kwaliteit van de LMX relatie voorspelt. We verwachten dat naarmate werknemers hoger scoren op extraversie, vriendelijkheid of consciëntieusheid, de kwaliteit van de LMX relatie hoger zal zijn.

*Hypothese 2a: De persoonlijkheidstrek extraversie bij werknemers draagt bij aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 2b: De persoonlijkheidstrek vriendelijkheid bij werknemers draagt bij aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 2c: De persoonlijkheidstrek consciëntieusheid bij werknemers draagt bij aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

### *LMX relatie en prestatie*

De vraag is wat de invloed is van de kwaliteit van de LMX relatie op de prestatie van de werknemer en daarmee op de effectiviteit voor de organisatie. Gerstner & Day (1997) toonden in een meta-analyse aan dat een door werknemers hoge ervaren kwaliteit van de LMX relatie leidt tot een verhoogd werkresultaat, verhoogde tevredenheid met de leider, verhoogde algemene tevredenheid, verhoogde betrokkenheid, verhoogde rolduidelijkheid en verlaagde verloop intenties. Daarnaast is in meerdere onderzoeken een positief verband tussen kwaliteit van LMX relatie en organizational citizenship behavior gevonden (Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007; Truckenbrodt, 2000): het gedrag van de werknemer dat buiten de officiële taakomschrijving valt, maar wel van nut is voor de organisatie. Truckenbrodt (2000) toont aan dat een hoge kwaliteit LMX relatie leidt tot een verhoogde organisatie betrokkenheid. Springer (2006) vond een directe positieve relatie tussen LMX relatie en arbeidstevredenheid. Op basis van deze bevindingen wordt in dit onderzoek voorspelt dat naarmate de kwaliteit van de LMX relatie hoger is, de arbeidstevredenheid zal stijgen. Arbeidstevredenheid wordt in dit onderzoek gezien als een prestatie maat (outcome).

*Hypothese 3: De kwaliteit van de LMX relatie is positief gerelateerd aan arbeidstevredenheid.*

## *Persoonlijkheid en prestatie*

Verschillende onderzoekers hebben zich gericht op de vraag of persoonlijkheid een directe relatie heeft met prestatie. De bevindingen lopen uiteen. Barrick & Mount (1991) hebben in een meta-analyse de invloed van persoonlijkheid onderzocht op prestaties. In dit onderzoek werden 3 soorten prestatie criteria onderscheiden: werkbekwaamheid (prestaties op het werk), trainingsbekwaamheid (prestaties tijdens trainingen) en personeelsgegevens (salaris, omzet, periode in functie). Uit de gegevens blijkt dat werknemers die hoog scoren op consciëntieusheid op alle 3 de prestatie criteria hoger scoren. Dit geldt voor alle werknemers in elke onderzochte beroepsgroep, te weten managers, verkopers en politie-agenten. Daarnaast bleek dat zowel openheid als extraversie een positieve relatie hadden met trainingsbekwaamheid.

Mount, Barrick & Stewart (1998) toonden een aantal jaar later in een meta-analyse aan dat consciëntieusheid, vriendelijkheid en emotionele stabiliteit (tegenovergestelde van neurocitisme) een positief verband blijken te hebben met prestaties wanneer er sprake is van werk waarbij interpersoonlijke interacties een belangrijke rol spelen. Zij vonden dat vriendelijkheid en emotionele stabiliteit sterker gerelateerd zijn met prestatie in banen waarbij teamwork vereist is dan in banen waarbij contact met anderen nauwelijks nodig is.

De verschillende bevindingen uit bovenstaande onderzoeken geven aanwijzingen over de mogelijke invloed van persoonlijkheid op verschillende prestatie-maten. In mijn onderzoek wordt arbeidstevredenheid als prestatie-maat gebruikt, maar over de invloed van persoonlijkheid op arbeidstevredenheid is mij niets bekend. Eerder genoemd onderzoek van Mount et al. (1998) maakt wel duidelijk dat bepaalde persoonlijkheidstrekken van invloed zijn op werk waarbij interpersoonlijke contacten van belang zijn. Ook de LMX relatie is een relatie op basis van interpersoonlijk contact. Verwacht wordt dat extraversie, vriendelijkheid en consciëntieusheid van invloed zullen zijn op de kwaliteit van de LMX relatie (hypothese 2a, 2b en 2c), en de kwaliteit van de LMX relatie met arbeidstevredenheid (hypothese 3). Daarom voorspellen wij dat persoonlijkheid via de kwaliteit van de LMX relatie de arbeidstevredenheid zal beïnvloeden. De kwaliteit van de LMX relatie zal dan als mediator fungeren voor het effect tussen persoonlijkheid en arbeidstevredenheid.

*Hypothese 4a: Extraversie heeft een positief indirect effect op arbeidstevredenheid via de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 4b: Vriendelijkheid heeft een positief indirect effect op arbeidstevredenheid via de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 4c: Consciëntieusheid heeft een positief indirect effect op arbeidstevredenheid via de kwaliteit van de LMX relatie.*

### *Leiderschapsafstand en prestatie*

Howell & Hall-Merenda (1999) hebben onderzocht wat de invloed is van afstand tot de leidinggevende op de prestatie van de werknemers. Zij concludeerden dat werknemers met leiders die weinig fysieke afstand tot hen hebben significant beter presteerden dan werknemers met leiders die veel fysieke afstand tot hen hebben. Dit verband bleek bij leiders die transformationeel leiderschap (inspirerend en motiverend leiderschap) vertoonden. Fysieke dichtbijheid tussen transformationele leiders en volgers kan de leider meer mogelijkheden geven om steun, aandacht en interesse in de behoefte van de volger te geven. Yagil (1998) vond eerder al dat leiders die dicht bij de volger staan een meer individueel op maat gemaakte vertrouwensband kunnen opbouwen en als een soort rolmodel kunnen fungeren. In een poging tot het uitbreiden van het werk van Howell & Merenda (1999) is door Howell, Neufeld & Avolio (2005) onderzocht wat de invloed is van leiderschapsafstand op organisatie prestatie (winst, inkomsten en productiviteit) onder 101 managers. Uit dit onderzoek blijkt dat de mate van transformationeel leiderschap de organisatie prestatie voorspelde. Een hoge mate van transformationeel leiderschap voorspelde een hoge organisatie prestatie. Echter was dit effect alleen aanwezig wanneer leiders weinig fysieke afstand tot de werknemers hadden. Dit bleek namelijk niet het geval voor transformationele leiders die veel fysieke afstand tot de werknemers hadden. Fysieke afstand tot de leider heeft hier dus een modererend effect. Uit bovengenoemde onderzoeken blijkt dat niet alleen de prestatie van de medewerkers verhoogt, maar ook de prestatie van de organisatie in zijn geheel verhoogd wordt wanneer leiders weinig fysieke afstand hebben tot hun volgers.

Door de verscheidenheid aan mogelijkheden die leiders krijgen wanneer zij dichterbij de werknemer staan (zowel fysiek als via e-mail of telefoon) en de daardoor verhoogde prestaties van de werknemers, verwachten wij dat dit de werknemer meer tevreden met zijn werk zal maken en

zodoende de arbeidstevredenheid zal verhogen. Wij verwachten dit effect sterker voor extraverte mensen, aangezien wij verwachten dat zij veel behoefte zullen hebben aan geringe afstand (hypothese 1). Extraversie zal dan effect hebben op de relatie tussen leiderschapsafstand en arbeidstevredenheid en zodoende als moderator werken.

*Hypothese 5a: Daadwerkelijke leiderschapsafstand is negatief gerelateerd aan arbeidstevredenheid.*

*Hypothese 5b: De negatieve relatie tussen daadwerkelijke leiderschapsafstand en arbeidstevredenheid is sterker naarmate men extravarter is.*

Wanneer de daadwerkelijke afstand die werknemers tot hun leider hebben overeenkomt met de afstand die zij graag zouden hebben tot hun leiders, zou dit bij de werknemers kunnen leiden tot een hogere arbeidstevredenheid. De leider voldoet immers aan de wens van de werknemer. De verwachting is dat de mate van overeenstemming op geprefereerde en daadwerkelijke leiderschapsafstand een positief verband zal hebben met de arbeidstevredenheid van de werknemer.

