

Organisatiewaarden nader onderzocht.

Kwantitatief onderzoek naar de relatie tussen organisatiewaarden,
leiderschapstijl en satisfactie.

"Enlightened leaders are learning that employee fulfilment, environmental stewardship and social responsibility will be the keys to increased productivity and creativity in the future. The values that corporations hold are increasingly affecting their ability to hire the best people and sell their products. ... What you are and what you stand for are becoming just as important as what you sell."

Barret (1998)

Myrthe Leenhouts

3194159

Juli 2008

Organisatiepsychologie

Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Begeleider: Dhr. Dr. R. de Jong

Voorwoord

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en satisfactie enerzijds, en de rol van ondersteunende leiderschapstijlen anderzijds. Dit onderwerp heb ik gekozen omdat 'waarden in en van organisaties' zoveel meer betekent dan een nieuwe invulling van de organisatiemissie van de organisatie. Organisiatiewaarden is een begrip dat de laatste decennia in opkomst is. Met een toenemend aantal boeken, webpagina's, artikelen en opleidingen, die verschijnen op het gebied van waardegerichte organisaties als gevolg.

Deze scriptie is de geschreven ter afsluiting van de opleiding Organisiatiepsychologie aan de Universiteit van Utrecht. Dit is mijn tweede Master opleiding. De studie Organisiatiepsychologie sluit goed aan bij mijn vorige opleiding; de Master Organisiatiewetenschappen in Tilburg. Zowel vanuit een economisch- als sociaal perspectief komen vergelijkbare organisatievraagstukken aan de orde. De combinatie van deze twee studies is een goede basis om aan de slag te gaan in het veld van organisatieadvieswerk.

Mijn dank gaat uit naar mijn stagebedrijf Achmea en alle medewerkers die het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek te voltooien. Op de eerste plaats vanwege de medewerking aan dit onderzoek. Op de tweede plaats vanwege het ter beschikking stellen van de nodige informatie en middelen. Ik wil mijn scriptiebegeleider Dhr. Dr. R. de Jong bedanken voor de begeleiding bij dit onderzoek. Door zijn eigen stijl van begeleiden was het voor mij niet altijd makkelijk maar wel een heel leerzaam proces. Verder wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun.

Na zes jaar studeren en twee Masters kijk ik er naar uit om met al deze bagage aan de slag te gaan. In navolging van Alexander Graham Bell¹ ben ik heel benieuwd welke deuren voor mij open gaan en welke deuren ik zelf kan openen.

Tilburg, juli 2008
Myrthe Leenhouts

¹ "Als een deur dicht gaat, opent er een andere....." Alexander Graham Bell (1847 - 1922)

Inhoudsopgave

	Bladzijde
Samenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1 Introductie	
1.2 Satisfactie	
1.3 Satisfactie en leiderschapstijl	
1.4 Satisfactie en organisatiewaarden	
1.5 Satisfactie als meetinstrument	
2. Methode van onderzoek	12
2.1 Respondenten	
2.2 Dataverzameling en procedure	
2.3 Meetinstrumenten	
3. Resultaten	16
3.1 Achtergrond kenmerken	
3.2 Bivariate correlaties	
3.3 Bijdrage van leiderschapstijlen en organisatiewaarden op satisfactie	
3.4 Moderator effect van organisatiewaarden op samenhang leiderschapstijlen en satisfactie	
4. Discussie / Conclusies	27
4.1 De vragen en de antwoorden	
4.2 Aansluiting bij/relevantie voor eerder onderzoek, theorie	
4.3 Plus/min punten onderzoek	
4.4 Consequenties voor de praktijk	
Referenties	30
Bijlagen	33

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen het onderschrijven van, door de top geformuleerde organisatiewaarden, stijlen van leiderschap en satisfactie. Dit onderzoek is gebaseerd op een bestaande database en de analyses zijn gemaakt op individueel niveau: 1. medewerkers, 2. leidinggevend en 3. (sub) topbestuurders. De onderzochte stijlen zijn consideration, initiating structure en inspirerend leiderschap.

De eerste vraag is 'wat is het relatieve effect van diverse leiderschapstijlen op satisfactie?' Uit het onderzoek blijkt dat consideration en initiating structure positief samenhangen met satisfactie en beide een unieke bijdrage hebben op satisfactie, zowel bij medewerkers als bij de leidinggevend. Inspirerend leiderschap hangt positief samen met satisfactie voor elk van de drie groepen, maar verklaard tegen de verwachtingen in, in dit onderzoek, niet onafhankelijk de mate van satisfactie.

De tweede vraag is 'hangt het onderschrijven van organisatiewaarden samen met satisfactie?' Uit het onderzoek blijkt dat tevredenheid bij medewerkers en leidinggevend positief wordt verklaard door het onderschrijven van organisatiewaarden.

Tevredenheid bij topbestuurders wordt niet verklaard door het onderschrijven van de organisatiewaarden. Anders gezegd, zowel het gedrag van de leider als het onderschrijven van organisatiewaarden hangen positief samen met satisfactie. Alleen zijn voor topbestuurders deze waarden minder belangrijk, hun tevredenheid wordt verklaard door consideration. Consideration zorgt er aan de ene kant voor dat topbestuurders tevreden worden en aan de andere kant dat zij de organisatiewaarden onderschrijven.

De derde vraag is 'hangen de diverse stijlen van leiderschap samen met het onderschrijven van de organisatiewaarden?' Uit het onderzoek blijkt dat initiating structure positief samenhangt met de waarden bij medewerkers en leidinggevend. Initiating structure en inspirerend leiderschap hangen positief samen met het onderschrijven van de waarden bij topbestuurders.

De vierde vraag is 'is het onderschrijven van de organisatiewaarden bepalend voor de samenhang tussen consideration en satisfactie?' Het blijkt dat medewerkers die organisatiewaarden onderschrijven meer tevreden zijn met consideration in vergelijking met medewerkers die weinig organisatiewaarden onderschrijven.

Mijn verwachting dat tevredenheid bij topbestuurders wordt verklaard door het onderschrijven van de organisatiewaarden is in dit onderzoek niet bevestigd. De tevredenheid bij topbestuurders wordt verklaard door consideration. Consideration heeft namelijk een positieve samenhang met het onderschrijven van de waarden bij topbestuurders. Dit vraagt om nader onderzoek zoek naar achterliggende oorzaak hiervan. Een mogelijke verklaring is het gegeven dat niet de (sub) topbestuurders, maar de Raad van Bestuur deze organisatiewaarden heeft ontwikkeld. Hoe meer de waarden van de (sub)topbestuurders lijken op die van de Raad van Bestuur, hoe meer tevreden topbestuurders zijn. En consideration heeft weer een positieve samenhang met het onderschrijven van de waarden.

1. Inleiding

1.1 Introductie

Aanleiding voor dit onderzoek is de vraag of de hoeveelheid tijd en geld dat mijn stagebedrijf Achmea investeert in organisatiewaarden samenhangt met satisfactie. Speciale trainingen hebben tot doel de door de top geformuleerde organisatiewaarden over te dragen aan alle leidinggevenden en (sub) topbestuurders. Het propageren van organisatiewaarden onder alle leidinggevenden en (sub) (sub) topbestuurders is dit en vorig jaar in gang gezet door het eigen opleidingscentra binnen Achmea. De waarden in kwestie zijn: 'inleven', 'waarmaken' en 'vernieuwen'. Het idee is dat leidinggevenden zich door de acceptatie van deze waarden zodanig in contact met hun medewerkers zullen opstellen dat de identiteit van de organisatie duidelijker wordt en commitment en tevredenheid van medewerkers, klanten en andere stakeholders positief zal worden beïnvloed.

Ten aanzien van de relatie tussen waarden en satisfactie is niet duidelijk in welke mate deze samenhangen. Wat wel bekend is, is dat als de waarden van medewerkers meer lijken op die van leidinggevenden, dit positief samenhangt met tevredenheid. Uit onderzoek van Nielson, Carlson en Lankau (2001) blijkt dat een mentor met dezelfde waarden als de leerling, significant minder conflicten heeft. Anders gezegd, als de waarden niet lijken op die van de leidinggevenden zorgt dit voor een toename in conflicten met als gevolg ontevredenheid. Uit onderzoek van Thompson, Brough en Schmidt (2006) blijkt dat gedeelde waarden tussen medewerkers en leidinggevenden samenhangen met medewerkers tevredenheid. Medewerkers zijn significant meer tevreden als er gedeelde waarden bestaan tussen de leidinggevende en henzelf. Gedeelde waarden zijn daarbij belangrijker dan gedeelde demografische overeenkomsten. Ondanks het beperkte onderzoek naar het effect van gedeelde waarden tussen leidinggevende en medewerker, is het resultaat uit bovenstaande studies veelbelovend. Deze studies geven aan dat er een relatie bestaat tussen het onderschrijven van dezelfde waarden als de leidinggevenden en tevredenheid. Echter, Thomson et al. (2006) geven aan dat meer empirisch onderzoek op dit gebied nodig is.

Mogelijk speelt de stijl van leidinggeven een rol bij de samenhang tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en tevredenheid. Het is namelijk bekend dat leiderschapstijlen positief samenhangen met satisfactie. Judge, Piccolo en Ilies (2004) vonden in een meta-studie dat de klassieke dimensies, consideration en initiating structure sterk samenhangen met de satisfactie bij medewerkers. Consideration, een sociale leiderschapstijl, is de mate waarin een leider belang stelt in en respect heeft voor zijn medewerkers. Initiating structure wordt gekenmerkt door de mate waarin een leider georiënteerd is in het behalen van doelen. Consideration is sterker gerelateerd aan satisfactie bij medewerkers dan een initiating structure (Judge et al., 2004). Deze dimensies zijn in veel onderzoeken gerepliceerd.

In een tweede meta-studie van Bono en Judge (2004) blijkt dat transformationeel leiderschap een ondersteunende leiderschapstijl is die sterk samenhangt met satisfactie. Een grote factor binnen transformationeel leiderschap is inspirerend leiderschap. Inspirerend leiderschap wordt gekenmerkt door leiders met een sterke visie op de toekomst, die gebaseerd is op waarden en idealen (Bono & Judge, 2004). Uit deze onderzoeken blijkt dat ondersteunende leiderschapstijlen een positief effect hebben op satisfactie.

De aanwijzingen voor het verband tussen waarden en stijl van leidinggeven zijn minder duidelijk. Maar er zijn een aantal onderzoeken waarin deze relatie naar voren komt. Volgens Yammarino en Bass delen leiders met een inspirerende leiderschapstijl hun waarden en visie op de toekomst met medewerkers, om op deze manier medewerkers te stimuleren (In: Bono & Judge, 2004). In innovatieve organisatieculturen overtuigen topbazen op een creatieve en slimme manier anderen wat noodzakelijk en wenselijk is (Muijen, 2002). Volgens Conger en Kanungo (1988) accepteren medewerkers van transformationele/charismatische leiders onvoorwaardelijk de missie en doelen van deze leiders.

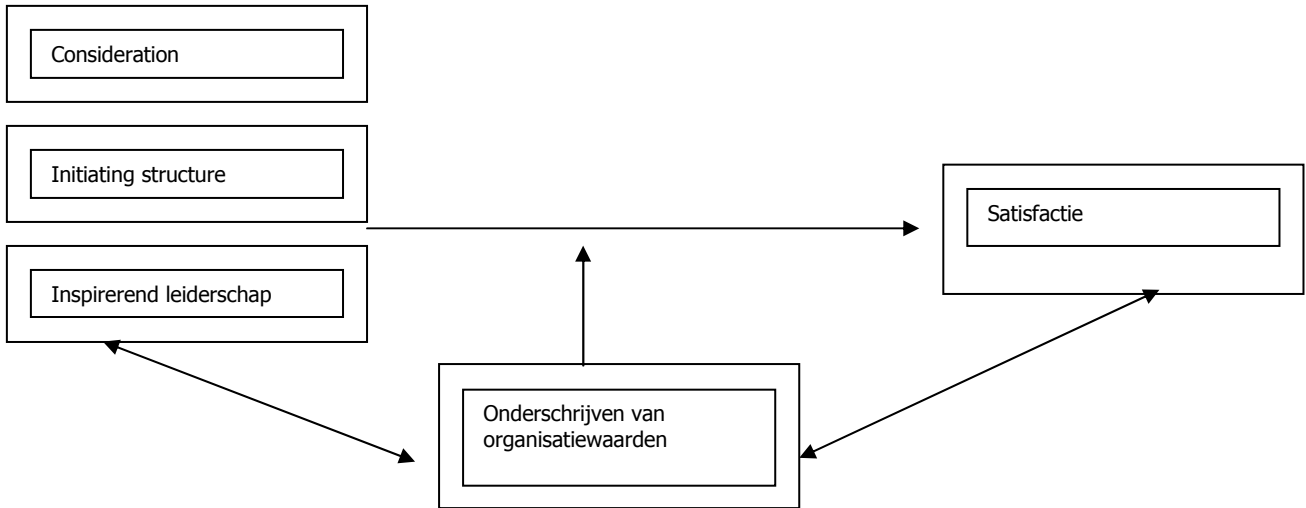
Opvallend in deze onderzoeken is dat wetenschappers over de relatie tussen waarden en leiderschapstijl schrijven zonder dat er empirisch veel over bekend is. Maatschappelijk is relevant om vast te stellen of het Achmea lukt om medewerkers door het overbrengen van duidelijke waarden aan zich te binden en hun tevredenheid in hun werk en met het bedrijf te verhogen. Maatschappelijk vertegenwoordigt deze winst een grote economische factor omdat uitval door ziekte of door vertrek wordt verminderd.

