

Leiderschap in een dynamische context

*Over adaptief leiderschap, betrokkenheid bij het werk
en de mediërende rol van passie voor het werk*



Afstudeeronderzoek

Annemijn (J.M.) Willemsen (3528804)

Master: Strategisch Human Resource Management

Begeleider: dr. K. Kalshoven

Tweede begeleider: prof. dr. E.G. van der Velde

1 juli 2016

Voorwoord

Met het schrijven van deze scriptie rond ik mijn tijd aan de USBO en daarmee mijn studentenleven af. Terugkijkend zie ik turbulente jaren, met hoogte- maar ook dieptepunten. Het vinden van mijn plek op de USBO behoort tot één van de hoogtepunten. Het kleinschalige onderwijs, de betrokken en inspirerende docenten en het oog voor theoretische, maar zeker ook praktische kennis, maakt de USBO uniek. Het volgen van de minor Bestuurs- en Organisatiewetenschap voelde als thuiskomen en ik ben dan ook erg blij dat ik nu ook mijn master hier mag afronden.

Het onderzoek heb ik uitgevoerd bij Philips in Best. Ik kijk met heel veel plezier terug op deze tijd waarin ik 'een kijkje in de keuken' bij een grote organisatie heb mogen nemen. Door alle vriendelijke en toegankelijke mensen die ik hier heb ontmoet, heb ik niet alleen een beeld van het werken in een grote organisatie, maar heb ik ook van dichtbij mogen meemaken welke sociale-, politieke- en functionele processen hierbij komen kijken. Kortom: een hele waardevolle ervaring!

Graag gebruik ik de rest van dit voorwoord om een aantal mensen te bedanken die een rol hebben gespeeld in de totstandkoming van deze scriptie. Beginnende bij mijn scriptiebegeleidster Karianne Kalshoven. Al tijdens de pitches van de begeleiders in november besloot ik graag door Karianne begeleid te willen worden en ik ben erg blij dat dit ook zo gegaan is. Niet alleen door haar kritische en opbouwende feedback, haar positieve en nuchtere houding, maar misschien nog wel het meest door de manier waarop ze ons kon laten reflecteren op onszelf. Één opmerking uit de eerste groepsbijeenkomst heeft mij speciaal geraakt en aan het denken gezet. Hier ben ik erg blij mee; heel veel dank. Ten tweede bedank ik graag mijn begeleidster bij Philips: Saskia Velthuizen. Door haar hartelijke ontvangst binnen deze grote organisatie heb ik mij vanaf dag één op mijn gemak gevoeld. Daarnaast heeft ze mij betrokken bij verschillende projecten en in contact gebracht met waardevolle mensen voor dit onderzoek. Heel erg bedankt voor de fijne tijd en de ervaring. Tot slot bedank ik mijn familie voor hun support gedurende mijn studieperiode. Bedankt dat jullie altijd achter mij staan en dat ik de mogelijkheid heb gekregen om te komen waar ik nu ben.

- Annemijn Willemsen

Samenvatting

Met een wereld die steeds meer dynamisch wordt en waarin veranderingen aan de orde van de dag zijn, is het voor organisaties van belang om over aanpassingsvermogen te beschikken: om adaptief te zijn. Het adaptief leiderschap is hier een antwoord op. Volgens deze theorie zijn leiders flexibele, innovatieve en adaptieve personen en in staat om veranderingen door te voeren binnen organisaties. De doelstelling van dit onderzoek was een uitbreiding van onderzoek naar adaptief leiderschap en onderzoeken of het concept in relatie staat tot betrokkenheid bij het werk. Daarnaast is gekeken of passie voor het werk een mediator is in de relatie tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk. De onderzoeksvraag die hierbij hoort is: *In hoeverre is er een relatie tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk en wat is de mediërende rol van passie?*

Gebruikmakend van de 'Social Exchange Theory' is beargumenteerd dat passie voor het werk de relatie tussen gepercipieerd adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk medieert. Met andere woorden: naar mate adaptief leiderschap passie voor het werk stimuleert, leidt dit tot meer betrokkenheid bij het werk. Het concept passie bestaat uit twee constructen: 'harmonieuze passie' en 'obsessieve passie'. Stimulering van harmonieuze passie zou moeten leiden tot een vermeerdering van de betrokkenheid bij het werk, maar obsessieve passie heeft juist een negatief effect.

Empirisch bewijs voor dit onderzoek is verzameld binnen een technische multinational. Er zijn in totaal 201 medewerkers benaderd. Uiteindelijk konden 81 responses voor dit onderzoek gebruikt worden. Tegen de verwachting in kon de mediërende rol van, de beide vormen van, passie voor het werk op basis van de gevonden resultaten in dit onderzoek niet bevestigd worden. Er is echter wel een significante samenhang gevonden tussen de twee vormen van passie en de betrokkenheid bij het werk. Harmonieuze passie heeft een positief verband met betrokkenheid bij het werk en obsessieve passie laat dit verband tegen de verwachting in ook zien.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	5
1.1 AANLEIDING	5
1.2 DOEL EN VRAAGSTELLING VAN HET ONDERZOEK	6
1.3 RELEVANTIE	6
1.3.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	6
1.3.2 MAATSCHAPPELIJKE EN PRAKTISCHE RELEVANTIE	7
1.4 LEESWIJZER	8
2. THEORETISCH KADER	9
2.1 DEFINITIE VAN ADAPTIEF LEIDERSCHAP	9
2.2 DEFINITIE VAN BETROKKENHEID BIJ HET WERK	10
2.3 DEFINITIE VAN PASSIE VOOR HET WERK	11
2.4 DEFINITIE VAN DE SOCIAL EXCHANGE THEORY	12
2.5 DE RELATIE TUSSEN ADAPTIEF LEIDERSCHAP, PASSIE EN BETROKKENHEID BIJ HET WERK	12
2.5.1 ADAPTIEF LEIDERSCHAP EN BETROKKENHEID	14
2.5.2 ADAPTIEF LEIDERSCHAP EN PASSIE	14
2.5.3 PASSIE EN BETROKKENHEID BIJ HET WERK	16
2.5.4 ADAPTIEF LEIDERSCHAP, PASSIE EN BETROKKENHEID BIJ HET WERK	16
2.6 ONDERZOEKSMODEL	18
3. METHODE	18
3.1 ONDERZOEKSDESIGN	18
3.2 RESPONDENTEN EN PROCEDURE	18
3.3 MEETINSTRUMENTEN	21
3.4 ANALYSES	23
4. RESULTATEN	24
4.1 CORRELATIES TUSSEN DE VERSCHILLENDE VARIABELEN	24
4.2 CHECK OP RELEVANTE CONTROLE VARIABELEN	25
4.3 DE RELATIE TUSSEN ADAPTIEF LEIDERSCHAP EN BETROKKENHEID MET PASSIE ALS MEDIATOR	25
4.4 POWERANALYSE VAN DE STEEKPROEF	28
5. DISCUSSIE	29
5.1 INTERPRETATIE VAN DE BEVINDINGEN	29
5.2 KRITISCHE KANTTEKENINGEN	32
5.3 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	33
5.4 MOGELIJK VERVOLGONDERZOEK	34
LITERATUUR	36

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Zowel organisaties als medewerkers van organisaties hebben constant te maken met druk vanuit verschillende kanten: economische en politieke instabiliteit, sociale en culturele veranderingen door globalisatie, veranderingen in organisatiestructuren, technologische ontwikkelingen en digitalisering. Als gevolg hiervan bevinden organisaties en hun medewerkers zich vaak in nieuwe, onvoorspelbare en complexe situaties. Om te kunnen blijven functioneren onder deze omstandigheden is het daarom van essentieel belang dat zowel teams als individuen flexibel zijn en zich snel kunnen aanpassen (Baard, Rench & Kozlowski, 2013). Deze veranderingen vragen ook flexibiliteit, adaptiviteit en innovatie van leiders. Het concept leiderschap is om deze reden constant in ontwikkeling en er is een sterke toename te zien in onderzoek naar adaptief leiderschap. Het belang hiervan is overduidelijk: het tempo waarin veranderingen organisaties beïnvloeden wordt immers steeds hoger (Yukl & Mahsud, 2010; Schilling & Steensma, 2001). Waar leiderschap eerder gericht was op efficiëntie en controle, is nu gewenst dat er focus is op aanpassingsvermogen, of wel: adaptiviteit (Heckmann, Steger & Dowling, 2016; Achtenhagen, Melin & Müllern, 2003). Western (2013) stelt dat het door het huidige klimaat met de hierboven genoemde uitdagingen nodig is dat leiders en hun volgers nauw samenwerken. Adaptief leiderschap zou, net zoals dat in de samenleving het geval is, bestaan uit netwerken en verbinding maken tussen verschillende stakeholders.

Zoals gesteld door Western (2013) blijkt verbinding een voorwaarde te zijn voor adaptiviteit. Een goede manier om medewerkers te binden en ze dus 'mee te krijgen', is wanneer de wil vanuit de medewerker zelf komt. Met andere woorden: wanneer de medewerker passie heeft voor hetgeen hij of zij doet. Passie als een essentieel element voor het effectief betrekken van medewerkers is steeds vaker onderwerp van onderzoek (Ho, Wong & Lee, 2011; Perrewé, Hochwarter, Ferris, McAllister & Harris, 2014). Passie betekent in dit geval de sterke neiging naar een bepaalde activiteit die leuk gevonden wordt, als belangrijk wordt ervaren en waarin de medewerker tijd en energie wil investeren (Vallerand et al., 2003). Uit onderzoek is gebleken dat verbinding en emotie een centrale rol spelen in leiderschap (Humphrey, 2002). Om deze reden wordt verwacht dat adaptief leiderschap passie voor werk kan inspireren en versterken. Passie kan hiermee een belangrijke rol spelen

in de begeleiding bij veranderingen in organisaties en het betrokken houden van werknemers (Hardgrove & Howard, 2015).

