

# **Maakt overeenkomstigheid een verschil?**

*Het effect van surface- en deep-level  
overeenkomstigheid tussen leidinggevende en  
medewerker en de relatie met LMX en  
werkgerelateerde factoren.*



**Universiteit Utrecht,**

Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie

P.C. van Willigenburg (3633187)

Datum: 16-06-2014

Begeleider: M.C.W. Peeters

Tweede beoordelaar: W.B. Schaufeli

## **Samenvatting**

Het doel van deze studie was om te onderzoeken wat de relatie is tussen twee verschillende vormen van overeenkomstigheid (surface-level- en deep-level overeenkomstigheid) tussen medewerker en leidinggevende aan de ene kant en een aantal werkgerelateerde factoren aan de andere kant. Tevens werd onderzocht in hoeverre deze relaties verklaard kunnen worden door de kwaliteit van de Leader-Member Exchange-relatie tussen beide partijen. De resultaten, gebaseerd op 219 participanten binnen diverse clusters van een Nederlandse bank, laten zien dat surface-level overeenkomstigheid in de vorm van leeftijd- en sekseovereenkomst geen samenhang vertoont met alle werkgerelateerde factoren. Daarentegen bleek deep-level overeenkomstigheid, geoperationaliseerd als gemeenschappelijk perspectief, een direct significant verband te hebben met de werkgerelateerde factoren bevoegenheid, creativiteit, betrokkenheid en in-rol prestatie. Voor extra-rol prestatie werd echter geen verband gevonden. De mediator, LMX, was alleen significant verklarend in de relatie tussen deep-level overeenkomstigheid en bevoegenheid. Overeenkomstigheid maakt dus wel degelijk een verschil, maar alleen als het deep-level karakteristieken betreft. Zowel theoretische en praktische implicaties van het onderzoek worden besproken.

**Sleutelwoorden:** *Surface-level overeenkomstigheid, Deep-level overeenkomstigheid, Leader-Member Exchange, Bevoegenheid, Betrokkenheid, Creativiteit, Arbeidsprestatie.*

## **Abstract**

The purpose of this study was to examine the relationship between two different forms of similarity (surface-level and deep-level similarity) between employee and supervisor on the one hand and a few job-related factors on the other hand. Additionally the possible explanatory role of the Leader-Member Exchange in this relationship was investigated. The results, based on 219 participant of different clusters of a Dutch Banking company, showed that surface-level similarity, operationalized as age- and gender-similarity, did not relate to any of the job-related factors. Deep-level similarity, operationalized as common perspective, did significantly relate to the job-related factors work-engagement, commitment, creativity and in-role performance. However, for the factor extra-role performance no significant relationship was found. De mediating variable, LMX, only played a significant mediating role in the relationship between deep-level similarity and work-engagement. In conclusion, similarity does make a difference, but only when deep-level characteristics are concerned. Theoretical as well as practical implications of this study are discussed.

**Keywords:** *Surface-level similarity, Deep-level similarity, Leader-Member Exchange, Engagement, Commitment, Creativity, Performance.*

## **1. Inleiding**

### **1.1 Introductie**

Organisaties zijn in de afgelopen jaren steeds meer divers geworden, en deze diversiteits-ontwikkeling zal zich voortzetten in de jaren die komen gaan (Jackson, Stone, & Alvarez, 2003; Triandis, Kurowski, & Gelfand, 1994). Deze toename van diversiteit benadrukt de noodzaak voor onderzoek naar het effect van individuele verschillen en overeenkomsten op de werkvloer (Williams & O'Reilly, 1998). Medewerkers zullen namelijk bij een grotere diversiteit vaker samen moeten werken en wellicht leiding krijgen van individuen waarvan ze verschillen, met de mogelijke gevolgen van dien. In diversiteitsonderzoek zijn aspecten als leeftijd, geslacht en etniciteit het meest onderzocht. De nadruk op deze variabelen is waarschijnlijk te wijten aan het relatieve gemak waarmee onderzoekers deze variabelen kunnen meten en observeren, en daarbij de overtuiging dat deze variabelen als proxy dienen voor onderliggende psychologische karakteristieken zoals waarden en attitudes (Bantel & Jackson, 1989; Pfeffer, 1983; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992). De mogelijke effecten van demografische verschillen op werkgerelateerde factoren zijn echter inconsistent en onbeslist. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het beoogde verband tussen openlijke demografische karakteristieken en de minder zichtbare, maar desalniettemin invloedrijke, psychologische karakteristieken minder sterk is dan verwacht. Dit wijst erop dat onderzoek dat alleen gericht is op de zogenaamde 'surface-level' kenmerken, niet allesomvattend is binnen diversiteitsonderzoek. Het huidige onderzoek zal de diversiteitseffecten op werkgerelateerde variabelen proberen te verbreden door te onderzoeken wat het effect is van dieper liggende ('deep-level') karakteristieken naast deze demografische karakteristieken. Hiermee wordt het effect bedoeld van de mate van overeenkomstigheid tussen individuen met betrekking tot attitudes, (werk)waarden en interesses (Tsui & O'Reilly, 1989).

In de onderzoekstraditie die aangeduid wordt met de term 'relationele demografie' staat het uitgangspunt centraal dat overeenkomsten tussen individuen die met elkaar moeten samenwerken een positief effect hebben op het functioneren van deze mensen. Medewerkers hebben immers een sterke behoefte om zowel te passen bij hun werk omgeving als bij hun leidinggevende (Schneider, 2001). Hoewel overeenkomstigheid (similarity) belangrijke

consequenties heeft voor een scala aan uitkomsten, heeft de rol ervan met betrekking tot leiderschapsgedrag relatief beperkte aandacht ontvangen (Cornelis, van Hiel, & De Cremer, 2011). Recentelijk is er het besef dat de invloed van een leider mede afhankelijk is van de medewerkers' percepties van, bijvoorbeeld, overeenkomstigheid met de leider (Felfe & Schyns, 2006). Bovendien is overeenkomstigheid een van de factoren die de ontwikkeling van positieve relaties beïnvloedt (Brouer, Duke, Treadway, & Ferris, 2009), en zal daarom hoogstwaarschijnlijk interacteren met de kwalitatieve relatie tussen leidinggevende en medewerker. In dit onderzoek wordt daarom de focus gelegd op overeenkomstigheid tussen medewerker en leidinggevende en de Leader Member Exchange - relatie (LMX: Graen & Scandura, 1987).

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken wat de relatie is tussen de twee verschillende vormen van overeenkomstigheid (surface-level- en deep-level overeenkomstigheid) tussen medewerker en leidinggevende aan de ene kant en een aantal werkgerelateerde (welzijns)indicatoren aan de andere kant. Hierbij wordt tevens onderzocht in hoeverre deze relatie verklaard kan worden door de kwaliteit van de LMX-relatie tussen beide partijen. Diversiteitonderzoek is onevenredig gericht op het vinden van 'hoofdeffecten' voor diversiteit (Jackson & Joshi, 2004), terwijl het huidige onderzoek juist door de toevoeging van een mediator inzicht kan geven in de processen die eronder liggen. Zodoende zal dit onderzoek belangrijke inzichten kunnen opleveren in hoe overeenkomstigheid tussen medewerkers en leidinggevendenden de medewerkers' reactie op leiderschapsgedrag en werkgerelateerde factoren kunnen beïnvloeden.

## **1.2 Theoretische achtergrond**

### **1.2.1 Overeenkomstigheid**

Overeenkomstigheid wordt ook wel "one of the most central theoretical constructs in psychology" genoemd (p.254, Medin, Goldstone, & Gentner, 1993). Het is een relatief breed concept dat op diverse niveaus en in diverse contexten van belang is. Overeenkomstigheid tussen individuen blijkt, onder andere, een belangrijke invloed te hebben op de kwaliteit van de relatie tussen individuen (Harrison, Price, & Bell, 1998). Volgens de 'similarity-attraction' theorie (Byrne, 1971) is er namelijk een sterke, positieve relatie tussen overeenkomstigheid en interpersoonlijke attractie. Deze theorie stelt dat individuen doorgaans aangetrokken worden door mensen die op hen lijken. Des te meer

overeenkomsten tussen de individuen, des te positiever zijn de gevoelens jegens de ander. De reden hiervoor is dat medewerkers zoeken naar bevestiging van hun opinies en vaardigheden, waarbij ze streven naar maximalisatie van consistenties in hun geloofssysteem (Byrne, 1971). Aangezien medewerkers afhankelijk zijn van hun leidinggevende omtrent beloning, beoordeling en carrièremogelijkheden, is deze bevestiging van de leidinggevende belangrijk voor de medewerker. In dit onderzoek wordt derhalve ingegaan op de overeenkomstigheid tussen medewerker en leidinggevende.