Het is nog niet duidelijk in hoeverre er van de binnen Achmea verwachte verbanden ook werkelijk sprake is. Daarom richt dit onderzoek zich op de relatie tussen stijlen van leiderschap en satisfactie enerzijds en het onderschrijven van, door de top geformuleerde, organisatiewaarden en satisfactie anderzijds. Ten eerste wordt onderzocht in hoeverre ondersteunende stijlen van leiderschap samenhangen met satisfactie. De onderzochte stijlen van leidinggeven zijn; consideration, initiating structure en inspirerend leiderschap. Onderzoek wordt op individueel niveau voor diverse categorieën; 1. medewerkers, 2. leidinggevenden en 3. (sub)(sub) topbestuurders, uitgevoerd. Ten tweede wordt onderzocht in hoeverre het onderschrijven van organisatiewaarden samenhangt met satisfactie. Anders gezegd, wat is de unieke bijdrage van waarden en de diverse leiderschapstijlen op de samenhang met satisfactie? Ten derde wordt de samenhang onderzocht tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en de drie ondersteunende leiderschapstijlen. Ten vierde wordt het modererend effect van organisatiewaarden op de samenhang tussen gepercipieerd leiderschap en satisfactie onderzocht.

Deze relaties staan weergegeven in figuur 1.

Figuur 1

Onderzoeksmodel met de variabelen onderschrijven van organisatiewaarden, consideration-, initiating structure, inspirerend leiderschap en satisfactie.



Aanpassing onderzoeksmodel

In eerste instantie was het de bedoeling de hierboven beschreven verwachte verbanden te onderzoeken op teamniveau (zie oorspronkelijk onderzoeksmodel bijlage 2). In verband met technische redenen (het gebruik van een complex toetsprogramma AMOS) blijkt het niet mogelijk om dit verband op teamniveau te toetsen. Daarom zijn de verwachte verbanden onderzocht op individueel niveau voor diverse categorieën; 1. medewerkers, 2. leidinggevenden en 3. (sub) topbestuurders.

1.2 Satisfactie

Op het eerste gezicht lijkt het wellicht een gewaagde sprong om organisatiewaarden te verbinden aan satisfactie. Maar omdat er in 2007 en 2008 binnen Achmea zo veel aandacht wordt besteed aan satisfactie en geld wordt geïnvesteerd om organisatiewaarden te leren is het interessant om te kijken wat de samenhang is tussen deze. Satisfactie is een belangrijk thema om onderzoek naar te doen, omdat de mate van satisfactie een grote rol speelt in de beslissing om een organisatie te verlaten of om er te blijven.

In de laatste decennia is veel onderzoek gedaan naar satisfactie. Ruim 15 jaar geleden stelde Patricia Cain Smith nog dat de factor algemene werksatisfactie een belangrijk construct is waar tot dan toe weinig onderzoek naar gedaan is (In: Judge, 1994). Werk speelt een centrale rol in het leven van veel mensen (Peeters & Heiligers in: Schaufeli & Bakker, 2007). Bovendien neemt werk een groot gedeelte van het leven in beslag en is één van de grootste bronnen van positieve en negatieve gevoelens (Riggio, 2003). Ook is er steeds meer toenemend bewijs dat algemene satisfactie belangrijk is voor het functioneren van medewerkers en hun organisaties (Pratkanis & Turner, 1994; Spector, 1997a in: Riggio, 2003).

De definitie van werksatisfactie is volgens Riggio (2003) positieve en negatieve gevoelens en attitudes die een persoon heeft over zijn² werk. Onderzoek toont aan dat er verschillende factoren samenhangen met satisfactie (Riggio, 2003) zoals leiderschap, werkprestatie, commitment, afwezigheid van werknemer, ontslagen, individuele interne factoren (onafhankelijkheid, zelfvertrouwen, feedback en controle) en individuele externe factoren (compliment van leidinggevende, goede relatie met collega's en hoog salaris).

1.3 Satisfactie en leiderschapstijl

Leiderschap is een belangrijke factor in relatie tot satisfactie bij medewerkers, met name omdat een ondersteunende leiderschapstijl zorgt voor een toename in satisfactie (Judge et al., 2004). Leiderschap is een thema dat veelvuldig terugkomt in onderzoeken, er zijn verschillende definities van leiderschap. Uit het literatuuronderzoek van Riggio (2003) blijkt dat leiderschap de bekwaamheid is om een groep te leiden in het behalen van doelen. Een ontbrekende factor in deze definitie is de positieve invloed die een ondersteunende leidinggevende heeft op de satisfactie bij medewerkers. De centrale taak van de leidinggevende is enerzijds om te zorgen dat medewerkers tevreden zijn en anderzijds dat organisatiedoelen worden behaald. Veel leidinggevendens falen in deze taak. Het is een belangrijke taak waarbij ondersteunende leiderschapstijlen, consideration, initiating structure en inspirerend leiderschap, grote invloed hebben.

Consideration en initiating structure

Voor dit onderzoeksveld waren de jaren '50 een belangrijke periode. Onderzoekers van de Ohio State University, hoofdonderzoekers R. Stogdill, C. Shartle en J. Hemphill, deden onderzoek naar de

² Waar 'zijn' staat kan ook 'haar' worden gelezen.

gedragsindicatoren van effectief leiderschap (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). De Ohio State studies hebben uit honderden facetten van leidersgedrag twee factoren geïsoleerd: consideration en initiating structure. Volgens de Ohio State onderzoekers zijn deze twee dimensies onafhankelijk van elkaar. Consideration is de mate waarin een leider belang stelt in en respect heeft voor zijn medewerkers, bekommert zich om de medewerkers welstand, bouwt vertrouwen op en uit waardering en support. Consideration uit zich in gedrag in oprechte bezorgdheid voor de gevoelens, attitudes en behoeften van medewerkers. Bijvoorbeeld het vragen om de mening en inbreng van een medewerker, het tonen van belangstelling voor de gevoelens van medewerkers, het verhogen van medewerkers zelfvertrouwen en satisfactie, en het implementeren van de gegeven suggesties. Initiating structure is de mate waarin een leider zijn rol en de rollen van zijn medewerkers definieert en organiseert, georiënteerd is in het behalen van doelen en stelt goed gedefinieerde patronen en communicatiekanalen vast. Bijvoorbeeld het opstellen van specifieke taken, het behalen van deadlines, het maken van taakgerelateerde beslissingen en het behouden van hoge werkprestatie (Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Riggio, 2003).

Uit onderzoek van Osborn en Hunt (1975) blijkt dat consideration een significante voorspeller is van algemene satisfactie ($R^2=.8$, $p<.01$) en initiating structure een significante voorspeller van algemene werksatisfactie ($R^2=.32$, $p<.01$). 30 jaar later vinden Judge et al. (2004) in een meta-studie opnieuw significante resultaten. De geschatte correlatie tussen consideration en satisfactie is $r=.78$ en initiating structure en satisfactie $r=.33$ is. De leiderschapstijlen initiating structure en consideration zijn in veel onderzoeken gerepliceerd. De onderzoeksresultaten tonen aan dat deze twee dimensies tot effectief leiderschap leiden (Bass, 1981, 1990; Fleishman & Harris, 1962; Schriesheim, 1974; Yukl, 1971) en bovendien de mate van satisfactie bij medewerkers verhogen, waarbij consideration sterker met satisfactie correleert dan initiating structure (Judge et al., 2004).

Inspirerend leiderschap

De derde ondersteunende leiderschapstijl, transformationeel leiderschap, is een valide voorspeller van satisfactie (Bono et al., 2004). Volgens Bass, die de term transformationeel leiderschap heeft geïntroduceerd, is transformationeel leiderschap gebaseerd op meer dan alleen toewijding aan medewerkers (In: Kuhnert & Lewis, 1987). Bass (In: Kuhnert & Lewis, 1987. pg.648) definieert transformationeel leiderschap als volgt; "*transformational leaders attempt and succeed in raising colleagues, subordinates, followers, clients, or constituencies to a greater awareness about issues of consequence. This heightening of awareness requires a leader with vision, self confidence, and inner strength to argue successfully for what he (sic) sees is right or good, not for what is popular or is acceptable according to established wisdom of the time*". Anders gezegd, deze leiders kunnen hun medewerkers op een inspirerende manier uitleggen wat de 'juiste', niet de populaire, koers is. Hierbij is het belangrijk dat bij transformationeel leiderschap een wederzijds gedeelde en versterkte

relatie tussen leider en medewerker centraal staat, waarbij moreel gedrag van de leider zichtbaar is.

Zowel Burns als Bass (In: Kuhnert & Lewis, 1987) identificeren leiders door middel van acties en de gevolgen die deze acties hebben op de medewerkers. Wat er mist in deze onderzoeken is een verklaring hoe interne processen deze acties beïnvloeden. Er wordt niet onderzocht welke motivatie en of persoonlijkheidskenmerken ten grondslag liggen. Een meta-studie van Bono en Judge (2004) toont wel de samenhang aan tussen de persoonlijkheidskenmerken van de Big Five en transformationeel (en transactioneel) leiderschap. De correlatie tussen de persoonlijkheidskenmerken van de Big Five en de leiderschapdimensie charisma is $r=.34$ ($p<.01$). Bass toont aan dat charismatisch leiderschap positief samenhangt met inspirerend leiderschap (In: Bono & Judge, 2004). Extraversie heeft de sterkste en meest consistente correlatie met transformationeel leiderschap.

Bass heeft vier dimensies binnen deze leiderschapstijl geïdentificeerd waarbij inspirerend leiderschap een grote dimensie is (in: Bono et al., 2004). Inspirerende leiders hebben een sterke toekomstvisie gebaseerd op waarden en idealen. Deze leiders stimuleren enthousiasme, bouwen een vertrouwensrelatie op en inspireren medewerkers door middel van hun acties en communicatievermogen. Deze stijl van leidinggeven heeft een verschuiving in het geloof, de behoeften en de waarden van medewerkers tot gevolg (Kuhnert & Lewis, 1987). Ondanks dit belangrijke gegeven, is er beperkt onderzoek naar gedaan.

1.4 Satisfactie, organisatiewaarden en leiderschapstijl

Slechts in twee studies wordt het effect van gedeelde waarden tussen leidinggevend en werknemers onderzocht (Nielson, Carlson en Lankau, 2001; Thompson, Brough en Schmidt, 2006). Wanneer de waarden van medewerkers lijken op die van de leidinggevend, leidt dit tot minder conflicten en tot meer satisfactie ($r=.49$ bij $p<.05$, Nielson et al., 2001). Correlatie tussen gedeelde waarden en leiderschap is $r=.57$ $p\leq.001$ en de correlatie tussen leiderschap en werksatisfactie is $r=.58$ $p\leq.001$ (Thompson et al., 2006). Een mogelijke verklaring hiervoor is simpelweg omdat de waarden overeenkomen met de eigen waarden.

Thompson et al. (2006) suggereren een positieve samenhang tussen ondersteunende leiders en gedeelde waarden. De beleving dat waarden worden gedeeld door de leidinggevende is belangrijker dan demografische overeenkomsten. Onderzoekers hebben de samenhang aangetoond tussen het klimaat van een departement en algemene satisfactie. Dit levert geen significante resultaten op, (August en Waltman, 2004). Ondanks het beperkte onderzoek naar het effect van waarden en leiderschapstijl is het resultaat uit bovenstaande twee studies veelbelovend. Uit deze onderzoeken blijkt dat ondersteunende leiderschapstijlen positief samenhangen met satisfactie.