Verbinding wordt in dit onderzoek uitgelegd als 'betrokkenheid bij het werk'. Passie kan hier, zoals gesteld, een belangrijke rol in spelen. Medewerkers met een grote mate van passie voor hun werk blijken echter niet perse dezelfde mate van betrokkenheid bij het werk te ervaren (Forest, Mageau, Sarrazin & Morin, 2011). Het is daarom interessant om ook betrokkenheid bij het werk in dit onderzoek te betrekken. Uit verschillende onderzoeken is namelijk gebleken dat een hoge mate van betrokkenheid van medewerkers nodig is om als organisatie adaptief te kunnen zijn en het hoofd te kunnen bieden aan de grillen van deze snel veranderende wereld (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000; Kaiser, Lindberg & Craig, 2007; Karaevli and Hall, 2003).

1.2 Doel en vraagstelling van het onderzoek

Dit onderzoek tracht te achterhalen of passie voor het werk van medewerkers een rol speelt in de relatie tussen ervaren adaptief leiderschap en de betrokkenheid bij het werk van medewerkers. Er wordt onderzocht of passie een mediator is in de relatie tussen ervaren adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk van medewerkers. Dit leidt tot de onderzoeksvraag:

In hoeverre is er een relatie tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk en wat is de mediërende rol van passie?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk gezien is huidig onderzoek allereerst een aanvulling op bestaande leiderschap theorieën. Zoals gesteld is er binnen onderzoek naar leiderschap een sterke toename te zien in onderzoek naar adaptief leiderschap. Echter, ondanks het feit dat er in de afgelopen jaren meer aandacht is gekomen, is onderzoek naar dit onderwerp nog steeds gelimiteerd (Yukl & Mahsud, 2010). Deze scriptie bouwt daarmee voort op een recente leiderschapstrend uit de wetenschap.

Daarnaast moet huidig onderzoek een bijdrage leveren aan meer begrip van de relatie tussen het gedrag van de adaptieve leider en de medewerker. Leiderschap theorieën worden vaak bekritiseerd voor het onderschatten van het belang van volgerschap en het

links laten liggen van de sociale en contextuele rol van leiderschap in organisaties (DeRue, 2011; Yukl & Mahsud, 2010). Ook Baard, Rench en Kozlowski (2013) onderschrijven het belang van meer onderzoek ter verduidelijking van de relatie tussen de adaptieve leider en de medewerker. Zij stellen dat er nog te weinig bekend is over de manier waarop medewerkers veranderingen gecommuniceerd vanuit leiders opvatten en verwerken.

Huidig onderzoek biedt tevens een antwoord op de vraag naar meer empirisch onderzoek naar de relatie tussen passie en betrokkenheid bij het werk in de setting van een organisatie. Ondanks het overduidelijke praktische belang van het construct passie, is er meer wetenschappelijk onderzoek nodig naar de invloed ervan (Bono & Ilies, 2006; Perrewé, Hochwarter, Ferris, McAllister & Harris, 2014).

Ten slotte blijkt dat het effect van adaptief leiderschap op de betrokkenheid van medewerkers nog nooit eerder onderzocht is in relatie tot de mate van passie van medewerkers. Gegeven de al eerder aangehaalde centrale rol van emotie in leiderschap, kan het op de juiste manier stimuleren van de passie van medewerkers positieve gevolgen hebben voor zowel de medewerkers als de organisatie (Hardgrove & Howard, 2015). Adaptief leiderschap is echter per definitie niet perse gericht op het leiden van personen, maar eerder op het in goede banen leiden van (verander-)processen. In een dynamische omgeving is dit zeer gewenst, maar het is niet bekend wat dit betekent voor de relatie van deze leiderschapsstijl met de passie en betrokkenheid van medewerkers (Randall & Coackley, 2006). Dit onderzoek tracht daarom deze leemte in de literatuur te vullen.

1.3.2 Maatschappelijke en praktische relevantie

Maatschappelijk gezien is onderliggend onderzoek van belang voor het functioneren van organisaties in een dynamische omgeving. Speciaal organisaties die een adaptieve leiderschapsstijl hanteren. Van deze stijl is bekend dat het goed past bij omgevingen die constant in beweging zijn (Heifetz, 2009).

Daarnaast is inzicht in de mate van passie voor het werk van medewerkers waardevol voor organisaties omdat dit een centrale rol speelt in wat medewerkers beweegt. Begrijpen wat een medewerker beweegt kan voor meer verbinding zorgen. Meer verbinding van de medewerker met de organisatie, maar ook meer verbinding tussen een manager en de medewerker. Vooral in een dynamische veranderende omgeving is het van belang dat deze connectie goed is. Het zorgt ervoor dat boodschappen vanuit het management overkomen

zoals deze bedoeld zijn en dat beide partijen zich gehoord voelen. Dit kan op zichzelf weer als gevolg hebben dat veranderingen sneller kunnen worden uitgevoerd en/of beter worden geïmplementeerd. Naast deze positieve effecten voor organisaties, leidt een betere aansluiting van een leiderschapsstijl met de behoeften van medewerkers tot meer betrokkenheid van medewerkers. Dit heeft een positieve weerslag op beide partijen: zowel organisaties als de medewerker zelf profiteren van betrokkenheid (Brown & Leigh, 1996).

Hoewel de resultaten van dit onderzoek relevant zijn voor iedere organisatie in een dynamische context en waar een adaptieve leiderschapsstijl wordt gehanteerd, is dit onderzoek praktisch relevant voor de organisatie waarbinnen het onderzoek heeft plaats gevonden. Binnen deze organisatie, een multinational van Nederlandse oorsprong met meer dan 106.000 medewerkers en actief in meer dan 100 landen, speelt leiderschap een belangrijke rol. Te meer omdat de organisatie opereert in een technische sector waarin innovatie hoog in het vaandel staat en waarbij veranderingen aan de orde van de dag zijn. Binnen deze organisatie wordt gestreefd naar het hanteren van één leiderschapsstijl, namelijk het adaptief leiderschap. Tot op heden is het echter onduidelijk in welke mate de stijl wordt toegepast en wat de invloed hiervan is op de medewerkers. Het is niet duidelijk in hoeverre de leiderschapsvorm bijvoorbeeld aansluit bij de behoeften van de medewerkers en of medewerkers worden gestimuleerd door deze vorm van leidinggeven. Onderliggend onderzoek kan hierin meer duidelijkheid verschaffen. Naast meer inzicht in de uitwerking van de gehanteerde stijl op de betrokkenheid van medewerkers, fungeert deze scriptie als een soort 'graadmeter' voor wat betreft de implementatie van het adaptief leiderschap in deze organisatie. Herkennen medewerkers de adaptieve stijl in de manier waarop ze worden aangestuurd? Tevens zou huidig onderzoek een startpunt kunnen zijn voor een traject om de onderzochte relatie te verbeteren. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de inzet van HR instrumenten zoals bijvoorbeeld training.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zullen de theoretische concepten worden besproken welke ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Tevens zal hier een bespreking volgen van de verwachtingen ten aanzien van het onderzoek en wordt het conceptueel model gepresenteerd. In hoofdstuk drie wordt de methode van het onderzoek toegelicht, waarna

in hoofdstuk vier de resultaten worden gepresenteerd. Hoofdstuk vijf zal de discussie weergeven.

2. Theoretisch kader

2.1 Definitie van adaptief leiderschap

Al eerder werd gesteld dat aanpassingsvermogen van essentieel belang is voor zowel organisaties als hun medewerkers, omdat ze constant te maken hebben met druk vanuit verschillende stakeholders (Baard, Rench & Kozlowski, 2013). Ook voor leiders betekent dit dat zij flexibel, adaptief en innovatief moeten (kunnen) zijn. Het adaptief leiderschap is de afgelopen tien jaar door wetenschappers ontwikkeld vanwege deze dynamische context. Deze vorm van leiderschap is inmiddels een in de wetenschap algemeen erkende leiderschapsstijl (Yukl, 2002). Een stijl waarvan wordt gezegd dat deze in ontwikkeling is en in de hedendaagse moderne dynamische wereld reeds een onmisbare benadering van leiderschap is (Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Orton & Schreiber, 2006). Een stijl waarin leiderschap wordt gezien als een proces, waarbij innovatie en input van alle betrokken stakeholders een vereiste is.

Het werk van de adaptieve leider bestaat uit het veranderen van de waarden, overtuigingen en het gedrag van degenen die betrokken zijn bij de desbetreffende situatie (Heifetz, Kania & Kramer, 2004; Randall & Coackley, 2006; Yukl & Mahsud, 2010; Heifetz, Grashow & Linsky, 2009). Heifetz et al. (2004) stellen dat leiderschap en verandering onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het is de taak van de leider om medewerkers te mobiliseren voor veranderingen, om ze veranderingen te laten begrijpen, om overeenstemming te bereiken tussen de verschillende betrokken stakeholders en als vervolg hierop de verandering te laten plaatsvinden. Adaptieve leiders houden zich bezig met het creëren van een omgeving waarin medewerkers de gelegenheid hebben om zelf uit te vinden welke aanpassingen zij moeten doen om tot de gewenste verandering te komen. Binnen dit verandering-georiënteerde proces moet de leider een duidelijke, positieve en sturende rol innemen om de betrokken stakeholders op de huidige situatie gefocust te houden. Voorbeelden van manieren waarop de leider op een positieve manier verandering kan afdwingen, is door het faciliteren van een debat tussen de betrokkenen, het stimuleren van de ontwikkeling van nieuwe ideeën en het creëren van een open omgeving waarin medewerkers van elkaar kunnen leren. Op deze manier werken de betrokken stakeholders

gezamenlijk *naar* een oplossing in plaats van dat deze wordt opgelegd. Concluderend kan gesteld worden dat het doel van de adaptieve leider is om de gedachtegang van stakeholders te veranderen en het zoeken naar 'eigen' oplossingen te stimuleren om zo het hoofd te kunnen bieden aan de elkaar snel opvolgende veranderingen (Heifetz et al., 2004).