### ***Overeenkomstigheid op surface-level***

Surface-level overeenkomstigheid kan gedefinieerd worden als overeenkomstigheid tussen individuen met betrekking tot zichtbare, fysieke kenmerken die een afspiegeling zijn van biologische karakteristieken (Jackson et al, 1992). Dergelijke karakteristieken zijn leeftijd, sekse en etniciteit; deze worden veelal meegenomen in onderzoek naar relationele demografie. Zo ook in het huidige onderzoek, waar de focus ligt op non-directionele leeftijds- en sekseovereenkomsten tussen medewerker en leidinggevende. Een non-directioneel leeftijdsovereenkomst betekent een absoluut leeftijdsovereenkomst ongeacht of de leidinggevende ouder of jonger is. De focus op non-directionele overeenkomsten in dit onderzoek stamt af van de similarity-attraction theorie (Turner, 1987) waarin algemene overeenkomstigheid de basis vormt en de richting van de overeenkomstigheid derhalve achterwege wordt gelaten. Overeenkomstigheid op surface-level wordt niet alleen verklaard door de 'similarity-attraction' theorie (Byrne, 1971), maar ook door de 'social-categorization' theorie (Turner, 1987). De 'social-categorization' theorie stelt dat sociale identiteiten ons zelfbeeld bepalen en een aanleiding vormen voor het indelen van onszelf en anderen in sociale groepen of categorieën. Dit categoriseren leidt tot het onderscheiden van de eigen groep (de in-group of 'wij') en de groep mensen die daar niet bij horen (de out-group of 'zij'). Deze sociale groepen ontstaan aan de hand van overeenkomstigheid op zichtbare demografische kenmerken, zoals geslacht en leeftijd. De functie van deze groepen is het oordelen over onderliggende disposities en motieven van anderen. Hierbij dienen demografische kenmerken dus als proxy voor dieper liggende waarden, waarbij stereotyperingen een groot effect hebben op de oordelen die men maakt.

Zoals eerder vermeld, levert onderzoek gericht op de effecten van surface-level overeenkomstigheid op organisatie-uitkomsten inconsistente en onbesliste resultaten op (Harrison, Price, & Bell, 1998). Een reden voor deze inconsistentie is mogelijk het type overeenkomstigheid dat onderzocht werd. Dit omdat er diverse surface-level overeenkomsten onderzocht kunnen worden, zoals etniciteit, welke mogelijk een ander effect hebben dan de overige surface-level variabelen (Allison, Armstrong, & Hayes, 2001; Tyran & Gibson, 2008). Andere onderzoeken wijzen desalniettemin naar de consistentere effecten van 'deep-level' overeenkomstigheid (Bauer & Green, 1996; Harrison et al, 1998; Phillips, Northcraft, & Neale, 2006; Turban, Dougherty, & Lee, 2002).

### ***Overeenkomstigheid op 'deep-level'***

Overeenkomstigheid op deep-level gaat uit van overeenkomsten tussen individuen met betrekking tot attituden, persoonlijkheid, overtuigingen en waarden. In het huidige onderzoek wordt de focus gelegd op een zogenaamd gemeenschappelijk perspectief tussen medewerker en leidinggevende. Met een gemeenschappelijk perspectief wordt overeenkomstigheid bedoeld in termen van waarden, ideeën, overtuigingen, toekomstperspectieven en oplossingen voor problemen. Informatie omtrent deze factoren wordt gecommuniceerd door verbaal- en non-verbaal gedrag en kan zodoende alleen verkregen worden door individuele interacties tussen medewerker en manager. De theorieën die effecten van surface-level overeenkomstigheid kunnen verklaren, zoals de similarity-attraction en sociale-categorisatie theorie, zijn hetzelfde als voor overeenkomstigheid op deep-level. Overeenkomstigheid of ongelijkheid van waarden en attituden tussen individuen zal dus leiden tot een categorisatie van mensen (in-group en out-group), waarbij mensen die als overeenkomstig worden waargenomen, worden bevoordeeld (Brewer, 1999).

Mettertijd kunnen surface-level kenmerken waarop men overeenkomt of verschilt hun impact verliezen doordat men juist (ook) op diepere levels overeenkomt. Indien men namelijk interacteert om elkaar te leren kennen, zullen stereotypen worden vervangen door meer accurate kennis over elkaar als individu. Dit is gegrond in de 'contact hypothese' (Allport, 1954; Amir, 1969). Vooral in een context van langlopende interacties en relaties, is overeenkomstigheid op een dieper niveau van meer belang dan

overeenkomstigheid in de vorm van demografische kenmerken die aan de oppervlakte liggen.

#### **1.2.4 Leader Member Exchange Theorie**

Overeenkomstigheid is een van de factoren die de ontwikkeling van positieve relaties beïnvloedt (Brouer et al, 2009) en zal daarom waarschijnlijk interacteren met de leidinggevende-medewerker relatie. Onderzoek heeft bovendien uitgewezen dat overeenkomstigheid tussen medewerker en leidinggevende een determinant is van de Leader-Member Exchange relatie (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). De Leader-Member-Exchange Theorie (LMX; Graen & Scandura, 1987) verklaart leiderschap aan de hand van de tweeweg- of dyadische relatie tussen leidinggevend en ondergeschikten. De centrale, en tevens unieke, propositie van de LMX is dat er verschillende soorten relaties ontstaan tussen de leidinggevende en zijn /haar ondergeschikten. De leidinggevende differentieert een in-group en uit-group van medewerkers aan de hand van diverse factoren, waaronder ook overeenkomstigheid in interesses of waarden. De in-group heeft een hoge kwaliteit van uitwisselingsrelatie en wordt gekarakteriseerd door wederzijds respect, vertrouwen en loyaliteit. De out-group heeft daarentegen een lage kwaliteit uitwisselingsrelatie, die gekarakteriseerd wordt door formele, rol-gedefinieerde interacties en contractuele uitwisselingen die resulteren in hiërarchie en afstandelijkheid. De kwaliteit van de LMX relatie kan uitkomsten voorspellen op het individuele niveau, het groepsniveau en het niveau van de organisatie (Gestner & David, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995).

### **1.3. Vooronderstelde onderzoeksmodel**

#### **1.3.1 Overeenkomstigheid en werkgerelateerde uitkomsten**

In onderzoek naar demografische verschillen en overeenkomsten tussen medewerkers en leidinggevend is prestatie-beoordeling de meest onderzochte werkgerelateerde uitkomstvariabele. Zo blijkt bijvoorbeeld dat leidinggevend hun medewerkers slechter beoordelen als non-directionele leeftijdsverschillen toenemen (Van der Heijden et al, 2010; Tsui & O'Reilly, 1998). In het huidige onderzoek wordt bekeken wat het specifieke effect is van zowel surface-level als deep-level overeenkomstigheid op diverse werkgerelateerde variabelen, namelijk, bevlogenheid, creativiteit, betrokkenheid en arbeidsprestatie. Het



incorporeren van deze verschillende uitkomstvariabelen, met zowel prestatie- als welzijnsindicatoren dient ter uitbreiding van de huidige - enigszins eenzijdige - focus op prestatiebeoordeling binnen diversiteitsonderzoek. Volgens de sociale categorisatie theorie zouden de dynamieken van interactie tussen leidinggevende en medewerker zo gevormd moeten zijn dat zowel surface- als deep-level overeenkomstigheid positief relateert aan de werkgerelateerde variabelen. De redenering hiervoor komt voort uit het feit dat een baan quasi-stabiel is en bestaat uit voortdurende onderhandelingen van plichten, rollen en verantwoordelijkheden (Ilgen & Holenbeck, 1991). De sociale categorisatie theorie stelt dat leidinggevende en medewerkers die overeenkomen minder moeilijkheden zullen hebben in deze onderhandelingen, omdat zij dezelfde perspectieven aanhangen. Medewerkers die geen problemen ondervinden in het proces van rol- en taakdefinitie door overeenkomstigheid zullen waarschijnlijk positieve werkgerelateerde ervaringen hebben. Dit is logisch aangezien de leidinggevende de directe representatie is van de organisatie en een grote kracht is in het definiëren van de realiteit van de baan. Onderzoek van Tsui & O'Reilly (1998) bevestigt dit effect van rol- en taak ambiguïteit naarmate de leidinggevende en medewerker minder overeenkomen.

Aan de andere kant kan het zijn dat overeenkomsten tussen leidinggevende en medewerkers kunnen leiden tot meer wederzijdse attractie (Byrne, 1971) en een categorisatie in de in-group. Hierdoor kunnen dyadische werk-interacties door medewerkers gezien worden als gemakkelijk en niet-stressvol. Dit leidt mogelijk tot positieve werkgerelateerde ervaringen, met een positief effect op bevoegenheid, arbeidsprestatie, betrokkenheid en creativiteit. Aan de hand van voorgaande theorieën en assumpties worden de volgende hypothesen opgesteld:

*Hypothese 1: Surface-level overeenkomstigheid (overeenkomstigheid van leeftijd en geslacht) heeft een positieve relatie met werkgerelateerde factoren (bevoegenheid, creativiteit, betrokkenheid en prestatie).*

*Hypothese 2: Deep-level overeenkomstigheid (gemeenschappelijk perspectief) heeft een positieve relatie met werkgerelateerde factoren (bevoegenheid, creativiteit, betrokkenheid en prestatie).*