1.5 Satisfactie als meetinstrument

Satisfactie is een abstract concept dat op meerdere manieren kan worden gemeten. Er zijn twee manieren om werksatisfactie te conceptualiseren. De eerste manier is de algemene aanpak. Op deze manier wordt er alleen gevraagd of de medewerker algemeen tevreden is, gemeten met een 5-7 puntschaal of, op de tweede manier met meerdere algemene items (facet methode). In de literatuur heeft er een discussie plaatsgevonden welke manier van meten beter is. Voorstanders van de algemene meting beweren dat algemene tevredenheid meer is dan de optelsom van met verschillende onderdelen van het werk (Scarpello, & Campbell, 1983; Schneider, 1985). Bovendien blijkt uit onderzoek dat zelfs één enkele vraag over satisfactie voldoende is om tevredenheid met het werk vast te stellen (Wanous, Reichers, & Hudy, 1997). Echter, de facetmethode geeft een gedetailleerde meting van satisfactie met het werk: een medewerker kan tevreden zijn over één of meerdere facetten van zijn werk maar ontevreden over andere facetten. Anderen zien voordeel in het gebruik van beide methodes gebaseerd op bevindingen die indiceren dat elke aanpak een interessante en belangrijke informatie biedt (Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989). Concluderend, met zelfs één of twee vragen mag satisfactie worden gemeten.

2. Onderzoeksmethode

2.1 Respondenten

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de organisatie Achmea. Achmea is de grootste financiële dienstverlener in Nederland op het gebied van direct writing en bankassurance, heeft 4.7 miljoen klanten en had in 2005 een omzet van 12 miljard euro (Intranet, 2008). De producten en diensten van Achmea worden via verschillende distributiekkanalen verspreid: direct, via een intermediair of via de Rabobanken. Dat gebeurt via de merken van Achmea. De merken Centraal Beheer Achmea, FBTO, Interpolis en Zilveren Kruis Achmea (de 'powerbrands') zijn daarvan de belangrijkste.

De onderzoeksgroep bestaat uit 61 teams. De vragenlijst is in totaal naar 16.074 medewerkers opgestuurd waarvan er 11.288 zijn ingevuld en teruggestuurd. Dit is een response van 70%. De kenmerken van de uiteindelijke onderzoeksgroep zijn weergegeven in tabel 1. Opvallend is dat ruim 1/5 deel (21,5%) van alle medewerkers al 11 jaar of langer bij de organisatie werkt.

Tabel 1

Kenmerken van de onderzoeksgroep (N=11.280)

Kenmerk	Categorie	Frequentie	Percentage
Geslacht	Man	5979	53,3
	Vrouw	5247	46,7
Leeftijd	Jonger dan 30 jaar	1296	11,5
	30 - 39 jaar	4250	37,9
	40 - 49 jaar	3589	32
	50 - 65	2091	18,6
	Hoogste opleiding	Basisonderwijs	30
	LBO/VMBO/MAVO	888	7,9
	MBO (MTS / MEAO)	2563	22,7
	HAVO / VWO	1954	17,3
	(MMS / HBS / Gymnasium)		
	HBO / (HTS / HEAO / Sociale Academie)	3252	28,8
	WO (Universiteit / Post HBO)	2478	22
Aantal jaar werkzaam	Minder dan 1 jaar	1631	14,4
	1 tot 5 jaar	4206	37,3
	6 tot 10 jaar	2909	25,7
	11 jaar of langer	2423	21,5
Functie niveau	Medewerkers	9555	84,6
	Leidinggevend aan medewerkers	1303	11,5
	Top bestuurders	303	2,7
	(Leidinggevend aan leidinggevende)		

2.2 Dataverzameling en procedure

De vragenlijst (bijlage 1) is tussen 17 september en 5 oktober 2007 verstuurd aan alle medewerkers van Achmea die minimaal vanaf 1 september 2007 in dienst zijn voor bepaalde of onbepaalde tijd. Hieronder vallen geen uitzendkrachten en of andere externen. De vragenlijst is door 95% van de respondenten via Internet ingevuld en 5% schriftelijk. Voor 17 september is een aankondiging van het onderzoek per e-mail verstuurd en eind september is er een herinneringsmail verstuurd voor een optimale respons. Op de vragenlijst is aangegeven dat alle antwoorden vertrouwelijk en anoniem worden behandeld. Deze vragenlijst wordt jaarlijks in het najaar verstuurd in het kader van het Medewerker Betrokkenheids Onderzoek (MBO).

Dit is een cross-sectioneel onderzoek met één meetmoment. De vijf variabelen in dit onderzoek zijn; 'satisfactie', 'consideration', 'initiating structure', 'inspirerend leiderschap' en 'organisatiewaarden'. Omdat gebruikt wordt gemaakt van een bestaande database, moeten er schalen voor de vijf variabelen worden gemaakt. Om de vragen binnen de schalen vast te stellen is gekeken naar de correlatie van de items binnen elke schaal.

2.3 Meetinstrumenten

Satisfactie

Algemene werk satisfactie is gemeten op een schaal bestaande uit twee items. De gebruikte vragen zijn: '*Ik heb plezier in mijn werk (1)³*' en '*Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij Achmea(vraag 73)*'. Deze twee items konden worden ingevuld op een vijfpunts-Likert-schaal met als schaalankers (1) 'helemaal mee eens' tot (5) helemaal niet mee eens. De correlatie tussen deze twee vragen is .541, $p \leq .01$. Er is voldoende betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden, Cronbach's Alpha is $\alpha = .70$.

Consideration

Consideration is gemeten op een schaal die bestaat zes vragen, deze vragen zijn geïnterpreteerd als consideration. Het is geen bestaande schaal. De gestelde vragen zijn: '*Mijn leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën (39)*', '*Als ik mijn leidinggevende nodig heb, kan ik bij hem/haar terecht (40)*', '*Mijn leidinggevende heeft aandacht voor de dingen die voor mij belangrijk zijn (43)*', '*Mijn leidinggevende gaat respectvol met mij om (46)*', '*Mijn leidinggevende ondersteunt me bij mijn persoonlijke ontwikkeling (47)*' en '*Ik ben tevreden over de waardering die mijn leidinggevende toont voor de manier waarop ik mijn werk doe (niet geldelijke beloning)(62)*'. Deze zes items konden worden ingevuld op een vijfpunts-Likert-schaal met als schaalankers (1) 'helemaal mee eens' tot (5) 'helemaal niet mee eens'. De correlatie tussen de vragen lag tussen de .584 en .699, $p \leq .01$. Er is voldoende betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden, Cronbach's Alpha is $\alpha = .91$.

³ Nummer verwijst naar het item in de vragenlijst (Bijlage 1).

Initiating structure

Initiating structure is gemeten op een schaal bestaande uit vijf items, deze vragen zijn geïnterpreteerd als initiating structure. Het is geen bestaande schaal. De items zijn: '*Mijn leidinggevende heeft voor dit jaar duidelijke resultaatafspraken met mij gemaakt* (32)', '*Mijn leidinggevende beoordeelt mij op de resultaten van mijn werk, in plaats van op mijn aanwezigheid* (33)', '*Mijn leidinggevende spreekt mij aan op mijn resultaten* (34)', '*Mijn leidinggevende organiseert effectieve samenwerking binnen mijn afdeling/team* (36)' en '*Mijn leidinggevende houdt mij voldoende op de hoogte van wat we met onze afdeling willen bereiken* (42)'. Deze vijf items konden worden ingevuld op een vijfpunts-Likert-schaal met als schaalankers (1) 'helemaal mee eens' tot (5) 'helemaal niet mee eens'. De correlatie tussen de vragen lag tussen de .507 en .675, $p \leq .01$. Er is voldoende betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden, Cronbach's Alpha is $\alpha = .87$.

Inspirerend leiderschap

Inspirerend leiderschap is gemeten op een schaal bestaande uit drie items, deze vragen zijn geïnterpreteerd als zijnde inspirerend leiderschap. De gestelde vragen zijn: '*Het optreden van mijn leidinggevende is stimulerend* (31)', '*Ik ervaar mijn leidinggevende als een goede coach* (41)' en '*Mijn leidinggevende geeft in zijn of haar gedrag het goede voorbeeld* (44)'. Deze drie items konden worden ingevuld op een vijfpunts-Likert-schaal met als schaalankers (1) 'helemaal mee eens' tot (5) 'helemaal niet mee eens'. De correlatie tussen de vragen lag tussen de .730 en .786, $p \leq .01$. Er is voldoende betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden, Cronbach's Alpha is $\alpha = .90$.

Organisatie waarden

Onderschrijven van organisatiewaarden is gemeten op een schaal die bestaat uit drie items. De gestelde vragen zijn: '*Ik ken de kernwaarden van Achmea: inleven, vernieuwen en waarmaken* (57)', '*Deze kernwaarden geven mij richting bij de invulling van mijn werkzaamheden* (58)' en '*De kernwaarden vergroten mijn betrokkenheid bij Achmea* (59)'. Deze drie items konden worden ingevuld op een vijfpunts-Likert-schaal met als schaalankers (1) 'helemaal mee eens' tot (5) 'helemaal niet mee eens'. De correlatie tussen de vragen lag tussen de .616 en .818, $p \leq .01$. Er is voldoende betrouwbaarheid voor deze schaal gevonden, Cronbach's Alpha is $\alpha = .88$.

Specifieke onderzoeksvragen

Ten eerste wordt de samenhang tussen de drie ondersteunende leiderschapstijlen en satisfactie onderzocht. De drie ondersteunende stijlen van leiderschap zijn; 1. consideration, 2. initiating structure en 3. inspirerend leiderschap. Ten tweede wordt de samenhang tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en satisfactie onderzocht. Anders gezegd, in hoeverre verklaren ondersteunende leiderschapstijlen en organisatiewaarden de mate van satisfactie. Ten derde wordt de samenhang onderzocht tussen het gedrag van de leider en het onderschrijven organisatiewaarden. Ten vierde wordt het modererend effect onderzocht van het onderschrijven

van organisatiewaarden op de relatie tussen de drie ondersteunende leiderschapstijlen en satisfactie.

2.4 Analyse

Respondenten met 'missing values' zijn niet opgenomen in de analyse. Er waren 8 respondenten die de vragenlijst niet compleet hadden ingevuld. Dit betekent dat van de 11.288, 11.280 respondenten zijn opgenomen in de analyse. De verschillen tussen de drie groepen zijn onderzocht met behulp van een ANOVA analyse. Om de samenhang tussen de vijf onderzoeksvariabelen te testen is gebruikt gemaakt van Pearson's Correlation.

Ten eerste is er gekeken of stijlen van leidinggeven, consideration, initiating structure en inspirerend leiderschap, en het onderschrijven van waarden onafhankelijk van elkaar bijdragen aan satisfactie. Deze verbanden zijn onderzocht met lineaire regressieanalyse.

Verder is gekeken naar de richting van het verband tussen organisatiewaarden en stijlen van leiderschap. Om de onafhankelijke bijdrage van deze verbanden te berekenen is gebruikt gemaakt van lineaire regressieanalyse.

Tot slot is het modererend effect van organisatiewaarden op de samenhang van gepercipieerd leiderschap en satisfactie onderzocht met behulp van hiërarchische regressieanalyse. In de eerste stap zijn de twee predictoren ingevoerd, organisatiewaarden en de diverse stijlen van leiderschap. In de tweede stap is het product van deze predictoren ingevoerd: organisatiewaarden x consideration. Hierbij is gekeken naar de verandering van de multiële R. Deze verandering is een indicatie van het aanwezige interactie effect.

3. Resultaten

3.1 Achtergrondkenmerken

Het aantal jaren dat een medewerker in dienst is hangt positief samen met zijn/haar tevredenheid, $r=.101$; $p<0.01$. Van de 9.555 medewerkers is 49,5% vrouw (tabel 1). Wat opvalt, is de scheve verdeling tussen het aantal mannen en vrouwen in leidinggevende posities. Van de 1.303 leidinggevendenden is 31% vrouw en van de 303 topbestuurders is 18% vrouw.

Met behulp van een ANOVA analyse is gekeken naar de relatie van functieniveau op de vijf schalen in dit onderzoek (tabel 2). De respondenten zijn in drie categorieën verdeeld op basis van functieniveau; 1. *medewerkers*, 2. *leidinggevendenden* (van de medewerkers) en 3. (sub)*topbestuurders*, (deze groep heeft Raad van Bestuur als leiders).