2.2 Definitie van betrokkenheid bij het werk

Er bestaat al tientallen jaren wetenschappelijke aandacht voor betrokkenheid bij het werk (Dunham, 1984; Knoop, 1995; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts, 2003; Iddagoda, Opatha & Gunawanda, 2016). Een belangrijk voorbeeld hiervan is onderzoek van Dunham uit 1984 naar de verschillende manieren waarop het concept wordt benaderd vanuit zowel de wetenschap als de praktijk. Een perspectief van waaruit betrokkenheid benaderd wordt, is *gedrag*. Hiermee worden gedragingen bedoeld zoals aanwezigheid, nauwkeurigheid en presteren. Betrokkenheid kan ook gezien worden als een *houding*. Hier kunnen verschillende houdingen onder vallen, afhankelijk van het niveau van betrokkenheid. Dunham (1984) ziet betrokkenheid als een houding en omschrijft het om die reden als een psychologische variabele. De auteur maakt onderscheid in betrokkenheid bij *bepaald* werk, dus bijvoorbeeld een specifieke baan bij een bepaalde werkgever, of betrokkenheid bij werk in het *algemeen*. Deze vorm is niet afhankelijk van het huidige werk of de huidige werkgever, maar is een vorm van generale betrokkenheid bij het type werkzaamheden. In onderliggend onderzoek wordt betrokkenheid benaderd in de eerste zin: betrokkenheid bij het huidige werk bij de huidige werkgever.

Betrokkenheid bij het werk bestaat uit drie componenten (Dunham, 1984; Iddagoda, Opatha & Gunawanda, 2016). Allereerst onderscheidt de onderzoeker de *bewuste wil en keuze* voor bepaald werk. Dit betekent dat de persoon zowel fysiek als psychisch betrokken wil zijn. Het tweede component omvat de mate waarin een individu het werk *ziet als een belangrijk onderdeel* van zijn of haar leven. De mate waarin een persoon zichzelf met het werk associeert en verenigd, is het derde component van betrokkenheid bij het werk. Concluderend kan gesteld worden dat betrokkenheid bij het werk gedefinieerd kan worden als de mate waarin bepaald werk een eigen *keuze* is van een individu, de mate waarin dit werk als *belangrijk onderdeel* van het leven wordt gezien en de mate waarin een individu zichzelf met het werk *associeert*. Het construct meet de mate waarin een persoon zichzelf

psychisch gezien identificeert met zijn of haar werk en het zelf beoordeelde prestatielevel linkt aan zijn of haar eigen waarde (Kanungo, 1982; Iddagoda, Opatha & Gunawanda, 2016).

2.3 Definitie van passie voor het werk

Het concept passie is onderdeel van toenemend onderzoek naar een beter begrip van wat het leven van de mens waardevol maakt, in zowel sociale als professionele context. Opstaan met een lach op je gezicht omdat je naar je werk 'mag' gaan is hier een voorbeeld van. Passie kan in dat geval zorgen voor motivatie, het verhogen van welzijn en zingeving in het dagelijks leven (Marsh et al., 2013; Forest, Mageau, Sarrazin, & Morin, 2011). Het concept passie kent echter ook een andere kant. Passie kan negatieve gevoelens opwekken, leiden tot inflexibiliteit en daarmee een gelukkig en gebalanceerd leven juist in de weg staan (Marsh et al., 2013). Onderstaand zullen de twee verschijningsvormen, de positieve en negatieve variant, van passie nader besproken worden.

Passie kan omschreven worden als de sterke neiging naar een bepaalde activiteit die leuk gevonden wordt, als belangrijk wordt ervaren en waarin de medewerker tijd en energie wil investeren (Vallerand et al., 2003; Mageau & Vallerand, 2007). Vallerand en collega's (2003) maken onderscheid tussen twee verschillende soorten passie: harmonieuze passie en obsessieve passie. Het verschil tussen de twee soorten is gebaseerd op de manier waarop de activiteit is geïnternaliseerd in een individu. In lijn met de Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) stellen Vallerand en collega's (2003) dat autonomie, dan wel controle, bepaalt in hoeverre een persoon een bepaalde activiteit waardeert. Uit de Self-Determination Theory volgt dat mensen van nature geneigd zijn om extern opgelegde gedragsregels eigen te maken om 'self-determination' te kunnen ervaren. Hiervoor is de context waarbinnen de individu zich bevindt erg bepalend: er moet autonomie ervaren worden, anders wordt het proces verstoord (Deci & Ryan, 1985). Net als in deze theorie stellen ook Vallerand en collega's (2003) dat de context waarbinnen de internalisatie van de activiteit plaatsvindt bepaalt of mensen passie voor een activiteit ervaren om autonome redenen (harmonieuze passie) of om gecontroleerde redenen (obsessieve passie) (Mageau, Vallerand, Charest, Salvy, Lacaille, Bouffard & Koestner, 2009).

Op basis van bovenstaande blijkt autonomie van medewerkers belangrijk voor het stimuleren van passie voor het werk. Wanneer de passie voor het werk volledig geïnternaliseerd is en in lijn met de persoon zelf, in het geval van harmonieuze passie, leidt dit eerder tot een positief effect en daarbij is de persoon beter in staat om dit te ervaren. Dit is de vorm van passie die ervoor zorgt dat mensen fluitend uit hun bed komen. Obsessieve passie daarentegen weerhoudt een persoon van volledige focus op zowel de activiteit als het ervaren van positieve uitkomsten. In het laatste geval kan dit leiden tot de eerder genoemde negatieve gevolgen, zoals het ervaren van negatieve gevoelens en inflexibiliteit (Marsh et al., 2013).

2.4 Definitie van de Social Exchange Theory

Om de relaties tussen adaptief leiderschap, passie en betrokkenheid te verklaren wordt er in dit onderzoek gebruikt gemaakt van de Social Exchange Theory (SET) (Cropanzano & Mitchell, 2005). Deze theorie wordt veel gebruikt in leiderschapsonderzoek en behoort tot de meest invloedrijke conceptuele paradigma's voor het begrijpen van het gedrag van individuen op de werkvloer (Bishop, Scott en Burroughs, 2000; Liden, Sparrowe en Wayne, 1997; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). Onderzoek naar 'social exchange' dateert al vanaf 1920. Alhoewel er vanuit verscheidene disciplines (zoals bijvoorbeeld de antropologie, sociologie en sociale psychologie) een verschillende kijk is op het concept, zijn wetenschappers het eens over het feit dat 'social exchange' een aantal interacties betreft welke verplichtingen ten opzichte van elkaar met zich meebrengen. Deze interacties zijn volgens de SET van elkaar afhankelijk en worden bepaald door de acties van een andere individu. Deze samenhangende interacties kunnen vervolgens uitmonden in goede relaties tussen de betrokken individuen (Cropanzano & Mitchell, 2005; DeRue, 2011). De voorwaarden voor het ontstaan van deze relaties zullen onderstaand nader besproken worden.

Één van de basisbeginselen van SET is dat relaties naarmate er tijd verstrijkt steeds sterker worden. Er ontstaat meer vertrouwen, loyaliteit en commitment. Voorwaarde hiervoor is het volgen van bepaalde regels door de betrokken partijen. Deze regels kunnen ook wel als 'richtlijnen' worden gezien voor het exchange, of wel uitwisselings-, proces tussen de individuen in de relatie (Cropanzano & Mitchell, 2005). Binnen SET komen verschillende van deze regels voor. Een bekende is de regel van de wederkerigheid. Hier zijn

drie verschillende vormen van terug te vinden in de literatuur over dit onderwerp. Allereerst is er de regel van wederkerige afhankelijkheid: interpersoonlijke transacties waarbij de actie van de ene individu leidt tot een reactie van de ander. Wanneer dit proces loopt kan er een zichzelf versterkende cyclus van gedragingen ontstaan (Gergen, 1969 zoals geciteerd in Cropanzano & Mitchell, 2005). Daarnaast bestaat er een vorm van wederkerigheid binnen SET afkomstig uit het 'dagelijks leven': de culturele verwachting dat 'men krijgt wat hij of zij verdient'. Ten slotte is er onderzoek gedaan naar wederkerigheid als norm of individuele oriëntatie. Een norm is een standaard welke omschrijft hoe men zich moet gedragen. Individuen die deze norm volgen en wederkerigheid in het gedrag van anderen verwachten, zijn daarmee verplicht zelf ook te 'geven wat ze krijgen'. De mate waarin dit wordt verwacht is afhankelijk van zowel culturele als individuele verschillen (Shore & Coyle-Shapiro, 2003). Concluderend kan over deze laatste vorm van wederkerigheid gesteld worden dat het 'voor wat, hoort wat' gedrag oproept. Negatief gedrag roept ook negatief gedrag op en een positieve invulling van de norm resulteert in positief gedrag in reactie op het positieve gedrag van een ander (Cropanza & Mitchell, 2005).