*Hypothese 6: De mate van overeenstemming tussen de geprefereerde leiderschapsafstand en de daadwerkelijke leiderschapsafstand is positief gerelateerd aan de arbeidstevredenheid.*

### *Fysieke afstand tot de leidinggevende en LMX relatie*

Hoewel een direct verband tussen leiderschapsafstand en de kwaliteit van de LMX relatie niet in door mij bekend onderzoek is aangetoond, doen eerdere bevindingen (Yagil, 1998; Howell & Hall-Merenda, 1999) vermoeden dat weinig afstand tussen leider en werknemer van positieve invloed zal zijn op de kwaliteit van de LMX relatie. Ook hier verwachten wij dat dit effect sterker zal zijn voor extraverte werknemers omdat wij verwachten dat zij meer behoefte hebben aan geringe afstand (hypothese 1). Extraversie zal effect hebben op de relatie tussen leiderschapsafstand en de kwaliteit van de LMX relatie en zodoende als moderator werken.

*Hypothese 7a: Daadwerkelijke leiderschapsafstand is negatief gerelateerd aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 7b: De negatieve relatie tussen daadwerkelijke leiderschapsafstand en de kwaliteit van de LMX relatie is sterker naarmate men extravertter is.*

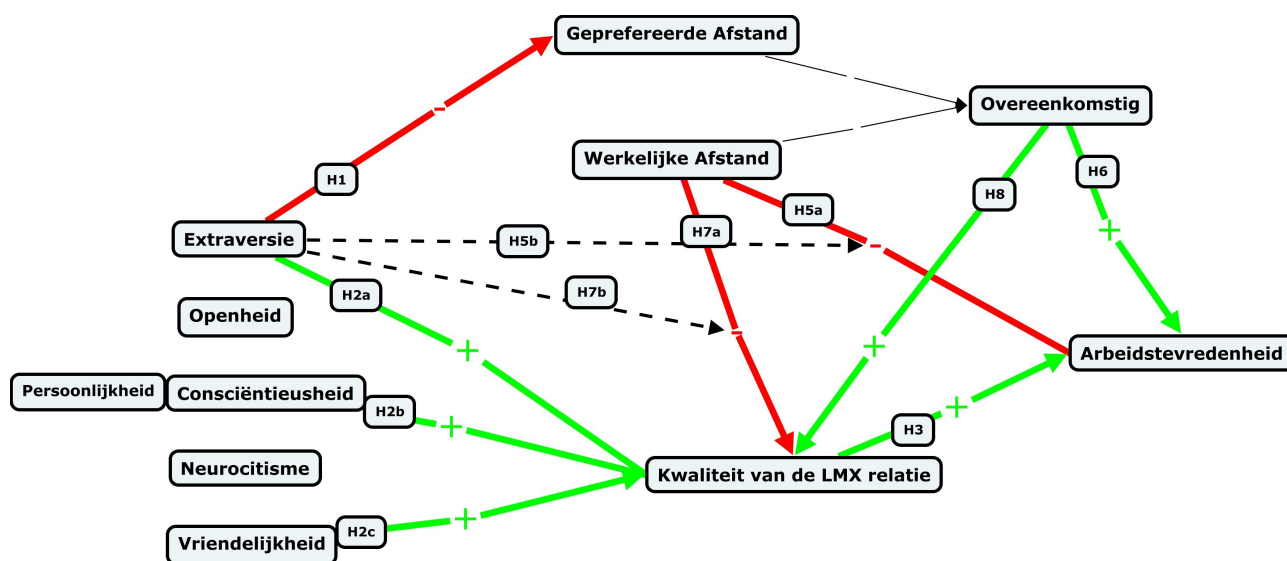
Wanneer de daadwerkelijke afstand die werknemers tot hun leider hebben overeenkomt met de afstand die zij graag zouden hebben tot hun leiders verwachten wij dat dit de relatie tussen werknemer en de leidinggevende ten goede komt. Doordat de leider voldoet aan de wens van de werknemer zal de relatie tussen beiden verbeteren.

Om die reden verwachten wij dat de mate van overeenkomst tussen geprefereerde en daadwerkelijke leiderschapsafstand een positief verband met de kwaliteit van de LMX-relatie heeft.

*Hypothese 8: De mate van overeenstemming tussen de geprefereerde leiderschapsafstand en de daadwerkelijke leiderschapsafstand is positief gerelateerd aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

De hypothesen worden in figuur 1 weergegeven.

*Figuur 1: De hypothesen van deze studie.*



### **3. Onderzoeksmethode**

#### *3.1. Participanten en procedure*

Aan het onderzoek hebben 129 deelnemers meegedaan, waarvan 53 vrouwen en 76 mannen. De deelnemers hadden een direct leidinggevende en werkten minimaal 24 uur per week. De leeftijd van de deelnemers varieerde tussen de 21 en de 61 jaar, met een gemiddelde van 33,4 jaar. De deelnemers hadden allerlei verschillende leidinggevendens, werkten bij allerlei verschillende soorten bedrijven en hadden ook verschillende opleidingsniveau's, waarvan het grootste deel een WO-opleiding had afgerond (62,8%).

De onderzoeksdata zijn verkregen via een online vragenlijst. Een overzicht van de vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1. Er werd kwantitatieve informatie verzameld middels het stellen van vragen waarop de deelnemers moesten antwoorden door een keuze te maken tussen de verschillende antwoordmogelijkheden. De deelnemers mochten vragen overslaan indien zij niet wilden antwoorden. Het onderzoek was cross-sectioneel omdat de vragenlijst op 1 moment is afgenomen. Deelnemers kregen een door mij toegestuurde e-mail met een link naar de vragenlijst. Deze kon slechts éénmaal per IP-adres worden ingevuld. Zij konden deze e-mail wel doorsturen naar anderen. In deze e-mail stond vermeld dat het onderzoek ging over de afstand en het contact dat leidinggevendens hebben met hun medewerkers, de vraag of zij wilden meewerken en de voorwaarden waaraan zij moesten voldoen om mee te kunnen doen aan het onderzoek (een direct leidinggevende hebben en minimaal 24 uur per week werken).

#### *3.2. Meetinstrumenten*

##### *Achtergrondgegevens*

De deelnemers werd gevraagd naar het geslacht, de leeftijd en het opleidingsniveau. Ook is er gevraagd naar het aantal jaren van samenwerking met de direct leidinggevende, het geslacht van de leidinggevende, en de leeftijd van de leidinggevende (of een schatting daarvan).



### *Persoonlijkheid*

De persoonlijkheid van de deelnemers is gemeten met de verkorte Big Five vragenlijst (Van Emmerik et al. (2004). De 5 dimensies van persoonlijkheid (Openheid, Consciëntieusheid, Introversie, Neurocitisme en Vriendelijkheid) worden door 15 verschillende items door middel van deze vragenlijst gemeten (zie bijlage 1). Voorbeelditems van de 5 dimensies van persoonlijkheid zijn 'vindingrijk' (Openheid), 'orderlijk' (Consciëntieusheid), 'verlegen' (Introversie), 'humeuriger dan anderen' (Neurocitisme), en 'sympathiek' (Vriendelijkheid). Deze items worden gemeten met een 7-punt Likertschaal, waarbij 1 staat voor 'Niet van toepassing' en 7 staat voor 'Helemaal van toepassing'.

De betrouwbaarheid van de dimensies blijkt goed voor 4 van de 5 dimensies. Voor Openheid (item 1, 9 en 12) is de Cronbach's Alfa (interne consistentie)  $\alpha = .81$ , voor Consciëntieusheid (item 2, 4 en 8)  $\alpha = .89$ , voor Introversie (item 7, 13 en 15)  $\alpha = .77$ , voor Neurocitisme (item 3, 6 en 10)  $\alpha = .72$ . De betrouwbaarheid van de dimensie Vriendelijkheid (item 5, 11 en 14)  $\alpha = .69$  blijkt matig.

### *Werkelijke en geprefereerde leiderschapsafstand*

In de vragenlijst wordt gevraagd naar de gewenste afstand tot de leider en naar de daadwerkelijke afstand tot de leider. Deze vragenlijst is afgeleid uit een onderzoek van Hennevelt (2009). De afstand tot de leider wordt geoperationaliseerd door de frequentie van interactie tussen leider en werknemer te meten zoals deze gewenst zou zijn door de werknemer en zoals deze daadwerkelijk is. Zowel de geprefereerde afstand tot de leider als de daadwerkelijke afstand tot de leider worden door 4 items gemeten: hoe vaak ziet u uw direct leidinggevende/zou u uw direct leidinggevende willen zien bij een: 1) werkgerelateerd overleg waar nog anderen bij zijn, 2) bij een werkgerelateerd overleg waar geen anderen bij zijn dan uzelf en uw leidinggevende, 3) tijdens informele gelegenheden op of buiten het werk, 4) terwijl u niet face-to-face contact heeft (bijvoorbeeld via mail of telefoon). De vragen zijn terug te vinden in bijlage 1. De items worden gemeten met een 7-punt schaal, waarbij 1 staat voor 'Minder dan 1 keer per maand', 2 staat voor 'Een enkele keer per maand', 3 staat voor 'Eens per week', 4 staat voor 'Enkele keren per week', 5 staat voor 'Bijna elke dag wel eens', 6 staat voor 'Enkele keren per dag' en 7 staat voor 'De hele dag door'.