Tabel 2

Gemiddelden, standaarddeviaties en vergelijkingen tussen groepen M1 medewerkers=9.555, M2 leidinggevendenden=1.303 en M3 (sub)topbestuurders=303. (scoring: 1 is helemaal mee eens – 5 helemaal niet mee eens)

Schaal	M	SD	M1 <i>Med.</i>	SD 1	M2 <i>Leiding</i>	SD 2	M3 <i>Top</i>	SD 3	F	Bonferonni
Satisfactie	2.09	.65	2.13	.65	1.92	.61	1.71	.59	F(3,11277)=80.96**	Groep 1+2** Groep 1+3** Groep 2+3**
Consideration	2,13	.69	2.16	.69	2	.66	1.95	.63	F(2,11158)=39.91**	Groep 1+2** Groep 1+3**
Initiating	2,32	.70	2.34	.7	2.19	.68	2.04	.63	F(3,11275)=41.24**	Groep 1+2** Groep 1+3** Groep 2+3*
Inspirerend	2,44	.86	2.44	.86	2,31	.83	2,31	.8	F(3,11275)=16,83**	Groep 1+2* Groep 1+3*
Organisatiewaarden	3.01	.84	3.04	.83	2,85	.84	2.59	.93	F(3,11275)=43.69**	Groep 1+2** Groep 1+3** Groep 2+3**

** $p<0.005$

* $p<0.05$

(Sub) topbestuurders onderschrijven de organisatiewaarden significant meer dan de medewerkers (M3=2,59 vs. M1=3,04 $p<0.005$). Tabel 2 toont aan dat de (sub)topbestuurders (M=1,71 $p<0.005$) meer tevreden zijn dan de leidinggevendenden (M=1,92 $p<0.005$). De medewerkers zijn het minst tevreden (M=2.13, $p<0.005$). Medewerkers worden het meest tevreden van consideration (M=2.16 $p<0.005$), gevolgd door initiating structure (M=2.34 $p<0.005$) en inspirerend leiderschap (M=2.44 $p<0.05$). Over het algemeen scoren de (sub)topbestuurders op alle schalen positiever dan de leidinggevendenden. De leidinggevendenden scoren op hun beurt weer hoger dan de medewerkers.

3.2 Bivariate correlaties

De bivariate correlaties van alle onderzoeksvariabelen worden weergegeven in vier correlatietabellen (tabel 3 t/m 6). De eerste tabel is voor alle respondenten, de tweede voor de medewerkers, de derde voor de leidinggevenden van de medewerkers en de vierde voor de (sub)topbestuurders; de leidinggevenden van de leidinggevenden.

Tabel 3 *Gemiddelden, standaarddeviaties, Chronbach's alpha (diagonale as) en Pearson correlaties van de onderzoeksvariabelen (N=11.280 o.b.v. listwise deletion)*

Schaal	Mean	SD	1	2	3	4
1. Satisfactie	2.09	0.65	(0.7)			
2. Consideration	2.13	0.69	.498**	(.91)		
3. Initiating	2.23	0.7	.490**	.813**	(.87)	
4. Inspirerend	2.44	0.86	.453**	.861**	.813**	(.90)
5. Organisatiewaarden	3.00	0.84	.359**	.208**	.278**	.235** (.88)

**p <0.01

Tabel 4 *Gemiddelden, standaarddeviaties, Chronbach's alpha (diagonale as) en Pearson correlaties van de onderzoeksvariabelen (N medewerkers=9.555)*

Schaal	Mean	SD	1	2	3	4
1. Satisfactie	2.12	0.65	(0.7)			
2. Consideration	2.16	0.69	.486**	(.91)		
3. Initiating	2.35	0.70	.480**	.808**	(.87)	
4. Inspirerend	2.46	0.86	.444**	.862**	.811**	(.90)
5. Organisatiewaarden	3.04	0.84	.361**	.204**	.281**	.236** (.86)

**p <0.01

Tabel 5 *Gemiddelden, standaarddeviaties, Chronbach's alpha (diagonale as) en Pearson correlaties van de onderzoeksvariabelen (N leidinggevenden=1.303)*

Schaal	Mean	SD	1	2	3	4
1. Satisfactie	1.92	.61	(0.69)			
2. Consideration	2.00	0.66	.526**	(.91)		
3. Initiating	2.19	0.68	.516**	.818**	(.86)	
4. Inspirerend	2.31	0.83	.493**	.857**	.807**	(.89)
5. Organisatiewaarden	2.85	0.84	.318**	.183**	.224**	.184** (.85)

**p <0.01

Tabel 6 *Gemiddelden, standaarddeviaties, Chronbach's alpha (diagonale as) en Pearson correlaties van de onderzoeksvariabelen (N (sub)topbestuurders=303)*

Schaal	Mean	SD	1	2	3	4
1. Satisfactie	1.71	.59	(0.73)			
2. Consideration	1.95	.63	.565**	(.89)		
3. Initiating	2.04	.63	.479**	.770**	(.83)	
4. Inspirerend	2.31	.80	.523**	.828**	.778**	(.88)
5. Organisatiewaarden	2.60	.84	.215**	.231**	.241**	.276** (.82)

**p <0.01

3.2.1 Stijlen van leiderschap en satisfactie voor medewerkers, leiding en (sub)topbestuurders

De eerste onderzoeksvraag richt zich op de relatie tussen stijlen van leiderschap en satisfactie. Er werd een positieve samenhang verwacht. Het blijkt dat deze stijlen, consideration ($r=.498$; $p<0.01$), initiating structure ($r=.490$; $p<0.01$), en inspirerend leiderschap ($r=.453$; $p<0.01$) positief de mate van satisfactie verklaren. Uit de resultaten in tabel 4 blijkt dat voor medewerkers er een positieve samenhang is tussen de diverse stijlen van leiderschap en satisfactie; consideration ($r=.486$; $p<0.01$), initiating structure ($r=.480$; $p<0.01$), en inspirerend leiderschap ($r=.444$; $p<0.01$). Ten opzichte van het algemeen gemiddelde verschilt de groep medewerkers zeer weinig. Consideration blijft de sterkste correlatie hebben met satisfactie ($r=.498$; $p<0.01$ v.s. $r=.486$ $p<0.01$).

Uit tabel 5 blijkt dat voor de groep leidinggevendenden stijlen van leiderschap positief samenhangen met satisfactie (consideration $r=.526$; $p<0.01$, initiating $r=.516$; $p<0.01$ en inspirerend leiderschap $r=.493$; $p<0.01$). Deze samenhang is sterker dan voor de groep medewerkers (consideration $r=.486$; $p<0.01$, initiating structure $r=.480$; $p<0.01$ en inspirerend leiderschap $r=.444$; $p<0.01$).

Opvallend is dat voor (sub)topbestuurders inspirerend leiderschap relatief een sterkere samenhang heeft met satisfactie in vergelijking met medewerkers en leidinggevendenden. Consideration blijft ook voor (sub)topbestuurders het sterkst samenhangen met satisfactie.

3.2.2 Onderschrijven van waarden en satisfactie voor medewerkers, leiding en (sub)topbestuurders

De tweede onderzoeksvraag richt zich op het onderschrijven van waarden en de mate van satisfactie. Er is een positieve samenhang tussen het onderschrijven van de organisatiewaarden van Achmea en de mate van satisfactie ($r=.359$; $p<0.01$) Naarmate de medewerkers meer organisatiewaarden onderschrijven, geven ze een hogere satisfactie aan $r=.361$; $p<0.01$. Ten opzichte van de tabel met alle respondenten, verschilt dit gevonden verband nauwelijks ($r=.361$; $p<0.01$ v.s. $r=.359$ $p<0.01$). Voor de groep leidinggevendenden geldt dat de relatie tussen waarden en satisfactie significant minder sterk is $r=.318$; $p<0.01$ dan voor de groep medewerkers $r=.361$; $p<0.01$. De mate van satisfactie hangt minder sterk samen voor de groep (sub)topbestuurders ($r=.215$; $p<0.01$) in vergelijking met de groep medewerkers ($r=.368$; $p<0.01$) en leidinggevendenden ($r=.318$; $p<0.01$) met het onderschrijven van organisatiewaarden. Dit is opvallend en niet verwacht omdat (sub)topbestuurders de meeste organisatiewaarden onderschrijven. Men heeft allemaal in 2007 en 2008 een training gehad om de organisatiewaarden te leren en toe te passen en in lijn hiermee verwacht ik een hogere commitment c.q. satisfactie.

3.2.3 Organisatiewaarden en stijlen van leiderschap voor medewerkers, leiding en (sub)topbestuurders

De derde onderzoeksvraag richt zich op de relatie tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en stijlen van leiderschap. Uit tabel 4 blijkt dat er een positieve samenhang bestaat tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en consideration ($r=.208$; $p<0.01$),

initiating structure ($r=.278$; $p<0.01$) en inspirerend leiderschap ($r=.235$; $p<0.01$). De gevonden correlaties tussen organisatiewaarden en stijlen van leiderschap zijn voor alle drie de categorieën (medewerkers, leidinggevend en (sub)topbestuurders) laag. Leidinggevend hebben een nog lagere correlatie dan de medewerkers. De correlaties voor de groep (sub)topbestuurders zijn; consideration $r=.231$; $p<0.01$, initiating structure $r=.241$; $p<0.01$ en inspirerend leiderschap $r=.276$; $p<0.01$. Voor de groep (sub)topbestuurders zijn deze gevonden correlaties even klein in vergelijking met de relatie tussen de waarden en satisfactie. De sterkste samenhang is voor de groep (sub)topbestuurders die tussen stijlen van leiderschap en satisfactie.

Conclusie met betrekking tot de onderzoeksvragen tot dusver

Uit de correlaties blijkt dat er een positieve samenhang is tussen de ondersteunende leiderschapstijlen en satisfactie. Met name consideration correleert voor alle drie de categorieën het sterkst met satisfactie. Er is een positieve samenhang tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en satisfactie. Voor de categorie (sub)topbestuurders is deze samenhang het kleinst. De samenhang tussen de ondersteunende stijlen van leiderschap en waarden is voor alle drie de categorieën laag.

3.3 Bijdrage van leiderschapstijlen en organisatiewaarden op satisfactie

Hier wordt onderzocht wat het relatieve effect van de diverse leiderschapdimensies is op satisfactie. Ten tweede wordt de samenhang van satisfactie met het onderschrijven van waarden en ten derde de samenhang van het onderschrijven van waarden met de diverse leiderschapstijlen onderzocht. De gebruikte statistische methode is regressie-analyse. Per onderzoeksvraag worden de resultaten voor medewerkers, leidinggevend en (sub)topbestuurders weergegeven.

3.3.1 Relatieve effect van de diverse leiderschapstijlen op satisfactie

Tabel 7 *Relatie tussen leiderschapstijl en satisfactie (model 1) en de relatie tussen waarden en satisfactie (model 2). N medewerkers=9.555*

	Satisfactie						
	Model 1			Model 2			
	Correlatie	Beta	Adjusted R	R2	Beta	R	Adjusted R2
Consideration	.486*	.293**	.508**		.258**	.564**	.317**
Initiating	.480*	.258**			.181**		
Inspirerend	.444*	-.017			-.043		
Waarden	.361*				.254**		

* $p < 0.01$

** $p < 0.001$

Tabel 8 *Relatie tussen leiderschapstijl en satisfactie (model 1) en de relatie tussen waarden en satisfactie (model 2). N leidinggeevenden=1.303*

	Satisfactie						
	Model 1			Model 2			
	Correlatie	Beta	R	Adjusted R2	Beta	R	Adjusted R2
Consideration	.526*	.227**		.548**	.279**	.586**	.341**
Initiating	.516*	.236**			.189**		
Inspirerend	.493*	.065			.062		
Organisatiewaarden	.318*				.213**		

*p < 0.01

**p < 0.001

Tabel 9 *Relatie tussen leiderschapstijl en satisfactie (model 1) en de relatie tussen waarden en satisfactie (model 2). N (sub)topbestuurders=303*

	Satisfactie						
	Model 1			Model 2			
	Correlatie	Beta	R	Adjusted R2	Beta	R	Adjusted R2
Consideration	.565*	.397**		.575**	.399**	.579**	.326**
Initiating	.479*	.057			.051		
Inspirerend	.523*	.150			.133		
Organisatiewaarden	.215*				.074		