Zoals eerder toegelicht, wijzen vele onderzoeken op het duurzame en consistentere effect van deep-level overeenkomstigheid vergeleken met surface-level overeenkomstigheid (Bauer & Green, 1996; Harrison et al, 1998; Phillips et al, 2006; Turban et al, 2002). Dit wordt verklaard door de 'contact hypothese' (Allport, 1954; Amir, 1969), die stelt dat overeenkomsten op oppervlakte niveau voornamelijk van invloed zijn aan het begin van de uitwisselingsrelatie. Dit zijn immers de waarneembare karakteristieken waarop vooroordelen en categorisaties worden gebaseerd. Mensen neigen hun diepere overeenkomstigheidspercepties te baseren op de oppervlakte niveau overeenkomstigheid, maar na meer uitgebreide en intense interacties met de leidinggevende kunnen zij hun dieper liggende overeenkomstigheidsperceptie aanpassen. Aspecten en percepties van deze deep-level kenmerken, zoals attitudes, persoonlijkheid en waarden, maken onderdeel uit van de persoonlijke realiteit (Lewin, 1947), en zullen daardoor meer effect hebben op werkgerelateerde factoren van de medewerker zoals bevlogenheid en prestatie. Aangezien dit onderzoek zich richt op bestaande, en aldus mogelijk langdurige, leidinggevende-medewerker relaties, wordt het volgende verondersteld:

*Hypothese 3: Deep-level overeenkomstigheid (gemeenschappelijk perspectief) heeft een sterkere positieve relatie met werkgerelateerde factoren (bevlogenheid, creativiteit, betrokkenheid en prestatie) dan surface-level overeenkomstigheid (overeenkomstigheid van leeftijd en geslacht).*

### **1.3.2 LMX als mediator in de relatie tussen overeenkomstigheid en werkgerelateerde uitkomsten**

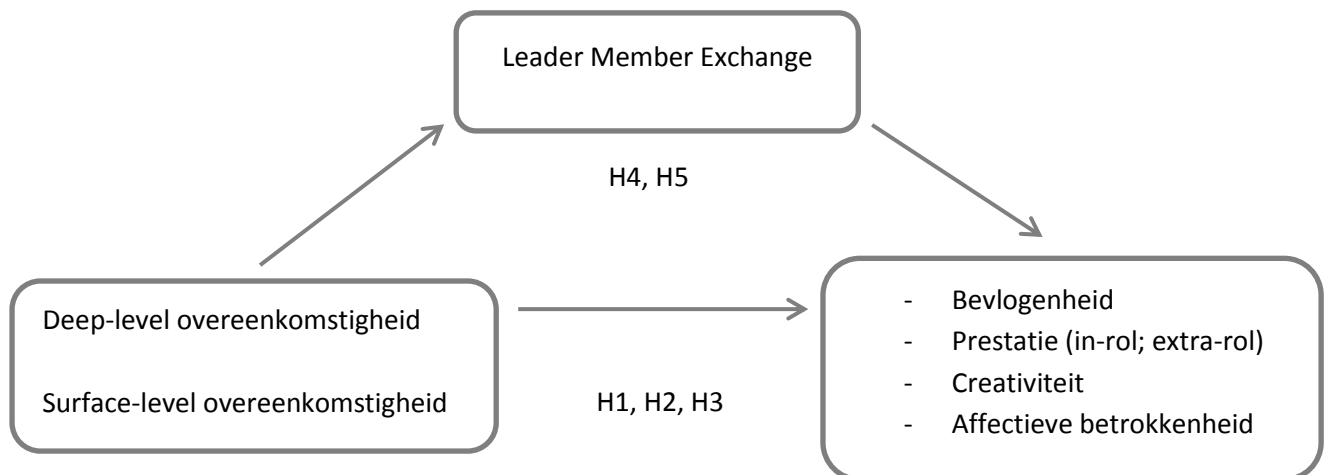
Zoals eerder toegelicht is overeenkomstigheid een van de factoren die de ontwikkeling van positieve relaties beïnvloedt (Brouer et al, 2009). Het zal daarom waarschijnlijk interacteren met de leidinggevende-medewerker relatie, oftewel de LMX-relatie. Overeenkomstigheid wordt door de 'similarity-attraction' theorie (Byrne, 1971) immers gerelateerd aan interpersoonlijke attractie en 'liking'. Dit zijn factoren die geschaard worden onder de noemer 'affect', welke weer geïdentificeerd wordt als de belangrijkste component in interpersoonlijke relaties (Zajonc, 1980). Deze affectieve component van leidinggevende-medewerker relaties zal dus ook een cruciale rol spelen in de ontwikkeling van de LMX-relatie. Onderzoek van Wayne en Ferris (1990) bevestigt zowel de relatie tussen overeenkomstigheid en affect als de relaties tussen affect en LMX. Deze

associaties suggereren een directe relatie tussen overeenkomstigheid en LMX. Bovendien blijken leidinggevenden de in-group en uit-group mede te categoriseren aan de hand van overeenkomstigheid met de medewerker (Graen & Scandura, 1987). Onderzoek laat zien dat hoge kwaliteit LMX relaties (in-group) geassocieerd zijn met betere prestaties en meer werktevredenheid (Gerstner & Day, 1997; Liden et al, 1997). Daarnaast laat onderzoek zien dat er een relatie is tussen leidinggevende-medewerker overeenkomstigheid en prestatie beoordeling (Turban & Jones, 1988) wat suggereert dat LMX een mediërende rol speelt in deze relatie. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*Hypothese 4: LMX medieert de relatie tussen surface-level overeenkomstigheid (overeenkomstigheid van leeftijd en geslacht) en werkgerelateerde factoren (bevlogenheid, creativiteit, betrokkenheid en prestatie).*

*Hypothese 5: LMX medieert de relatie tussen deep-level overeenkomstigheid (gemeenschappelijk perspectief) en werkgerelateerde factoren (bevlogenheid, creativiteit, betrokkenheid en prestatie).*

Alle voorgenoemde hypothesen staan visueel weergegeven in het onderzoeksmodel in Figuur 1.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

## 2. Methode

### 2.1 Participanten

De participanten waren medewerkers van ING Domestic Bank Nederland, die werkzaam waren binnen verschillende clusters (zie Tabel 1). Er werden in totaal 719 medewerkers benaderd, hiervan zijn 320 (45%) medewerkers aan de vragenlijst begonnen, en 219 (30%) medewerkers hebben de vragenlijst volledig ingevuld. De uiteindelijke dataset bestond uit de gegevens van deze 219 participanten. Dit is een respons van 30%. Dit totale aantal participanten had een gemiddelde leeftijd van 44,9 jaar ( $SD = 9,9$ ), en hiervan waren er 115 (52,5 %) man en 104 (47,5 %) vrouw. Het gemiddelde aantal jaren dat de participanten bij ING werkzaam waren was 17,0 jaar ( $SD = 11,9$ ). Als hoogst genoten opleiding rapporteerde 0.5% lagere school, 10% MAVO, LBO en VMBO, 22.4% HAVO en MBO, 5% VWO, 44.3% HBO en 17.8% WO. Om niet-afhankelijke observaties te voorkomen werd één medewerker per afdeling aselekt geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek. Indien er namelijk twee medewerkers per leidinggevende de vragenlijst zouden invullen, dan zouden de verkregen data niet onafhankelijk zijn doordat beiden dezelfde leidinggevende hebben.

Tabel 1. Verdeling participanten naar cluster ( $N = 219$ )

	<b>Aantal</b>	<b>Percentage</b>
Particulier (retail banking)	98	44,75
Zakelijk (retail banking)	34	15,53
Finance	12	5,48
Risk	14	6,40
Operations	21	9,59
Informations (IT)	27	12,38
HR	13	5,94
<b>Totaal</b>	219	100.0

### 2.2 Procedure

De participanten werden per e-mail uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek. In deze mail werd het belang en de vertrouwelijkheid van het onderzoek toegelicht, waarna een unieke link werd aangeboden naar de online surveytool NetQuestionnaires (NetQ) waar de vragenlijst kon worden ingevuld. Voorafgaand aan de vragenlijst werd nogmaals kort toegelicht wat de participant kon verwachten en werd vertrouwelijkheid van de gegevens gegarandeerd.

Bovendien werd duidelijk vermeld dat de resultaten niet op individueel- of teamniveau werden geanalyseerd, maar alleen op organisatieniveau. Het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 5 tot 10 minuten.

### 2.3 Meetinstrumenten

De vragenlijst in dit onderzoek (zie bijlage 1) omvatte de volgende secties:

*Surface-level overeenkomstigheid* werd geoperationaliseerd naar zowel leeftijdsovereenkomst als sekseovereenkomst tussen medewerker en leidinggevende. Deze variabelen werden gemeten door gebruik te maken van de bestaande demografische gegevens van de participanten en hun leidinggevende uit de ING-database. De gegevens uit de vragenlijst en de database werden aan elkaar gekoppeld door middel van het emailadres van de medewerkers. Deze adressen stonden namelijk zowel in de ING database als in de gegevens van NetQ. De variabele *sekseovereenkomst* werd gecreëerd middels een dummyvariabele (1= sekseverschil, 0= geen sekseverschil). De variabele *leeftijdsovereenkomst* werd gecreëerd door de negatieve en positieve leeftijdsverschilscores in het kwadraat te zetten, en vervolgens hiervan de wortel te trekken. Bijvoorbeeld, een medewerker die 30 jaar jonger is dan zijn/haar leidinggevende (-30) kreeg zodoende een absolute non-directionele leeftijdsscore van (+30), wat overeenkomt met een medewerker die 30 jaar ouder is dan zijn/haar leidinggevende ( $\sqrt{(-30)^2} = 30$ ). Zo bleven alleen positieve scores over voor de variabele, waardoor de non-directionele variabele leeftijdsovereenkomst ontstond. Dit betekent dat des te hoger de score voor deze variabele, des te meer leeftijdsverschil er bestaat tussen de medewerker en diens leidinggevende ongeacht of men jonger of ouder was.

