

Masterthesis

Taak & sociaal gericht leiderschap in relatie tot taak-, sociaal- en  
organisatiegericht citizenship gedrag van de volgeling:

De mediërende en modererende rol van team commitment en emotionele  
uitputting.



**Universiteit Utrecht**

Student	J.F. (Jeff) Puijk
Studentnummer	0408735
Opleiding	Master Arbeids- en Organisationspsychologie ('08-'09)
Begeleider	Dr. R.D. (Rendel) De Jong
Datum	Juli 2009

## Inhoudsopgave

Samenvatting/Abstract	
Nederlands	3
English	3
Introductie	4
Theoretische inleiding	
Organizational Citizenship Behavior	7
Leiderschap en OCB	9
Emotionele uitputting en OCB	10
Emotionele uitputting en leiderschap	11
Commitment	12
Model en hypothesen	13
Methoden	
Participanten	14
Meetinstrumenten	15
Resultaten	
Hypothese 1	18
Hypothese 2	19
Hypothese 3	21
Hypothese 4	21
Hypothese 5	23
Discussie	
Belangrijkste bevindingen	24
Overige vondsten	26
Praktische implicaties	27
Beperkingen huidig onderzoek	27
Vervolgonderzoek	28
Literatuurlijst	30

## Samenvatting

In dit onderzoek was de centrale vraag in hoeverre sociaal- en taakgericht leiderschap gerelateerd waren aan hulpgedrag en sportsmanship (OCB) en of dit verschilde voor taakgericht en Sociaalgericht hulpgedrag. Daarbij is gekeken of deze verbanden gemedieerd en/of gemodereerd worden door (team) commitment en emotionele uitputting. Hiervoor is een vragenlijst afgenomen bij 185 leden van new product development teams. Gevonden is dat affectieve team commitment de positieve relatie tussen sociaal leiderschap en taakgericht hulpgedrag medieert en dat emotionele uitputting het verband tussen sociaal leiderschap en affectieve team commitment modereert (waarbij een hoge mate van emotionele uitputting het verband onderdrukt). Ook is gevonden dat emotionele uitputting een negatief verband met OCB-O (gedrag gericht op de organisatie) liet zien, maar geen verband met OCB-I (hulpgedrag gericht op individuen). Beperkingen van het onderzoek, implicaties voor de praktijk en literatuur en mogelijkheden voor vervolgonderzoek worden besproken.

## Abstract

This research focused on the relationship between social- and taskfocused leadership behavior on the one hand and helping behavior and sportsmanship (OCB) on the other hand, and whether this differs for person- and taskfocused helping behavior. In addition, it was explored if these relationships are mediated and/or moderated by emotional exhaustion and (team) commitment. A questionnaire was filled out by 185 members of new product development (NPD) teams. It was found that affective team commitment mediated the effect of social leadership on taskfocused helping behavior. Also, the effect of social leadership on affective team commitment was moderated by emotional exhaustion (where a high level of emotional exhaustion suppressed the relationship). Finally, it was found that emotional exhaustion has a negative relation with OCB-O (behavior directed at the organization), but no relation was found with OCB-I (helping behavior directed at individuals). Limitations of this research, implications for practice and literature and possibilities for future research are discussed.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Interpersonal Citizenship Behavior, sportsmanship, helping behavior, emotional exhaustion, consideration, initiating structure, team commitment.

## Introductie

Alle landen in de wereld bestaan uit gemeenschappen: groepen mensen die het gevoel hebben sterker met elkaar verbonden te zijn dan met anderen. Veel Nederlanders voelen zich verbonden met elkaar omdat ze in Nederland geboren zijn en bijvoorbeeld niet in Duitsland. Maar deze gemeenschappen bestaan ook uit kleinere gemeenschappen. Zo zijn er mensen die zich Brabander voelen, of Fries, of Marokkaans-Nederlands. Tot welke groep men ook behoort, ze gedragen zich socialer tegenover mensen van de eigen gemeenschap dan die van een andere. En hoe hechter de gemeenschap is, hoe meer ze elkaar zullen helpen.

Organisaties zijn ook gemeenschappen van mensen, verbonden door een gemeenschappelijke structuur van regels, doelen en hiërarchische verhoudingen. En ook deze gemeenschappen bestaan uit kleinere gemeenschappen: teams. Teamleden zijn sterker verbonden met hun eigen team dan een andere, maar ze voelen zich ook verbonden met de organisatie als geheel. Toch is dit geen garantie dat ze zich socialer gedragen tegenover elkaar. Sommige mensen doen iedere dag netjes hun werk, klokken uit aan het einde van de dag en bemoeien zich alleen met anderen wanneer hun werk dit van ze verwacht of voor de gezelligheid. Anderen assisteren hun collega's met werk of sociale steun, bemoeien zich met het welzijn van de organisatie en doen hun best om de werkomgeving prettig te houden. Dit laatste gedrag indiceert dat de werknemer actief deel is van de gemeenschap van de organisatie, eigenlijk een "burger van de organisatie" is en dat wordt daarom *Organizational Citizenship Behavior* (OCB; Organ & Bateman, 1983) genoemd.

Maar wat maakt dat de ene werknemer OCBs vertoont en de ander niet? Sinds de jaren '90 is de interesse voor het construct in de onderzoeksgemeenschap sterk toegenomen. We weten daarom dat OCBs meerdere antecedenten hebben zoals werktevredenheid, commitment, gevoel van eerlijke behandeling, waargenomen steun van de organisatie en leiderschapsgedrag (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Vooraf leiderschap is interessant hier in, omdat leiders over het algemeen veel invloed hebben op het gedrag in groepen en gemeenschappen (Yukl, 2008). In de leiderschapsliteratuur werd al in de jaren '50 onderscheid gemaakt tussen sociaalgericht leiderschap en taakgericht leiderschap. Over het algemeen wordt gevonden dat taakgericht leiderschap bijdraagt aan de effectiviteit van individuen en kleine groepen en dat sociaalgericht leiderschap samenhangt met effectiviteit van de leider, werktevredenheid, stressreductie, identificatie met de groep en organisatie en wederzijds vertrouwen. Met de opkomst van neocharismatische leiderschapstheorieën in de jaren '80 zoals transformationeel leiderschap zijn de eerste twee wat meer op de achtergrond geraakt (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Hierdoor is

nooit precies onderzocht welk effect deze twee leiderschapsstijlen hebben op hulpgedragingen. Podsakoff et al. (2000) vonden in hun meta-analyse dat sociaal leiderschap wel positief verband hield met het altruïstische aspect van OCB, maar er is niet onderzocht of dit ook verschilde voor sociaalgerichte hulpgedragingen (zoals sociale steun) en taakgerichte hulpgedragingen (zoals het helpen met werk). Dit verschil in type hulpgedragingen wil ik graag onderzoeken. Tevens was er in bovengenoemde meta-analyse geen verband gevonden tussen taakgericht leiderschap en hulpgedrag, maar zou het wel zo kunnen zijn dat met het huidige gerichtere onderzoek, waarin het hulpgedrag gesplitst wordt naar sociaal en taakgericht, er mogelijk wel een verband gevonden wordt omdat er specifiek naar de hulpgedragingen gekeken wordt. Hierin verwacht ik dat sociaalgericht leiderschap een sterkere band met sociaalgericht hulpgedrag heeft dan met taakgericht leiderschap. Die onderzoeksvraag is het onderwerp van dit onderzoek, wat leidt tot de eerste hypothese:

*Hypothese 1:* (a) Sociaalgericht leiderschap heeft een positief verband met sociaalgericht hulpgedrag en taakgericht hulpgedrag (correlatie met sociaalgericht hulpgedrag verwacht ik hoger); en (b) er is een positief verband tussen taakgericht leiderschap en taakgericht hulpgedrag.

Hiermee is nog niet het gemeenschapsaspect onderzocht. Een sterk gevoelsmatige verbintenis met het team (affectieve team commitment) zou er voor kunnen zorgen dat een teamlid zich socialer gaat dragen voor het team en zijn omgeving. Zoals al bleek draagt sociaalgericht leiderschap bij aan identificatie met een groep (Yukl, 2008). Dit zou kunnen zorgen voor dat affectieve commitment tegenover het team. Ook is er al een positieve relatie tussen algemeen commitment en OCB gevonden (Podsakoff et al., 2000). Het zou dus zo kunnen zijn dat (team) commitment het verband tussen leiderschap en OCB medieert. Dat is de tweede onderzoeksvraag van dit onderzoek. Hoewel het verband tussen commitment en OCB al wel is gevonden, is het onderzoeken van dit verband met (affectieve) team commitment geheel nieuw, alsmede of het medieert tussen leiderschap en OCB. Op grond hiervan kunnen we de tweede hypothese opstellen:

*Hypothese 2:* (Affectieve) team commitment medieert het verband tussen leiderschap en OCB.