*p < 0.01

**p < 0.001

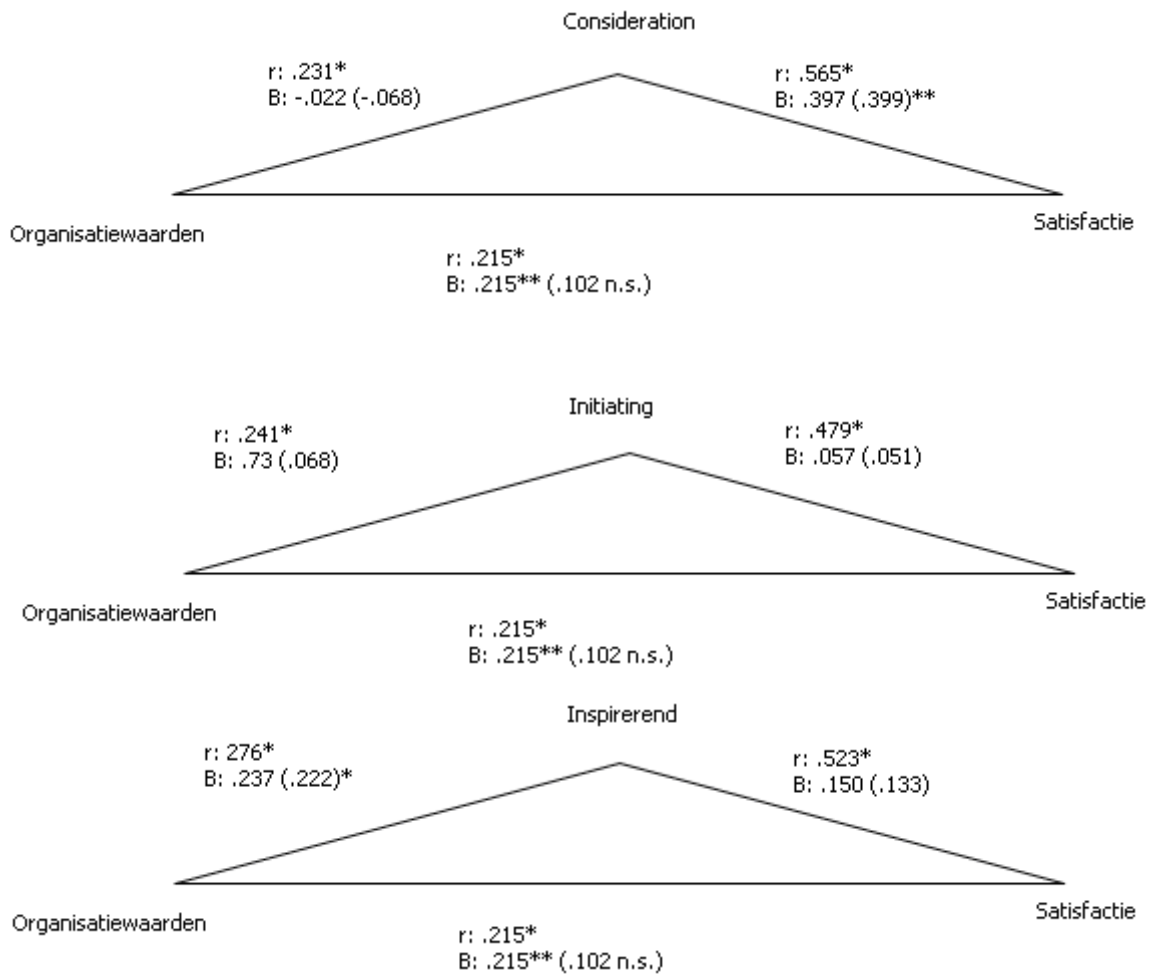
De eerste onderzoeksvraag richt zich op het relatieve effect van de diverse stijlen van leiderschap en satisfactie. Voor de groep medewerkers geldt dat zowel consideration en initiating structure significant de mate van satisfactie verklaren. Zoals uit figuur 2 (bijlage 3) en uit tabel 7 blijkt, zijn de beta-waarden voor een inspirerende leiderschapstijl erg klein en niet significant (beta=-.017 n.s.). Dit betekent voor de groep medewerkers dat inspirerend leiderschap niet bijdraagt aan hun tevredenheid. Consideration verklaart ten opzichte van initiating structure significant de meeste satisfactie (beta=.325 $p < 0.0001$ v.s. beta=.181 $p < 0.0001$). Medewerkers worden meer tevreden wanneer ze de organisatiewaarden onderschrijven en hun leidinggevende een sociale leider is, consideration (R=.508 v.s. R=.564 $p < 0.0001$).

Voor de groep leidinggeevenden geldt dat zowel consideration en initiating structure significant de mate van satisfactie verklaren (tabel 8). Zoals in figuur 3 (bijlage 4) te zien, zijn de beta-waarden, voor inspirerend leiderschap, erg klein en niet significant (beta=.065 n.s.). Dit betekent voor de groep leidinggeevenden dat inspirerend leiderschap niet bijdraagt aan hun tevredenheid. Deze uitkomsten zijn hetzelfde voor de groep medewerkers.

Voor de groep (sub)topbestuurders geldt dat alleen consideration significant de mate van satisfactie verklaart (tabel 9). Zoals in figuur 4 te zien, zijn de beta-waarden voor initiating structure en

inspirerend leiderschap erg klein en niet significant ($\beta = .057$ en $\beta = .150$ n.s.). Dit betekent voor de groep (sub)topbestuurders dat van de drie leiderschapstijlen alleen consideration positief bijdraagt aan hun satisfactie. Consideration is een interveniërende variabele voor de groep topbestuurders en verklaart zowel de waarden als de mate van satisfactie. In vergelijking met medewerkers en leidinggevendenden verklaart initiating structure significant een deel van de satisfactie.

Figuur 4 *Correlaties en beta-waarden (sub)topbestuurders (N=303) * $p < 0.05$ ** $p < 0.0001$*



3.3.2. *Samenhang tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en satisfactie*

De tweede onderzoeksvraag is de samenhang tussen het onderschrijven van organisatiewaarden en de mate van satisfactie. Tabel 7 laat zien dat het onderschrijven van de organisatiewaarden door medewerkers significant de mate van satisfactie verklaart $r = .361$ $p < 0.01$, $\beta = .245$ $p < 0.0001$. Het onderschrijven van organisatiewaarden blijft een significante voorspeller van satisfactie bij medewerkers wanneer tegelijkertijd de stijl van hun leidinggevende een rol speelt.

Tabel 8 laat zien dat het onderschrijven van de organisatiewaarden door leidinggevendenden significant de mate van satisfactie verklaart $r = .318$ $p < 0.0001$. In vergelijking met de medewerkers worden leidinggevendenden minder tevreden van het onderschrijven van organisatiewaarden. Het onderschrijven

van organisatiewaarden blijft een significante voorspeller van satisfactie bij leidinggevendenden, ook wanneer tegelijkertijd de stijl van hun leidinggevendende een rol speelt (beta=.213 . **p <0.0001).

Tabel 9 laat zien dat het onderschrijven van de organisatiewaarden door (sub)topbestuurders significant de mate van satisfactie verklaart $r=0.215$ $p<0.01$. In vergelijking met de medewerkers en leidinggevendenden worden (sub)topbestuurders minder tevreden van het onderschrijven van organisatiewaarden. Het onderschrijven van organisatiewaarden blijft niet een significante voorspeller van satisfactie bij (sub)topbestuurders wanneer tegelijkertijd de stijl van hun leidinggevendende een rol speelt (beta=.074 n.s.). Dit betekent dat, tegen de verwachting in, tevredenheid bij (sub)topbestuurders niet wordt verklaard door de waarden. Terwijl de satisfactie bij medewerkers en leidinggevendenden wel wordt verklaard door de waarden.

3.3.3. Samenhang tussen diverse stijlen van leiderschap en organisatiewaarden

Tabel 10 *Relatie tussen organisatiewaarden en satisfactie (model 1) en de relatie tussen waarden en satisfactie (model 2). N medewerkers=9.555*

	Organisatiewaarden							
	Model 1				Model 2			
	Correlatie	Beta	R	Adjusted R2	Beta	R	Adjusted R2	
Consideration	.204*	-.127		.287**	-.219	.395**	.155**	
Initiating	.281*	.300**			.219**			
Inspirerend	.236*	.102			.108**			
Satisfactie	.361*				.314**			

*p <0.01

**p <0.001

Tabel 11 *Relatie tussen organisatiewaarden en satisfactie (model 1) en de relatie tussen waarden en satisfactie (model 2). N leidinggevendenden= 1.303*

	Organisatiewaarden							
	Model 1				Model 2			
	Correlatie	Beta	R	Adjusted R2	Beta	R	Adjusted R2	
Consideration	.183*	-.009		.244**	-.089	.330**	.106**	
Initiating	.224*	.211**			.152**			
Inspirerend	.184*	.041			-.005			
Satisfactie	.318*				.289**			

*p <0.01

**p <0.001

Tabel 12 *Relatie tussen organisatiewaarden en satisfactie (model 1) en de relatie tussen lwaarden en satisfactie (model 2). N (sub)topbestuurders=303*

	Organisatiewaarden							
	Model 1				Model 2			
	Correlatie	Beta	R	Adjusted R2	Beta	R	Adjusted R2	
Consideration	.231*	-.022		.279**	-.063	.291**	.073**	
Initiating	.241*	.73			.068			
Inspirerend	.276*	.237**			.222**			
Satisfactie	.215*				.102			

*p <0.01

**p <0.001

De derde onderzoeksvraag is de samenhang tussen diverse stijlen van leiderschap en het onderschrijven van organisatiewaarden. Uit de resultaten blijkt voor medewerkers initiating structure significant het onderschrijven van organisatiewaarden verklaart (tabel 10). Behalve initiating structure, verklaart ook inspirerend leiderschap voor de groep medewerkers het onderschrijven van de waarden. Consideration draagt voor medewerkers niet bij aan het onderschrijven van de waarden.

De samenhang tussen initiating structure en de waarden voor leidinggevendenden is positief (tabel 11). Zowel consideration en inspirerend leiderschap zijn beide niet significant. Dit betekent dat voor de groep leidinggevendenden alleen initiating structure positief het onderschrijven van waarden verklaart. In tegenstelling tot de groep medewerkers waarbij alleen inspirerend leiderschapstijl een niet significant verband had met de waarden. De verklaarde variantie in het tweede model is hoger in vergelijking met model 1 ($R=.244$ v.s. $R=.330$ $p < 0.0001$). Dit betekent dat waarden en initiating structure samen meer satisfactie verklaren dan afzonderlijk.

Alleen inspirerend leiderschap verklaart significant het onderschrijven van organisatiewaarden voor (sub)topbestuurders (tabel 12). Zowel consideration en initiating structure zijn beide niet significant. Dit in tegenstelling tot de groep medewerkers en leidinggevendenden, waarbij inspirerend leiderschap niet significant satisfactie verklaard. De tevredenheid van (sub)topbestuurders wordt niet verklaard door het onderschrijven van organisatiewaarden maar door inspirerend leiderschap.

Conclusie met betrekking tot de onderzoeksvragen tot dusver

Uit de unieke bijdrage blijkt dat consideration voor alle drie de categorieën, medewerkers, leidinggevendenden en (sub)topbestuurders, het sterkst de mate van satisfactie verklaart. Het onderschrijven van de waarden verklaard positief de tevredenheid bij medewerkers en leidinggevendenden. Anders gezegd, de tevredenheid bij medewerkers en leidinggevendenden wordt zowel verklaard door de consideration en initiating structure, en door het onderschrijven van de waarden. Dit in tegenstelling tot de (sub)topbestuurders. Consideration verklaard bij (sub)topbestuurders positief de mate van tevredenheid en consideration heeft een positief effect bij (sub)topbestuurders op het onderschrijven van de waarden.

3.4 Moderator effect van organisatiewaarden op samenhang leiderschapstijlen en satisfactie

3.4.1 Medewerkers

Voor alle medewerkers is de relatie onderzocht in hoeverre leiderschapstijlen en satisfactie worden gemodereerd door het onderschrijven van organisatiewaarden. De moderator-analyses staan in de tabellen 13 tot en met 15 weergegeven.