*Deep-level overeenkomstigheid* werd geoperationaliseerd door te kijken naar waargenomen gemeenschappelijk perspectief tussen de leidinggevende en de medewerker. Dit construct includeerde overeenkomstigheid van waarden, (toekomst)perspectief, attituden en oplossingen voor problemen. Hierbij werd een instrument uit het onderzoek van Kacmar, Harris, Carlson, & Zivnuska (2009) als uitgangspunt genomen. Deze schaal bestaat uit 6 items, die afkomstig zijn van verschillende gevalideerde vragenlijsten (Turban & Jones, 1988; Liden et al, 1997). Deze Engelstalige schaal was vertaald naar het Nederlands voor dit onderzoek. Voorbeeld items zijn: 'Mijn leidinggevende en ik zijn vergelijkbaar in termen van onze toekomstperspectieven, vooruitzichten en waarden' en 'Mijn

leidinggevende en ik komen vaak met dezelfde oplossingen voor een probleem'. Deze items konden beantwoord worden op een zeven-punt Likertschaal, variërend van 'helemaal mee oneens'(1) tot 'helemaal mee eens' (7). Interne consistentie van deze schaal was hoog ( $\alpha = .90.$ ) en factoranalyse geeft weer dat de items inderdaad laden op één factor (zie tabel 4 in bijlage 2). Ondanks dat de schaal dus bestaat uit items van verschillende vragenlijsten, kan deze als één schaal geïnterpreteerd worden.

*Leader Member Exchange (LMX)* werd gemeten met de Nederlandse vertaling door Janssen en Van Yperen (2004) van de schaal van Graen en Uhl-Bien (1995). Een voorbeelditem is: 'Mijn werkrelatie met mijn leidinggevende is goed.' De schaal bevatte zeven items die beantwoord konden worden op een zeven-punt Likert schaal, variërend van 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (7). Cronbach's alpha voor deze schaal was .95 .

*Bevlogenheid* werd gemeten aan de hand van de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). In dit onderzoek werd de verkorte versie van de UBES gebruikt, bestaande uit negen items, die 3 aspecten van bevlogenheid meet: vitaliteit, toewijding en absorptie. Een voorbeelditem is: 'Op mijn werk bruis ik van energie'. Deze schaal diende beantwoord te worden op een zeven-punt Likert schaal, variërend van 'nooit'(0) tot 'altijd' (6). Cronbach's alpha voor deze schaal was .94.

*Creativiteit* werd gemeten aan de hand van de verkorte versie van de schaal Creatief Werkgedrag van Noordam (2006). Dit is de Nederlandse versie van de originele schaal van George en Zhou (2001). Deze verkorte versie van 7 items is eerder gebruikt in onderzoek van Reijseger, Peters, Taris en Schaufeli (2014). De items (bijvoorbeeld: 'In mijn werk stel ik nieuwe manieren voor om doelen te bereiken') werden gemeten met een vijf-punt Likert schaal, variërend van 'nooit' (1) tot 'altijd' (5). Cronbach's alpha voor deze schaal was .93.

*Arbeidsprestatie* werd gemeten aan de hand van de vragenlijst van Goodman en Svyantek (1999); deze vragenlijst bevat 2 sub-schalen: in-rol en extra-rol prestatie. In-rol prestatie heeft hierbij betrekking op werkzaamheden die binnen het takenpakket van de medewerker vallen. Extra-rol prestatie heeft daarentegen betrekking op werkzaamheden die buiten het takenpakket vallen, zoals het helpen of inwerken van collega's. Voorbeelditems van deze schalen zijn, respectievelijk: 'Je vervult alle eisen die je functie aan jou stelt' en 'Je helpt collega's die kampen met een hoge werkdruk of andere problemen hebben'. De

items werden gemeten met een vijf-punt Likert schaal, variërend van 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (5). Cronbach's alpha voor in-rol prestatie was .83 en van extra-rol prestatie was deze .75.

*Betrokkenheid* (affectief) werd gemeten met de Nederlandse vertaling van De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997) van de Engelse schaal van Meyer, Allen en Smith (1993). Een voorbeelditem is: 'Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie'. Deze schaal werden gemeten met een vijf-punt Likert schaal, variërend van 'helemaal mee oneens' (1) tot 'helemaal mee eens' (5). Cronbach's alpha voor deze schaal was .83.

*Controlevariabelen* binnen huidige onderzoek waren: hoogst afgeronde opleiding, feitelijk en contractueel aantal werkuren per week, functieduur, duur dienstverband en duur verband met huidige leidinggevende. In verschillende onderzoeken wordt namelijk aangetoond dat aspecten als ervaring, werkuren en opleidingsniveau samenhangen met werkgerelateerde factoren als werkprestatie (Avolio & Waldman, 1994) en bevlogenheid (Gaillard, 2006). Op basis van de contacthypothese (Allport, 1954; Amir, 1969) is tevens de controlevariabele 'duur verband met de leidinggevende' een mogelijk variabele van invloed. Deze controle variabelen zullen worden meegenomen om de mogelijkheden van alternatieve verklaringen te beperken.

## **2.4 Analyses**

De resultaten werden geanalyseerd aan de hand van het programma *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS; IBM SPSS Statistics 20). Na het controleren van de basisassumpties, werd een factoranalyse uitgevoerd om het construct gemeenschappelijk perspectief te controleren, deze was immers samengesteld uit items van diverse schalen. Daarna werden correlatieve analyses uitgevoerd tussen alle variabelen. Vervolgens werden de hypothesen getest aan de hand van lineaire regressieanalyses. De mediërende rol van LMX werd geanalyseerd aan de hand van de procedure van Baron en Kenny (1986) voor mediatie. Tot slot zijn er Sobel testen uitgevoerd om te testen voor significante indirecte effecten.

### 3. Resultaten

#### 3.1 Beschrijvende analyses

De Pearson's correlatiecoëfficiënten zijn berekend om de samenhang tussen de onderzoeksvariabelen te demonstreren. Tabel 2 laat de correlaties tussen deze variabelen zien evenals de gemiddelden en standaardafwijkingen van alle variabelen afzonderlijk. Als eerste valt op dat de variabele gemeenschappelijk perspectief een relatief hoog gemiddelde heeft ( $M=5.61$ ) op een zeven-punt Likert schaal van 1-7. Bovendien is het gemiddelde voor de bevlogenheidsschaal ( $M=4.48$  op een zeven-punt Likertschaal van 0-6) hoger dan de algemene normscore voor deze schaal ( $M=3.74$ ) (Schaufeli & Bakker, 2004). Opvallend is dat de variabelen omtrent surface-level overeenkomstigheid (sekseovereenkomst en leeftijdsovereenkomst) niet correleren met de overige variabelen. Deep-level overeenkomstigheid (gemeenschappelijk perspectief) correleert significant met alle variabelen, met uitzondering van de surface-level variabelen en extra-rol prestatie. Opmerkelijk voor gemeenschappelijk perspectief is de hoge correlatie met LMX ( $r = .75$ ). Dit roept de vraag op of de constructen wel degelijk twee verschillende factoren meten. Exploratieve factoranalyse (Principal Component Analysis) met oblique rotatie van alle items behorende bij de schalen gemeenschappelijk perspectief en LMX laat echter zien dat deze schalen inderdaad twee aparte factoren meten (zie tabel 5 in bijlage 2). De factoren LMX en gemeenschappelijk perspectief hebben beide eigenwaardes groter dan 1 (respectievelijk 8.38 en 1.26) waarbij de eerstgenoemde 64.45% van de variantie verklaard en de laatstgenoemde 9.72%. 2 items van de schaal gemeenschappelijk perspectief hadden een dubbelading. Besloten is om de items bij de oorspronkelijke schaal te voegen omdat de Cronbach's alpha betrouwbaar was en er zodoende dicht bij de originele schaal gebleven kon worden.

Uit Tabel 2 kan tevens afgeleid worden dat er nauwelijks sprake was van significante verbanden tussen de controlevariabelen en de afhankelijke variabelen, waardoor besloten werd geen van de controlevariabelen mee te nemen in de analyses. Opvallend hierbij is dat de controlevariabele duur verband met de leidinggevende ('leidinggevende-tenure') geen samenhang vertoont met de variabelen uit het model.