Zoals gesteld kunnen Social Exchange relaties ook ontstaan binnen organisaties, bijvoorbeeld tussen medewerkers en hun leidinggevende (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Uit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat er een sociaal ruilverband bestaat tussen de betrokkenheid van medewerkers en de (ervaren) support van hun leidinggevende (Bishop, Scott & Burroughs, 2000). Graen en Uhl-Bien (1995) stellen in hun onderzoek dat de leider hierbij het eerste positieve signaal afgeeft in, bijvoorbeeld, de vorm van communicatie of een aanbod. De leidinggevende wacht op de reactie van de medewerker en wanneer deze positief is, dan kan de hierboven omschreven cyclus van gedragingen ontstaan. Door deze actie-reactie momenten, de cyclus, kan een sterke band ontstaan tussen beide partijen. Een voorbeeld hiervan volgt uit het onderzoek van Bishop, Scott en Burroughs (2000). Zij tonen aan dat medewerkers support van hun leidinggevende beantwoorden met betrokkenheid van hun kant. De in deze paragraaf genoemde onderzoeken hebben raakvlakken met het huidige onderzoek. Om deze reden dient de Social Exchange Theory als theoretische basis voor het verband tussen de verschillende variabelen in dit onderzoek.

2.5 De relatie tussen adaptief leiderschap, passie en betrokkenheid bij het werk

2.5.1 Adaptief leiderschap en betrokkenheid

Op basis van de zojuist behandelde Social Exchange Theory wordt verwacht dat er in dit onderzoek een positieve relatie wordt gevonden tussen adaptief leiderschap en de betrokkenheid bij het werk van medewerkers. De adaptieve leider heeft als doel medewerkers te betrekken bij veranderingen en ze de noodzaak ervan te laten begrijpen, zodat de verandering kan plaatsvinden. Daartoe creëert de leider een omgeving waarin de medewerker zelf naar de verandering toe kan werken door het gezamenlijk vinden van oplossingen. Hierdoor ontstaat eigenaarschap van de verandering (Heifetz, 2004). Gegeven de Social Exchange Theory zou de medewerker, volgens het principe van wederkerigheid, dit gedrag en deze focus op verandering moeten teruggeven. Vanuit de medewerker zou daarmee de wil moeten komen om eigenaar te worden van de verandering. Eigenaarschap is te lezen in de definitie van betrokkenheid: 'de mate waarin de individu zichzelf identificeert met zijn of haar werk' (Kanungo, 1982; Iddagoda, Opatha & Gunawanda, 2016). De verwachting is daarom dat, op basis van de Social Exchange Theory, adaptief leiderschap een positieve relatie heeft met betrokkenheid op het werk. Deze verwachting is in lijn met eerdere onderzoeken naar de leidinggevende-medewerker relatie op basis van de Social Exchange Theory. Hieruit volgt onder andere dat er inderdaad een goede relatie kan ontstaan tussen beide partijen en dat het gedrag van de leider van invloed is op medewerker uitkomsten als het nemen van verantwoordelijkheid, prestatie en betrokkenheid (Bishop, Scott en Burroughs, 2000; Liden, Sparrowe en Wayne, 1997; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). Bovenstaande leidt tot de volgende hypothese:

H1: Gepercipieerd adaptief leiderschap is positief gerelateerd aan betrokkenheid bij het werk van medewerkers.

2.5.2 Adaptief leiderschap en passie

Naast de verwachting dat gepercipieerd adaptief leiderschap positief samenhangt met betrokkenheid, bestaat er ook de verwachting dat adaptief leiderschap samenhangt met passie. Adaptief leiderschap zal negatief samenhangen met obsessieve passie en positief met harmonieuze passie. Eerst zal de relatie tussen adaptief leiderschap en harmonieuze passie beschreven worden.

Zoals gesteld is het doel van de adaptieve leider het betrekken van de medewerker bij veranderingen, waarbij een goede leider de medewerkers de mogelijkheid geeft om zelf te ontdekken welke aanpassingen zij moeten doen om veranderingen plaats te kunnen laten vinden. Zoals uit de beschrijving van het concept passie blijkt, is autonomie een belangrijk onderdeel van passie. Wanneer een manager er in slaagt een omgeving te creëren waarin medewerkers keuzevrijheid ervaren, leidt dit ertoe dat medewerkers het belang van het beleid gaan inzien en dat ze er tijd en energie in willen steken. Daarbij leidt het ervaren van autonomie en keuzevrijheid tot volledige internalisatie van de activiteit (het werk) waardoor er geen conflict ontstaat met bijvoorbeeld het privéleven van een individu. Kortom, er wordt *harmonieuze* passie voor het werk ervaren (Vallerand et al., 2003). Een volgende hypothese is dan ook:

H2: Gepercipieerd adaptief leiderschap is positief gerelateerd aan harmonieuze passie voor het werk van de medewerker.

Bovenstaand is een positieve cyclus van gedragingen uit de Social Exchange Theory beschreven: een positieve gedraging leidt tot het teruggeven van een positieve gedraging, het 'voor wat, hoort wat' principe. Echter kan er ook het tegenovergestelde gebeuren en kan een negatieve ervaring leiden tot het teruggeven van een negatieve ervaring van de medewerker. Wanneer de adaptieve leider de medewerker niet op de juiste manier weet te stimuleren en er niet voor kan zorgen dat de medewerker de noodzaak van de verandering begrijpt, dan is er sprake van een negatieve ervaring. Vooral het duidelijk sturende aspect van adaptief leiderschap kan tot *obsessieve* passie leiden. Wanneer een medewerker niet in staat is om zelf invulling te geven aan de uitvoering van de activiteit, in dit geval het werk, en er sprake is van opgelegde druk van buitenaf, door de sturende en procesgerichte focus van een manager, kan dit tot obsessieve passie leiden: de medewerker voelt geen keuzemogelijkheid meer. Door de afwezigheid van autonomie kan er een conflict ontstaan met het privéleven van de medewerker. In het geval van obsessieve passie heeft dit onder andere inflexibiliteit tot gevolg, een erg ongewenste uitkomst in een adaptief proces (Marsh et al., 2013). Op basis van dit gegeven wordt er het volgende verwacht:

H3: Gepercipieerd adaptief leiderschap is positief gerelateerd aan obsessieve passie voor het werk van de medewerker.

2.5.3 Passie en betrokkenheid bij het werk

Zoals gesteld blijkt uit onderzoek dat wanneer medewerkers de omgeving van hun organisatie als positief ervaren, ze hun eigen doelen met die van de organisatie verenigen en daarbij dan ook geneigd zijn om zich meer in te zetten om deze doelen dan ook te bereiken (Brown & Leigh, 1996). Uit onderzoek volgt tevens dat de mate van betrokkenheid bij het werk een afspiegeling is van de mate waarin een medewerker zich identificeert met een organisatie en de doelen van een organisatie (Kanungo, 1982; Iddagoda, Opatha & Gunawanda, 2016). Ook in de definitie van passie is identificatie met de activiteit terug te vinden en er valt in te lezen dat passie kan leiden tot motivatie (Vallerand, 2003; Marsh et al., 2013). Op basis van bovenstaande en het wederkerigheidsprincipe uit de Social Exchange Theory wordt verwacht dat passie, afhankelijk van de vorm van passie die wordt ervaren, positief dan wel negatief in relatie staat tot betrokkenheid bij het werk.

Tussen obsessieve passie en betrokkenheid bij het werk wordt een negatief verband verwacht. Dit op basis van het feit dat obsessieve passie voor het werk kan leiden tot een conflict met andere zaken uit het leven van een persoon: er kunnen geen autonome keuzes worden gemaakt. Dit heeft negatieve gevolgen voor de mate van betrokkenheid bij het werk, omdat er bij een conflict immers geen sprake is van een positieve identificatie met de activiteit. Van harmonieuze passie en betrokkenheid bij het werk wordt echter het tegenovergestelde verwacht: het is te verwachten dat vrijwillige internalisatie leidt tot identificatie. Harmonieuze passie voor het werk is in lijn met de persoonlijkheid en andere individuele aspecten van een persoon, waardoor de verwachting is dat de omgeving van de organisatie als positief wordt ervaren door de individu. Zoals gesteld is een medewerker dan sneller geneigd zich meer in te zetten voor een organisatie, of te wel: er ontstaat meer betrokkenheid (Brown & Leigh, 1996) Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H4: Obsessieve passie is negatief gerelateerd aan betrokkenheid bij het werk van medewerkers.

H5: Harmonieuze passie is positief gerelateerd aan betrokkenheid bij het werk van medewerkers.

2.5.4 Adaptief leiderschap, passie en betrokkenheid bij het werk

Hierboven zijn de directe relaties tussen de verschillende onderzoeksvariabelen beschreven, echter wordt er verwacht dat passie medieert tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid

bij het werk. Ook de mediërende rol van passie kan in het licht van de SET gezien worden: volgens de SET en het mechanisme achter het construct passie leiden een positieve perceptie van de medewerker op adaptief leiderschap in combinatie met de juiste stimulering van passie voor het werk tot meer betrokkenheid bij het werk van de medewerkers. Deze verwachting is in lijn met eerder onderzoek naar de verklarende waarde van de Social Exchange Theory op het gebied van de leidinggevende versus de medewerker relatie. Medewerkers zullen een positieve ervaring vanuit hun leidinggevende volgens de theorie beantwoorden met eigen positief gedrag, in dit geval: meer betrokkenheid bij het werk (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012).

Een voorbeeld van bovenstaande is dat de adaptieve leider medewerkers onderdeel maakt van een veranderingsproces door bijvoorbeeld gebruik te maken van hun kennis en kunnen. Dit leidt tot een gevoel van eigenaarschap van de verandering. Eigenaarschap leidt er toe dat veranderingen niet langer worden gezien als een opgelegd gegeven, maar als een gezamenlijk proces: een heel nieuw level van medewerkersbetrokkenheid als gevolg hebbende (Heifetz et al., 2004). Recent onderzoek van Hardgrove en Howard (2015) onderschrijft dit en stelt dat een leider impact heeft op de mate van passie voor het werk. Het stimuleren van passie voor het werk leidt volgens de onderzoekers tot een hoog niveau van betrokkenheid: er wordt niet slechts passie voor het type werk ervaren, maar er ontstaat betrokkenheid bij een specifieke *organisatie*. Er wordt dan ook verwacht dat de volgende twee verbanden gevonden zullen worden:

H6: Harmonieuze passie medieert de relatie tussen gepercipieerd adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk van medewerkers.