De betrouwbaarheid van de schalen 'Werkelijke afstand'  $\alpha = .64$  ( $n = 4$ ) en 'Geprefereerde afstand'  $\alpha = .66$  ( $n = 4$ ) is matig. Toch ben ik van mening dat alle 4 de vragen in de analyse dienen te worden

opgenomen, omdat het weglaten van één van de vragen zou kunnen leiden tot een onvolledig beeld van het totaal aan interactie tussen de werknemer en de leidinggevende.

### *Overeenkomst tussen werkelijke en geprefereerde leiderschapsafstand*

De overeenkomst tussen werkelijke en geprefereerde leiderschapsafstand wordt als aparte variabele in dit onderzoek behandeld. Dit is het absolute verschil tussen de scores op de daadwerkelijke leiderschapsafstand en de geprefereerde leiderschapsafstand.

### *LMX relatie*

LMX is gemeten door middel van de LMX 7 vragenlijst ontwikkeld door Gaen & Uhl-bien (1995, in: Northouse, 2004, p.165). Deze gevalideerde schaal wordt vaak gebruikt in wetenschappelijk onderzoek (bijv. Springer, 2006, Truckenbrodt, 2000, Ilies et al., 2007). De vragenlijst bestaat uit 7 items welke de relatie meten tussen de leider en de werknemer. De antwoorden worden gemeten op een 5-punt schaal, waarvan de antwoordmogelijkheden bij de eerste 4 vragen 'Nooit', 'Zelden', 'Soms wel, soms niet', 'Redelijk vaak' en 'Zeer vaak' zijn. Een voorbeelditem is: 'Hoe goed herkent uw leider uw potentieel?'. Bij vraag 5 en 6 zijn de antwoordmogelijkheden 'Geen', 'Klein', 'Gemiddeld', 'Redelijk' en 'Groot'. Een voorbeelditem is: 'Hoe groot is de kans dat uw direct leidinggevende voor u in de bres zou springen in een moeilijke situatie?'. Bij vraag 7 zijn de antwoordmogelijkheden 'Zeer slecht', 'Slechter' dan gemiddeld', 'Gemiddeld', 'Beter dan gemiddeld' en 'Zeer goed'. Het item is: 'Hoe zou u de werkrelatie met uw direct leidinggevende karakteriseren?'. Deze vragen zijn terug te vinden in bijlage 1.

De betrouwbaarheid van de vragenlijst blijkt met een Cronbach's Alfa van  $\alpha = .86$  ( $n = 7$ ) voldoende.

### *Arbeidstevredenheid*

De Arbeidstevredenheid vragenlijst is afgeleid van een Achmea Arbo werknemerstevredenheid onderzoek welke gebruikt is door Hennevelt (2009). De schaal (zie bijlage 1) bestaat uit 10 items die zijn opgedeeld in 4 subschalen: tevredenheid met *collega's* (item 1, 8, 9), bijvoorbeeld 'Ik ben tevreden over de samenwerking met mijn collega's uit mijn team', tevredenheid met *informatie en*

*communicatie* (item 4 en 5), bijvoorbeeld 'Ik krijg voldoende informatie over de resultaten van mijn werk'), tevredenheid met *het werk* (item 2, 3 en 7), bijvoorbeeld 'Ik ben tevreden met mijn werk', en tevredenheid met *werken voor deze organisatie* (item 6 en 10), bijvoorbeeld 'Alles overwegend heb ik het prima naar mijn zin bij deze organisatie'. De antwoorden worden gemeten op een 5-punt schaal, waarbij 1 staat voor 'Niet mee eens', 2 staat voor 'Nauwelijks mee eens', 3 staat voor 'Soms mee eens', 4 staat voor 'Redelijk mee eens' en 5 staat voor 'Geheel mee eens'.

De betrouwbaarheid van de vragenlijst blijkt voldoende  $\alpha = .81$  ( $n = 7$ ). De items van de schaal tevredenheid met *informatie en communicatie* ('De communicatie in de organisatie waar ik werk verloopt goed', en 'Ik krijg voldoende informatie over de resultaten van mijn werk') zijn niet opgenomen in de analyse van de gehele schaal. Ook de vraag 'Ik vind dat ik voor het werk dat ik doe eigenlijk niet voldoende wordt betaald' is buiten de analyse gelaten. De exclusie van deze vragen versterkt de interne consistentie van de vragenlijst in zijn geheel.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de verschillende correlaties en regressie-analyses die gedaan zijn worden beschreven aan de hand van de volgorde van de gestelde hypothesen. Een aantal van de uitkomsten wordt gecontroleerd voor demografische gegevens. Dit zijn het geslacht van de werknemer, de leeftijd van de werknemer, de lengte van samenwerking tussen de werknemer en de leidinggevende en het geslacht van de leidinggevende. Er is voor deze controle variabelen gekozen omdat deze variabelen met 1 of meer variabelen in het model samenhangen. Tabel 1 laat het gemiddelde, de standaard deviaties en de Pearson correlaties coëfficiënten van alle in dit onderzoek gebruikte variabelen zien.

*Hypothese 1: Naarmate werknemers extravertter zijn hebben zij een grotere voorkeur voor geringe leiderschapsafstand.*

In tegenstelling tot wat werd verwacht (hypothese 1) blijkt uit tabel 1 blijkt dat naarmate werknemers extravertter zijn zij geen significant grotere voorkeur hebben voor geringe afstand tussen hen en de leidinggevende ( $r = -.13$ ; n.s.). Wanneer gecontroleerd wordt voor demografische gegevens blijft de relatie niet significant.

*Hypothese 2a: De persoonlijkheidstrek extraversie bij werknemers draagt bij aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 2b: De persoonlijkheidstrek vriendelijkheid bij werknemers draagt bij aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 2c: De persoonlijkheidstrek consciëntieusheid bij werknemers draagt bij aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

**Tabel 1:** Gemiddelden, standaard deviaties en Pearson correlaties van demografische gegevens, LMX, Arbeidstevredenheid, Geprefereerde Afstand, Werkelijke Afstand, Absolute Verschil in Afstand, Openheid, Conscientieusheid, Extraversie, Neurocitisme en Vriendelijkheid

	M	SD	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2	3	4	5	6	7a	7b	7c	7d	7e
1a	1,41	0,49	1															
1b	33,37	9,17	-0,03	1														
1c	5,33	1,05	0,17	-0,39**	1													
1d	3,55	5,21	-0,16	-0,30**	-0,06	1												
1e	1,28	0,45	0,18*	0,04	0,05	-0,16	1											
1f	46,45	7,96	0,01	0,40**	-0,08	0,2	0,07	1										
2	3,86	0,6	-0,11	0,19*	-0,02	0,18	0,08	0,04	1									
3	4,09	0,57	-0,04	-0,03	0,11	0,06	-0,11	-0,07	0,45**	1								
4	5,07	0,94	0,08	0,09	-0,08	-0,05	0,19*	0,06	-0,32**	-0,23*	1							
5	4,96	1,09	0,12	0,02	0,03	-0,05	0,11	0,09	-0,41**	-0,11	0,79**	1						
6	0,39	0,56	-0,02	0,1	-0,15	0,11	0,03	0,02	-0,04	-0,13	0,1	-0,27**	1					
7a	5,28	0,92	-0,2*	0,04	0,1	0,19	0,12	0,07	0,21*	-0,03	-0,18	-0,15	0,05	1				
7b	4,92	1,26	-0,23*	0,26**	0,03	0,12	-0,04	0,26**	0,19*	0,21*	-0,07	-0,02	-0,06	-0,09	1			
7c	5,18	1,16	-0,07	-0,07	0,09	-0,09	-0,01	0,08	-0,11	0,11	-0,13	-0,17	0,21*	0,14	-0,15	1		
7d	2,75	1,14	-0,03	-0,05	-0,03	,23*	-0,14	0,22**	-0,1	-0,33**	0	0,02	0,15	0,09	0,04	-0,29**	1	
7e	5,76	0,67	0,17	-0,16	0,08	-0,06	0,16	-0,14	0	0,11	-0,20*	-0,08	-0,15	0,07	0,09	0,12	-0,39**	1

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Uit de resultaten van Tabel 1 blijkt dat consciëntieusheid bij werknemers samenhangt met de kwaliteit van de LMX relatie ( $r = .19$ ;  $p < .05$ ). Daarentegen blijkt dat extraversie ( $r = -.11$ ; n.s.) en vriendelijkheid ( $r = .00$ ; n.s.) bij werknemers samenhangt met de kwaliteit van de LMX relatie, waar dit wel verwacht werd. Tabel 2 laat zien dat wanneer gecontroleerd wordt voor de demografische gegevens ook consciëntieusheid bij werknemers niet meer significant bijdraagt aan de kwaliteit van de LMX relatie ( $\beta = .19$ ; n.s.). Dit betekent dat de hypothesen 2a, 2b en 2c niet bevestigd worden.