Tabel 13 *Organisatiewaarden als moderator op samenhang consideration en satisfactie (N medewerkers=9.555)*

	Variabele	Satisfactie		Adjusted ΔR^2	F	Sig.
		Beta	R			
Model 1	Organisatiewaarden	.430**	.555**	.308**	2123,86	.000
	Consideration	.273**				
Model 2	Organisatiewaarden	.337**	.556**	.309**	1420,91	.000
	Consideration	.197**				
	Consideration x	.135*				
	Organisatiewaarden					

** $p < 0.0001$ * $p < 0.01$

Tabel 14 *Organisatiewaarden als moderator op samenhang initiating structure en satisfactie (N medewerkers=9.555)*

	Variabele	Satisfactie		Adjusted ΔR^2	F	Sig.
		Beta	R			
Model 1	Organisatiewaarden	.411**	.535**	.286**	1914,62	.000
	Initiating	.246**				
Model 2	Organisatiewaarden	.357**	.535**	.286**	1277,97	.000
	Initiating	.198**				
	Initiating x	.083 *				
	Organisatiewaarden					

** $p < 0.0001$ * $p < 0.06$

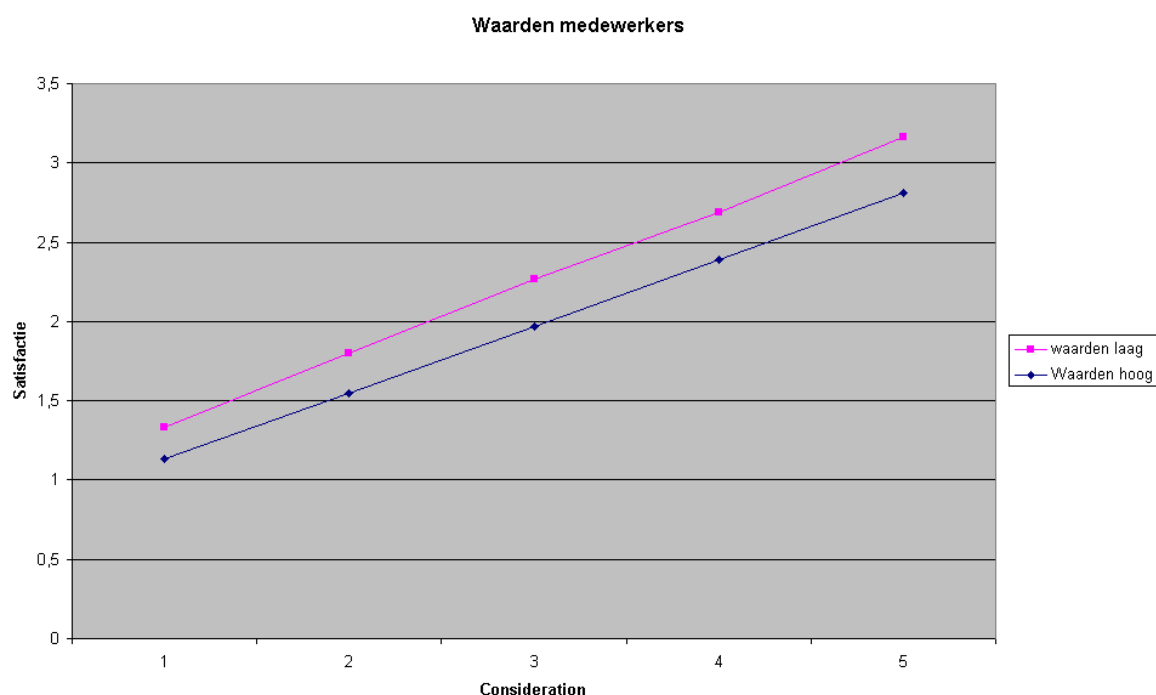
Tabel 15 *Organisatiewaarden als moderator op samenhang inspirerend leiderschap en satisfactie (N medewerkers=9.555)*

	Variabele	Satisfactie		Adjusted ΔR^2	F	Sig.
		Beta	R			
Model 1	Organisatiewaarden	.380**	.516**	.266**	1735,6	.000
	Inspirerend	.271**				
Model 2	Organisatiewaarden	.331**	.516**	.267**	1158,16	.000
	Inspirerend	.235**				
	Inspirerend x	.069 n.s.				
	Organisatiewaarden					

** $p < 0.0001$

De onderzoeksvraag richt zich op het effect van het onderschrijven van waarden op de samenhang tussen gepercipieerd leiderschap en satisfactie. Uit de resultaten blijkt dat het onderschrijven van de waarden wordt beïnvloed door het gedrag van de leidinggevendens (tabel 13-15). Alleen voor consideration is een significant effect gevonden $\beta = .135$ $p < 0.001$. Echter, enige voorzichtigheid met deze uitkomst is geboden, het aantal deelnemers in dit onderzoek is van dergelijke omvang, dat voor de meeste toetsten significante resultaten zullen worden gevonden.

Figuur 6 *Relatie tussen de leiderschapstijl consideration en satisfactie gemodereerd door organisatiewaarden (N hoog=6038; N laag=3517; scoring 1. helemaal mee eens - 5. helemaal mee oneens).*



Medewerkers die organisatiewaarden onderschrijven zijn meer tevreden in vergelijking met medewerkers die weinig organisatiewaarden onderschrijven (figuur 6). De resultaten in tabel 16 en figuur 6 tonen aan dat consideration en het hoog onderschrijven van de waarden positief bijdraagt aan tevredenheid bij medewerkers. Bij consideration en het laag onderschrijven van de waarden zien we dat medewerkers iets minder tevreden zijn.

Tabel 16 *Relatie tussen leiderschapstijl consideration en satisfactie gemodereerd door organisatiewaarden (N medewerkers hoog=6038 en N laag=3517)*

Satisfactie Medewerkers							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	Variabele	B	SD	Beta	R	Adjusted ΔR2	F
Model hoog	(constant)	1,134**	.021**		.477**	.228**	1781.22
	Consideration	.411**	.010**	.477**			
Model laag	(constant)	1.333**	.036**		.478**	.209**	932.59
	Consideration	.452**	.015**	.458**			

** $p < 0.0001$

3.4.2. (Sub) topbestuurders

Het moderator effect van organisatiewaarden op de samenhang tussen stijlen van leiderschap en satisfactie is ook onderzocht voor de groep (sub)topbestuurders. In de vorige paragraaf is er een onafhankelijke interactie aangetoond tussen consideration en satisfactie. Het onderschrijven van de waarden voor (sub)topbestuurders verklaarden niet de mate van satisfactie.

Tabel 16 *Organisatiewaarden als moderator op samenhang consideration en satisfactie (N (sub)topbestuurders=303)*

		Satisfactie						
	<i>Variabele</i>	<i>Beta</i>	<i>Sig.</i>	<i>R</i>	<i>Adjusted ΔR2</i>	<i>Sig.</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Model 1	Organisatiewaarden	.089	.067	.572**	.323	.000	72.92	.000
	Consideration	.545	.000					
Model 2	Organisatiewaarden	.084	.552	.572**	.320	.969	48.45	.000
	Consideration	.539	.000					
	Consideration x	.008	.969					
	Organisatiewaarden							

**p<0.0001

Het moderator effect is niet significant. Alleen consideration verklaard onafhankelijk de mate van satisfactie bij (sub)topbestuurders, ongeacht of de organisatiewaarden worden onderschreven of niet.

4. Discussie/ Conclusies

4.1 De vragen en de antwoorden

In dit onderzoek is het effect onderzocht van de diverse stijlen van leiderschap op satisfactie. De onderzochte stijlen van leidinggeven zijn consideration, initiating structure en inspirerend leiderschap. Het blijkt dat consideration positief samenhangt met satisfactie bij medewerkers, leidinggevend en (sub)topbestuurders. Initiating structure hangt positief samen met satisfactie bij medewerkers en leidinggevend. Inspirerend leiderschap hangt positief samen met satisfactie. Tegen de verwachting in, verklaart inspirerend leiderschap niet onafhankelijk de mate van satisfactie.

De tweede onderzoeksvraag is 'wat is de samenhang tussen het onderschrijven van de organisatiewaarden en satisfactie?' Het blijkt dat de organisatiewaarden van Achmea positief bijdragen aan satisfactie bij medewerkers en leidinggevend. Men voelt zich meer betrokken wanneer de waarden van 'de baas' lijken op die van zichzelf. Het is opvallend dat satisfactie bij (sub)topbestuurders niet wordt verklaard door het onderschrijven van de organisatiewaarden. Consideration verklaart positief de mate van satisfactie bij (sub)topbestuurders en heeft een positieve samenhang met het onderschrijven van de waarden.

De derde onderzoeksvraag is 'wat is de samenhang tussen de diverse stijlen van leiderschap en het onderschrijven van de organisatiewaarden?' Het blijkt dat alleen initiating structure een positief verband heeft bij medewerkers en leidinggevend. Bij (sub)topbestuurders hangt alleen inspirerend leiderschap positief samen met het onderschrijven van de waarden.

De vierde onderzoeksvraag is 'wat is het effect van het wel of niet onderschrijven van de waarden op de relatie tussen diverse stijlen van leiderschap en satisfactie?' Het blijkt dat alleen medewerkers die de waarden onderschrijven meer tevreden zijn met consideration, in vergelijking met medewerkers die de waarden niet/weinig onderschrijven.

4.2 Aansluiting bij/relevantie voor eerder onderzoek, theorie

In lijn met vorig onderzoek is aangetoond dat ondersteunende leiderschapstijlen positief de mate van satisfactie verklaren (Judge et al., 2004). In recent onderzoek komen de leiderschapstijlen consideration en initiating leiderschap nog maar weinig voor. Judge et al. (2003) hebben aangetoond dat deze stijlen valide constructen zijn die de mate van satisfactie voorspellen waardoor deze constructen juist zouden moeten worden geïntegreerd in recente leiderschaptheorieën. In lijn met dit onderzoek suggereren zij dat onderzoek moet uitwijzen waarom deze leiderschapstijlen invloed hebben op organisatie-uitkomsten. Volgens Northouse heeft onderzoek tot nu toe niet adequaat aangetoond hoe leiderschapstijlen organisatie-uitkomsten verklaren (in: Judge et al., 2004).

Consideration verklaart voor medewerkers en leidinggevend sterker de mate van tevredenheid dan initiating structure. Deze bevinding wordt ondersteund door een meta-analyse van Judge et al.

(2004). Bij (sub)topbestuurders verklaart alleen consideration positief de mate van satisfactie. De mate waarin een leider belang stelt in, respect heeft voor en zich bekommert om de medewerkers welstand verklaart sterker de satisfactie bij medewerkers dan een leidinggevende die georiënteerd is in het behalen van doelen, deadlines en prestaties.

Uit onderzoek is gebleken dat juist inspirerend leiderschap de behoeften en waarden bij de medewerkers kan beïnvloeden (Kuhnert & Lewis, 1987). De resultaten in dit onderzoek tonen aan dat ook initiating structure positief het onderschrijven van waarden verklaard. In lijn met vorig onderzoek, Thompson et al. (2006), blijkt uit de resultaten in dit onderzoek dat als de waarden lijken op die van de leidinggevendenden, dit positief samenhangt met de tevredenheid bij medewerkers.

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat (sub)topbestuurders meer tevreden zijn dan leidinggevendenden. Medewerkers zijn het minst tevreden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de groep (sub)topbestuurders ook de groep is met de meeste autonomie in de organisatie. Het onderzoek van Gagné (2003) toont aan dat de mate van satisfactie gedeeltelijk wordt gemedieerd door de mate van autonomie; autonomie beïnvloed positief de mate van satisfactie.

Er zijn een aantal resultaten gevonden die aanleiding geven voor toekomstig onderzoek. Ten eerste is voor de groep (sub)topbestuurders gebleken dat zij meer tevreden zijn dan leidinggevendenden en medewerkers. Wellicht dat (sub)topbestuurders in eerste instantie al een hogere mate van commitment met de organisatie hebben vanwege hun positie en autonomie (Gagné, 2003). Onderzoek moet uitwijzen waarom deze specifieke groep invloed heeft op organisatie-uitkomsten. Ten tweede is er meer kennis en onderzoek nodig op het gebied van organisatiewaarden. Er is weinig empirisch bekend over organisatiewaarden en satisfactie. De resultaten hebben een maatschappelijke relevantie. Als het organisaties lukt om medewerkers, door het overbrengen van duidelijke waarden, aan zich te binden en hun tevredenheid in hun werk en met het bedrijf te verhogen, vertegenwoordigt deze winst een grote economische factor omdat uitval door ziekte of door vertrek wordt verminderd.

Ten derde heeft op internationaal niveau onderzoek aangetoond dat de mate van satisfactie samenhangt met de cultuur (Kirkman & Shapiro, 2001). De satisfactie van medewerkers is hoger in de Verenigde Staten dan in Japan. Onderlinge cultuurverschillen zorgen voor een lagere of hogere satisfactie bij medewerkers. Opmerkelijk is dat we weinig weten over de aard van de organisatiewaarden. Meerdere onderzoeken die culturele waarden verbinden aan attitudes van werknemers verklaren niet waarom culturele waarden de mate van satisfactie beïnvloeden (Kirkman & Shapiro, 2001). Wellicht dat ook hier leidinggevendenden een rol spelen.