Tabel 2. Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de onderzoeksvariabelen (N=219)

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>1. Hoogst afgeronde opleiding (1 - 6)</b>	4.36	1.30												
<b>2. Functie-tenure (mnd)</b>	57.20	63.67	-											
<b>3. Leidinggevende-tenure (mnd)</b>	22.44	25.34	.33**											
<b>4. Feitelijk aantal werkuren (week)</b>	36.68	7.73	-.16*	.34**										
<b>5. Leeftijdsovereenkomst (jaren)</b>	9.67	6.64	.20**	.09	.05									
<b>6. Sekseovereenkomst (0 - 1)</b>	0.39	0.49	-.02	-.07	-.09									
<b>7. Gemeenschappelijk Perspectief (1 - 7)</b>	4.80	1.19	-.03	-.08	-.03									
<b>8. LMX (1 - 7)</b>	5.61	1.18	-.01	-.08	.06									
<b>9. Bevlogenheid (0 - 6)</b>	4.48	1.03	-.06	.02	.05									
<b>10. Creativiteit (1 - 5)</b>	3.20	.75	.13	-.05	-.12									
<b>11. Affectieve betrokkenheid (1 - 5)</b>	3.49	.58	-.08	.04	-.03									
<b>12. In-rol prestatie (1 - 5)</b>	3.85	.46	.06	.11	.04									
<b>13. Extra-rol prestatie (1 - 5)</b>	3.90	.42	-.04	.06	-.01									

Noot \*p < .05; \*\* p < .01(2-zijdig)

### 3.3 Modeltoetsing

Hypothese 1 en 2 voorspellen dat, respectievelijk, surface-level en deep-level overeenkomstigheid een positieve relatie hebben met de werkgerelateerde factoren. In tegenstelling tot de verwachting, werd voor surface-level overeenkomstigheid (sekse- en leeftijdsovereenkomst) geen samenhang gevonden met de werkgerelateerde factoren uit het onderzoeksmodel. Dit betekent dat Hypothese 1 werd verworpen. Hypothese 2 werd grotendeels bevestigd in de resultaten. Deep-level overeenkomstigheid (gemeenschappelijk perspectief) relateerde namelijk positief met alle werkgerelateerde factoren, met uitzondering van extra-rol prestatie. Resultaten van deze analyses zijn te vinden in Tabel 3 in Model 1. Hypothese 3, deep-level overeenkomstigheid heeft een sterkere positieve relatie met werkgerelateerde factoren dan surface-level, werd vanzelfsprekend bevestigd door resultaten op de voorgaande hypothesen. Surface-level heeft immers totaal geen samenhang met de onderzoeksvariabelen, en deep-level heeft zowel met de werkgerelateerde factoren (behalve extra-rol prestatie) als de mediator LMX een significante correlatie.

Om de mediatie-hypothesen 4 en 5 te toetsen is de zogenaamde Baron en Kenny (1986) methode toegepast. Zo kan de mediërende rol van LMX aan de hand van regressieanalyses aangetoond worden. De Baron en Kenny methode bestaat uit vier stappen/voorwaarden. Wanneer één of meer stappen van deze relatie niet significant zijn, wordt geconcludeerd dat mediatie niet mogelijk, dan wel niet waarschijnlijk is. Voor surface-level overeenkomstigheid werd aan geen enkele voorwaarde voldaan, dus hierdoor was mediatie uitgesloten. Hypothese 4 werd aldus verworpen in dit onderzoek. Deep-level overeenkomstigheid voldeed aan de eerste 3 voorwaarden: 1) gemeenschappelijk perspectief hangt significant samen met de werkgerelateerde uitkomst variabelen (behalve extra-rol prestatie), 2) gemeenschappelijk perspectief hangt positief samen met LMX, en 3) LMX hangt positief samen met alle werkgerelateerde uitkomstvariabelen. Zodoende kon in stap 4 getest worden of LMX ook daadwerkelijk de relatie medieert. De resultaten hiervan staan in Tabel 3.

Tabel 3. Lineaire regressie analyses met de verschillende werkgerelateerde factoren als afhankelijke variabelen.

		Bevlogenheid				Creativiteit				Affectieve Betrokkenheid				In-rol prestatie				Extra-rol prestatie			
		Model 1		Model 2		Model 1		Model 2		Model 1		Model 2		Model 1		Model 2		Model 1		Model 2	
		$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>1.</b>	Gemeenschap- pelijk perspectief	.30**	.09**	.13		.20**	.04**	.15		.19**	.03**	.09		.18**	.03**	.06		.12	.02	-.01	
<b>2.</b>	LMX			.23*	.02*			.07	.00			.13	.01			.16	.01			.18	.01
	R <sup>2</sup> Totaal		.09**		.11*		.04**		.04		.03**		.04		.03**		.04		.02		.03

Noot \*p < .05; \*\* p < .01(2-zijdig)

Ten aanzien van bevoegenheid verklaart gemeenschappelijk perspectief een significant deel van de variantie,  $F(1,217)=21.20, p < .01$ . De toevoeging van LMX in stap 2 was goed voor een substantiële verhoging van de verklaarde variantie,  $F(1,216)=13.61, p<.05$ . Door de toevoeging van LMX is gemeenschappelijk perspectief niet meer significant ( $\beta$  daalt van  $.30; p<.01$  naar  $\beta=.13; (ns)$ ) maar LMX is wel significant ( $\beta = .23; p<.05$ ). Dit duidt op een volledige mediatie van LMX op de relatie tussen gemeenschappelijk perspectief en bevoegenheid. Met betrekking tot creativiteit verklaart gemeenschappelijk perspectief een significant deel van de variantie,  $F(1,217)=8.93, p<.01$ , in stap 1. De toevoeging van LMX in stap 2 zorgt echter niet voor een significante verhoging van de verklaarde variantie met betrekking tot creativiteit,  $F(1,216)=4.69, ns$ . Door deze toevoeging is gemeenschappelijk perspectief niet meer significant ( $\beta$  daalt van  $.20; p<.01$  naar  $\beta=.15;(ns)$ ), waarbij LMX ook niet significant is ( $\beta=.07;(ns)$ ). Dit indiceert dat LMX geen mediator is in de relatie tussen gemeenschappelijk perspectief en creativiteit. Met betrekking tot affectieve betrokkenheid blijkt gemeenschappelijk perspectief een significant deel van de variantie te verklaren,  $F(1,217)=7.66, p<.01$ . De toevoeging van LMX zorgt echter wederom niet voor een substantiële verhoging van de verklaarde variantie van betrokkenheid,  $F(1,216)=4.65, ns$ . Door deze toevoeging van LMX is gemeenschappelijk perspectief niet meer significant ( $\beta$  daalt van  $.19; p<.01$  naar  $.09;(ns)$ ), en LMX is hier tevens niet significant ( $\beta=.13;(ns)$ ). Dit betekent dat LMX geen mediator is in de relatie tussen gemeenschappelijk perspectief en affectieve betrokkenheid. Betreffende in-rol prestatie als afhankelijke variabele blijkt dat gemeenschappelijk perspectief in stap 1 een significant deel van de variantie verklaart,  $F(1,217)=7.19, p<.01$ . De toevoeging van LMX zorgt echter niet voor een significant grotere verklaarde variantie,  $F(1,216)=4.84, ns$ . In stap 2 is gemeenschappelijk niet meer significant ( $\beta$  daalt van  $.18; p<.01$  naar  $.06;(ns)$ ), waarbij LMX ook niet significant is ( $\beta=.16;(ns)$ ). Dit duidt erop dat LMX geen mediërend effect heeft op de relatie tussen gemeenschappelijk perspectief en in-rol prestatie.

Zoals eerder vermeld, voldoet extra-rol prestatie niet aan de eerste voorwaarde volgens Baron en Kenny (1986). Er is immers geen relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geen mediatie-effect mogelijk is. Volgens Preacher & Hayes (2008) is het echter mogelijk dat er een indirect effect is zelfs als er niet voldaan is aan de

eerste voorwaarde en er dus geen bewijs is voor een significante relatie tussen X en Y. In de correlatietabel is te zien dat wel aan stap 2 en 3 wordt voldaan. Dit betekent dat gemeenschappelijk perspectief en LMX samenhang vertonen, en dat LMX en extra-rol prestatie samenhang vertonen. Zodoende is er voor gekozen om een Sobel-test uit te voeren, om te zien of het indirecte effect significant is. Uit de resultaten van de Sobel-test bleek dat het indirecte effect van LMX op de relatie tussen gemeenschappelijk perspectief en extra-rol prestatie niet significant is ( $S=.17$ ,  $SE=.03$ , ns). Ter controle zijn er voor de andere mediatie-hypothesen van deep-level overeenkomstigheid ook Sobel-testen uitgevoerd, de resultaten hiervan staan in de bijlage in Tabel 6. Conform de mediatie-analyse van Baron en Kenny (1986) blijkt uit de Sobel-test alleen voor bevoegenheid een significant mediatie-effect ( $S=2.35$ ,  $SE=.06$ ,  $p<.05$ ).

#### **4. Conclusies en Discussie**

In het huidige onderzoek werden de relaties onderzocht tussen twee verschillende vormen van overeenkomstigheid (surface-level- en deep-level overeenkomstigheid) tussen medewerker en leidinggevende aan de ene kant en een aantal werkgerelateerde factoren aan de andere kant. Daarnaast werd bekeken in hoeverre deze relaties verklaard kunnen worden door de kwaliteit van de Leader-Member Exchange relatie.