**Tabel 2.** Hiërarchische multiple regressie-analyse van de relatie tussen Consciëntieusheid en de kwaliteit van de LMX relatie, gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, lengte van samenwerking tussen werknemer en leidinggevende en geslacht van de leidinggevende.

		$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Model 1	Geslacht	-.11	.07	.07
	Leeftijd	.14		
	Lengte samenwerking	.14		
	Geslacht leidinggevende	.12		
Model 2	Geslacht	-.15	.10	.03
	Leeftijd	.09		
	Lengte samenwerking	.12		
	Geslacht leidinggevende	.14		
	Consciëntieusheid	.19		

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$

*Hypothese 3: De kwaliteit van de LMX relatie is positief gerelateerd aan arbeidstevredenheid.*

Uit tabel 1 blijkt dat de kwaliteit van de LMX relatie inderdaad positief gerelateerd is aan arbeidstevredenheid ( $r = .45$ ;  $p < .01$ ). Wanneer wordt gecontroleerd voor de demografische gegevens blijkt dat de relatie tussen de kwaliteit van de LMX relatie en de arbeidstevredenheid zelfs sterker wordt ( $\beta = .49$ ;  $p < .01$ ) (Tabel 3). Dit betekent dat hypothese 3 is bevestigd.

**Tabel 3.** Hiërarchische multiple regressie-analyse van de relatie tussen de kwaliteit van de LMX relatie en Arbeidstevredenheid, gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, lengte van samenwerking tussen werknemer en leidinggevende en geslacht van de leidinggevende.

		$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Model 1	Geslacht	-.01	.02	.02
	Leeftijd	-.04		
	Lengte samenwerking	.06		
	Geslacht leidinggevende	-.10		
Model 2	Geslacht	.04	.24	.22**
	Leeftijd	-.11		
	Lengte samenwerking	-.01		
	Geslacht leidinggevende	-.16		
	LMX	.49**		

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$

*Hypothese 4a: Extraversie heeft een positief indirect effect op arbeidstevredenheid via de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 4b: Vriendelijkheid heeft een positief indirect effect op arbeidstevredenheid via de kwaliteit van de LMX relatie.*

*Hypothese 4c: Consciëntieusheid heeft een positief indirect effect op arbeidstevredenheid via de kwaliteit van de LMX relatie.*

Uit de resultaten zoals beschreven onder hypothese 2 bleek al dat extraversie, vriendelijkheid en consciëntieus na controle voor de demografische gegevens niet significant samenhangen met de kwaliteit van de LMX relatie. Hierdoor wordt er niet voldaan aan de eerste voorwaarde voor een mediatie-effect van Preacher en Leonardelli (2003), namelijk dat de onafhankelijke variabele een significante relatie heeft met de mediator variabele. Er kan daarom geen sprake zijn van mediatie van de kwaliteit van de LMX relatie op de relatie tussen extraversie, vriendelijkheid en consciëntieusheid, en de arbeidstevredenheid. Dit betekent dat hypothesen 4a, 4b en 4c niet worden bevestigd.

*Hypothese 5a: Daadwerkelijke leiderschapsafstand is negatief gerelateerd aan arbeidstevredenheid*

In tegenstelling tot wat werd verwacht (hypothese 5a) blijkt uit tabel 1 dat daadwerkelijke leiderschapsafstand geen significante samenhang heeft met arbeidstevredenheid ( $r = -.11$ ; n.s.), zelfs wanneer dit wordt gecontroleerd voor de demografische gegevens.

*Hypothese 5b: De negatieve relatie tussen daadwerkelijke leiderschapsafstand en arbeidstevredenheid is sterker naarmate men extravert is.*

Uit tabel 4 blijkt dat de interactie tussen extraversie en leiderschapsafstand niet significant samenhangt met arbeidstevredenheid ( $\beta = .66$ , n.s.). Dit betekent dat extraversie geen modererende werking heeft op de relatie tussen daadwerkelijke leiderschapsafstand en arbeidstevredenheid.

Hypothese 5b is dus niet bevestigd.

**Tabel 4.** Extraversie als moderator in het verband tussen Leiderschapsafstand en Arbeidstevredenheid.

		$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Model 1	Afstand	-.11	.01	.01
Model 2	Afstand	-.10	.02	.01
	Extraversie	.10		
Model 3	Afstand	-.60	.04	.01
	Extraversie	-.41		
	Afstand x Extraversie	.66		

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$

*Hypothese 6: De mate van overeenstemming tussen de geprefereerde leiderschapsafstand en de daadwerkelijke leiderschapsafstand is positief gerelateerd aan de arbeidstevredenheid.*

In tegenstelling tot wat werd verwacht (hypothese 6) blijkt uit tabel 1 dat de mate van overeenstemming tussen de geprefereerde leiderschapsafstand en de daadwerkelijke leiderschapsafstand geen significante relatie heeft met de arbeidstevredenheid van de werknemer ( $r = -.13$ , n.s.).

*Hypothese 7a: Daadwerkelijke leiderschapsafstand is negatief gerelateerd aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

Zoals verwacht (hypothese 7a) blijkt uit tabel 1 dat daadwerkelijke leiderschapsafstand een significant negatieve samenhang heeft met de kwaliteit van de LMX relatie ( $r = -.41$ ;  $p < .01$ ), ook na controle van de demografische gegevens.

*Hypothese 7b: De negatieve relatie tussen daadwerkelijke leiderschapsafstand en de kwaliteit van de LMX relatie is sterker naarmate men extravert is.*

In tegenstelling tot wat verwacht werd (hypothese 7b) blijkt uit tabel 5 dat de interactie tussen extraversie en leiderschapsafstand geen significante relatie heeft met de kwaliteit van de LMX relatie ( $\beta = .44$ , n.s.). Dit betekent dat extraversie geen effect heeft op de relatie tussen leiderschapsafstand en de kwaliteit van de LMX relatie en niet als moderator fungeert.



**Tabel 5.** Extraversie als moderator in het verband tussen Leiderschapsafstand en de Kwaliteit van de LMX relatie.

		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
Model 1	Afstand	-.41	.17	.17
Model 2	Afstand	-.44	.20	.03
	Extraversie	-.19		
Model 3	Afstand	-.77	.20	.01
	Extraversie	-.52		
	Afstand x Extraversie	.44		

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$

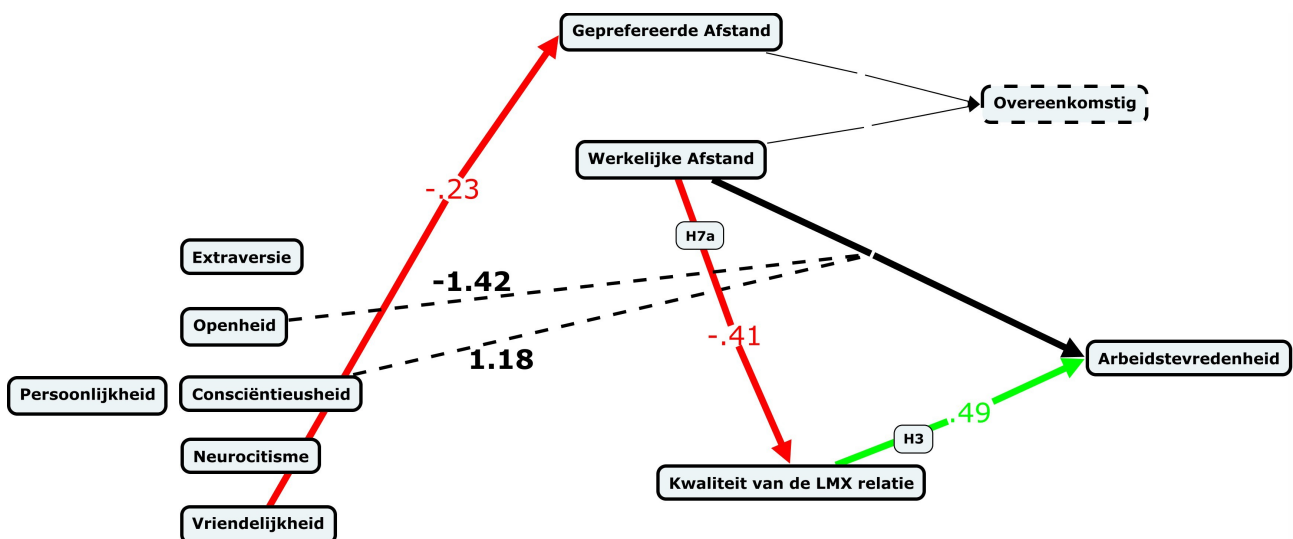
*Hypothese 8: De mate van overeenstemming tussen de geprefereerde leiderschapsafstand en de daadwerkelijke leiderschapsafstand is positief gerelateerd aan de kwaliteit van de LMX relatie.*

In tegenstelling tot wat verwacht werd (hypothese 8) blijkt uit tabel 1 dat de mate van overeenstemming tussen de geprefereerde leiderschapsafstand en de daadwerkelijke leiderschapsafstand geen significant effect heeft op de kwaliteit van de LMX relatie ( $r = -.04$ , n.s.).