De derde onderzoeksvraag gaat over emotionele uitputting. De reden om emotionele uitputting in relatie met leiderschap en OCB te onderzoeken is drievoudig. Ten eerste is emotionele uitputting meerdere malen in verband gebracht met leiderschap (Seltzer & Numerof, 1988), dus dit zou het verband tussen leiderschap en OCB kunnen modereren of zelfs mediëren. Ten tweede is ook een negatief verband tussen emotionele uitputting en commitment

aangetoond (Lee & Ashforth, 1996), waardoor in dit onderzoek het effect van commitment op OCB gemodereerd zou kunnen worden. En ten derde is in onderzoek van Halbesleben & Bowler (2007) aangetoond dat emotionele uitputting een negatieve relatie heeft met organisatiegericht OCB maar een positieve relatie met individueel gericht OCB. Dit wil ik repliceren en ook kijken of dit positieve effect op het individuele OCB verschilt per sociaal- en taakgericht hulpgedrag. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*Hypothese 3:* Emotionele uitputting medieert en/of modereert het effect van leiderschap op OCB.

*Hypothese 4:* Emotionele uitputting modereert de gevonden effecten van leiderschap op team commitment, en gevonden effect van team commitment op OCB.

*Hypothese 5:* Er is (a) een positief verband tussen emotionele uitputting en sociaalgericht hulpgedrag en (b) tussen emotionele uitputting en taakgericht hulpgedrag, en (c) een negatief verband tussen emotionele uitputting en organisatiegerichte OCB (sportmanschap).

Dit onderzoek wil een bijdrage aan deze vraagstukken leveren. Allereerst wordt het verband tussen sociaal- en taakgericht leiderschap met de verschillende OCB dimensies onderzocht. Daarna wordt gekeken of affectieve team commitment de gevonden verbanden medieert. Als laatste wordt de rol van emotionele uitputting onderzocht in het geheel. Deze thesis wordt afgesloten met het bespreken van de beperkingen van het onderzoek, implicaties voor de praktijk en literatuur en mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

## Theoretische Inleiding

### *Organizational Citizenship Behavior*

De term Organizational Citizenship Behavior (OCB) werd voor het eerst genoemd in 1983 door Organ en zijn collega's (Organ & Bateman, 1983; Smith, Organ & Near, 1983), toen zij onderzoek deden naar "het effect van werksatisfactie op de bereidheid van mensen om collega's te helpen en hun dispositie om samen te werken in gevarieerde en alledaagse manieren om de georganiseerde systemen die werk bepalen te onderhouden". Dit onderzoek kwam voort uit Barnard's concept van "bereidheid om samen te werken" (1938) en Katz & Kahn's bevinding dat er buiten taakperformance ook innovatief en spontaan gedrag is dat essentieel is voor organisationele effectiviteit (Katz & Kahn, 1966). Organ (1988) definieerde OCB als volgt:

*Individueel gedrag dat discretionair is, niet direct of expliciet erkend door het formele beloningssysteem, en dat samengevoegd bijdraagt aan het effectief functioneren van de organisatie. Met discretionair wordt bedoeld dat het geen afdwingbaar vereiste is van de rol of taakomschrijving, of anders gezegd de duidelijk gespecificeerde vereisten van ene persoon's werkcontract met de organisatie; het gedrag is meer een persoonlijke keuze, zodat het ontbreken van dit gedrag niet over het algemeen opgevat wordt als strafbaar.*

Deze definitie heeft over de jaren veel kritiek opgeleverd. In zijn artikel uit 1997, "It's construct clean-up time", bespreekt Organ die kritiek. Met name het discretionaire vereiste was een heikel punt omdat er in de praktijk moeilijk onderscheid gemaakt blijkt te kunnen worden tussen gedragingen die binnen de rol vallen en gedrag wat als "extra-role" of "above and beyond the call of duty" vastgesteld kan worden. Zeker met de huidige plattere organisaties die meer en meer met (zelf-sturende) teams functioneren lijkt "buiten-rol" bijna niet meer te bestaan: de rol van werknemers omvat ongeveer alles te doen wat de huidige situatie van hen vraagt (Organ, 1997). Ook het idee dat dit soort gedrag niet erkend wordt door het formele beloningssysteem bleef niet van stand. Veel typen OCBs blijken net zo veel als (zo niet in sommige gevallen zelfs meer dan) formele taakvereisten beloond te worden (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Werner, 1994).

Volgend op deze kritiek herdefinieert hij OCB als een construct wat heel dicht bij Borman en Motowidlo's *contextual performance* (1993) ligt, namelijk: *gedragingen die bijdragen aan het onderhoud en de verbetering van de sociale en psychologische context die taakeffectiviteit ondersteunt* (Organ, 1997). Omdat deze definitie net zo veel problemen opleverde, komt hij hier in de 2006 editie van zijn boek weer op terug en hanteert hij de oude

definitie, maar dan met een wat genuanceerdere uitleg (Organ, 2006): belangrijk is dat het gedrag niet één op één staat met een toekomstige beloning of een goede beoordeling en dat het daarom niet direct verwacht kan worden uit de taakomschrijving. De definitie van het construct is op het moment van schrijven dus nog niet geheel helder, maar het gedrag wat het probeert te omschrijven is al wel onderzoek naar gedaan. Wat we er mee onderzoeken is veelal een hulpvaardige en prosociale houding tegenover de organisatie en zijn leden, en vertoont het over het algemeen veel overeenkomsten met gedrag wat 'moreel juist' geacht wordt (Organ, 2006).

### *Dimensionaliteit van OCB*

OCB bestond van origine (1983) maar uit twee dimensies: *altruism* (altruïsme: individuen helpen) en *general compliance* (algemene gehoorzaamheid; doen wat goede werknemers doen). Later (in 1988) werd dit uitgebreid naar een model met 5 dimensies: *altruism*, *conscientiousness* (wat eerst *general compliance* was), *sportsmanship* (sportmanschap; niet klagen over kleine ongemakken), *courtesy* (anderen informeren over dingen die hen mogelijk aan gaan) en *civic virtue* (betrokken zijn bij het welzijn van de organisatie). Toch zijn er door de jaren heen verschillende classificaties ontstaan van het gedrag. Zo delen sommigen het in naar de inhoud van het gedrag, zoals de oorspronkelijke dimensies opgesteld zijn (Organ, 1988), of met aggregaties van dimensies (zoals altruïsm en courtesy in één *helping behavior* dimensie; Motowidlo, 2000); anderen delen het in naar subject van het gedrag, zoals gedrag gericht op het individu en gedrag gericht op de organisatie (OCB-I en OCB-O respectievelijk; Williams & Anderson, 1991) of binnen *helping behavior* gericht op de persoon of taak (Interpersonal Citizenship Behavior; Settoon & Mossholder, 2002); en weer anderen gebruiken een één-factor model van OCB (Hoffman et al., 2007). Coleman en Borman (2000) geven goed argument wanneer ze zeggen dat er niet één beste manier is om het domein op te delen en dat verschillende taxonomiën nuttig kunnen zijn voor het onderzoeken op verschillende niveau's. De items veranderen niet of weinig, en er wordt daarom wel hetzelfde gedrag onderzocht (LePine et al., 2002).