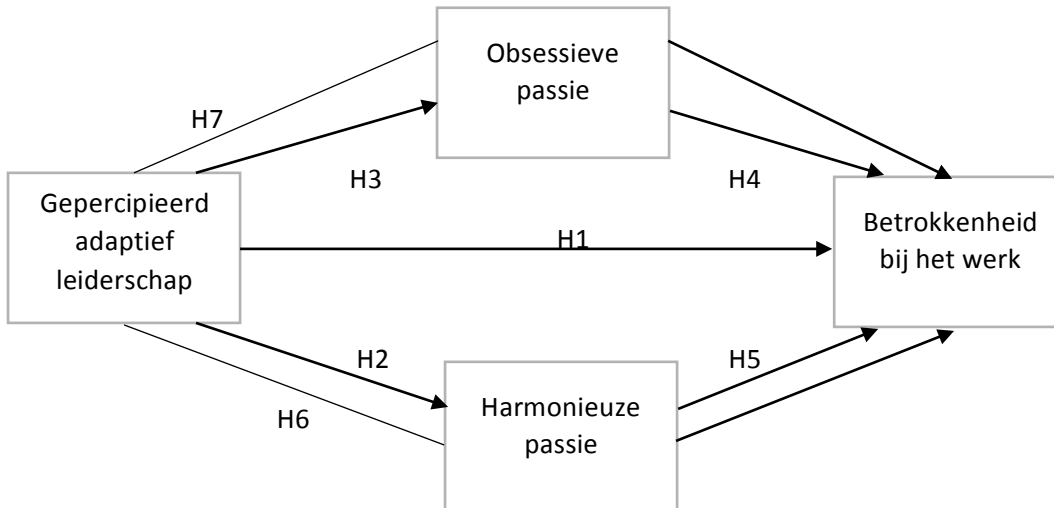
H7: Obsessieve passie medieert de relatie tussen gepercipieerd adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk van medewerkers.

2.6 Onderzoeksmodel

De hierboven omschreven hypothesen zijn terug te vinden in onderstaand onderzoeksmodel.

Figuur 1

Onderzoeksmodel



3. Methode

3.1 Onderzoekdesign

Ten einde de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is de relatie tussen gepercipieerd adaptief leiderschap, passie voor het werk van medewerkers en betrokkenheid bij het werk van medewerkers bestudeerd. De opgestelde hypothesen zijn getoetst door kwantitatief onderzoek. De data is verzameld middels een online verstrekte enquête. Er is voor deze methode gekozen omdat dit het mogelijk maakt om de opgestelde hypothesen statistisch te toetsen (Van der Velde, Jansen & Dikker, 2013). Om de bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten zijn items uit eerder onderzoek gebruikt. Er is gebruik gemaakt van gevalideerde meetinstrumenten en de betrouwbaarheid is getoetst met Cronbachs Alfa (α). Deze coëfficiënt moet zo hoog mogelijk zijn, waarbij .60 als absoluut minimum wordt geaccepteerd (Van der Velde et al., 2013).

3.2 Respondenten en procedure

De onderzoeksgroep bestaat uit medewerkers van een technische multinational van Nederlandse oorsprong, werkzaam in Nederland. In overleg met de organisatie is er voor gekozen om de vragenlijst uit te zetten onder medewerkers van één van de Nederlandse

locaties. Er zijn verschillende redenen voor het feit dat er voor deze onderzoeksgroep is gekozen binnen deze organisatie. Allereerst wordt er door de HR afdeling een verschil in functioneren tussen verschillende teams waargenomen. Ten tweede lijkt er ook sprake te zijn van een verschil in de mate van implementatie van de adaptieve leiderschapstijl tussen verschillende afdelingen op gekozen locatie. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek kunnen hier meer uitspraken over worden gedaan.

Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek hebben HR managers een korte email met introductie van het onderzoek naar hun medewerkers gestuurd. Tevens hebben de HR managers een selectie gemaakt van medewerkers en deze namen doorgegeven aan de onderzoeker. Er is gestreefd naar een representatie van de gehele locatie. Om die reden zijn er zowel medewerkers uit de productie als medewerkers van kantoor benaderd. In totaal zijn er 201 medewerkers benaderd verspreid over vier grote teams. Daaropvolgend heeft de onderzoeker een email gestuurd met daarin nogmaals het doel van het onderzoek en een introductie van de onderzoeker. Ook is in deze email vermeld dat er vertrouwelijk met de data wordt omgegaan en dat de onderzoeker de enige is met toegang tot de data. Tevens bevatte deze email een link naar de survey. De uiteindelijke data verzameling heeft plaatsgevonden in de maand mei. Van de 201 benaderde medewerkers hebben er uiteindelijk 127 gereageerd, een response rate van 63,2%.

19 van de 127 participanten hebben de vragenlijst geopend maar hebben verder niets ingevuld. Nog eens 27 respondenten hebben twee of meer missende waarden op de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Er zit echter niet een bepaald patroon in de antwoorden die niet gegeven zijn. Na opschoning van de data blijven er daarom 81 bruikbare responses over. Een beschrijving van de steekproef is opgenomen in Tabel 1. Van de participanten die hun geslacht hebben ingevuld is er 87% man en daarmee 13% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de participanten is 46 jaar (SD = 10). Van de 81 participanten is 21% (N=17) bekend met adaptief leiderschap. 42% (N=34) weet slechts ongeveer wat adaptief leiderschap inhoudt en 37% (N=30) zegt niet bekend te zijn met het concept. Het concept agility is bij 52% (N=42) van de deelnemers bekend. 25% (N=20) weet wat het ongeveer inhoudt en 23% (N=19) zegt er niet mee bekend te zijn. De participanten zijn gemiddeld 17 jaar (SD = 11,6) in dienst bij de organisatie. In Tabel 2 is de steekproef afgezet tegen de populatie: werknemers van één van de Nederlandse locaties van de organisatie. Uit

deze tabel is af te leiden dat de participanten wat betreft geslacht een goede afspiegeling zijn van de populatie. De gemiddelde leeftijd ligt binnen de groep respondenten echter te hoog. Wat het aantal dienstjaren betreft geldt hetzelfde. Beide gemiddelden wijken significant af van de gemiddelden van de populatie.

Tabel 1

Demografische beschrijving van de steekproef

Variabelen	N	M	Variabelen	N	%
Geslacht			Bekend met Agility		
Man	70		Ja	42	52
Vrouw	11		Slechts van gehoord	20	25
Leeftijd*		46	Nee	19	23
Dienstjaren		17	Bekend met Adaptief leiderschap		
			Ja	17	21
			Slechts van gehoord	34	42
			Nee	30	37

*Noot N= 81; *lopende van 24 – 64 jaar*

Tabel 2*Steekproef afgezet tegen de populatie*

Variabelen	Sample	Populatie	Verskil toets
Geslacht %			
Man	87	79	Chi-kwadraat = 1,66, p = .20
Vrouw	13	21	
Leeftijd in jaren	46	39	t(79) \approx 5.86, p < .001
Dienstjaren	17	9	t(80) \approx 6.34, p < .001

3.3 Meetinstrumenten

Er wordt binnen de organisatie uitsluitend in het Engels gecommuniceerd, daarom wordt de vragenlijst ook in deze taal afgenomen. De gebruikte meetinstrumenten zijn beschikbaar in het Engels en hoefden daarom niet vertaald te worden. In bijlage twee is de survey te vinden.

Voor het meten van *adaptief leiderschap* wordt de 'Behavioral flexibility scale' (Kaiser, Lindberg & Craig, 2007) gebruikt. De lijst bestaat uit 25 items waarmee zowel het aanpassingsvermogen, de pro-activiteit van een manager als bijvoorbeeld het inlevingsvermogen worden gemeten. Voorbeelden van items zijn '*my manager makes adjustments in behavior*', '*my manager varies approach with the situation*' en '*my manager introduces change despite opposition*'. De antwoord mogelijkheden bestaan uit 1: 'development needed', 2: 'neither' en 3: 'strength'. Hierbij staat 'neither' voor een neutrale staat: er is geen ontwikkeling nodig van de leider op dit punt, maar het is ook geen sterke punt. Voor de duidelijkheid is deze antwoordmogelijkheid ('neither') verduidelijkt in de vragenlijst door aan te geven dat het om een neutrale staat gaat. De schaal is opgedeeld in verschillende onderdelen: het meten van flexibiliteit, drang om te presteren, het vermogen om samenhang te creëren, de mate van stabiliteit in het gedrag van de manager en tot slot de innovativiteit van de manager. Deze onderdelen samen meten de mate waarin het gedrag

van een leidinggevende als adaptief wordt ervaren. De 'Behavioral flexibility scale' heeft in dit onderzoek een betrouwbaarheid van $\alpha = .91$.

Passie wordt gemeten aan de hand van de 'Two factor Passion Scale' (Vallerand et al., 2003). De lijst bestaat uit 14 items en zowel harmonieuze passie als obsessieve passie wordt getest. Zeven items gaan over harmonieuze passie. Een voorbeeld item is '*my job allows me to live memorable experiences*'. Ook obsessieve passie wordt met zeven items gemeten, waaronder met het item '*my mood depends on me being able to do my job*'. Voor deze schaal wordt een 7-punts Likertschaal gebruikt lopende van 1 (*do not agree at all*) tot 7 (*completely agree*). De Cronbach's alfa's van de sub schalen Harmonieuze Passie (HP) en Obsessieve Passie (OP) zijn respectievelijk: $\alpha = .82$ en $\alpha = .86$. Om er zeker van te zijn dat de twee vormen van passie voldoende van elkaar te onderscheiden zijn, is door middel van een factoranalyse de factor structuur van de twee dimensies onderzocht. Uit de factoranalyse bleek inderdaad dat het twee factor model het best passend was bij de data met een verklaarde variantie van 57%. Vanaf 50% wordt beoordeeld als zeer goed (Field, 2013), daarom worden de twee vormen van passie voor het werk als losse constructen meegenomen in de analyses.