##### **4.1 Overeenkomstigheid en werkgerelateerde factoren**

Surface- en deep-level overeenkomstigheid tussen medewerker en leidinggevende hebben uiteenlopende relaties met de werkgerelateerde factoren uit dit onderzoek. Surface-level overeenkomstigheid, in de vorm van leeftijd- en sekseovereenkomst, blijkt geen samenhang te vertonen met de afhankelijke variabelen. Kennelijk blijkt in de huidige studie leeftijd- en sekseovereenkomst met de leidinggevende geen rol te spelen voor de medewerker met betrekking tot werkgerelateerde factoren. Voorgaande studies hebben laten zien dat overeenkomsten in surface-level karakteristieken tussen medewerker en leidinggevende inconsistente resultaten hebben voor diverse werkgerelateerde factoren (Bauer & Green, 1996; Harrison et al, 1998; Phillips et al, 2006; Turban et al, 2002). Sommige onderzoeken wijzen op het uitblijven van resultaten wanneer het specifiek non-directionele overeenkomsten/verschillen betreft

(Liden, Stilwell, & Ferris, 1996; Tsui & O'Reilly, 1989). Voorgenoemde onderzoeken beweren dat de 'similarity-attraction' theorie (Byrne, 1971), waar dit huidige onderzoek op is gebaseerd, mogelijk niet volledig verklarend is voor overeenkomstigheidseffecten. De similarity-attraction theorie gaat namelijk uit van een algemeen overeenkomstigheidsprincipe door het toetsen van non-directionele overeenkomsten. In recenter onderzoek wordt echter ook gekeken naar directionele overeenkomsten, bijvoorbeeld directionele-leeftijdsovereenkomsten/verschillen tussen medewerker en leidinggevende. Met andere woorden, de leeftijds kloof tussen medewerker en leidinggevende die wellicht problematischer is in de ene richting (bijvoorbeeld, als de leidinggevende jonger is dan zijn/haar medewerker), vergeleken met de andere richting (Tsui, Yin, & Egan, 1995). Dit is gebaseerd op theorieën omtrent sociale status-incongruentie. Dit betekent dat inconsistenties binnen iemands' relatieve status perceptie op diverse status dimensies (zoals leeftijd én positie binnen de organisatie) mogelijk invloed hebben op werkgerelateerde attitudes (Bacharach, Bamberger, & Mundell, 1993). Bijvoorbeeld, een medewerker die moet rapporteren aan een jongere leidinggevende kan mogelijk status incongruentie ervaren en, derhalve, negatief reageren. Dit kan komen door schending van het waargenomen 'normale' loopbaanpad geassocieerd met een leidinggevende positie op basis van senioriteit, maar ook door gebrek aan vertrouwen in de capaciteiten van de (jongere) leidinggevende (Perry, Kulik, & Zhou, 1999). Aangezien het huidige onderzoek inderdaad geen effecten heeft gevonden voor non-directionele surface-level overeenkomstigheid, zou vervolgonderzoek zich wellicht kunnen richten op directionele surface-level overeenkomstigheid.

Een andere mogelijke verklaring voor het uitblijven van een effect voor surface-level overeenkomstigheid zou het relatief hoge gemiddelde in deze studie (ruim 22 maanden) kunnen zijn van de duur dat de medewerker onder dezelfde leidinggevende werkzaam is. Volgens de contacthypothese (Allport, 1954; Amir, 1969) zouden demografische aspecten namelijk vooral van invloed zijn aan het begin van de leidinggevende-medewerker relatie. Omdat deze verklaring in principe getoetst kon worden met de huidige data, is een exploratieve analyse uitgevoerd waarbij leiderschap-tenure als moderator functioneert tussen beide vormen van overeenkomstigheid en de LMX relatie. Deze resultaten wijzen echter niet op een significant effect van tijd. Kennelijk maakt het niet uit hoe lang een individu al werkzaam is onder diens leidinggevende bij het voorspellen

van de relatie tussen LMX en de werkgerelateerde factoren. Het uitblijven van een effect voor tijd is tevens bevestigd in onderzoek van Harrison, Price & Bell (1998) binnen werkgroepen. Zij wijzen echter op een mogelijke invloed van de kwaliteit van interacties (richness of interactions) tussen individuen. Met andere woorden, tijd zorgt voor de mogelijkheid om persoonlijk informatie van elkaar op te doen, maar de hoeveelheid en diepte aan informatie die men opdoet is weer afhankelijk van de kwaliteit van de interacties die men heeft. Deze kwalitatieve interacties kunnen ervoor zorgen dat deep-level informatie van elkaar aan het licht komt. Vervolgonderzoek zou dus kunnen bekijken wat het effect is van de kwaliteit van interacties op de voorgenoemde relaties.

Deep-level overeenkomstigheid, in de vorm van gemeenschappelijk perspectief tussen medewerker en leidinggevende, hangt daarentegen wel positief samen met de werkgerelateerde factoren uit het onderzoeksmodel. Dit is dus congruent met de eerdergenoemde 'similarity attraction' theorie (Byrne, 1971) en de 'social-categorization' theorie (Turner, 1987). De enige uitzondering hierop is de uitkomstvariabele extra-rol gedrag, waar deep-level overeenkomstigheid geen samenhang mee vertoont. Indien de leidinggevende en medewerker dus overeenkomen met betrekking tot (werk)waarden, ideeën, overtuigingen, toekomstperspectieven en oplossingen voor problemen heeft dit een positieve verband met bevlogenheid, creativiteit, affectieve betrokkenheid en in-rol prestatie. Zoals de sociale-categorisatie theorie (Turner, 1987) voorspelt, zorgt het hebben van een gemeenschappelijk perspectief mogelijk voor minder rol- en taakconflicten, positievere werkervaringen en zodoende voor meer bevlogenheid, creativiteit, betrokkenheid bij de organisatie, en betere in-rol prestatie. Hierbij moet de uitzondering op de regel, namelijk extra-rol prestatie, echter niet achterwege worden gelaten. Overeenkomstigheid voorspelt dus niet medewerkersgedrag waarin men net een stapje extra doet binnen het werk. Het uitblijven van een effect op deze prestatievariabele geeft tevens de keerzijde aan van overeenkomstigheid, namelijk de kans op stagnatie van ideeën en 'status quo'-denken. Dit is gegrond in de 'information/decision making' theorie omtrent diversiteit (Williams & O'Reilly 1998). Deze theorie gaat er juist van uit dat diversiteit positieve effecten heeft op prestatie omdat diversiteit het mogelijk maakt om kennis te nemen van andere invalshoeken en/of perspectieven. Derhalve wordt het onderscheid gemaakt dat de 'information/decision making' theorie gericht is op arbeidsprestatie en creativiteit, terwijl de sociale

categorisatie theorie de ontwikkeling van sociale relaties centraal stelt (Williams & O'Reilly 1998). Voor creativiteit wordt in dit onderzoek echter een positief verband gevonden, wat conform de sociale categorisatie theorie is.

#### **4.1.2 LMX als mediator tussen de relatie van overeenkomstigheid en werkgerelateerde uitkomsten**

Het huidige onderzoek probeert de relaties tussen enerzijds overeenkomstigheid en anderzijds de werkgerelateerde factoren te verklaren aan de hand van de LMX-relatie. Aangezien de surface-level variabelen leeftijds- en sekseovereenkomst geen enkele relatie hadden met de werkgerelateerde variabelen werd mediatie voor deze variabelen uitgesloten. Uit de resultaten van deep-level overeenkomstigheid, ofwel gemeenschappelijk perspectief, blijkt dat LMX alleen medieert in de relatie met bevlogenheid. Tegenstrijdig met de hypothesen, bleek de kwaliteit van de LMX-relatie niet verklarend te zijn voor de relaties tussen enerzijds deep-level overeenkomstigheid en anderzijds creativiteit, affectieve betrokkenheid en beide vormen van arbeidsprestatie. Deductief redenerend kan gesteld worden dat LMX mogelijk alleen verklarend is als het gaat om het welzijn van de medewerker. Bevlogenheid is immers een variabele die het welzijn van de medewerker aangeeft, in termen van vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al, 2006). Een mogelijke verklaring voor dit eenzijdige effect op bevlogenheid is dat een kwalitatief goede LMX relatie zorgt voor psychologische veiligheid, het geloof dat de omgeving veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen (Spreitzer et al, 2010). Psychologische veiligheid is op zijn beurt weer belangrijk voor bevlogenheid omdat dit mogelijk voorkomt dat de vitaliteit afneemt. Daarnaast wordt de kwaliteit van leidinggevende-medewerker relatie recentelijk gepositioneerd als een belangrijke hulpbron in het Job Demands-Resources Model (JD-R Model: Demerouti, Nachreiner, Schaufeli & Bakker, 2001) omdat het kan zorgen voor meer support en vertrouwen. LMX zou zodoende het motivationele proces binnen het JD-R model kunnen aanwakkeren wat leidt tot bevlogenheid. Onderzoek heeft bovendien uitgewezen dat bevlogenheid mogelijk weer een positieve relatie heeft met werkattitudes en -gedrag, zoals affectieve betrokkenheid, tevredenheid, proactiviteit en extra-rol prestatie (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001; Nijhuis, Van Beek, Taris, & Schaufeli, 2012; Salanova & Schaufeli, 2008). Dit kan betekenen dat er wellicht een dubbele mediatie



plaatsvindt in het huidige onderzoeksmodel in de vorm van bevlogenheid. Echter is het niet mogelijk om dit te testen in de huidige cross-sectionele onderzoeksopzet. In het algemeen zou het uitblijven van mediatie op de overige werkgerelateerde factoren verklaard kunnen worden door de hoge samenhang tussen de onafhankelijke variabele en de mediator. Deze samenhang kan de invloed van LMX als mediator namelijk teniet doen, hoewel LMX wellicht voor andere deep-level karakteristieken wel verklarend kan zijn in de relatie met de werkgerelateerde factoren. Zodoende zou vervolgonderzoek andere mediators en/of moderators mee kunnen nemen om de processen waaronder overeenkomstigheid werkt bloot te leggen, bijvoorbeeld de eerdergenoemde kwaliteit van interacties.