In dit onderzoek worden twee dimensies van OCB onderzocht: *hulpgedrag* en *sportmanschap*. Hulpgedrag, ook wel *interpersonal citizenship behavior* genoemd (Settoon & Mossholder, 2002), omvat al het gedrag waarmee je direct individuen helpt. Het is een samenvoeging van wat vroeger de dimensies *altruism* en *courtesy* waren. Gedrag wat tot deze categorie behoort is bijvoorbeeld ten koste van je eigen tijd collega's helpen met hun werk, maar ook bemiddelen bij conflicten tussen collega's of iemand aanmoedigen als hij of zij het niet meer ziet zitten. In dit onderzoek is de hulpgedrag dimensie opgedeeld in twee afzonderlijke



dimensies, namelijk *sociaalgericht hulpgedrag* en *taakgericht hulpgedrag*. Dit onderscheid is gemaakt omdat naar mijn idee deze hulpgedragingen niet alleen naar inhoud verschillen maar ook naar antecedenten. Sociaalgericht hulpgedrag kan een persoonlijkere lading hebben dan taakgericht hulpgedrag en zou daarom voort kunnen komen uit een andere motivatie dan taakgericht hulpgedrag (bijvoorbeeld het willen steunen van of opkomen voor een vriend op de werkvloer in plaats van een collega even helpen met zijn werk). *Sportmanschap* is een dimensie die nog vrij weinig aandacht heeft gekregen in de OCB literatuur (Podsakoff et al., 2000). Oorspronkelijk gedefinieerd als “een bereidheid om onvermijdelijke ongemakken van het werk te tolereren zonder te klagen”, maar later uitgebreid met gedrag zoals een positieve attitude behouden als dingen niet gaan zoals je wilt, als mensen je suggesties niet opvolgen en bereid zijn je persoonlijke belangen op te offeren voor het groepsbelang. Verschillende onderzoeken hebben uitgewezen dat wanneer sportmanschap is opgenomen naast andere citizenship behaviors, deze net wat andere antecedenten en gevolgen blijkt te hebben. Dat maakt het interessant om ook deze dimensie mee te nemen in het onderzoek (Podsakoff et al., 2000).

In 2000 is er een groot literatuuronderzoek gedaan door Podsakoff en collega's naar alle theoretische en empirische literatuur op het gebied van OCB tot op dat moment. Op het gebied van consequenties van OCB werd gevonden OCBs bijdragen aan functioneringsevaluaties door leidinggevenden en dat er sterke aanwijzingen zijn dat OCBs inderdaad samenhangen met effectiviteit in een organisatie. Over het algemeen zijn de verbanden met OCB die opgevat worden als antecedenten, onder te verdelen in vier categorieën. Zo zijn er sterke verbanden gevonden tussen OCBs en reacties op het individuele niveau (werktevredenheid, commitment, gevoel van eerlijke behandeling, consentieusheid); OCBs en taakeigenschappen (feedback, routine, intrinsiek motiverende taken); OCBs en organisatie-eigenschappen (groepscohesie en waargenomen steun van de organisatie); en OCBs en leiderschapsgedrag (transformationeel, transactioneel, authentiek, sociaal leiderschap en leader-member exchange (LMX)).

#### *Sociaal en taakgericht leiderschap en Organizational Citizenship Behavior*

De interesse in OCBs is vooral gestegen in de jaren '90, waarin ook de nieuwe leiderschapstheoriën (transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap, leader-member exchange (LMX)) al zo'n 10 jaar de onverdeelde aandacht hadden van de leiderschapsonderzoekers. Vandaar dat er vooral veel onderzoeksresultaten zijn van het verband tussen OCB en transformationeel leiderschap (Piccolo & Colquitt, 2006) en zijn er opkomende resultaten voor het verband tussen OCB en LMX (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Voordat deze nieuwe leiderschapstheorieën populair werden, domineerden twee leiderschapsstijlen het onderzoeksveld: sociaal leiderschap (consideration) en taakgericht leiderschap (initiating structure) (Judge et al., 2004). Sociaal leiderschap is de mate waarin de leider bezorgdheid en respect toont voor zijn werknemers, op hun welzijn let, en waardering en steun uit (Bass, 1990). Taakgericht leiderschap is de mate waarin een leider zijn eigen rol en die van zijn werknemers definieert en organiseert, doelgericht is, en duidelijke patronen en communicatiestromen neerzet (Fleishman, 1973). Als onderdeel van de Path-Goal Theory van House (1971) stonden deze twee leiderschapsstijlen centraal in de verklaring voor de motivatie en performance van werknemers. In deze vorm kwamen ze ook terug in de meta-analyse van Podsakoff et al. (2000) waarin gevonden werd dat sociaal leiderschap correleerde met alle OCB dimensies, en taakgericht leiderschap niet.

Hoewel ze tegenwoordig grotendeels uit het zicht verdwenen zijn, zijn ze niet helemaal vergeten. Judge, Piccolo en Iles (2004) hebben een veelomvattende meta-analyse gedaan en kwamen tot de conclusie dat deze twee constructen wel degelijk valide zijn en niet vergeten moeten worden in hedendaags onderzoek. Zo werd door hen gevonden dat sociaal leiderschap sterk samen hing met werktevredenheid. Het tonen van sociaal gedrag heeft veelal als gevolg dat mensen in de omgeving ook dit soort gedrag gaan vertonen (Ouweneel, 2009). Met betrekking op het huidige onderzoek, waarin we de hulpgedrag dimensie opdelen naar subject, zou dit tot sociaalgericht hulpgedrag kunnen leiden. Judge et al. (2004) vonden ook dat taakgericht leiderschap verband hield met groepsperformance. Het richten van teamleden op werkdoelen zou er toe kunnen leiden dat ze hun collega's bijstaan zodra het halen van deze doelen in het geding komt. Hieruit zou je kunnen verwachten dat (ondanks de resultaten uit de meta-analyse van Podsakoff et al. uit 2000) taakgericht leiderschap verband houdt met taakgericht hulpgedrag.

#### *Emotionele uitputting en Organizational Citizenship Behavior*

Emotionele uitputting is een component van Maslach's (1982, 1993) conceptualisatie van burnout. Emotionele uitputting kan gedefinieerd worden als de mate waarin werknemers zich emotioneel overweld en uitgeput voelen door hun werk (Leiter & Maslach, 1988). Over het algemeen is gevonden dat emotionele uitputting de component van burnout is die de meeste consistente en directe verbanden met de antecedenten en consequenten heeft (Lee & Ashforth, 1996). De verbanden tussen OCB en emotionele uitputting zijn in de literatuur vooral onderzocht in het licht van het *conservation of resources* model van Hobfoll (1989). Deze theorie is gebaseerd op twee principes: ten eerste stelt het dat men de dingen die ze belangrijk vinden (hun "resources", zoals motivatie) proberen te verkrijgen en beschermen en stress

ervaren wanneer ze deze verliezen of dreigen te verliezen. Het tweede principe van de theorie is dat men hun resources wil investeren daar waar ze het meeste voordeel uit halen (de meeste resources voor terug krijgen). Op basis van dit model stellen Halbesleben en Bowler (2007) dat een werknemer die emotioneel uitgeput raakt zijn resources selectief zal investeren in de onderdelen van het werk waar hij het meeste rendement behaalt. Zij stellen dat hij deze energie zal investeren in zijn eigen werk en dat dit ten koste zal gaan van het OCB omdat dit minder gemonitord en beloond wordt. Zij vonden echter wel een moderator bij dit effect: het subject van het gedrag. OCBs gericht op de organisatie (OCB-O) zouden afnemen om bovengenoemde reden, maar OCBs gericht op het individu (OCB-I) zouden juist toenemen. De reden hiervoor is dat hulpgedrag gericht op individuen gezien wordt als het bouwen van sociaal kapitaal door het versterken en uitbreiden van het sociale netwerk van de werknemer (Chang, Johnson & Yang, 2007). Hierdoor zou hij via sociale steun de negatieve effecten van emotionele uitputting beter tegen kunnen gaan (Halbesleben & Bowler, 2007).

In het huidige onderzoek wordt OCB-O onderzocht in de vorm van sportmanschap en OCB-I in de vorm van hulpgedrag, met als belangrijk verschil met eerder onderzoek dat OCB-I opgedeeld is in persoons- en taakgericht hulpgedrag. Het is onduidelijk welk effect emotionele uitputting heeft op beide vormen van hulpgedrag. Als er een verschil is zou dit kunnen duiden op het soort sociale steun dat de uitgeputte werknemer zoekt. Als hij meer sociaalgericht hulpgedrag gaat vertonen kan het zijn dat hij emotionele steun zoekt om hem weer op te peppen. In het geval van meer taakgericht hulpgedrag zou het kunnen dat hij juist steun met zijn werk zoekt om de werkdruk te verminderen. In het geval van beide zou het kunnen zijn dat hij beide vormen van steun zoekt, of dat het een meer algemene vraag naar steun is. Op grond van Halbesleben & Bowler's (2007) resultaten kunnen we verwachten dat de mate van sportmanschapsgedrag afneemt als de werknemer emotioneel uitgeput is, omdat bij het toenemen van emotionele uitputting prosociale gedragingen richting the organisatie zullen afnemen.