## 5. Discussie

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van dit onderzoek worden besproken en geïnterpreteerd. Dit zal worden gedaan aan de hand van de hypothesen en de bevindingen welke buiten de hypothesen om zijn gevonden. De beperkingen van dit onderzoek zullen worden besproken en op basis hiervan zal een suggestie worden gedaan voor toekomstig onderzoek. Tenslotte wordt er een conclusie getrokken over wat de resultaten voor waarde hebben voor de praktijk.

*Figuur 2: De resultaten van deze studie.*



### *Interpretatie van de resultaten*

Figuur 2 illustreert de bevindingen van dit onderzoek. Uit de resultaten blijkt dat extraversie geen samenhang vertoont met de geprefereerde leiderschapsafstand. Dit betekent dat de mate van extraversie bij werknemers niet voorspelt op welke afstand de werknemer graag met de leidinggevende werkt. Dit is niet in lijn met de verwachting (hypothese 1). Uit de analyses kwam naar voren dat er wel een negatieve samenhang bestaat tussen vriendelijkheid en geprefereerde leiderschapsafstand ( $\beta = -0.23$ ,  $p < .05$ ). Dit betekent dat naarmate de werknemer hoger scoort op de persoonlijkheidstrekk 'vriendelijkheid' er een grotere behoefte is aan contact met de leidinggevende.

Uit de resultaten blijkt verder dat de persoonlijkheidstrekken extraversie, vriendelijkheid en consciëntieusheid niet samenhangen met de kwaliteit van de LMX relatie nadat ze zijn gecontroleerd voor achtergrondvariabelen. Dit betekent dat de mate van extraversie, vriendelijkheid of consciëntieusheid niet voorspellen wat de kwaliteit van de relatie is tussen de werknemer en de leidinggevende. Dit is niet in lijn met de verwachting (hypothese 2a, 2b en 2c). Ook lijken de resultaten in strijd met de resultaten uit eerder onderzoek (Nahrgang et al., 2009; Phillips & Bedeian, 1994) waar een positief verband was gevonden tussen extraversie en de kwaliteit van de LMX relatie.

Zoals voorspelt in hypothese 3 bleek de kwaliteit van de LMX relatie significant positief samen te hangen met de arbeidstevredenheid. Dit betekent dat naarmate de kwaliteit van de relatie tussen werknemer en leidinggevende hoger is, de arbeidstevredenheid zal toenemen. Dit is in lijn met de verwachting (hypothese 3) en met eerdere bevindingen uit de literatuur (Gerstner & Day, 2007; Springer, 2006).

De kwaliteit van de LMX relatie bleek geen mediator te zijn voor de relatie tussen extraversie, vriendelijkheid of consciëntieusheid op de arbeidstevredenheid. Extraversie, vriendelijkheid of consciëntieusheid bleken dus niet via de kwaliteit van de LMX relatie de arbeidstevredenheid te beïnvloeden. Dit was tegen de verwachting in (hypothese 4a en 4b en 4c).

De daadwerkelijke afstand tot de leidinggevende bleek niet significant samen te hangen met de arbeidstevredenheid van de werknemer. Dit is niet in lijn met de verwachting (hypothese 5a). Dit betekent dat de hoeveelheid contact die werknemers met hun leidinggevende hebben niet van invloed is op de mate van tevredenheid van de werknemer. Dit verband bleek ook niet significant sterker te zijn naarmate de werknemer extravert is. Extraversie bij de werknemer bleek de relatie tussen de daadwerkelijke leiderschapsafstand en de arbeidstevredenheid daarom niet te modereren, terwijl dit wel verwacht werd (hypothese 5b).

Uit nadere analyse (post hoc) blijkt wel dat de persoonlijkheidstrekken openheid ( $\beta = -1.42$ ,  $p < .05$ ) (Tabel 6) en consciëntieusheid ( $\beta = 1.18$ ;  $p < .05$ ) (Tabel 7) wel een significant modererend effect hebben op de relatie tussen daadwerkelijke leiderschapsafstand en arbeidstevredenheid.

Naarmate werknemers op kleinere afstand tot de leidinggevende staan is er een positief verband tussen openheid en tevredenheid. Dit betekent dat naarmate werknemers opener zijn en tevens meer contact hebben met hun leidinggevende, zij de neiging hebben om tevredener te zijn. Naarmate werknemers op grotere afstand tot de leidinggevende staan is er een negatief verband tussen openheid en en tevredenheid. Dit betekent dat naarmate werknemers opener zijn en weinig contact

hebben met hun leidinggevende, zij de neiging hebben minder tevreden te zijn (Figuur 3).

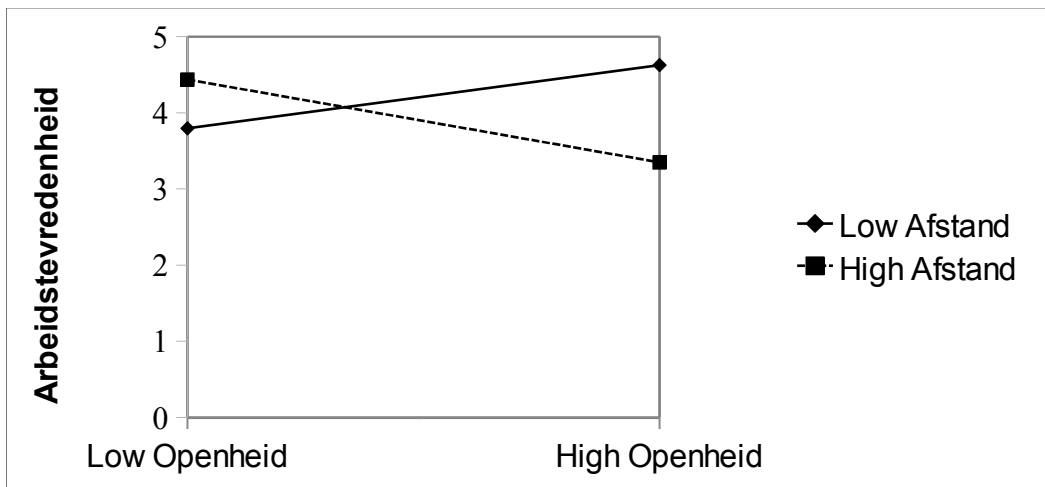
Daarnaast is het zo dat naarmate werknemers consciëntieuzer zijn zij tevredener zijn met het werk ( $r = .21$ ;  $p < .05$ ) (Tabel 1) en dit geldt met name naarmate zij op grotere afstand staan tot de leidinggevende. Dit betekent dat naarmate werknemers consciëntieuzer zijn en tevens minder contact hebben met hun leidinggevende, zij de neiging hebben om tevredener te zijn (Figuur 4).