Betrokkenheid wordt gemeten door middel van Kanungo's meetinstrument voor 'job involvement' (1982b). De schaal bestaat uit 20 items waarvan '*For me, mornings at work really fly by*', '*The most important things that happen to me involve my job*' en '*To me, my job is only a small part of who I am*' voorbeeld items zijn. Voor deze schaal wordt een vier-punts likert schaal gebruikt, lopende van 1 (strongly disagree) tot 4 (strongly agree). De betrouwbaarheid van deze schaal is $\alpha = .76$.

Om mogelijke invloed van contextfactoren inzichtelijk te maken worden er, in lijn met voorgaande onderzoeken, een aantal demografische gegevens van de respondenten gevraagd. Er zal gevraagd worden naar de leeftijd in jaren, gender (0 = man; 1 = vrouw), het aantal jaren dat de functie reeds wordt uitgeoefend, of de respondent bekend is met adaptief leiderschap (1 = ja; 2 = weleens van gehoord; 3 = nee) en of de participant bekend is met het concept agility (1 = ja; 2 = weleens van gehoord; 3 = nee).

3.4 Analyses

De resultaten van het onderzoek zijn met behulp van het programma 'IBM SPSS Statistics' versie 23.0 geanalyseerd. Voor een globaal inzicht in de samenhang tussen de continue variabelen zijn er vervolgens gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson's correlaties berekend (De Vocht, 2010).

Mediatie is getest door middel van gebruik van de PROCESS macro for SPSS van Preacher en Hayes (2004; 2008). Deze methode is gebaseerd op de principes van Baron en Kenny (1986) (Hayes, 2009). In dit onderzoek wordt verwacht dat passie een mediërende rol heeft in de relatie tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk. Allereerst is er gekeken of er een significante directe relatie bestaat tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk (pad c). Ten tweede wordt er gekeken of er een significante indirecte relatie bestaat tussen de variabelen. Er wordt gekeken naar de relatie tussen adaptief leiderschap en passie voor het werk (pad a) en naar passie voor het werk en betrokkenheid bij het werk (pad b). Het vinden van significante resultaten in deze drie paden is voorwaarde om te voldoen aan mediatie. Wanneer er een significante relatie wordt gevonden tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk (pad c) en deze in sterkte afneemt of geheel verdwijnt bij het toevoegen van de mediator, dan is er sprake van een ofwel partiële, ofwel volledige mediatie (Baron & Kenny, 1986).

4. Resultaten

4.1 Correlaties tussen de verschillende variabelen

Door middel van Pearson correlaties is het verband bekeken tussen leeftijd, gepercipieerd adaptief leiderschap, harmonieuze en obsessieve passie score van de medewerkers en de mate van betrokkenheid bij het werk. Harmonieuze en obsessieve passie zijn positief met elkaar gecorreleerd ($r=.65, p<.01$). Daarnaast is er een significant positief verband tussen harmonieuze passie en betrokkenheid ($r=.65, p<.01$), dit is in lijn met de verwachting. Er is ook een positief significant verband gevonden tussen obsessieve passie en betrokkenheid ($r=.66, p<.01$), dit is niet in lijn met de verwachtingen; er werd een negatieve relatie verwacht. Leeftijd laat geen significante verbanden zien met de overige variabelen in dit onderzoek. Onverwachts, laat ook gepercipieerd adaptief leiderschap geen relatie zien met de overige onderzoeksvariabelen. In tabel 3 wordt bovenstaande weergegeven.

Tabel 3

Pearson correlatiematrix

Variabele	M (SD)	1	2	3	4
1. Leeftijd					
2. Adaptief leiderschap	2.29 (.40)	.01			
3. Harmonieuze passie	4.79 (1.00)	.07	.18		
4. Obsessieve passie	3.49 (1.19)	-.06	.12	.65**	
5. Betrokkenheid	2.51 (.32)	-.21	-.00	.65**	.66**

Noot * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

4.2 Check op relevante controle variabelen

Om te kijken of er verschillen zijn op de onafhankelijke en afhankelijke variabelen en de mediators tussen man en vrouw, medewerkers die al dan niet bekend zijn met adaptief leiderschap (drie categorieën) en medewerkers die bekend zijn met agility (drie categorieën) zijn drie eenweg ANOVA toetsen uitgevoerd (Field, 2013). Er zijn geen verschillen gevonden in gemiddelde scores op deze variabelen tussen de medewerkers die niet, een beetje of wel bekend waren met adaptief leiderschap of medewerkers die niet, een beetje of wel bekend waren met agility. Ook zijn er geen verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen.

4.3 De relatie tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid met passie als mediator

Door middel van gebruik van de methode van Preacher & Hayes (2008) is bekeken of de relatie van gepercipieerd adaptief leiderschap op betrokkenheid wordt gemedieerd door harmonieuze en obsessieve passie. Allereerst is er gekeken of er een relatie is tussen gepercipieerd adaptief leiderschap en, zowel harmonieuze als obsessieve, passie. Daarna is er gekeken of er een relatie is tussen de mediators, harmonieuze en obsessieve passie, en de mate van betrokkenheid bij het werk. Deze twee relaties moeten beide significant zijn om te kunnen spreken van een mogelijke mediatie. Als laatste is gekeken naar de significantie van het directe en indirecte effect van gepercipieerd adaptief leiderschap op betrokkenheid bij het werk. De resultaten van de mediatieanalyse zijn samengevat in Tabel 4.

Allereerst is de relatie van gepercipieerd adaptief leiderschap op harmonieuze passie bekeken. Dit model heeft een verklaarde variantie van 15% ($R^2=.15$) en is niet significant, $F(7,52) = 1.29$, $p = .27$. Dit toont aan dat er geen relatie is. Hiermee wordt hypothese 2 verworpen. Het model van de controle variabelen en gepercipieerd adaptief leiderschap op obsessieve passie is wel significant en verklaard 24% ($R^2=.24$) van de spreiding op betrokkenheid, $F(7,52)=2.34$, $p<.05$). Dit significante effect wordt veroorzaakt door de controlevariabelen, maar niet door de relatie van gepercipieerd adaptief leiderschap op obsessieve passie. Hypothese 3 wordt hiermee niet ondersteunt.

Daarna is de directe relatie van gepercipieerd adaptief leiderschap, harmonieuze en obsessieve passie en de controlevariabelen op betrokkenheid bekeken. Dit model heeft een verklaarde variantie van 63% ($R^2=.53$) en is significant, $F(9,50) = 9.63$, $p <.001$. Zowel harmonieuze passie als obsessieve passie hebben een significante positieve relatie op

betrokkenheid. Hiermee wordt hypothese 4 verworpen. Hypothese 5 wordt daarentegen wel ondersteund.

Na de toevoeging van de mediators aan het model, is het directe effect van gepercipieerd adaptief leiderschap op betrokkenheid significant. Deze relatie is negatief, dit wil zeggen dat een hogere score op gepercipieerd adaptief leiderschap samengaat met een lagere score op betrokkenheid bij het werk. Hypothese 1 wordt hiermee verworpen. Daarentegen, is het indirecte effect via harmonieuze en obsessieve passie niet significant. Dit wijst erop dat het effect van gepercipieerd adaptief leiderschap niet gemedieerd wordt door harmonieuze of obsessieve passie. Ook hypothese 6 en hypothese 7 worden daarmee niet ondersteund.

Tabel 4

Resultaten mediatieanalyse

Afhankelijke variabele			
Harmonieuze passie			R ² = .15
		B	
	Constant	3.21	
	Adaptief leiderschap	.57	
	Geslacht	-.06	
	Leeftijd	.00	
	Dummy variabele 1: bekend met agility	.06	
	Dummy variabele 2: bekend met agility	-.54	
	Dummy variabele 1: bekend met adaptief leiderschap	.37	
	Dummy variabele 2: bekend met adaptief leiderschap	.49	
Obsessieve passie			R ² = .24
		B	
	Constant	2.71	
	Adaptief leiderschap	.47	
	Geslacht	-.75	
	Dummy variabele 1: bekend met agility	-.01	
	Dummy variabele 2: bekend met agility	-.20	
	Dummy variabele 1: bekend met adaptief leiderschap	-.73	
	Dummy variabele 2: bekend met adaptief leiderschap	1.00*	
	Dummy variabele 1: bekend met agility	1.08*	
Betrokkenheid bij het werk			R ² = .63
		B	
	Constant	2.03	
	Harmonieuze passie	.13***	
	Obsessieve passie	.11***	
	Adaptief leiderschap	-.15*	
	Geslacht	.11	
	Leeftijd	.00	
	Dummy variabele 1: bekend met agility	-.01	
	Dummy variabele 2: bekend met agility	-.02	
	Dummy variabele 1: bekend met adaptief leiderschap	.11	
	Dummy variabele 2: bekend met adaptief leiderschap	.03	

Noot. * p < .05; **p < .01; ***p < .001

4.4 Poweranalyse van de steekproef

Tot slot is er een poweranalyse uitgevoerd. Gezien het feit dat de resultaten zijn gebaseerd op een kleine steekproef, kan er sprake zijn van een te lage power. Dit kan er voor gezorgd hebben dat de verwachte resultaten niet zijn gevonden. Om te berekenen hoeveel participanten er nodig waren geweest om het totale effect van adaptief leiderschap op betrokkenheid bij het werk significant te maken, is er een steekproef berekening gemaakt met G*Power (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007). Bij een alfa van 5% en een power van 80% zijn er 243 participanten nodig om het directe effect als significant te toetsen. Dit is geen onrealistisch aantal voor vervolgonderzoeken. In het geval van deze scriptie kunnen de niet gevonden effecten mogelijk worden toegeschreven aan de kleine steekproef.