#### *Emotionele uitputting en leiderschap*

De Jong (2002) schreef in *Psychological Management of Individual Performance* over onderzoek van Seltzer & Numerof (1988) dat een interactie liet zien tussen sociaal en taakgericht leiderschap en emotionele uitputting. In dit onderzoek werd gevonden dat een hoge mate van taakgericht leiderschap gepaard ging met een hoge mate van emotionele uitputting, maar dit effect was er in veel mindere mate als er ook een hoge mate van sociaal leiderschap aanwezig was. Als we deze effecten ook vinden in het huidige onderzoek, zou het zo kunnen zijn dat deze interactie ook via mediatie van emotionele uitputting OCB beïnvloedt. Ditzelfde

interactieeffect van taakgericht- en sociaal leiderschap blijkt volgens onderzoek van Tjosvold (1984) ook bij te dragen aan een hoge mate van satisfactie en productiviteit. Satisfactie staat veelal in verband met OCB (Podsakoff et al., 2000) en sommige vormen van productiviteit omvatten ook OCBs (Motowidlo, 2000). Gezien de mogelijkheid van deze interactie en zijn effecten is het waardevol om dit te repliceren en te kijken naar hoe emotionele uitputting, consideration, initiating structure en de verschillende soorten OCB zich tot elkaar verhouden.

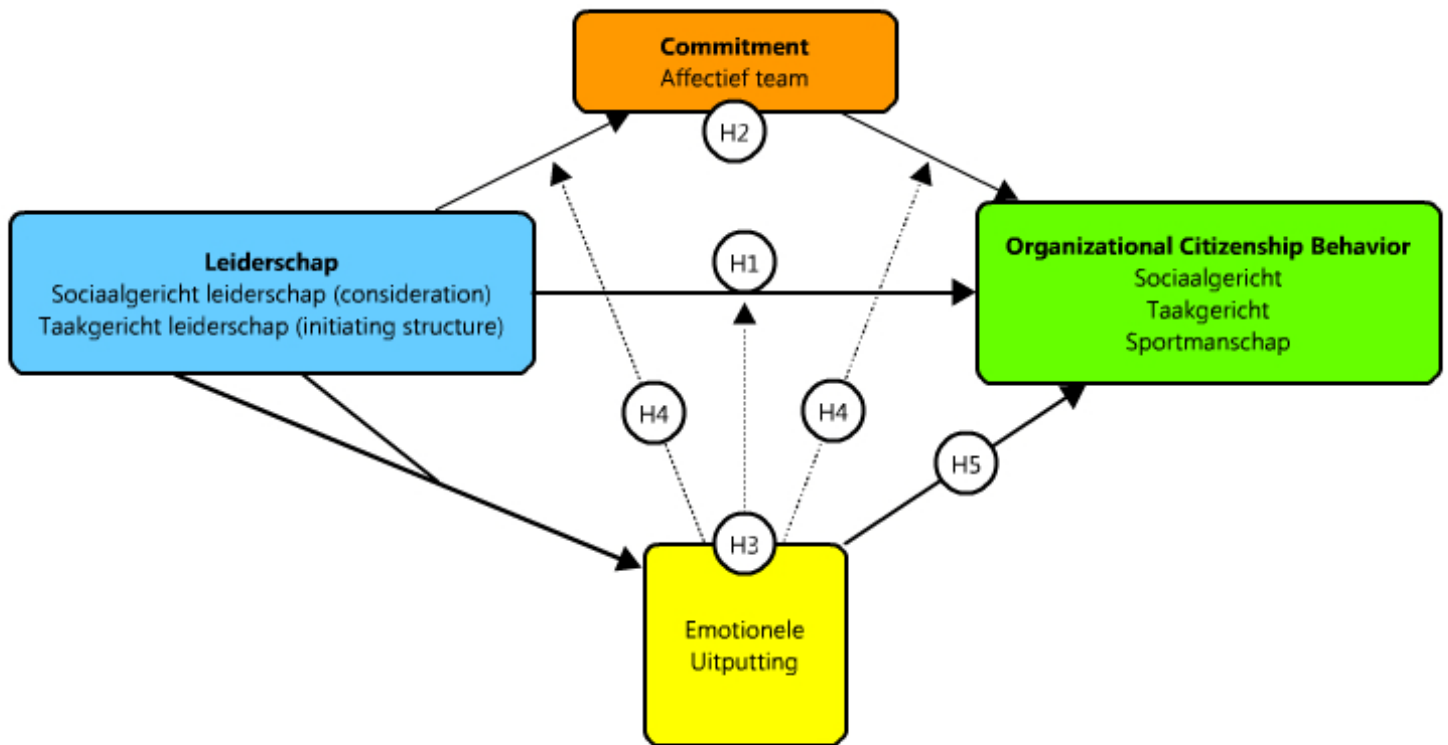
### *Commitment*

In de loop van het onderzoek bleek dat de onderzoeksvragen veelal tegevallend resultaat lieten zien (zie hoofdstuk "Resultaten"). In de hoop toch een verklarende factor te kunnen vinden tussen leiderschap en OCB zijn aanvullend een aantal variabelen onderzocht die bij de conceptie van het model opgenomen waren, maar vanwege tijdsbesparing weggelaten. Team commitment en organisatie commitment werden toegevoegd omdat ze een indicatie kunnen zijn van het gemeenschapsgevoel wat een verklaring kan zijn voor OCBs. Organisatie commitment is al eerder in verband gebracht met sociaal en taakgericht leiderschap (Wofford & Liska, 1993) en OCB (Podsakoff et al., 2000), waarbij in beide gevallen positieve correlaties gevonden werden. Team commitment is (voor zover ik gedurende het literatuuronderzoek kon zien) nog niet onderzocht in verband met OCB en als mediërend effect hierbij en zal daarom een waardevolle toevoeging zijn aan de bestaande leiderschaps- en OCB literatuur.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het *3-componenten model van commitment* van Allen & Meyer (1990), namelijk affectieve, normatieve en continuïteit commitment. *Affectieve commitment* is de emotionele verbintenis met de organisatie en/of het team. Dit is de mate waarin de werknemer het leuk vindt om deel uit te maken van de groep, en de mate waarin hij bij de organisatie of het team *wil* blijven. *Normatief commitment* is de morele verbintenis aan de organisatie en/of het team. Dit is de mate waarin de werknemer vindt dat hij bij de organisatie *zou moeten* blijven, vanuit een moreel standpunt of interne verplichting. *Continuïteit commitment* is de instrumentele verbintenis aan de organisatie. Dit is de mate waarin de werknemer het *nodig* acht om bij de groep te blijven, wanneer hij de voordelen tegen de nadelen afweegt. Uit de meta-analyse van Wofford & Liska (1993) is gebleken dat sociaal en taakgericht leiderschap beide een positief verband hebben met organisatie commitment als geheel. Onduidelijk is nog of dit op alle soorten commitment is. Uit de meta-analyse van Podsakoff et al. (2000) is gebleken dat affectieve en normatief organisatie commitment positief verband hielden met hulpgedrag en sportsmanschap. Voor continuïteits organisatie commitment is geen verband aangetoond. Zoals hierboven al genoemd is het onderzoeken van de drie vormen van team commitment geheel nieuw in dit verband.

Zie in figuur 1 een model van bovenstaande vraagstukken.

**Figuur 1** Het te toetsen model. Effecten van leiderschap op OCB, leiderschap op emotionele uitputting (met mogelijk interactie-effect), leiderschap op commitment, commitment op OCB en emotionele uitputting op OCB. Mediator effecten van commitment en emotionele uitputting. Stippellijnen: mogelijke moderator effecten van emotionele uitputting.



Made with [lovelycharts.com](https://www.lovelycharts.com)

Ten behoeve van duidelijkheid volgt hier een opsomming van de hypothesen:

*Hypothese 1:* (a) Sociaalgericht leiderschap heeft een positief verband met sociaalgericht hulpgedrag en taakgericht hulpgedrag (correlatie met sociaalgericht hulpgedrag verwacht ik hoger); en (b) er is een positief verband tussen taakgericht leiderschap en taakgericht hulpgedrag.

*Hypothese 2:* (Affectieve) team commitment medieert het verband tussen leiderschap en OCB.

*Hypothese 3:* Emotionele uitputting medieert en/of modereert het effect van leiderschap op OCB.

*Hypothese 4:* Emotionele uitputting modereert de gevonden effecten van leiderschap op team commitment, en gevonden effect van team commitment op OCB.