**Tabel 6.** Openheid als moderator in het verband tussen Leiderschapsafstand en Arbeidstevredenheid.

		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
Model 1	Afstand	-.11	.01	.01
Model 2	Afstand	-.12	.02	.00
	Openheid	-.05		
Model 3	Afstand	1.06	.07	.05*
	Openheid	.91		
	Afstand x Openheid	-1.42*		

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$

*Figuur 3: Openheid als moderator in het verband tussen Leiderschapsafstand en Arbeidstevredenheid.*

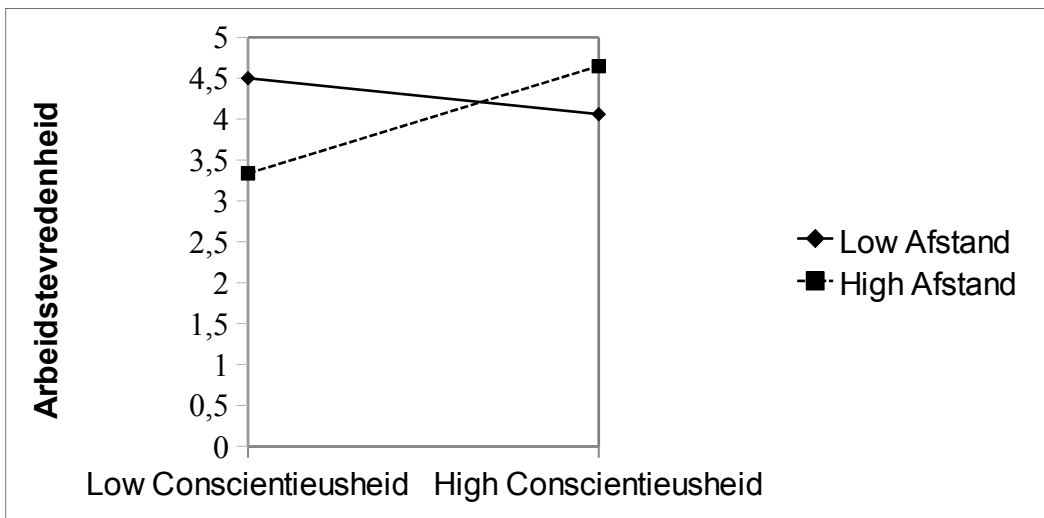


**Tabel 7.** Consciëntieusheid als moderator in het verband tussen Leiderschapsafstand en Arbeidstevredenheid.

		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
Model 1	Afstand	-.11	.01	.01
Model 2	Afstand	-.11	.05	.04
	Consciëntieusheid	.20		
Model 3	Afstand	-.89	.09	.04*
	Consciëntieusheid	-.69		
	Afstand x Consciëntieusheid	1.18*		

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$

Figuur 4: Consciëntieusheid als moderator in het verband tussen Leiderschapsafstand en Arbeidstevredenheid.



Uit de analyse van de resultaten bleek dat de mate van overeenstemming tussen de geprefereerde leiderschapsafstand en de daadwerkelijke afstand geen significant verband had met arbeidstevredenheid. Dit is niet in lijn met de verwachting (hypothese 6) en betekent dat de mate waarin wordt voldaan aan de behoefte aan contact van de werknemer de arbeidstevredenheid van de werknemer niet beïnvloedt.

De daadwerkelijke afstand tot de leidinggevende bleek, volgens verwachting, significant samen te hangen met de kwaliteit van de LMX relatie (hypothese 7a). Dit betekent dat naarmate werknemers meer contact met hun leidinggevende hebben zij een significant betere relatie hebben met de leidinggevende. Dit verband bleek niet significant sterker te zijn naarmate de werknemer extravertier is. Extraversie bij de werknemer bleek de relatie tussen de daadwerkelijke leiderschapsafstand en de kwaliteit van de LMX relatie niet te modereren, terwijl dit wel verwacht werd (hypothese 7b).

Uit de analyse van de resultaten bleek dat de mate van overeenstemming tussen de geprefereerde leiderschapsafstand en de daadwerkelijke afstand geen significant verband had met de kwaliteit van de LMX relatie. Dit is niet in lijn met de verwachting (hypothese 8) en betekent dat de mate waarin wordt voldaan aan de behoefte aan contact van de werknemer de kwaliteit van de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende niet beïnvloedt. Uit nadere analyse bleek wel dat wanneer in de analyse alleen de werknemers die een kleinere afstand prefereerden dan dat zij kregen werden opgenomen, de kwaliteit van de LMX relatie significant slechter werd naarmate dit verschil in

geprefereerde en daadwerkelijke afstand groter werd. Dit betekent dat werknemers naarmate zij meer contact met hun leidinggevenden zouden willen hebben dan daadwerkelijk hadden, een minder goede relatie met hun leidinggevende hadden ( $r = -.33$ ;  $p < .05$ ) (Tabel 8). Werknemers die minder contact prefereerden met hun leidinggevenden dan zij daadwerkelijk hadden bleken geen significant slechtere relatie te hebben met hun leidinggevende.

### *Beperkingen*

In het huidig onderzoek is de kwaliteit van de LMX relatie bepaald door de werknemer. De werknemers hebben hiervoor de LMX-7 ingevuld. Daarmee is alleen het perspectief van de werknemer in kaart gebracht. Het perspectief van de leider is daarbij dus buiten beschouwing gelaten. Paglis & Green (2002) beweren dat het bij onderzoek naar de LMX relatie belangrijk is om zowel het perspectief van de werknemer als van de leidinggevende te onderzoeken. Zij zijn van mening dat de LMX relatie gebaseerd is op een dyadische relatie waarbij werknemer en leidinggevende van elkaar afhankelijk zijn. Zij hebben aangetoond dat bij een hoge overeenstemming tussen leider en werknemers op kwaliteit van de LMX relatie er sprake is van minder leider-werknemer conflict. Cogliser, Schreisheim, Scandura & Gardner (2009) zijn hier nog verder in gegaan door te onderzoeken wat de verschillen tussen de beoordelingen op LMX relatie van leidinggevenden en werknemers betekenen voor de werkprestatie en de werk attitudes van de werknemer. Zij hebben zowel de leiders als de werknemers ingedeeld in hoge score of lage score op LMX relatie. Vervolgens hebben zij onderzocht wat het effect is van de combinaties van de LMX scores van leiders en werknemers op prestatie (o.a. kwaliteit en kwantiteit van het geleverde werk van de werknemer) en werk attitudes van de werknemer. Uit de resultaten bleek dat als leiders en werknemers beiden hoog scoorden op LMX, zij ook hoog scoorden op prestatie en werk attitudes en wanneer zij beiden laag scoorden op LMX ook de prestatie en werk attitudes laag bleken. Wanneer een leider hoog scoorde en een volger laag, bleek dat de werknemer hoog scoorde op prestatie. Wanneer de leider laag scoorde en een volger hoog, bleek dat de werknemer hoog scoorde op werk attitudes. Uit deze onderzoeken komt dus duidelijk naar voren dat zowel het perspectief op de LMX relatie van de leider als van de volger van belang is. Daarnaast is in dit onderzoek enkel de persoonlijkheid van de werknemers gemeten en niet met die van de leidinggevenden. Bernerth, Armenakis, Feild, Giles & Walker (2008) hebben zich

beziggehouden met de vraag of het uitmaakt of leiders en volgers van elkaar verschillen in persoonlijkheid en de invloed van die verschillen op de kwaliteit van de LMX relatie. In een studie waarin zij 195 leider-werknemer koppels onderzochten vonden zij dat verschillen tussen leiders en volgers in consciëntieusheid, vriendelijkheid, openheid en neurocitisme (emotionele stabiliteit) een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de LMX relatie. Zij stellen dan ook dat wat betreft de kwaliteit van de LMX relatie homogeniteit tussen leider en volger de voorkeur heeft boven heterogeniteit. Er is meer onderzoek gedaan naar gelijkenis tussen persoonlijkheid en LMX relatie. Zo vonden ook Bauer & Green (1996) eerder al onder 205 medewerkers en hun 112 leiders een verband tussen gelijkenissen in persoonlijkheid (tussen leider en volger) en latere ontwikkelingsprocessen, welke een hogere LMX relatie tot gevolg hadden. Zij toonden zelfs aan dat gelijkenissen in persoonlijkheid leidden tot hogere prestaties van de werknemers. Persoonlijkheid wordt in dit onderzoek echter benoemd en gemeten als affectiviteit (negatief of positief). Wat is dit? Toch lijkt dit in lijn met de bevindingen van Bernerth et al. (2008) en een bevestiging dat gelijke persoonlijkheden tussen leider en medewerker een hogere kwaliteit van de LMX relatie tot gevolg hebben. Er is in dit onderzoek voor gekozen om zowel het perspectief van de leidinggevende op de kwaliteit van de LMX relatie als de persoonlijkheid van de leidinggevende buiten beschouwing te laten. Dit omdat het praktisch lastig bleek om van alle werknemers ook de leidinggevend en een vragenlijst te laten invullen.