5. Discussie

In deze scriptie is de relatie tussen gepercipieerd adaptief leiderschap, passie voor het werk van medewerkers en betrokkenheid bij het werk van medewerkers onderzocht. Specifiek is onderzocht in hoeverre de relatie tussen gepercipieerd adaptief leiderschap en betrokkenheid van het werk wordt gemedieerd door passie voor het werk van medewerkers. Helaas is hier geen verband tussen gevonden. Onderstaand volgt een verdere bespreking van de bevindingen, kritische kanttekeningen en praktische implicaties. Tevens zullen er aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek worden gedaan.

5.1 Interpretatie van de bevindingen

In hypothese 1 werd er vanuit gegaan dat er, op basis van de Social Exchange Theory, een positief verband zou zijn tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk. Tegen de verwachting in is er een negatief verband gevonden. Dit betekent dat de betrokkenheid bij het werk vermindert naarmate er meer adaptief leiderschap wordt ervaren. Deze bevinding is niet in lijn met eerdere onderzoeken naar de invloed van verschillende vormen van leiderschap op de betrokkenheid bij het werk (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Pulakos et al, 2000; Kaiser et al, 2007; Karaevli & Hall, 2003). Een verklaring voor het gevonden verband is mogelijk het feit dat van adaptief leiderschap bekend is dat het ook wel gezien kan worden als proces-georiënteerd. Binnen dit proces is het aan de leider de taak om een duidelijke en sturende rol in te nemen om medewerkers te laten focussen op de huidige situatie en eigenaar te maken van veranderingen. Adaptief leiderschap is hiermee niet perse een stijl gericht op het betrekken van medewerkers bij een *organisatie*, maar een facilitator van *veranderingen* en de betrokkenheid daarbij (Randall & Coackley, 2006). Wanneer medewerkers onvoldoende worden betrokken bij veranderingen en de focus op het proces te groot is, kan dit mogelijk leiden tot een vermindering van de betrokkenheid bij het werk. Dit terwijl gesteld is dat eigenaarschap van verandering en benutting van kennis en kunnen van medewerkers juist tot een extreem hoog betrokkenheidsniveau leidt (Heifetz et al., 2004; Kanungo, 1982; Iddagoda, Opatha & Gunawanda, 2016).

In hypothese 2 en hypothese 3 werd er een verband verwacht tussen adaptief leiderschap en de beide vormen van passie voor het werk. Beide verbanden zijn in deze scriptie niet gevonden. Er werd gesteld dat er een positief verband zou zijn tussen adaptief leiderschap en harmonieuze passie. Dit op basis van het feit dat eigenaar worden van

veranderingen op het werkveld, het gebied waarvoor passie wordt ervaren, leidt tot een vermeerdering van de mate van harmonieuze passie. Werken in een dynamische omgeving voelt in dat geval immers als autonome keuze, wordt ervaren als positief en is in lijn met de persoonlijkheid van een individu (Vallerand et al., 2003). Tussen adaptief leiderschap en obsessieve passie werd ook een positief verband verwacht: des te meer adaptief leiderschap wordt ervaren, des te groter de mate van obsessieve passie. De verklaring hiervoor is anders. Hoe meer leiders zich richten op het proces en op resultaat en daarin de medewerkers vergeten, hoe minder ruimte er is voor de individu. Dit maakt dat veranderingen als opgelegd kunnen voelen, wat leidt tot obsessieve passie: er is geen sprake van een eigen keuze (Vallerand et al., 2003). Een mogelijke verklaring voor de afwezigheid van de verwachte verbanden is te vinden in het feit dat uit onderzoek volgt dat passie voor het werk niet te creëren is. Het moet al in een medewerker zitten en kan vervolgens alleen gestimuleerd worden. Hardgrove en Howard (2015) stellen daarom dat het van vitaal belang is voor organisaties om 'the right people on the bus' te krijgen. Ook het feit dat gepassioneerde medewerkers behoefte hebben aan autonomie, tijd om zichzelf te ontwikkelen en eigen keuzes te maken kan een verklaring zijn voor de niet gevonden verbanden. In tijden van verandering en met de rol van de dwingende leider als proces bewaker, kan er juist weinig bewegingsruimte worden ervaren door medewerkers (Hardgrove & Howard, 2015).

In hypothese 4 en 5 werd er vanuit gegaan dat er een verband zou zijn tussen de beide vormen van passie en betrokkenheid bij het werk. Er werd gesteld dat er een positief verband zou zijn tussen harmonieuze passie en betrokkenheid bij het werk. In het geval van obsessieve passie werd een negatief verband verwacht. Hypothese 5 wordt in deze scriptie bevestigd. Deze bevindingen sluiten aan bij eerdere onderzoeken naar betrokkenheid bij het werk (Kanungo, 1982; Iddagoda, Opatha & Gunawanda, 2016). Hypothese 4, het negatieve verband tussen obsessieve passie en betrokkenheid bij het werk, wordt niet bevestigd. In tegenstelling tot bevindingen uit eerdere onderzoeken, wordt er in dit onderzoek een *positief* verband gevonden tussen obsessieve passie en betrokkenheid bij het werk. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat ook betrokkenheid een negatieve, obsessieve, kant kan hebben. Er treed in dat geval een versterkend negatief effect op. Deze gedachtegang is in lijn met onderzoeken waaruit volgt dat een hoog level van betrokkenheid bij het werk

negatieve sociale en psychologische gevolgen kan hebben (Higgins, Duxbury & Irving, 1992; Wiener, Vardi, & Muczyk, 1981; Brown, 1996; Burke, 2001; Schou Andreassen, Ursin & Eriksen, 2007).

Hypothese 6 en hypothese 7 onderzochten de veronderstelling dat passie voor het werk een mediërend effect zou hebben op de relatie tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk. Beide verbanden zijn niet gevonden. Deze bevindingen zijn niet in lijn met eerder onderzoek naar de leidinggevende-medewerker relatie op basis van de Social Exchange Theory. Uit eerder onderzoek volgt dat er een sociaal ruilverband tussen de leidinggevende en de betrokkenheid van medewerkers bestaat (Graen en Uhl-Bien, 1995; Cropanza & Mitchell, 2005; Brown & Leigh, 1996; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Hardgrove & Howard, 2015). Van harmonieuze passie werd een positief verband verwacht door de identificatie met de organisatie. Obsessieve passie zou juist een voorwaarde zijn voor het negatieve verband. Naast de hierboven besproken, duidelijk op gespannen voet staande, relatie tussen adaptief leiderschap en passie, is een andere mogelijke verklaring voor de niet gevonden verbanden te vinden in onderzoek naar de SET. Voor de toepasselijkheid van de wederkerigheidsnorm van de Social Exchange Theory, is het van belang dat medewerkers gedrag van de leider waarderen en als gunst beschouwen. Met andere woorden: het werken in een dynamische omgeving, het betrokken worden bij veranderingen door het gebruik van eigen kennis en kunnen, moet aansluiten bij de medewerker waardoor het wordt gewaardeerd (Cropanzano & Mitchell, 2005). Van adaptief leiderschap is bekend dat het risico bestaat dat er te veel op het proces wordt gefocust en dat medewerkers hierin kunnen worden vergeten. Aangezien er, zoals gesteld, geen vaste regels bestaan omtrent de wederkerigheid in de Social Exchange Theory, is het van belang dat leiders hiervoor waken zodat medewerkers zich gewaardeerd voelen. Dit is een voorwaarde voor het ontstaan van de relaties als gevolg van de wederkerigheidsnorm beschreven in de Social Exchange Theory (Coyle-Shapiro & Shore, 2007).

Tot slot wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *Wat is de rol van passie in de relatie tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk?* Op basis van het in dit onderzoek verzamelde bewijs kan gesteld worden dat passie geen mediërende rol speelt in de relatie tussen gepercipieerd adaptief leiderschap en de betrokkenheid bij het werk van medewerkers. Onderstaand zal er vanuit een kritisch oogpunt naar deze scriptie worden

gekeken, waarna er aanbevelingen voor de praktijk en mogelijk vervolgonderzoek worden gedaan.

5.2 Kritische kanttekeningen

Er zijn een aantal beperkingen van dit onderzoek die maken dat de resultaten met enige voorzichtigheid moeten worden bekeken. Een belangrijke beperking is het grote aantal missende waarden. Van de 127 geretourneerde enquêtes waren er na opschoning van de data nog slechts 81 bruikbaar. Bij de interpretatie van de resultaten binnen en buiten de onderzochte populatie is het van belang om dit in het achterhoofd te houden, omdat deze score voor een selectiebias kan hebben gezorgd (Field, 2013). Er kan binnen de steekproef bijvoorbeeld sprake zijn van een selectiebias doordat vooral medewerkers met een wantrouwende houding ten opzichte van de organisatie vragen over hun 'passie' als te persoonlijk hebben beschouwd en deze niet hebben beantwoord. Daarnaast kan de beperkte kennis van de concepten 'agility' en 'adaptief leiderschap' onder de respondenten ook een verklaring zijn voor de missende waarden. Dit kan er voor gezorgd hebben dat vragen niet zijn begrepen, anders zijn uitgelegd of helemaal niet beantwoord. Er moet echter wel gesteld worden dat, ondanks de klein steekproef, alle relaties getest zijn met dezelfde groep respondenten. Dit maakt het wel de meest consistente groep.