*Hypothese 5:* Er is (a) een positief verband tussen emotionele uitputting en sociaalgericht hulpgedrag en (b) tussen emotionele uitputting en taakgericht hulpgedrag, en (c) een negatief verband tussen emotionele uitputting en organisatiegerichte OCB (sportmanschap).

## Methoden

### *Participanten*

Aan het onderzoek deden 181 participanten mee met een gemiddelde leeftijd van 35 (S.D. = 8.21). De verdeling van de groep was 132 mannen en 49 vrouwen. Alle participanten zijn lid van new product development (NPD) teams uit 8 verschillende techniekgeoriënteerde organisaties. NPD teams zijn teams die er op gericht zijn nieuwe producten/processen te ontwikkelen of bestaande producten te verbeteren. Kenmerkend voor deze teams is dat ze veelal onder tijdsdruk werken en bestaan uit mensen van verschillende afdelingen/bedrijven. Er is geen reden dat ik deze populatie heb gekozen, zij maakten onderdeel uit van de gebruikte dataset (zie volgende paragraaf "Meetinstrumenten"). Kenmerken van de participanten zijn te zien in tabel 2.1.

Tabel 2.1 *Diverse kenmerken van participanten.*

Variabele		Aantal	Percentage
Geslacht	Man	132	73
	Vrouw	49	27
Opleidingsniveau	VMBO	1	0,5
	MAVO(MBO)	11	6
	HAVO(HBO)	69	38
	VWO(WO)	90	49
	Ander professioneel	8	4,5

### *Meetinstrumenten*

Voor het onderzoek is gezocht naar een database waarin gegevens over emotionele uitputting, OCB, sociaal en taakgericht leiderschap verzameld zijn. Hiervoor is een selectie gemaakt uit de vragenlijst "Managing commitment of NPD team members by human resource policies", welke is samengesteld door Bharat Bhanot. Hier volgend uitleg over hoe de verschillende schalen in deze vragenlijst zijn opgebouwd.

### *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior is gemeten met items uit een vragenlijst ontwikkeld door Podsakoff, Ahearne & MacKenzie (1997). Deze schaal is onderverdeeld in 3 subschalen. Een factoranalyse wees uit dat er 3 factoren waren, hoewel er 2 erg overlapt (Tabel 2.2). Ik

ben echter zo vrij geweest om de hulpgedrag dimensie toch in te delen in sociaalgericht en taakgericht hulpgedrag. Ik denk namelijk dat, ondanks dat de schalen niet sterk staan, ze toch verschillende resultaten opleveren.

Tabel 2.2 *Factoranalyse van het Organizational Citizenship Behavior construct (n = 185).*

Item	Taakgericht hulpgedrag	Sociaalgericht hulpgedrag	Sportmanship
Help with work	.60		
Share expertise	.57		
Improve effectiv.	.59		
Workrelated probl.	.66		
Listen and understand	.63		
Prevent problems between team	.66	.50	
Encourage others	.56	.53	
Peacemaker	.72	.30	
Complain trivial			.61
Focus on wrong situation			.51
Never complain			.71

Daarom zijn de items voor zowel de *sociaalgericht hulpgedrag* als *taakgericht hulpgedrag* schalen naar zowel inhoud als factorlading geselecteerd.

*a. Taakgericht hulpgedrag*

Deze schaal bestaat uit 5 items ( $\alpha = .76$ ), en is gemeten op een Likert-schaal van 5, waar 1 staat voor “I strongly disagree with this statement” en 5 staat voor “I strongly agree with this statement”. Een optie voor “I don’t know” was aanwezig. Een voorbeeld item uit de taakgerichte OCB schaal is “I help others when someone falls behind his/her work”.

*b. Sociaalgericht hulpgedrag*

Deze schaal bestaat uit 3 items ( $\alpha = .62$ ), en is gemeten op een Likert-schaal van 5, waar 1 staat voor “I strongly disagree with this statement” en 5 staat voor “I strongly agree with this statement”. Een optie voor “I don’t know” was aanwezig. Een voorbeeld item uit de

sociaalgerichte OCB is “I try to act like a peacemaker when other team members have disagreements”.

### *c. Sportmanschap*

Deze schaal bestaat eveneens uit 3 items ( $\alpha = .51$ ), en is gemeten op een Likert-schaal van 5, waar 1 staat voor “I strongly disagree with this statement” en 5 staat voor “I strongly agree with this statement”. Een optie voor “I don’t know” was aanwezig. Een voorbeeld item uit de sportmanschap schaal is “I consume a lot of time complaining about trivial matters”.

### *Emotionele uitputting*

Emotionele uitputting is onderzocht met items uit de Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1986). De schaal bestaat uit 6 items ( $\alpha = .85$ ) en is gemeten op een Likert-schaal van 5, waar 1 staat voor “I strongly disagree with this statement” en 5 staat voor “I strongly agree with this statement”. Een voorbeeld item uit de emotionele uitputtingschaal is “I feel emotionally tired while working in my team”. Een optie voor “I don’t know” was aanwezig.

### *Leiderschap*

Er zijn twee leiderschapsstijlen onderzocht: sociaal leiderschap (consideration) en taakgericht leiderschap (initiating structure). Beide schalen zijn afkomstig van onderzoek Mulder, Ritsema van Eck & De Jong (1971).

#### *a. Sociaal leiderschap*

De sociaal leiderschap schaal bestaat uit 3 items ( $\alpha = .86$ ), en is gemeten op een Likert-schaal van 5, waar 1 staat voor “I strongly disagree with this statement” en 5 staat voor “I strongly agree with this statement”. Een optie voor “I don’t know” was aanwezig. Een voorbeeld item uit de sociaal leiderschap schaal is “My teamleader makes me feel at ease when I talk to him”.

#### *b. Taakgericht leiderschap*

De taakgericht leiderschap schaal bestaat uit 5 items ( $\alpha = .74$ ), en is gemeten op een Likert-schaal van 5, waar 1 staat voor “I strongly disagree with this statement” en 5 staat voor “I strongly agree with this statement”. Een optie voor “I don’t know” was aanwezig. Een voorbeeld item uit de taakgerichte leiderschap schaal is “My team leader decides in detail what shall be done and how it shall be done”.



## *Commitment*

Commitment is gemeten aan de hand van het *3-componenten model* van Allen & Meyer (1990), uit welk onderzoek ook de items zijn gehaald (hoewel *organisatie commitment* wat aangepast was voor dit onderzoek). Zowel *team commitment* (14 items,  $\alpha = .61$ ) als *organisatie commitment* (17 items,  $\alpha = .81$ ) zijn opgenomen, allebei opgedeeld in de 3 componenten:  *affectieve*,  *normatief* en  *continuïteit*. Alle 6 de schalen zijn gemeten op een Likert-schaal van 5, waar 1 staat voor “I strongly disagree with this statement” en 5 staat voor “I strongly agree with this statement”. Een optie voor “I don’t know” was aanwezig. Een voorbeeld item uit de affectieve schaal is “I feel emotionally attached to this organization” (*organisatie commitment*) en “My team lies close to my heart” (*team commitment*). Een voorbeeld item uit de continuïteit schaal is “It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I want to” (*organisatie commitment*) en “Right now staying with my team is a matter of necessity” (*team commitment*). Een voorbeeld item uit de normatieve schaal is “This organisation deserves my loyalty” (*organisatie commitment*) en “I would feel guilty if I leave my present team” (*team commitment*).

## Resultaten

Als eerst is een algemene correlatie analyse gedaan op alle onderzochte variabelen. De gemiddelden, standaard deviaties en correlaties zijn gepresenteerd in tabel 3.1. Normatieve team commitment is niet opgenomen in het overzicht, ondanks dat deze bijna dezelfde correlaties had als affectieve team commitment, omdat deze na een multipele regressie analyse nagenoeg dezelfde variantie als affectieve team commitment bleek te verklaren. Er is gekozen om dan affectieve team commitment op te nemen omdat deze over het algemeen hogere correlaties liet zien. Affectieve en continuïteit organisatie commitment zijn niet opgenomen omdat deze geen significante correlaties vertoonden.