#### **4.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Bij het interpreteren van de resultaten is het belangrijk om de beperkingen van het huidige onderzoek in ogenschouw te nemen. Ten eerste heeft dit onderzoek een cross-sectionele onderzoeksopzet, waardoor voorzichtigheid is vereist als het gaat om het leggen van causale relaties. Vooral bij mediatie-analyses, zoals in het huidige onderzoek, speelt causaliteit een belangrijke rol, hierdoor bevelen sommige onderzoekers (zoals MacKinnon, 2008) aan om mediatie-analyses alleen bij longitudinale of experimentele onderzoeken uit te voeren. Hoewel longitudinale en experimentele data de voorkeur heeft ten einde uitspraken te doen over causaliteit (Taris & Kompier, 2003), zijn zij om praktische (en soms ethische) redenen niet altijd mogelijk. Ten tweede zijn alle variabelen gemeten door middel van zelfrapportages bij medewerkers, wat kan leiden tot problemen met 'common method variance' (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Onderzoeks-variabelen kunnen dan sterker met elkaar samenhangen omdat ze op dezelfde wijze zijn gemeten. In vervolgonderzoek zou dit voorkomen kunnen worden door gebruik te maken van een aanvullende meting, bijvoorbeeld vanuit het perspectief van de leidinggevende. Dit is congruent aan onderzoeken die bijvoorbeeld onderzoek doen naar 'Leader-Member Exchange Agreement' (Kacmar et al, 2009). Ten derde, is de vrij lage response rate (30% volledig ingevulde vragenlijsten) een beperking omdat dit ervoor zorgt dat de huidige steekproef geen afspiegeling is van de werkelijk ING-populatie. Een mogelijke verklaring hiervoor is de hoge werkdruk waaronder de medewerkers kampen door recente reorganisaties. Daarnaast krijgen de medewerkers relatief veel

verzoeken om deel te nemen aan vragenlijsten, waardoor men mogelijk niet meer de moeite kan opbrengen om de vragenlijsten (volledig) in te vullen. Zodoende is er voorzichtigheid geboden omtrent uitspraken over de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Tot slot is er de beperking dat dit onderzoek een gelimiteerd aantal surface- en deep-level variabelen includeert. Aanvullingen op deze variabelen, bijvoorbeeld door middel van overeenkomstigheid in etniciteit en seksuele oriëntatie voor surface-level en 'liking', werk-privébalans en werkethiek voor deep-level, zal vervolgonderzoek sterker maken. Een probleem dat met de selectie van deep-level variabelen samen gaat is dat er tientallen denkbare belangrijke werkwaarden (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989), culturele waarden (Triandis, 1989), en werkgerelateerde attitudes zijn waaruit geselecteerd kan worden. Een aanbeveling vanuit dit onderzoek is om vooral te richten op deep-level karakteristieken omdat deze voornamelijk effect hebben en bovendien meer onderhevig kunnen zijn aan veranderingen dan surface-level karakteristieken (Harrison et al, 1998). Zo zou vervolgonderzoek zich, naast het verhelpen van de methodologische beperkingen, dus ook kunnen richten op het verbeteren van de generaliseerbaarheid en verklaarbaarheid van onderzoek naar overeenkomstigheid.

#### **4.3 Praktische en theoretische implicaties**

In het licht van een groeiende diversiteit in de arbeidspopulatie, zouden organisaties een beter begrip moeten krijgen van de processen die geassocieerd zijn met overeenkomstigheid (Jackson et al, 1992). De bijdrage van dit onderzoek is dat het laat zien dat, ten minste in een dyadische context, demografische overeenkomsten weinig impact hebben terwijl overeenkomsten op deep-level van groot positief belang zijn waar werkgerelateerde percepties, attitudes en welzijnsindicatoren zijn betrokken. Zodoende levert dit onderzoek weer een aanwijzing dat surface-level karakteristieken geen rol moeten spelen in de context van werving en selectie. Echter, organisaties kunnen mogelijk wel inspelen op deep-level overeenkomstigheid door leidinggevend, bijvoorbeeld, teambuildingsactiviteiten aan te bieden. Deze activiteiten kunnen er mogelijk voor zorgen dat deep-level informatie van elkaar wordt verkregen en er wellicht gemeenschappelijke perspectieven op het werk worden ontwikkeld. Dit resulteert mogelijk in positieve werkgerelateerde uitkomsten. Echter, organisaties moeten

tevens realiseren dat leidinggevenden en medewerkers die overeenkomen op een dieper niveau wellicht niet altijd optimaal zijn voor de organisatie. Dit omdat overeenkomstigheid op prestatie wellicht een ander effect heeft dan op de ontwikkeling van sociale relaties (Williams & O'Reilly 1998). Bovendien moeten organisaties er voor waken dat leidinggevenden niet onverdienstelijke voordelen geven aan medewerkers met wie zij een gemeenschappelijk perspectief delen.

Daarnaast breidt dit onderzoek de huidige focus op 'hoofdeffecten' binnen diversiteitsonderzoek uit, door LMX als mediator mee te nemen in het onderzoeksmodel. Als hoofdeffecten voor overeenkomstigheid worden gevonden wordt impliciet verondersteld dat een sociaal categorisatie proces heeft plaatsgevonden zonder dat er empirisch bewijs is voor de onderliggende processen (van Knippenberg & Schippers, 2007). Afgaan op de uitkomsten om het proces te verklaren kan echter leiden tot misleidende conclusies (van Knippenberg & Schippers, 2007). Ondanks dat in het huidige onderzoek werd verondersteld dat een betere leidinggevende-medewerker relatie verklarend zou zijn voor de relatie tussen overeenkomstigheid en de diverse werkgerelateerde factoren, blijkt dit alleen voor de welzijnsindicator bevlogenheid het geval. Theoretisch betekent dit dat er nog meer vervolgonderzoek nodig is om de processen die overeenkomstigheid verklaren en beïnvloeden te doorgronden.

#### **4.4 Conclusie**

Al met al kan geconcludeerd worden dat overeenkomstigheid wel degelijk een verschil maakt, maar alleen als het gaat om deep-level karakteristieken zoals een gemeenschappelijk perspectief. Echter, surface-level karakteristieken zoals leeftijds- geslachtsovereenkomst tussen leidinggevende en medewerker spelen geen rol in de percepties van medewerkers omtrent werkgerelateerde factoren. Door de integratie van de LMX-relatie, heeft het huidige onderzoek een kleine stap gezet naar een beter inzicht in de processen die overeenkomstigheid kunnen verklaren. Echter, er kan en moet nog veel aan het licht komen om de voor- en nadelen van overeenkomstigheid op de werkvloer in zijn volledigheid te kunnen begrijpen.

## Referenties

- Allison, C.W., Armstrong, S.J., & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 201-220.
- Allport, G.W. 1954. *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Amir, Y. 1969. Contact hypothesis in ethnic relations. *Psychological Bulletin, 11*, 319-342.
- Avolio, B.J., & Waldman, D. . (1994). Variations in cognitive, perceptual, and psychomotor abilities across the working life span: examining the effects of race, sex, experience, education, and occupational type. *Psychology and Aging, 9*, 430-442.
- Bacharach, S.B., Bamberger, P., & Mundell, B. (1993). Status inconsistency in organizations: From social hierarchy to stress. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 21-36.
- Bantel, K.A., & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal, 10*, 107-124.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Bauer, T.N., & Green, S.G. (1996). The development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal, 39*, 1538-1567.
- Brewer, M.B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues, 55*, 429-444.
- Brouer, R.L., Duke, A., Treadway, D.C., & Ferris, G R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity - Leader-member exchange quality relationship. *Leadership Quarterly, 20*, 61-69.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cornelis, I., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2011). Birds of a feather: Leader-follower similarity and procedural fairness effects on cooperation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*, 388-415.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H. & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten

- model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-106.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 27, 279-286.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36: 708-739.
- Gaillard, A. (2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam: Academic Service.
- George, J.M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Graen, G.B., & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Harrison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Ilgel, D.R., & Hollenbeck, J.R. (1991). The structure of work: Job design and roles. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 165-207.
- Jackson, S.E. , & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 675-702.