Onderzocht is dat interactie frequentie niet noodzakelijkerwijs een betere relatie tussen werknemer en leidinggevende betekent (Antonakis & Atwater, 2002). Dit kan ook afhangen van het soort werk. Werk kan meer of minder taakonzekerheid kennen, waarbij werknemers in meer of mindere mate afhankelijk zijn van hun leidinggevende, bijvoorbeeld bij nieuwe werknemers of bij werk waar beslissingen niet veel zelf genomen mogen worden. Wanneer een werknemer erg afhankelijk is van de leidinggevende om zijn werk goed te kunnen doen, dan zal deze werknemer wellicht gebaat zijn en/of behoefte hebben bij meer contact met zijn leidinggevende. Wanneer een werknemer zijn werk zelfstandig kan doen en weinig taakonzekerheid kent, zal de werknemer minder wellicht gebaat zijn en/of behoefte hebben aan veel contact met de leidinggevende. Het soort werk kan dus een voorspeller zijn van de behoefte aan afstand tot de leidinggevende. Het wel of niet voldoen aan die verschillende voorkeuren van afstand tot de leidinggevende zou impact kunnen hebben op de kwaliteit van de LMX relatie en de arbeidstevredenheid.

Vanuit het perspectief van de situationele leiderschap theorie (Hersey & Blanchard, 1985 in: Northouse, 2004) wordt gesteld dat een leidinggevende zijn manier van leidinggeven moet

afstemmen op de werknemer. De werknemer heeft een bepaalde mate van 'volwassenheid', welke wordt bepaald door de competentie en de betrokkenheid van de werknemer met zijn werk. De mate van competentie en betrokkenheid bepalen uiteindelijk op wat voor manier er effectief leiding zou moeten worden gegeven aan de werknemer. Een leidinggevende zou op basis van de werknemer zijn 'volwassenheid' in meer of mindere mate directief leiding kunnen geven en in meer of mindere mate ondersteunend leiding kunnen geven. Met name de mate van ondersteunend leidinggevend gedrag kan bepalend zijn voor de hoeveelheid contact (de mate van afstand) die een werknemer met een leidinggevende idealiter heeft. De 'volwassenheid' van de werknemer is in dit onderzoek niet gemeten.

Antonakis en Atwater (2002) stellen dat de kwaliteit van interacties belangrijker kan zijn dan de kwantiteit van de interacties. In dit onderzoek is echter de kwaliteit van de interacties is niet gemeten.

### *Suggesties voor verder onderzoek*

Het zou interessant zijn in een volgend onderzoek om te onderzoeken of de kijk op de kwaliteit van de LMX relatie vanuit het perspectief van de leidinggevende van invloed zal zijn. Zal een overeenstemming over kijk op de kwaliteit van de LMX relatie van de werknemer en de leidinggevende andere resultaten opleveren dan wanneer de kijk op de kwaliteit van de LMX relatie verschilt van elkaar? Daarnaast is het interessant om te kijken naar de persoonlijkheid van de leidinggevende om te kunnen onderzoeken welke combinatie van persoonlijkheden van werknemer en leidinggevende een positieve invloed hebben op de kwaliteit van de LMX relatie of op de arbeidstevredenheid van de werknemer. Dit zou bijvoorbeeld gedaan kunnen worden door een groot aantal afdelingen met werknemers en hun leidinggevendenden te onderzoeken, waarmee je wellicht ook een groter aantal deelnemers kunt werven en zodoende de betrouwbaarheid van het onderzoek kunt verhogen.

Ook kan het zinvol zijn om te onderzoeken hoe groot de invloed is van de kwaliteit van de interactie tussen werknemer en leidinggevende. Het is interessant om te weten in hoeverre de kwaliteit in verhouding staat tot de kwantiteit van de interactie op de kwaliteit van de LMX relatie en arbeidstevredenheid. Het soort werk kan ook een rol spelen in de behoefte aan interactie en zal daarom ook duidelijker in kaart moeten worden gebracht. In lijn hiermee kan het nuttig zijn om de



'volwassenheid' van de werknemer te meten. Zo zou onderzocht kunnen worden of een bepaalde mate van volwassenheid gecombineerd met een bepaalde mate van contact met de leidinggevende leidt tot een betere LMX relatie of een hogere arbeidstevredenheid.

Tot slot zou het interessant zijn om andere prestatie-maten te meten dan arbeidstevredenheid. Het kan voor veel organisaties nuttig zijn om te weten wat dit dan daadwerkelijk aan 'harde' prestaties oplevert. Hierbij valt te denken aan objectief meetbare prestatie-maten zoals omzet en aantal geproduceerde producten.

### *Conclusie*

Er zijn een aantal conclusies te trekken uit de resultaten van dit onderzoek. Er is gebleken dat geen van de persoonlijkheidstrekken significant invloed heeft op de kwaliteit van de LMX relatie. Dit betekent dat de persoonlijkheid van werknemers niet voorspelt hoe goed de relatie is met de leidinggevende. Daarnaast is bevestigd dat wanneer leidinggevend en meer contact hebben met hun werknemers, de kwaliteit van de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende verbetert. Ook blijkt dat een goede relatie tussen werknemer en leidinggevende leidt tot een verhoogde arbeidstevredenheid van de werknemer. Het is dus voor leidinggevende belangrijk om aan verbetering van deze relatie te werken.

Tenslotte is gebleken dat consciëntieusheid en openheid bij werknemers in combinatie met de afstand die de werknemer heeft tot de leider bepalend kan zijn voor de arbeidstevredenheid van de werknemer. Dit betekent dat leidinggevend en rekening zouden kunnen houden met de hoeveelheid aan contact die zij hebben met werknemers op basis van diens persoonlijkheidstrekken (consciëntieusheid en openheid). Dit om de tevredenheid van de werknemer te verhogen. Ook kan er bij het werven van nieuwe werknemers voor functies binnen opstartende teams of totaal nieuwe functies rekening worden gehouden met de verwachte afstand tot de leidinggevende in deze functie en de persoonlijkheid van de kandidaten. In het onderzoek naar de invloed van afstand tot de leidinggevende in organisaties is gebleken dat het zinvol is om hierin persoonlijkheid als factor mee te nemen.

## Literatuur

- Antonakis, J., Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The leadership Quarterly*. Vol. 13, pp. 673-704.
- Assendorp, J.B., Wilpers, S. (1998). Personality effects on social relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 74, pp. 1531-1544.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 44, No. 1, pp. 1-26.
- Bauer, T.N., Green, S.G. (1996). Development of leader-member exchange : A longitudinal test. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 6, pp. 1538-1567.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 4, pp. 231-272.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Giles, W.F., Walker, H.J. (2008). The influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX: An empirical investigation. *Group and Organization management*. Vol. 33, No. 2, pp. 216-240.
- Bernstein, D.A., Penner, L.A., Clarke-Stewart, A., Roy, E.J. (2003). *Psychology*. 6<sup>th</sup> edition.
- Cogliser, C.C., Schreisheim, C.A., Scandura, T.A., Gardner, W.L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The leadership Quarterly*. Vol. 20, No. 3, pp. 452-465.
- Costa, P.T., McCrea, R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. *Professional manual, Odessa, Florida: Assessment Resources Inc.*
- Danserau, F., Graen, G.B., Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 13, pp. 46-78.
- Dawson, J.F., Richter, A.W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, pp. 917-926. <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*. Vol. 11, 618-634.
- Feinberg, M.E., Kim, J., Greenberg, M.T. (2008). Personality and community prevention teams:

dimensions of team leader and member personality predicting team functioning. *Evaluation and Program Planning*. Vol. 31, pp. 403-409.

- Gael, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. Vol. 6, No. 2, pp. 219-247.
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, pp. 827-844.
- Harris, K.J., Wheeler, A.R., Kacmar, K.M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions and performance. *The Leadership Quarterly*. Vol 20, pp. 371-382.
- Henderson D.J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C., Chaudhry, A. (2009). LMX Differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership Quarterly*. Vol. 20, pp. 517-534.
- Howell, J.M., Hall-Merenda, K.E. (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, pp. 680-694.
- Howell, J.M., Neufeld, D.J., Avolio, B.J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, No. 2, pp. 273-285.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. (2007). leader-member exchange and citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal op Applied Psychology*. Vol. 92, pp. 269-277.
- Mount, M.K., Barrick, M.R., Stewart, G.L. (1998). Five factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational behaviour and human decision processes*. Vol. 108, No. 2, pp. 256-266.
- Napier, B.J., & Ferris, G.R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource- Management Review*. Vol. 3, No. 4, pp. 1175-1195.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3<sup>rd</sup> edition). London: Sage.
- Paglis, L.L., Green, S.G. (2002). Both sides now: Supervisor and Subordinate perspectives on relationship quality. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 32, no. 2, pp. 250-276.