Tabel 3.1 *Gemiddelden, standaarddeviaties en intercorrelaties van de onderzochte variabelen met gemiddelden: sociaal leiderschap (social), taakgericht leiderschap (taak), sociaalgericht hulpgedrag (OCB-S), taakgericht hulpgedrag (OCB-T), sportmanschap (Sportm), emotionele uitputting (Emo Uitp), affectieve team commitment (Aff TC), continuance team commitment (Cont TC) en normatief organisationeel commitment (Norm OC). N = 185.*

	M	SD	Sociaal	Taak	OCB-S	OCB-T	Sportm	Emo Uitp	Aff TC	Cont TC	Norm OC
<b>Social</b>	4.07	.62	1	<b>.264***</b>	-.03	<b>.174**</b>	<b>.113*</b>	<b>-.129**</b>	<b>.283***</b>	-.017	.089
<b>Taak</b>	3.42	.58		1	.09	.051	<b>.194***</b>	-.083	<b>.208***</b>	-.062	.077
<b>OCB-S</b>	3.56	.51			1	<b>.554***</b>	<b>.125*</b>	-.052	<b>.274***</b>	<b>-.109*</b>	<b>.252***</b>
<b>OCB-T</b>	1.43	.13				1	<b>.124*</b>	.057	<b>.355***</b>	<b>-.111*</b>	<b>.295***</b>
<b>Sportm</b>	3.49	.66					1	<b>-.264***</b>	<b>.156**</b>	<b>-.189*</b>	.081
<b>Emo Uitp</b>	1.97	.59						1	<b>-.137**</b>	<b>.200***</b>	<b>-.120*</b>
<b>Aff TC</b>	3.67	.48							1	<b>-.117*</b>	<b>.375***</b>
<b>Cont TC</b>	2.30	.57								1	<b>.116*</b>
<b>Norm OC</b>	2.84	.59									1

\*\*\* =  $p < .01$  (1-tailed)

\*\* =  $p < .05$  (1-tailed)

\* =  $p < .1$  (1-tailed)

*Hypothese 1: (a) Sociaalgericht leiderschap heeft een positief verband met sociaalgericht hulpgedrag en taakgericht hulpgedrag (correlatie met sociaalgericht hulpgedrag verwacht ik hoger); en (b) er is een positief verband tussen taakgericht leiderschap en taakgericht hulpgedrag.*

Er is verrassend genoeg slechts een licht positief verband tussen sociaal leiderschap en taakgericht hulpgedrag (Pearson's  $r = .174$ ,  $p < .05$ ). Ook is er een marginaal positief verband gevonden tussen sociaalgericht leiderschap en sportmanschap ( $.113$ ,  $p < .1$ ) en een licht positief verband tussen taakgericht leiderschap en sportmanschap (Pearson's  $r = .194$ ,  $p < .05$ ). Zie tabel 3.1. Deel 1 van de hypothese kan dus gedeeltelijk bevestigd worden (sociaal

leiderschap heeft inderdaad een positief verband met taakgericht hulpgedrag), maar de rest kan negatief beantwoord worden.

Dieper ingaand op het verband tussen deze twee leiderschapsstijlen en individuele items liet zien dat taakgericht leiderschap negatief correleerde met het item “I always focus on what is wrong with the situation rather than the positive side” (sportmanschap;  $-0.165, p < .05$ ), en sociaal leiderschap positief correleerde met de items “I willingly share my expertise with other teammembers” (taakgericht hulpgedrag;  $0.186, p < .05$ ) en “I always try to listen to my teammembers and understand them” (sociaalgericht hulpgedrag;  $0.175, p < .05$ ).

*Hypothese 2: (Affectieve) team commitment medieert het verband tussen leiderschap en OCB.*

Er is zowel een positief verband van affectieve team commitment met beide leiderschapsstijlen (sociaalgericht leiderschap  $0.283, p < .01$ ; taakgericht leiderschap  $0.208, p < .01$ ) als met de twee hulpgedragingen (sociaalgericht hulpgedrag  $0.274, p < .01$ ; taakgericht hulpgedrag  $0.355, p < .01$ ) en sportmanschap ( $0.156, p < .05$ ). Dit zou kunnen suggereren dat affectieve team commitment medieert tussen de leiderschapsstijlen en de OCBs. Echter, om een mediërend effect aan te kunnen tonen moet aan 4 voorwaarden worden voldaan (Baron & Kenny, 1986). De eerste voorwaarde is dat de onafhankelijke variabele een significant effect heeft op de afhankelijke variabele. De tweede voorwaarde is dat de onafhankelijke variabele ook een significant effect op de mediator heeft. Deze mediator moet vervolgens (als derde voorwaarde) een significant effect op de afhankelijke variabele hebben wanneer gecontroleerd wordt op het effect van de onafhankelijke variabele. Als vierde en laatste voorwaarde moet het resterende effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele afnemen en bij voorkeur verdwijnen wanneer de mediator wordt meegenomen in de analyse. Wanneer het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele niet meer significant is, kan er gesproken worden van volledige mediatie. Wanneer het effect afneemt, maar nog steeds significant aanwezig is, kan gesproken worden van een gedeeltelijke mediatie.

Omdat er slechts één geval is waar de onafhankelijke variabele een verband heeft met de afhankelijke variabele (de eerste voorwaarde van mediatie), kan er ook maar in één geval getoetst worden op een mediërend effect. Dit is het geval van het effect van sociaal leiderschap op taakgericht hulpgedrag. Tabel 3.2 laat zien dat, na het toevoegen van affectieve team commitment in de analyse, de verklaarde variantie tussen sociaal leiderschap en taakgericht hulpgedrag af neemt. Om te testen of dit verschil ook significant is, is Sobel's test for the Significance of Mediation uitgevoerd (zie <http://www.danielsoper.com/statcalc/calc31.aspx>).

Omdat er heel weinig verklaarde variantie over blijft, kan er gesproken worden van volledige mediatie.

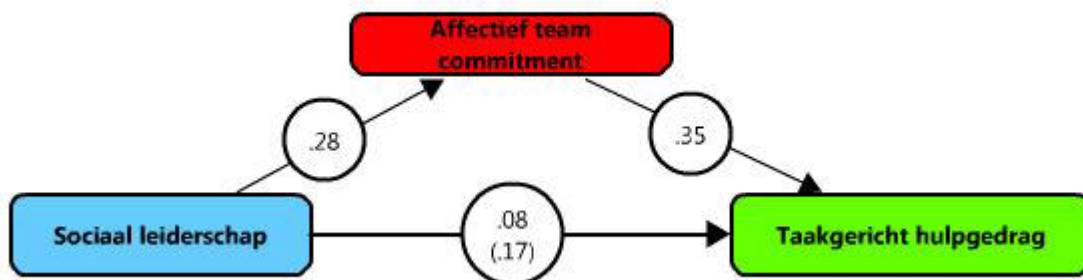
Tabel 3.2 Mediatieanalyse van affectieve team commitment (ATC) op het verband tussen sociaal leiderschap (consideration) en taakgericht hulpgedrag.

	Stap 1	Stap 2
Consideration	$\beta$ .174*	$\beta$ .077
ATC		$\beta$ .332**
R	.174	.362
R <sup>2</sup>	.03	.131
R <sup>2</sup> adjusted	.025	.121
$\Delta R^2$	.03	.101

\* =  $p < .05$  (2-tailed)

\*\* =  $p < .01$  (2-tailed)

Figuur 2 schematische weergave van het mediatie-effect in tabel 3.2



Bijkomstig is er een redelijk sterk positief verband gevonden tussen normatieve organisatie commitment en beide hulpgedragingen (Sociaalgericht .252,  $p < .01$ ; taakgericht .295,  $p < .01$ ). Hier werd echter geen verband gevonden met leiderschapsstijlen. Ook hier werd geen modererend effect gevonden van emotionele uitputting.

Als laatste werden er twee verbanden gevonden met continuatie team commitment: een positief verband met emotionele uitputting (.200,  $p < .01$ ) en een negatief verband met sportmanschap (-.189,  $p < .05$ ). Gezien het aangetoonde negatieve verband tussen emotionele uitputting en sportmanschap (zie resultaten Hypothese 5, p. 22) is het aannemelijk om te verwachten dat continuatie team commitment in dit model past. Het zou zo kunnen zijn dat emotionele uitputting het effect van continuatie team commitment op sportmanschap medieert. De mediatieanalyse in tabel 3.4 lijkt uit te wijzen dat er sprake is van mediatie. De verandering in verklaarde variantie is echt niet significant volgens Sobel's test, waardoor er geen sprake is van mediatie.

Tabel 3.4 Mediatieanalyse van emotionele uitputting (EU) op het verband tussen continuatie team commitment (CTC) en sportmanschap.