4.3 Plus/Min punten onderzoeken

Er zijn een aantal beperkingen in dit onderzoek die moeten worden besproken. Ten eerste is de groepsgrootte van dergelijk grote omvang, dat voor bijna alle toetsen significante resultaten zijn gevonden. Hierdoor was er tussen de modellen weinig verschil in verklaarde variantie. Om scherpere conclusies te kunnen trekken is in vervolg onderzoek een kleinere onderzoeksgroep nodig.

Een tweede mogelijke beperking is het gebruik van een bestaande vragenlijst. Hierdoor zijn er opnieuw schalen aangemaakt voor de onderzoeksvariabelen. Deze nieuwe schalen zijn niet getest en wijken af van de bestaande vragenlijsten over de variabelen. Voornamelijk een aantal vragen over leiderschapstijl wijken af van de bestaande vragenlijsten hierover. Dit kan een daling in validiteit van dit onderzoek tot gevolg hebben. Voor een zo hoog mogelijke validiteit is er een aparte toetsing gedaan om de correlaties te berekenen binnen elke schaal. Deze correlaties waren significant en de betrouwbaarheid, Chronbachs Alpha, voor de gemaakte schalen waren allemaal ruim voldoende tot hoog.

Ondanks de beperkingen heeft dit onderzoek een opmerkelijk effect aangetoond. Tegen de verwachting in, verklaard consideration de mate van satisfactie bij (sub) topbestuurders en heeft consideration een positieve samenhang met het onderschrijven van de organisatiewaarden.

4.4 Consequenties voor de praktijk

Trainingen voor (sub)topbestuurders om organisatiewaarden aan te leren en toe te passen zijn niet efficiënt en daarmee overbodig. Kennis alleen is niet voldoende en leidt niet tot waarneembare gedragsverandering. Er kan beter geïnvesteerd worden in leidinggevenden en medewerkers om de satisfactie bij medewerkers te bevorderen en zo voor de organisatie te behouden. Regelmatig plaatsvindende coachingsgesprekken met leidinggevenden, waarin uitgebreid wordt ingegaan op de samenwerkingsrelaties met medewerkers en op alternatieve manieren van omgaan met hen, hebben een positief effect op de satisfactie bij medewerkers (De Jong: in Schaufeli & Bakker, 2007). De meest tevreden werknemers blijven het langste. Hierdoor wordt een grotere kostenbesparing bereikt.

Medewerkers worden aangetrokken tot banen die in overeenstemming zijn met hun waarden, en organisaties selecteren mensen die passen in de organisatie (Jong, Velde & Jansen, 2001).

Referenties

- August, L., Waltman, J. (2004). Culture, Climate and Contribution. Career Satisfaction Among Female Faculty. *Research in higher Education*, Vol.45, No.2, p. 177-192.
- Barret, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul; Building a Visionary Organisation*. Woburn; Butterworth-Heinemann.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ:Erlbaum.
- Bono, J.E., Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Chen, L. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*. Vol. 24, 1, pg. 105-118).
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, 471-482.
- Frazier, B.A., Barron, K.E., Tix, A.P. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 51, No 1, 115-134.
- Fuller, J.B., Patterson, C.E.P., Hester, K., & Stringer, D.Y. (1996). A quantitative review of research of charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287.
- Gagné, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, Vol. 27, 3, 199-223.
- Jong, R. de (2007). Counseling en coaching. In Schaufeli & Bakker, *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Jong, R.D. de, Velde, M.E.G. van der, Jansen, P.G.W. (2001). Openness to Experience and Growth Need Strength as Moderators between Job Characteristics and Satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, 4, 350-356.

Judge, T. A. (1994). Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 186-189.

Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, 376-407.

Judge, T. A., Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A study of their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, nr. 4, 661-673.

Judge, T.A., Piccolo, R.F, Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, 1, 36-51.

Kerr, S., Schriesheim, S. (1974). Consideration, initiating structure, and organisational criteria: An update of Korman's 1966 review. *Personell Psychology*, 27, 555-568.

Kirkman, B. L., Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, Vol.44, Nr.3, pp.557-569.

Kuhnert, K.W., Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, Vol.12, Nr.4, 648-657.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

Muijen, J.J. (2002). Organisational Culture: A Case Study. In: *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons: Amsterdam, 471-485)

Nielson. T.R., Dawn, S.C., Lankau, M.J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, pg. 264-381.

Osborn, R.N., Hunt, J.G. (1975). Relations between Leadership, size, Subordinate Satisfaction in a Voluntary Organization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 6, 730-735.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisci: Jossey-Bass.

Riggio, R. E., (2003). *Introduction to Industrial/Organisational Psychology*. New Jersey, Prentice Hall.

Schauffeli, W. Bakker, A. (2007). *Psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Thompson, B. M., Brough, P. A., Schmidt, H. (2006). Supervisor and Subordinate Work-Family Values: Does similarity make a difference? *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, nr.1, 45-63.

Yulk, G. A. (1971). Toward a behavioural theory of leadership. *Organisational Behavior and Human Performance*, 6, 414-440.

Achmea www.achmea.nl & <https://start.intranet.achmea.nl/wps/myportal>

Bijlagen

- 1. Vragenlijst**
- 2. Oorspronkelijk onderzoeksmodel**
- 3. Figuur 2. correlaties en beta-waarden medewerkers**
- 4. Figuur 2. correlaties en beta-waarden leidinggevenden**

1. Vragenlijst



Hoe de vragen te beantwoorden

Alle gegeven antwoorden worden volstrekt vertrouwelijk behandeld. Individuele gegevens zullen in de resultaten niet traceerbaar zijn. Wil je per vraag 1 antwoordmogelijkheid aankruisen, tenzij iets anders wordt gevraagd.

Wanneer je de vragenlijst hebt ingevuld, wil je deze dan in de bijgesloten retourenvelop naar ons opsturen? Een postzegel is niet nodig! Alvast hartelijk dank voor je medewerking.

I | Arbeidsklimaat

Hierna volgen uitspraken over het arbeidsklimaat. In welke mate ben je het eens of oneens met die uitspraken?

Betrokkenheid en trots

	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens / deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
1. Ik heb plezier in mijn werk	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Mijn werk biedt mij uitdaging	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Ik voel me bij mijn werk betrokken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Ik ben er trots op bij mijn team te werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Ik ben er trots op bij mijn afdeling te werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Ik ben er trots op bij mijn Divisie, Groepstaf of Dienst te werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Ik ben er trots op bij Achmea te werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Ik voel me betrokken bij Achmea	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Ik zou het liefst bij Achmea blijven werken, ook bij een extern vergelijkbaar aanbod	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Ik mad vrienden en kennissen aan om bij Achmea te komen werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
Mijn team					
11. De werksfeer binnen mijn team is goed	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Binnen ons team werken we goed samen om het werk gedaan te krijgen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. Ik ben tevreden over de samenwerking met andere teams	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Ons team speelt goed in op de wensen van onze klanten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. Binnen ons team gaan we na of wat we wilden bereiken ook bereikt is	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. Binnen ons team wordt aantoonbaar gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. De resultaten van het vorige onderzoek zijn in ons team met elkaar besproken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Binnen mijn team zijn de resultaten van het vorige onderzoek gebruikt om verbeteringen aan te brengen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Balans					
19. Ik kan mijn werk en mijn leven thuis goed op elkaar afstemmen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. Achmea biedt mij gelegenheid om mijn werk goed af te stemmen op mijn persoonlijke leefsituatie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. Ik ben tevreden over de invloed die ik heb op mijn werktijden en werkplek (thuis, kantoor)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen ...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	<i>veel te hoog</i>	<i>te hoog</i>	<i>passend</i>	<i>te laag</i>	<i>veel te laag</i>

Opleiding en ontwikkeling	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
23. Ik krijg voldoende opleidingsmogelijkheden voor mijn huidige werk	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. Ik krijg voldoende begeleiding bij mijn loopbaanontwikkeling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Ik ben tevreden over de doestroommogelijkheden binnen Achmea	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Ik krijg voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. Wie leidinggevende kwaliteiten en ambities heeft, krijgt van Achmea de ondersteuning en ruimte om die ambities te realiseren	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. Wie zich als specialist wil ontwikkelen, krijgt van Achmea de ondersteuning en ruimte om dit te realiseren	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. Ik voel mij persoonlijk verantwoordelijk voor mijn ontwikkeling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kwaliteit directe leiding	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
30. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn directe leidinggevende leiding geeft	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. Het optreden van mijn leidinggevende is stimulerend	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32. Mijn leidinggevende heeft voor dit jaar duidelijke resultaatafspraken met mij gemaakt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33. Mijn leidinggevende beoordeelt mij op de resultaten van mijn werk, in plaats van op mijn aanwezigheid	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34. Mijn leidinggevende spreekt mij aan op mijn resultaten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35. Mijn leidinggevende beoordeelt mij op criteria die realistisch en uitdagend zijn	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
36. Mijn leidinggevende organiseert effectieve samenwerking binnen mijn afdeling/team	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
37. Mijn leidinggevende informeert mij over de voor mijn afdeling relevante zaken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38. Mijn leidinggevende staat open voor kritiek	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39. Mijn leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
40. Als ik mijn leidinggevende nodig heb, kan ik bij hem/haar terecht	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
41. Ik ervaar mijn leidinggevende als een goede coach	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
42. Mijn leidinggevende houdt mij voldoende op de hoogte van wat we met onze afdeling willen bereiken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor de dingen die voor mij belangrijk zijn	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44. Mijn leidinggevende geeft in zijn of haar gedrag het goede voorbeeld	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
45. Mijn leidinggevende betreft mij bij beslissingen over mijn werk	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
46. Mijn leidinggevende gaat respectvol met mij om	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
47. Mijn leidinggevende ondersteunt me bij mijn persoonlijke ontwikkeling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Communicatie en informatie	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
48. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
49. Ik ben tevreden met de informatie-verstrekking over de organisatie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
50. Ik weet wat er van mij wordt verwacht	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
51. Ik word voldoende geïnformeerd over wat mijn Divisie, Groepstaf of Dienst wil bereiken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
52. Ik word voldoende geïnformeerd over wat Achmea wil bereiken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
53. Ik vraag zelf duidelijkheid als ik niet goed weet wat er van mij wordt verwacht	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Bekendheid, doelen en kernwaarden	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
54. Het is me duidelijk wat de doelen van mijn Divisie, Groepstaf of Dienst zijn	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
55. Ik weet welke koers Achmea voor ogen heeft	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
56. Ik weet welke bijdrage ik moet leveren om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
57. Ik ken de kernwaarden van Achmea: inleven, vernieuwen en waarmaken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
58. Deze kernwaarden geven mij richting bij de invulling van mijn werkzaamheden	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
59. De kernwaarden vergroten mijn betrokkenheid bij Achmea	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
60. 'Ontzorgen' geeft mij richting bij de invulling van mijn werkzaamheden	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
61. Klanten, medewerkers, distributiepartners en aandeelhouders zijn voor Achmea allemaal even belangrijk	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Bevestiging, waardering

	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
62. Ik ben tevreden over de waardering die mijn leidinggevende toont voor de manier waarop ik mijn werk doe (niet geldelijke beloning)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
63. Er worden goede functionerings- en beoordelingsgesprekken met mij gevoerd	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
64. Ik ben tevreden over mijn salaris in vergelijking met een soortgelijke functie bij andere bedrijven	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
65. Ik ben tevreden over de mate waarin behaalde successen worden gevierd	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Verantwoordelijkheid

	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
66. Ik ben tevreden over de mate waarin ik zelfstandig kan werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
67. Ik ben tevreden over de mate waarin ik zelfstandig beslissingen kan nemen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
68. Ik ben tevreden over de verantwoordelijkheden die ik krijg	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Vertrouwen

	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
69. Ik heb vertrouwen in mijn toekomst-mogelijkheden binnen Achmea	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
70. Ik heb vertrouwen in de koers van Achmea	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
71. Ik heb vertrouwen in mijn direct leidinggevende	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
72. Ik heb vertrouwen in de directie van mijn Divisie, Groepstaf of Dienst	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Totaaloordeel

	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>
73. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij Achmea	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

II | Mijn beeld van Achmea

	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>	<i>weet niet</i>
Inleven						
74. Achmea weet wat ik kan en wat mijn kwaliteiten zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
75. Achmea weet wat bij haar medewerkers leeft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
76. Achmea luistert goed naar haar medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
77. We hebben bij Achmea vertrouwen in elkaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
78. Achmea leeft zich in in de wensen en zorgen van haar klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
79. Achmea voelt zich betrokken bij haar klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
Vernieuwen						
80. Achmea is vernieuwend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
81. Achmea heeft lef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
82. Achmea biedt genoeg ruimte voor eigen initiatief van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
83. Ik voel me vrij om nieuwe initiatieven te nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
84. Achmea durft baanbrekende initiatieven te nemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
85. Bij Achmea worden we gestimuleerd om continu te zoeken naar betere oplossingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
86. Achmea trekt een grote diversiteit aan mensen/kwaliteiten aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8