- Phillips, A.S., Bedeian, A.G. (1994). Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 4, pp. 990-1001.
- Preacher, K.J. & Leonardelli (2003). Interactive calculation tool for mediation tests.  
<http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>
- Schyns, B., Felfe, J. (2006). The personality of followers and its effect on the perception of leadership. An overview, a study and a research agenda. *Small Group Research*. Vol. 37, No. 5, pp. 522-539.
- Sears, G.J., Holmvall. C.M. (2010). The joint influence of supervisor and subordinate emotional intelligence on leader-member exchange. *Journal of Business Psychology*. Vol. 25, No. 4, pp. 593-605.
- Springer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee Relationship and the Level of the Employee’s Job Satisfaction. *Public Organization Review*. Vol. 6, No. 2, pp. 125-142.
- Truckenbrodt, Y.B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*. pp. 233-244.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: attribution of charisma to close and distant leaders. *The leadership Quarterly*. Vol. 9, pp. 161-176.

## Bijlage 1

Geachte deelnemer,

Voor u ligt een vragenlijst die is ontwikkeld in het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de Master Arbeids- en Organisationspsychologie vanuit de Universiteit Utrecht.

### Enkele aandachtspunten:

- Om deel te kunnen nemen aan dit onderzoek dient u in uw werk een direct leidinggevende boven u te hebben en minimaal 24 uur per week te werken.
- Deze vragenlijst gaat over uw situatie op het werk en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst zelf in. Het gaat immers om uw eigen ervaringen en opvattingen en niet om die van anderen.
- De door u verstrekte informatie wordt uiteraard anoniem, en strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen de onderzoekers krijgen uw gegevens te zien.
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.

Lees de instructies vooraf aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door, want de antwoordcategorieën kunnen per onderdeel verschillen.

Wanneer u vragen heeft bij het invullen van deze vragenlijst, kunt u telefonisch of via e-mail contact opnemen met:

Martin Smeets  
T 06-14328065  
E [m.smeets1@students.uu.nl](mailto:m.smeets1@students.uu.nl)

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Hier volgen enkele vragen over de relatie tussen u en uw direct leidinggevende.

		Nooit	Zelden	Soms wel, soms niet	Redelijk vaak	Zeer vaak
1	Weet u hoe tevreden uw direct leidinggevende met u is?	1	2	3	4	5
2	Als u problemen tegenkomt in uw werk, begrijpt uw leidinggevende dan wat u nodig heeft om uw werk goed te kunnen doen?	1	2	3	4	5
3	Hoe vaak herkent uw leidinggevende uw talenten?	1	2	3	4	5
4	Heeft u voldoende vertrouwen in uw leidinggevende? (Bijvoorbeeld om zijn of haar beslissingen te verdedigen op momenten dat hij of zij er niet is om dat zelf te doen)	1	2	3	4	5

		Geen	Klein	Gemiddeld	Redelijk	Groot
5	Weet u hoe tevreden uw direct leidinggevende met u is?	1	2	3	4	5
6	Als u problemen tegenkomt in uw werk, begrijpt uw leidinggevende dan wat u nodig heeft om uw werk goed te kunnen doen?	1	2	3	4	5

		Zeer slecht	Slechter dan gemiddeld	Gemiddeld	Beter dan gemiddeld	Zeer goed
7	Hoe zou u de werkrelatie met uw direct leidinggevende	1	2	3	4	5

		Zeer slecht	Slechter dan gemiddeld	Gemiddeld	Beter dan gemiddeld	Zeer goed
	karakteriseren?					

**De volgende uitspraken gaan over uw tevredenheid ten aanzien van uw werk.**

**Wilt u aangeven in hoeverre u het met deze uitspraken eens bent?**

		Niet mee eens	Nauwelijks mee eens	Soms mee eens	Redelijk mee eens	Geheel mee eens
1	Ik ben tevreden over de samenwerking met collega's.	1	2	3	4	5
2	Ik ben een te groot deel van mijn tijd kwijt aan werkzaamheden die ik vervelend vind.	1	2	3	4	5
3	Mijn werk is zinvol.	1	2	3	4	5
4	De communicatie in deze organisatie verloopt goed.	1	2	3	4	5
5	Ik krijg voldoende informatie over de resultaten van mijn werk.	1	2	3	4	5
6	Ik vind dat ik voor het werk dat ik doe eigenlijk niet voldoende wordt betaald.	1	2	3	4	5
7	Ik ben tevreden met mijn werk.	1	2	3	4	5
8	Ik voel me veilig om problemen met collega's te bespreken.	1	2	3	4	5
9	De onderlinge sfeer met collega's is goed.	1	2	3	4	5

		Niet mee eens	Nauwelijks mee eens	Soms mee eens	Redelijk mee eens	Geheel mee eens
10	Alles overwegend heb ik het prima naar mijn zin bij deze organisatie.	1	2	3	4	5

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u zich over het algemeen voelt of gedraagt.

Wilt u het antwoord aanklikken wat het best bij u past?

		Niet op mij van toepassing						Helemaal op mij van toepassing
1	Heel creatief	1	2	3	4	5	6	7
2	Ordelijk	1	2	3	4	5	6	7
3	Humeuriger dan anderen	1	2	3	4	5	6	7
4	Nauwkeurig	1	2	3	4	5	6	7



5	Aardig tegen anderen	1	2	3	4	5	6	7
6	Stemmingen gaan erg op en neer	1	2	3	4	5	6	7
7	Bedeesd in het gezelschap van anderen	1	2	3	4	5	6	7
8	Georganiseerd	1	2	3	4	5	6	7
9	Vindingrijk	1	2	3	4	5	6	7
10	Prikkelbaarder dan anderen	1	2	3	4	5	6	7
11	Sympathiek	1	2	3	4	5	6	7
12	Vinden van nieuwe oplossingen	1	2	3	4	5	6	7
13	Stil in het bijzijn van anderen	1	2	3	4	5	6	7
14	Behulpzaam	1	2	3	4	5	6	7
15	Verlegen	1	2	3	4	5	6	7

Hier volgen een aantal vragen over hoe vaak u met uw direct leidinggevende contact heeft.

Wilt u aanklikken wat het best voor u van toepassing is?

*Hoe vaak heeft u contact met uw direct leidinggevende...*

		Minder dan één keer maand	Een enkele keer per maand	Eens per week	Enkele keren per maand	Bijna elke dag wel eens	Enkele keren per dag	De hele dag door	Niet van toepassing
1	... bij een werk gerelateerd overleg waar nog anderen bij zijn?	1	2	3	4	5	6	7	X

2	... bij een werk gerelateerd overleg waar geen anderen bij zijn dan uzelf en uw leidinggevende?	1	2	3	4	5	6	7	X
3	... tijdens informele gelegenheden op of buiten het werk?	1	2	3	4	5	6	7	X
4	... terwijl u niet face-to-face contact heeft (bijv. via mail of telefoon)?	1	2	3	4	5	6	7	X

**Hoe vaak zou u contact willen hebben met uw direct leidinggevende...**

		dan één keer maand	Minder	Een enkele keer per maand	Eens per week	Enkele keren per maand	Bijna elke dag wel eens	Enkele keren per dag	De hele dag door	Niet van toepassing
1	... bij een werk gerelateerd overleg waar nog anderen bij zijn?	1	2	3	4	5	6	7	X	
2	... bij een werk gerelateerd overleg waar geen anderen bij zijn dan uzelf en uw	1	2	3	4	5	6	7	X	

	leidinggevende?								
3	... tijdens informele gelegenheden op of buiten het werk?	1	2	3	4	5	6	7	X
4	... terwijl u niet face-to-face contact heeft (bijv. via mail of telefoon)?	1	2	3	4	5	6	7	X

### Achtergrondgegevens

*Hieronder volgen een aantal vragen over uw achtergrond.*

1	Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> Man
		<input type="checkbox"/> Vrouw
2	Wat is uw leeftijd?	.... Jaar
3	Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?  (als uw opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die het meest lijkt op de door u gevolgde opleiding)	<input type="checkbox"/> Lagere school
		<input type="checkbox"/> MAVO, LBO
		<input type="checkbox"/> HAVO, MBO
		<input type="checkbox"/> VWO

		<input type="checkbox"/> HBO
		<input type="checkbox"/> WO
4	Hoe lang werkt u inmiddels samen met uw direct leidinggevende?	.... Jaren
5	Wat is het geslacht van uw leidinggevende?	<input type="checkbox"/> Man
		<input type="checkbox"/> Vrouw
6	Wat is de leeftijd van uw leidinggevende (een schatting wanneer dit onbekend is)?	.... Jaar

**EINDE VAN DE VRAGENLIJST**

***Hartelijk dank voor uw medewerking!***

***Voor vragen en/of opmerkingen:***

[m.smeets1@students.uu.nl](mailto:m.smeets1@students.uu.nl)

T: 06-14328065