	Stap 1	Stap 2
CTC	$\beta$ -.182*	$\beta$ -.135
EU		$\beta$ -.237**
R	.182	.295
R <sup>2</sup>	.033	.087
R <sup>2</sup> adjusted	.028	.077
$\Delta R^2$	.033	.054

\* =  $p < .05$  (2-tailed)

\*\* =  $p < .01$  (2-tailed)

*Hypothese 3: Emotionele uitputting medieert en/of modereert het effect van leiderschap op OCB.*

Een sociaal leiderschap correleert zwak met emotionele uitputting ( $-.117$ ,  $p < .05$ ), en taakgericht leiderschap vertoont geen verband met emotionele uitputting ( $-.045$ ,  $p > .1$ ). Van een interactie-effect was ook geen sprake ( $-.055$ ,  $p > .1$ ). Ook zijn er geen modererende of mediërende effecten van emotionele uitputting op het verband tussen de leiderschapsstijlen en OCB gevonden.

*Hypothese 4: Emotionele uitputting modereert de gevonden effecten van leiderschap op team commitment, en gevonden effect van team commitment op OCB.*

De multipale regressieanalyse in tabel 3.4 laat zien dat er inderdaad een modererend effect is van emotionele uitputting op het verband tussen sociaal leiderschap en affectieve team commitment. In deze tabel zijn de betawaarden niet relevant (die zijn niet genormaliseerd), alleen de sterkte van het effect.

Tabel 3.3 Moderatieanalyse van emotionele uitputting (EU) op het verband tussen sociaal leiderschap (consideration) en affectieve team commitment (ATC).

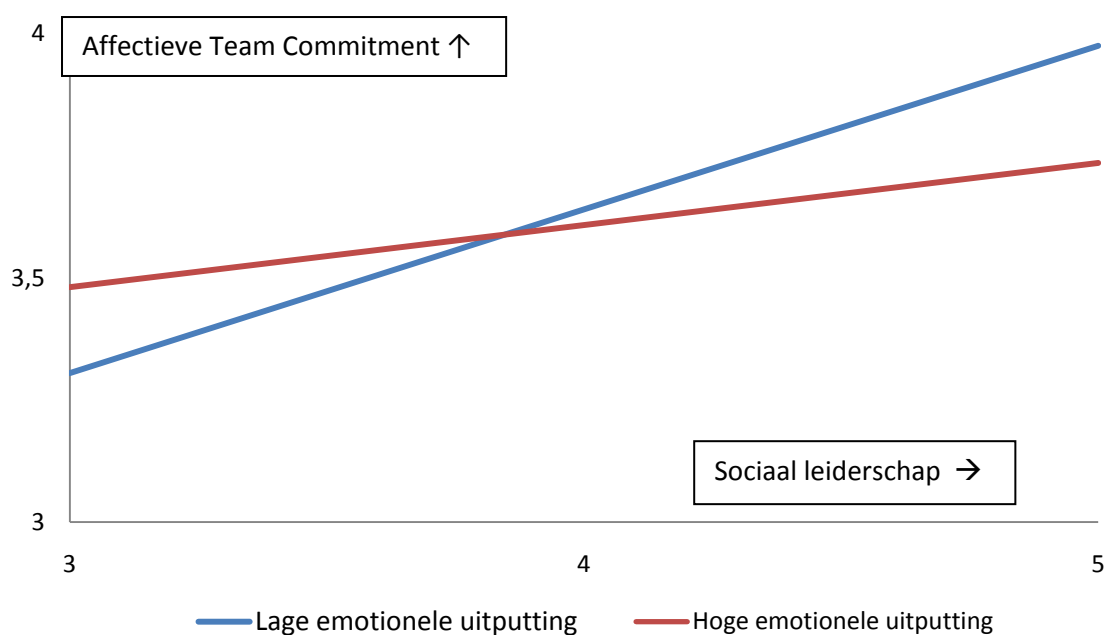
	Stap 1	Stap 2
Consideration	$\beta$ .268**	$\beta$ .778**
EU	$\beta$ -.113	$\beta$ .949
Consideration*EU		$\beta$ -1.127*

R	.304	.337
R <sup>2</sup>	.092	.114
Adjusted R <sup>2</sup>	.082	.098
ΔR <sup>2</sup>	.092	.022

\* =  $p < .05$  (2-tailed)

\*\* =  $p < .01$  (2-tailed)

Om de inhoud van het moderatie-effect te bepalen is de dataset gesplitst in bovengemiddelde emotionele uitputting en ondergemiddelde emotionele uitputting. Een plot op basis van de regressiecoëfficiënten van laat het beeld in figuur 2 zien.



**Figuur 2** Plot van het moderatie-effect van emotionele uitputting op het verband tussen sociaal leiderschap (X-as) en affectieve team commitment (Y-as). Hierin is te zien dat sociaal leiderschap een verminderd effect heeft op affectieve team commitment bij een bovengemiddelde mate van emotionele uitputting.

Tabel 3.4 Sociaal leiderschap, uitgesplitst naar lage en hoge emotionele uitputting.

	Constante	B	Beta
Lage EU	2.302	.335	.425
Hoge EU	3.122	.127	.166

Er werd geen modererend effect gevonden van emotionele uitputting op het verband tussen affectieve team commitment en de verschillende OCB dimensies.

*Hypothese 5:* Er is (a) een positief verband tussen emotionele uitputting en sociaalgericht hulpgedrag en (b) tussen emotionele uitputting en taakgericht hulpgedrag, en (c) een negatief verband tussen emotionele uitputting en organisatiegerichte OCB (sportmanschap).

Er kon geen verband aan worden getoond tussen emotionele uitputting en zowel sociaal gericht hulpgedrag als taakgericht hulpgedrag. Het verband tussen emotionele uitputting en hulpgedrag verschilt niet tussen Sociaalgericht en taakgericht, omdat met beide geen verband kon worden aangetoond. Er is alleen een negatief verband gevonden tussen emotionele uitputting en sportmanschap (Pearson's  $r = -.264$ ,  $p < .01$ ).

## Discussie

### *Belangrijkste bevindingen*

Dit onderzoek was er op gericht te onderzoeken in hoeverre sociaal- en taakgericht leiderschap aan de ene kant hulpgedrag en sportsmanship (OCB) aan de andere kant voorspelden en of dit verschilde voor taakgericht en sociaalgericht hulpgedrag. Daarbij was gekeken of deze verbanden gemedieerd en/of gemodereerd werden door (team) commitment en emotionele uitputting. De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek zijn drievoudig.

De eerste is een combinatie van hypothese 1 en 2. Hypothese 1 is grotendeels tweemaal negatief beantwoord: sociaalgericht leiderschap was *niet* sterker positief verbonden met sociaal gericht hulpgedrag dan met taakgericht hulpgedrag, en taakgericht leiderschap was niet verbonden met taakgericht hulpgedrag. Sterker nog, er is slechts een positief verband gevonden tussen sociaalgericht leiderschap en taakgericht hulpgedrag. Bovendien, en dit is direct het antwoord op hypothese 2, werd dit verband volledig gemedieerd door affectieve team commitment. Dit zou kunnen betekenen dat sociaal gericht leiderschap werkgerelateerd hulpgedrag faciliteert omdat men, door een goede band met de leider, zich sterker verbonden voelt aan het team en zich daarom voor het team inzet. Waarom sociaal leiderschap niet gerelateerd was aan sociaal gericht hulpgedrag en wel aan taakgericht hulpgedrag is waarschijnlijk te verklaren aan de hand van de zwakte van de sociaalgericht hulpgedrag schaal (zie "Beperkingen huidig onderzoek"). Een andere verklaring zou kunnen zijn dat er over het algemeen weinig aanleiding is om elkaar sociaal te moeten steunen, of dat er weinig conflict plaats vindt in de onderzochte teams.