- Jackson, S.E., Stone, V.K., & Alvarez, E.B. 1992. Socialization amidst diversity: Impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 15, 45-109. Greenwich, CT: JAI Press.
- Janssen, O., & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Kacmar, K.M., Harris, K.J., Carlson, D.S., & Zivnuska, S., (2009). Surface-Level Actual Similarity Vs. Deep-Level Perceived Similarity: Predicting Leader-Member Exchange Agreement. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10, 315-334.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R.C., Stilwell, D., & Ferris, G.R. (1996). The effects of supervisor and subordinate age on objective performance and subjective performance ratings. *Human Relations*, 49, 327-347.
- MacKinnon, D.P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York, NY: Erlbaum.
- Medin, D.L., Goldstone, R.L., & Gentner, D. (1993). Respects for similarity. *Psychological Review*, 100, 254-278.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L., (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and Its relations to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Nijhuis, N., van Beek, I., Taris, T., & Schaufeli, W. (2012). De motivatie en prestatie van werkverslaafde, bevlogen en opgebrande werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 25, 325-346.
- Noordam, H. (2006). *Creatief werkgedrag en het DISC-Model. Een studie naar de*

- invloed van de werkomgeving op creatief werkgedrag*. Master thesis, Universiteit Utrecht, Faculteit Sociale Wetenschappen, Capaciteitsgroep Sociale en Organisatie Psychologie.
- Perry, E.L., Kulik, C.T., & Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, *20*, 341-357.
- Pfeffer, J. (1983). *Organizational demography*. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational behavior* (299-357). Greenwich, CT: JAI Press.
- Phillips, K.W., Northcraft, G.B., & Neale, M.A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes & Intergroup Relations*, *9*, 467-482.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.L., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical view of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 879-903.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*, 879-891.
- Reijseger, G., Peeters, M.C.W., Taris, W.T., & Schaufeli, W.B. (2014). *Does work engagement really make a difference? A longitudinal study on the relation between work engagement, job boredom and job performance*. Manuscript submitted for publication.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*, 116-131.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, *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.
- Schneider, B., (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review*, *50*, 141-152.
- Spreitzer, G.M., Lam, C.F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In A.B. Bakker, & M.P. Leiter (Eds.) *Work Engagement: Recent*

- developments in theory and research* (132-146). New York: Psychology Press.
- Taris, T.W. & Kompier, M. (2003). Challenges of longitudinal designs in occupational health psychology. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 29, 1-4.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural context. *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H.C., Kurowski, L.L., Gelfand, M.J. (1994). Workplace diversity. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette, L.M. Hough(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (769-827). Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly, C.A., (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tsui, A.S., & O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tsui, A.S., Yin, K.R., & Egan, T.D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. In S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams* (97-129). Washington, DC: American Psychological Association.
- Turban, T.D., Dougherty, T., & Lee, F.K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in development relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 240-262.
- Turban, T.D., & Jones, A.P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73, 228-234.
- Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Tyran, K.L., & Gibson, C.B. (2008). Is what you see, what you get?: The relationship among surface- and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management*, 33, 46-76.
- van der Heijden, B.I.J.M., Scholarios, D., van der Schoot, E., Jedresejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., van der Heijde, C., (2010). Supervisor-subordinate age dissimilarity and



- performance ratings: the buffering effects of supervisory relationship and practice. *International Journal of Aging and Human Development*, 71, 231-258.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M.C., (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Wayne, S.J., & Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and a field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 4987-499.
- Williams, K.Y., O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behaviour*, 20, 77-140.
- Zajonc, R.B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35, 151-175.

## Bijlage 1: Vragenlijst

### Gemeenschappelijk perspectief

1	Mijn leidinggevende en ik zien de dingen op vrijwel dezelfde manier.
2	Mijn leidinggevende en ik zijn vergelijkbaar in termen van onze toekomstperspectieven, vooruitzichten en waarden.
3	Mijn leidinggevende en ik komen vaak met dezelfde oplossingen voor een probleem.
4	Mijn leidinggevende en ik gaan op dezelfde manier om met problemen.
5	Mijn leidinggevende en ik hebben dezelfde mening over werkgerelateerde problemen.
6	Mijn leidinggevende en ik hebben vergelijkbare ideeën over hoe zijn/haar werk moet worden uitgevoerd.

### LMX

1	Mijn leidinggevende zal zich inzetten om problemen te verhelpen als die zich voordoen bij mijn werkzaamheden.
2	Ik heb een effectieve werkrelatie met mijn leidinggevende.
3	Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende, zodat ik zijn of haar beslissingen zal verdedigen als hij of zij afwezig is.
4	Als ik ideeën heb voor veranderingen in mijn werk, luistert mijn leidinggevende daar goed naar.
5	Mijn leidinggevende en ik passen in het werk goed bij elkaar.
6	Mijn leidinggevend kent mijn problemen en mijn behoeften op het werk goed.
7	Mijn leidinggevende heeft vertrouwen in mijn capaciteiten.

## Bevlogenheid

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

## Creativiteit

1	In mijn werk stel ik nieuwe manieren voor om doelen te bereiken.
2	In mijn werk kom ik met nieuwe en praktische ideeën om prestaties te verbeteren.
3	In mijn werk stel ik nieuwe manieren voor om de kwaliteit te verbeteren.
4	In mijn werk ben ik een goede bron voor creatieve ideeën.
5	Ik vertoon creativiteit in mijn werk als hier gelegenheid voor wordt gegeven.
6	In mijn werk heb ik een frisse kijk op problemen.
7	In mijn werk stel ik nieuwe manieren voor om taken uit te voeren.

## Arbeidsprestatie

1	Ik help collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid.
2	Ik behaal de doelen van mijn functie.
3	Ik bied vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die ik bekleed.
4	Ik voldoe aan de normen voor goede prestaties.
5	Ik neem initiatief om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, hoewel dit formeel gezien geen onderdeel van mijn functie is.
6	Ik laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van mijn werkzaamheden.
7	Ik help collega's die kampen met een hoge werkdruk of andere problemen hebben.
8	Ik vervul alle eisen die de functie aan mij stelt.
9	Ik help mijn collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden.
10	Ik kan meer aan dan er van me gevraagd wordt.
11	Ik doe goede suggesties om de algehele kwaliteit van de afdeling/de organisatie te verbeteren.
12	Ik lijk geschikt voor een hogere positie.
13	Ik ben bereid om dingen te doen die niet door de organisatie worden geëist, maar die goed zijn voor het imago van de organisatie.
14	Ik ben competent op alle terreinen van mijn functie.
15	Ik presteer goed in mijn functie doordat ik de taken naar verwachting uitvoer.
16	Ik organiseer en plan het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen.

### Affectieve betrokkenheid

1	Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.
2	Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.
3	Deze organisatie betekent veel voor mij.
4	Ik voel me thuis in deze organisatie.
5	Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.
6	Ik vind het leuk om over deze organisatie te praten met mensen van buiten deze organisatie.
7	Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in deze organisatie blijven.
8	Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie.

### Algemene gegevens

1	Wat is de hoogste opleiding die je hebt afgerond?	<input type="checkbox"/> Lagere school <input type="checkbox"/> MAVO, LBO, VMBO <input type="checkbox"/> HAVO, MBO <input type="checkbox"/> VWO <input type="checkbox"/> HBO <input type="checkbox"/> Universitair
2	Hoe lang ben je werkzaam in uw huidige functie?	.....maanden
3	Hoe lang ben je werkzaam onder je huidige leidinggevende?	.....maanden
4	Voor hoeveel uur per week heb je contractueel een aanstelling?	.....uur
5	Hoeveel uur werk je <i>feitelijk</i> gemiddeld per week?	.....uur

## Bijlage 2: Resultaten van Factoranalyse en Sobeltesten

Tabel 4. Structuur matrix met factor ladingen op items van de schaal gemeenschappelijk perspectief.

Item	Factor 1
Mijn leidinggevende en ik zien de dingen op vrijwel dezelfde manier.	.824
Mijn leidinggevende en ik zijn vergelijkbaar in termen van onze toekomstperspectieven, vooruitzichten en waarden.	.773
Mijn leidinggevende en ik komen vaak met dezelfde oplossingen voor een probleem.	.807
Mijn leidinggevende en ik gaan op dezelfde manier om met problemen.	.813
Mijn leidinggevende en ik hebben dezelfde mening over werk-gerelateerde problemen.	.860
Mijn leidinggevende en ik hebben vergelijkbare ideeën over hoe zijn/haar werk moet worden uitgevoerd.	.839

Tabel 5. Structuur matrix met factorladingen op items van de schaal gemeenschappelijk perspectief (GP) en LMX.

<b>Item</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>
GP1. Mijn leidinggevende en ik zien de dingen op vrijwel dezelfde manier.	.452	.466
GP2. Mijn leidinggevende en ik zijn vergelijkbaar in termen van onze toekomstperspectieven, vooruitzichten en waarden.		.838
GP3. Mijn leidinggevende en ik komen vaak met dezelfde oplossingen voor een probleem.		.860
GP4. Mijn leidinggevende en ik gaan op dezelfde manier om met problemen.		.847
GP5. Mijn leidinggevende en ik hebben dezelfde mening over werk-gerelateerde problemen.		.760
GP6. Mijn leidinggevende en ik hebben vergelijkbare ideeën over hoe zijn/haar werk moet worden uitgevoerd.	.332	.575
LMX1. Mijn leidinggevende zal zich inzetten om problemen te verhelpen als die zich voordoen bij mijn werkzaamheden	.928	
LMX2. Ik heb een effectieve werkrelatie met mijn leidinggevende.	.902	
LMX3. Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende, zodat ik zijn of haar beslissingen zal verdedigen als hij of zij afwezig is.	.857	
LMX4. Als ik ideeën heb voor veranderingen in mijn werk, luistert mijn leidinggevende daar goed naar.	.869	
LMX5. Mijn leidinggevende en ik passen in het werk goed bij elkaar.	.859	
LMX6. Mijn leidinggevende kent mijn problemen en mijn behoeften op het werk goed.	.914	
LMX7. Mijn leidinggevende heeft vertrouwen in mijn capaciteiten.	.756	

Tabel 6. Sobel testen voor LMX als mediator van de relatie tussen gemeenschappelijk perspectief en de diverse werkgerelateerde factoren.

	<b>S</b>	<b>SE</b>	<b>p</b>
<b>Bevlogenheid</b>	2.35*	.06	.02*
<b>Creativiteit</b>	.68	.05	.50
<b>Affectieve betrokkenheid</b>	1.28	.04	.12
<b>In-rol prestatie</b>	1.56	.03	.12
<b>Extra-rol prestatie</b>	1.71	.03	.09

Noot \*p < .05