Een andere beperking is te vinden in het feit dat de dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van zelfbeoordeling. Het risico bestaat dat medewerkers hun betrokkenheid bij het werk of zicht op en kennis van adaptief leiderschap wellicht onder- of juist overschatten. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat zij, gezien de persoonlijke aard van de vragen, geneigd zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Er is getracht dit te ondervangen door voorafgaand aan de enquête beperkte informatie te verschaffen over de precieze doelstelling van het onderzoek. Er is hiermee geprobeerd de medewerkers niet een bepaalde 'kant' op te sturen.

Een derde beperking van deze scriptie is het feit dat er geen causale verbanden konden worden getoetst. Voor de gevonden relatie tussen de twee vormen van passie en de betrokkenheid bij het werk, kan niet gezegd worden dat de mate van passie voor het werk effect heeft op de betrokkenheid bij het werk. Er is hier immers sprake van één meetmoment, waardoor er slechts gesproken kan worden van een relatie of connectie tussen de twee concepten (Field, 2013). Daarbij is het mogelijk dat, alhoewel er met

onderbouwing van bestaande theorieën richting is gegeven aan de onderzochte relatie, het ook andersom zou kunnen zijn. In dat geval zou betrokkenheid bij het werk een relatie kunnen hebben met de mate waarin passie voor het werk wordt ervaren. Wanneer medewerkers erg betrokken zijn bij het werk en dit zo eigen maken, is het voorstelbaar dat het werk uiteindelijk kan worden omschreven als 'een activiteit die leuk gevonden wordt, als belangrijk wordt ervaren en waarin de medewerker tijd en energie wil investeren'. Ook wel bekend als de definitie van het concept 'passie' (Vallerand et al., 2003).

Ten slotte moet er voorzichtig worden omgegaan met de generaliseerbaarheid van huidig onderzoek. Binnen deze scriptie is er getracht een afspiegeling van één van de Nederlandse locaties te onderzoeken. Gezien het feit dat de onderzochte steekproef geen afspiegeling is van de gehele organisatie, zijn de gevonden resultaten niet zonder meer op de hele organisatie van toepassing (Van der Velde et al., 2013). Sommige van de participanten hebben bijvoorbeeld een functie die alleen op de onderzochte locatie voorkomt, of andersom. Daarnaast kan het zo zijn dat er, gezien het feit dat de respons rate vrij laag is, alleen ontevreden medewerkers de moeite hebben genomen om de survey in te vullen. Als kans om hun stem te laten horen over het huidige beleid bijvoorbeeld. Ook het feit dat HR managers bepaald hebben welke medewerkers uitgenodigd werden voor het onderzoek kan gezien worden als een beperking voor de generaliseerbaarheid. Echter heeft dit er wel toe geleid dat er relatief veel, 127 van de 201 (63%), genodigden gereageerd hebben op de uitnodiging.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Zoals al eerder in deze scriptie is aangegeven, is het is voor organisaties tegenwoordig van ongekend belang dat zij flexibel zijn en zich aan kunnen passen aan snelle veranderingen. Naast een antwoord op de vraag of passie een rol speelt in de relatie tussen adaptief leiderschap en betrokkenheid bij het werk, liggen er in deze scriptie ook antwoorden besloten op vragen als: *sluit adaptief leiderschap aan bij de behoeftes van medewerkers? Stimuleert adaptief leiderschap de mate waarin medewerkers passie ervaren voor hun werk? Zijn we als organisatie goed op weg qua implementatie van het adaptief leiderschap?* Met andere woorden: *weten medewerkers wat het inhoudt en betekent?* Uit de bevindingen uit het onderzoek blijkt echter dat passie geen rol speelt in de relatie tussen adaptief leiderschap en de betrokkenheid bij het werk van medewerkers. Zoals gesteld kan dit te

maken met de mate waarin medewerkers 'eigenaar' worden gemaakt van een verandering. Daarbij moet gezegd worden dat er rekening gehouden moet worden met de beperkte kennis van adaptief leiderschap onder de respondenten van dit onderzoek. Dit kan de resultaten gekleurd hebben. Op beide vormen van passie en betrokkenheid bij het werk wordt in dit onderzoek gemiddeld gezien relatief hoog gescoord. Ondanks de beperkte kennis van adaptief leiderschap wordt er wel passie voor en betrokkenheid bij het werk ervaren.

Concreet kan er gesteld worden dat het belangrijk is voor organisaties om de medewerkers niet uit het oog te verliezen in het proces. Resultaat- en proces gericht werken is het doel van adaptief leiderschap en de uitdaging ligt in het betrokken houden van alle stakeholders; ook de medewerkers. Speciaal gezien het feit dat passie niet aan te leren is, maar slechts te stimuleren, is dit een uitdaging. Op deze uitdaging kan vanuit HR afdelingen van organisaties worden ingespeeld door bijvoorbeeld passie en aanpassingsvermogen als selectie criteria te hanteren bij het zoeken naar de juiste medewerkers. Tevens zou er in plaats van het focussen op het hanteren van één bepaalde leiderschapsstijl, gedacht kunnen worden aan het flexibel inrichten van leiderschap: afhankelijk van situaties en behoeftes van medewerkers. Ook kan er door middel van onder andere trainingen worden gewerkt aan begrip van en voor het adaptieve proces en de noodzaak hiervan voor organisaties. Dit laatste geldt ook specifiek voor de organisatie waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Er valt hier nog veel te winnen wat betreft de bewustwording van medewerkers.

5.4 Mogelijk vervolgonderzoek

Vanuit de zojuist belichtte onderdelen, zoals de beperkingen van dit onderzoek en de aanbevelingen voor de praktijk, zijn enkele suggesties aan te dragen voor mogelijk vervolgonderzoek. Allereerst is het interessant om de diverse constructen en controle variabelen te onderzoeken in de context van een andere organisatie. De organisatie waarbinnen het onderzoek in deze scriptie heeft plaats gevonden kenmerkt zich door het relatief oude personeel dat al jaren, zeker in het geval van de steekproef, werkzaam is binnen deze organisatie. Bij bedrijven met een volledig andere cultuur zouden de hier gevonden verbanden mogelijk heel anders kunnen zijn.

Naast het toetsen in een andere organisatie, is het ook interessant om andere context factoren te betrekken dan in dit onderzoek is gedaan. Dit kan tot nieuwe inzichten leiden over de randvoorwaarden voor de onderzochte relatie. Een suggestie hierbij is rekening houden met de verschillende functies binnen een organisatie.

Tevens zou vervolgonderzoek meer gebruik moeten maken van longitudinale onderzoeken met meerdere meetmomenten. Hierdoor kunnen veranderingen door de tijd opgespoord worden. Daarbij zou er rekening gehouden kunnen worden met mogelijke andere volgorden bij het onderzoeken van relaties tussen de concepten.

Een laatste suggestie voor vervolgonderzoekers is het vergroten van de steekproef. Door het uitvoeren van een poweranalyse is berekend wat de omvang van de steekproef zou moeten zijn voor het vinden van een significant verband. Vervolg onderzoek kan uitwijzen of de omvang van de steekproef hierop inderdaad van invloed is.

Literatuur

- Achtenhagen, L., Melin, T. & Müllern, T. (2003) Learning and Continuous Change in Innovating Organizations. *Innovative Forms of Organizing: international perspectives*, 72-94.
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2013). Performance adaptation a theoretical integration and review. *Journal of Management*
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Burke, R. J. (2001). Workaholism Components, Job Satisfaction, and Career Progress. *Journal of applied social psychology*, 31(11), 2339-2356.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- De Vocht, A. (2010). *Basishandboek SPSS 18: IBM SPSS Statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.

- Dunham, R.B. (1984) *Organizational Behaviour*. Illinois: IRWIN, United States of America
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 27-40.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hardgrove, M.E. & Howard, A. P. (2015). Passion thrillers and passion killers: How to support and how to thwart employee passion. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(1), 16-22.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79(11).
- Heifetz, R. A., Kania, J. V., & Kramer, M. R. (2004). *Leading boldly*.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Iddagoda, Y. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Gunawardana, K. D. (2016). Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee Engagement. *International Business Research*, 9(2), 85.

- Kaiser, R. B., Lindberg, J. T., & Craig, S. B. (2007). Assessing the Flexibility of Managers: A comparison of methods¹. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 40-55.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. T. (2003). Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge?. *Organizational Dynamics*, 32(1), 62-79.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643-649.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119. Greenwich, CT: JAI.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2007). The moderating effect of passion on the relation between activity engagement and positive affect. *Motivation and Emotion*, 31(4), 312-321.
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S. J., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). On the development of harmonious and obsessive passion: The role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity. *Journal of Personality*, 77(3), 601-646.
- Marsh, H. W., Vallerand, R. J., Lafrenière, M. A. K., Parker, P., Morin, A. J., Carbonneau, N. & Salah Abduljabbar, A. (2013). Passion: Does one scale fit all? Construct validity of two-factor passion scale and psychometric invariance over different activities and languages. *Psychological Assessment*, 25(3), 796.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 24(4), 389-416.
- Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., McAllister, C. P., & Harris, J. N. (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 145-150.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335.
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2001). The use of modular organizational forms: An industry-level analysis. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1149-1168.
- Schou Andreassen, C., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism", and health. *Psychology and Health*, 22(5), 615-629.
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2003). New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443-450.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M. & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756.
- Western, S. (2013). *Leadership: A critical text*. Sage.
- Wiener, Y., Vardi, Y., & Muczyk, J. (1981). Antecedents of employees' mental health—The role of career and work satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 19(1), 50-60.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.