Waarmaken	<i>helemaal mee eens</i>	<i>mee eens</i>	<i>deels mee eens/ deels niet mee eens</i>	<i>niet mee eens</i>	<i>helemaal niet mee eens</i>	<i>weet niet</i>
87. Achmea biedt medewerkers een functie waarin ze goed kunnen presteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
88. Achmea maakt goed gebruik van de diversiteit van mensen en hun kwaliteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
89. Achmea is een resultaatgerichte onderneming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
90. Achmea werkt efficiënt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
91. Achmea is commercieel slagvaardig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
92. Achmea komt afspraken na	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
93. Achmea weet wat ze wil bereiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
94. Bij Achmea laten we zien welke resultaten we halen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
95. Achmea ontzorgt haar klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
III Positie Achmea in de markt						
96. Achmea is de beste verzekeraar in Nederland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
97. Mijn Divisie heeft een sterke positie in de markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
98. Mijn Groepstaf of Dienst behoort tot de betere in de markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
99. Achmea merken lopen in de particuliere markt steeds voorop bij nieuwe ontwikkelingen op het gebied van verzekeringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
100. Achmea merken lopen in de zakelijke markt steeds voorop bij nieuwe ontwikkelingen op het gebied van verzekeringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
101. Achmea merken bieden in haar producten de beste prijs-kwaliteit verhouding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
102. Ik ben trots op de merken van Achmea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8
103. Ik heb een positief beeld van Achmea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	8

9

ROM®

IV Goede doelen

Selecteer maximaal vijf goede doelen. De vijf goede doelen die het meest worden gekozen door de medewerkers van Achmea krijgen een gelijk geldbedrag. Hoe meer medewerkers meedoen aan het MBO, hoe hoger het bedrag.

- ¹ Aids Fonds: Hiv- en aidsbestrijding binnen en buiten Nederland.
- ² Alzheimer Nederland: Ondersteunt en behartigt belangen van mensen met dementie en hun familie, licht voor over dementie en financiert wetenschappelijk onderzoek.
- ³ Artsen Zonder Grenzen: Geeft medische noodhulp aan slachtoffers van rampen, oorlogen en epidemieën, ongeacht hun afkomst, religie of politieke overtuiging.
- ⁴ Cliniclowns Nederland: Biedt afleiding en plezier aan zoveel mogelijk kinderen die het moeilijk hebben door ziekte of handicap.
- ⁵ Dierenbescherming: Redt dieren in nood, vangt ze op, regelt een nieuw tehuis, geeft voorlichting over verantwoord huisdierenbezit en is succesvol pleitbezorger van diervriendelijke wetgeving.
- ⁶ Fonds Gehandicaptensport: Werft financiële middelen waardoor mensen met een lichamelijke, zintuiglijke, verstandelijke en/of chronische aandoening, overal kunnen sporten.
- ⁷ Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij: Deze vrijwilligersorganisatie staat 24 uur per dag met reddingsboten paraat.
- ⁸ Leprastichting: Zorgt voor tijdige ontdekking en behandeling van leprapatiënten om te voorkomen dat zij door de ziekte verminkt raken en door de samenleving worden uitgestoten.
- ⁹ Reumafonds: Stimuleert en financiert wetenschappelijk onderzoek, geeft voorlichting en ondersteunt patiëntenorganisaties.
- ¹⁰ Terre des Hommes: Biedt structurele steun aan kinderen in ontwikkelingslanden. Vecht voor de rechten van het kind en bestrijdt de grofste schendingen daarvan.
- ¹¹ Spieren voor spieren: Financiert wetenschappelijk onderzoek, stimuleert de bekendheid van spierziekten en creëert saamhorigheid tussen diverse instanties die met spierziekten bezig zijn.
- ¹² Stichting De Opkikker: Organiseert, met aangesloten ziekenhuizen, dagen vol ontspanning en blijheid voor langdurig zieke kinderen, samen met het hele gezin.
- ¹³ Stichting Villa Pardoës: Biedt kinderen met een levensbedreigende ziekte, samen met hun familie, een gratis vakantie in thema appartementen, die volledig zijn aangepast aan de beperkingen van het kind.
- ¹⁴ Wereldnatuurfonds: Zet zich over de hele wereld actief en met succes in voor bescherming en behoud van de natuur.

V | Overige vragen

A1. Wat is de hoogst genoten opleiding die je hebt voltooid?

- basisonderwijs*
1
- LBO / VMBO / MAVO*
2
- MBO (MTS / MEAO)*
3
- HAVO / VWO (MMS / HBS / Gymnasium)*
4
- HBO (HTS / HEAO / Sociale Academie)*
5
- WO (Universiteit / Post-HBO)*
6

A2. Geef je leiding aan anderen?

- | | | |
|------------------------------------|--|---|
| <i>nee,
niet leidinggevend</i> | <i>ja, leidinggevend
aan medewerkers</i> | <i>ja, leidinggevend
aan leidinggevende</i> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 |

A3. Hoeveel jaar ben je werkzaam in je huidige functie?

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <i>minder dan
1 jaar</i> | <i>1 tot
5 jaar</i> | <i>6 tot
10 jaar</i> | <i>11 jaar
of langer</i> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

VI | Suggesties voor Achmea

V1. Tot slot, als ik voorzitter van de Executive Board (Maarten Dijkshoorn) was, dan zou ik

(n.v.t. noten)

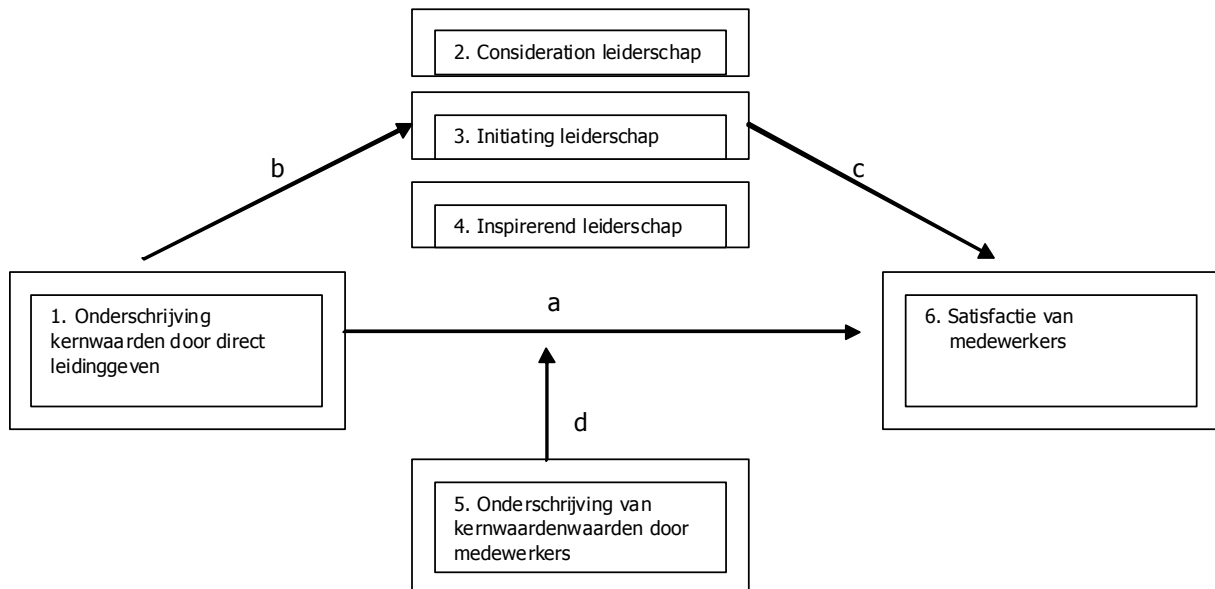
Namens Achmea bedankt voor het invullen van het vragenschema.

- geen suggesties*
1

2. Oorspronkelijk onderzoeksmodel

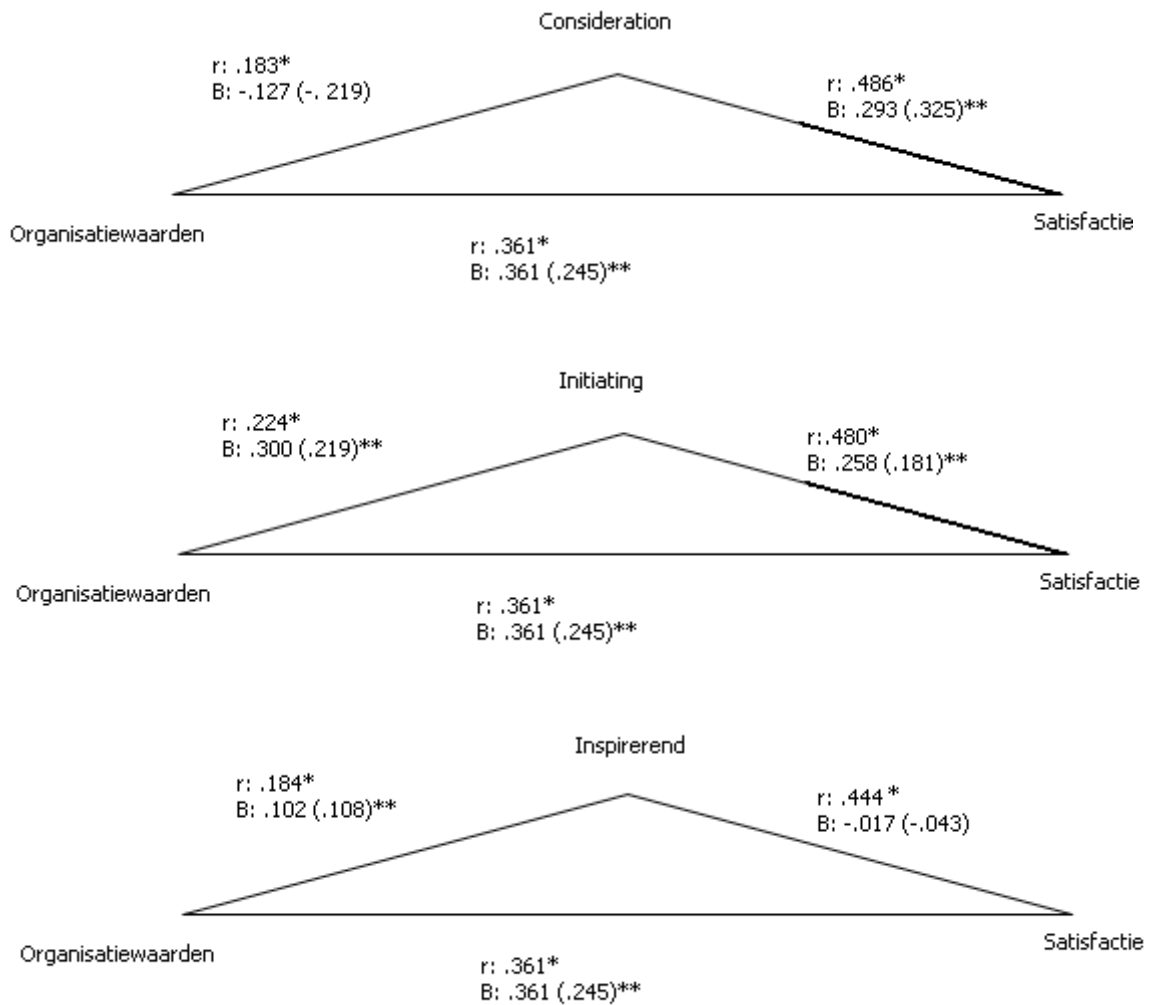
Figuur 1

Onderzoeksmodel met de variabelen 1. onderschrijving kernwaarden door leidinggevende, 2. consideration-, 3. initiating leiderschap, 4. inspirerend leiderschap, 5. onderschrijving kernwaarden door medewerkers en 6. satisfactie.



3. Correlaties en beta-waarden medewerkers

Figuur 2 *Correlaties en beta-waarden medewerkers (N=9.555) * $\rho < 0.01$ ** $\rho < 0.0001$*



4. Correlaties en beta-waarden leidinggevenden

Figuur 3 *Correlaties en beta-waarden leidinggevenden (N=1.303) * $\rho < 0.01$ ** $\rho < 0.0001$*