Ondanks één gevonden verband lijkt leiderschap maar weinig verband te houden met hulpgedrag. Dit zou aan de aard van de teams kunnen liggen. NPD teams zijn teams van experts uit verschillende delen van organisaties die samen producten moeten ontwikkelen of verbeteren. Dit is ingewikkeld en innovatief werk. Alle leden van het team zijn experts op hun vakgebied en hebben hun eigen taak waarschijnlijk voldoende in de hand. Om het team goed te kunnen laten functioneren is samenwerken dus van groot belang. Dit kan ook verklaren waarom een commitment aan het team zo sterk samen hangt met hulpgedrag: de commitment aan het team omvat ook een commitment om met elkaar samen te werken en elkaar helpen is daar een integraal deel van. Dit is ook teruggekomen in onderzoek van Morgeson, Reider & Campion (2005), waarin binnen teams de contextuele performance bijna niet te onderscheiden was van taakperformance (een correlatie van .89 werd gevonden). Om effectief te functioneren in een team moet je dus wel samen werken. Leiderschap is dan in veel mindere mate nodig om



hulpgedrag of zelfs taakeffectiviteit te bevorderen. Daarbij kan ook de benodigdheid tot samenwerken er voor zorgen dat leiderschapstaken afwisselend door teamleden uitgevoerd worden. Bijvoorbeeld wanneer de expertise van een van de leden centraal staat in een fase van het werk, dat juist dat lid dan een leidende rol op zich neemt.

De tweede vondst is dat emotionele uitputting het verband tussen sociaal leiderschap en affectieve team commitment modereert (hypothese 4). Omdat ik het verwachte interactieeffect tussen sociaal en taakgericht leiderschap met betrekking tot emotionele uitputting niet had gevonden (een voorwaarde voor het mediërende effect in hypothese 3), leek het alsof in deze dataset de constructen (leiderschap en emotionele uitputting) weinig met elkaar te maken zouden hebben. Verrassend was het dus om te vinden dat emotionele uitputting bepaalde hoe veel effect sociaal leiderschap had op de mate van affectieve team commitment. Dit is een indicatie dat het verband tussen sociaal leiderschap en emotionele uitputting twee kanten op kan werken. Misschien dat daar waar (taakgericht) leiderschap een oorzaak is van de uitputting sociaal leiderschap de effecten op de uitputting kan verminderen, maar dat daar waar leiderschap *niet* direct de oorzaak van de uitputting is, de uitputting juist de effecten van het sociaal leiderschap onderdrukt.

De derde vondst is dat emotionele uitputting een negatief verband met OCB-O (sportsmanship) liet zien, maar geen verband met OCB-I (hulpgedrag). Hiermee is hypothese 5 maar gedeeltelijk positief beantwoord. Met deze hypothese werd gepoogd verdieping te vinden op de resultaten van Halbesleben & Bowler's (2007) resultaten. Zij toonden aan dat OCB richting de organisatie (in dit geval sportmanship) zou afnemen bij een toename van emotionele uitputting, en dat OCB richting individuen zou toenemen (in dit geval de hulpgedrag dimensies). Dit onderzoek zou verder uitzoeken of zowel taakgericht als sociaalgericht hulpgedrag toeneemt, of één van beide. Helaas werd alleen het negatieve verband tussen emotionele uitputting en OCB-O (sportmanship) gevonden. De resultaten van Halbesleben & Bowler met betrekking tot OCB-I konden niet gerepliceerd en daardoor ook niet verdiept worden. Het is onduidelijk of de resultaten van desbetreffend onderzoek een toevallige vondst waren, of dat die resultaten slechts niet in dit onderzoek gevonden konden worden. De resultaten uit het huidige onderzoek komen in ieder geval wel overeen met eerder gevonden resultaten uit onderzoek van Copranzano, Byrne & Rupp (2003), waarin gevonden werd dat emotionele uitputting een negatieve relatie had met zowel OCB als taakprestatie (en hulpgedrag zou eventueel gezien kunnen worden als onderdeel van de taak in deze teams).

Hierdoor is er ook maar gedeeltelijk ondersteuning voor het *conservation of resources* model gevonden, waar het onderzoek van Halbesleben & Bowler op gebaseerd is. Vanwege de

emotionele uitputting wordt er inderdaad minder energie gestoken in de contextuele performance (de positieve attitude jegens het werk neemt af, het klagen neemt toe), maar wordt de geconserveerde energie niet weer geïnvesteerd: er is geen verband met hulpgedrag gevonden, wat een investering zou zijn in ofwel het verkrijgen van sociale steun, ofwel het hulp krijgen met de taak. Of er dan wel teruggeïnvesteerd wordt in de eigen taak is niet onderzocht, maar hulpgedrag is een onderdeel van samenwerken, wat van essentieel belang is voor de effectiviteit van dit soort teams. Dus door het niet investeren van de energie in samenwerking neemt ook de performance niet toe.

#### *Overige vondsten*

Een diepere inspectie van de directe verbanden tussen de leiderschapsstijlen en individuele OCB items liet een wellicht interessant resultaat zien. Sociaal leiderschap leek vooral te correleren met de twee items *“I willingly share my expertise with other teammembers”* en *“I always try to listen to my teammembers and understand them”*. Dit zijn twee items die duiden op een *bereidheid* om iets te doen, terwijl de andere items vertoont gedrag scoorden (het helpen van collega's met hun werk, het opstaan als conflictmediator, etc.). Een verklaring hier voor zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat sociaal leiderschap invloed heeft op de attitude van werknemers over hoe ze in een team staan en hoe ze met hun collega's om moeten gaan. Door als leider te laten zien dat je klaar staat voor je volgers, staan zij op hun beurt weer klaar voor hun collega's door hun expertise beschikbaar te stellen en/of ze proberen te begrijpen om ze zo goed mogelijk te kunnen helpen. Dit strookt met het idee van de *role modeling* functie van een leider, en het idee dat sociaal gedrag ander sociaal gedrag uitlokt (Ouweneel, 2009)(van het spreekwoord *“Wie goed doet, goed ontmoet”*). Dit idee van een veranderde attitude zou ook kunnen verklaren waarom taakgericht leiderschap negatief correleert met het item *“I always focus on what is wrong with the situation rather than the positive side”*. Een leider die doelgericht werkt kan diezelfde doelgerichtheid overbrengen op de attitude van zijn volgers, waardoor ze niet blijven zeuren over de negatieve kanten van het werk, maar de positieve kanten zien en hoe ze die doelen gaan halen. Of dit daadwerkelijk tot het gewenste gedrag leidt lijkt, gezien de resultaten, af te hangen van de mate van (team) commitment.

De correlatie met het item *“I willingly share my expertise with other teammembers”* is belangrijk voor de praktijk, omdat in veel sectoren kennisdeling van groot belang is. Uit een onderzoek van Hunter & Schmidt (1998) bleek dat kennis een grote determinant is voor taakeffectiviteit. Zodra iemand dus zijn kennis deelt met zijn teamleden zal de performance van het team groeien. Zeker bij NPD teams, die bestaan uit mensen van allerlei verschillende disciplines. In dit soort teams is een grote verscheidenheid aan informatie aanwezig, dus

teamleden kunnen elkaars kennis op veel verschillende vlakken verrijken, wat maakt dat er veel ruimte is voor kennisvergroting en daardoor prestatieverbetering.

### *Praktische implicaties*

Gezien de lage gevonden samenhang tussen het leiderschap in deze teams en het hulpgedrag is het nog maar de vraag of leiderschap veel effect heeft in dit soort grotendeels zelfsturende, hoog interdependente teams. Indien dit ook uit vervolgonderzoek blijkt betekent dit dat een leider vooral als taak heeft de verbintenis in het team te bevorderen om te zorgen dat er samen gewerkt wordt en kennis gedeeld wordt. De taakcoördinatie binnen het team zal waarschijnlijk eerder door teamleden zelf verzorgd worden, daar zij met hun expertise een leidende rol in verschillende fases van het ontwikkelproces van het product innemen. Het is dan belangrijk om bij het selecteren voor deze teams een aantal experts met leiderschapskwaliteiten te recruter. Sociale vaardigheden zullen hierin belangrijk zijn voor zowel het effectief kunnen leiden in de teams, alsmede het goed over kunnen brengen en van informatie.

Daarbij lijkt het nuttig om op meerdere manieren te proberen team commitment te bevorderen. Niet alleen draagt het bij aan de samenwerking binnen het team, maar lijkt het ook negatief samen te hangen met emotionele uitputting. En aangezien ook gevonden is dat emotionele uitputting zorgt voor een verslechterde attitude tegenover het werk en het richten op de negatieve aspecten, is het goed om te proberen dat te vermijden. Dit zou bijvoorbeeld gedaan kunnen worden door werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde bijeenkomsten te plannen voor het team. Hierin kunnen ze elkaar op werkvlak maar ook persoonlijk vlak beter leren kennen. Met het elkaar beter leren kennen op het werkvlak zijn ze beter bewust van elkaars kwaliteiten en expertise, waardoor ze beter weten wat ze aan elkaar hebben. Door elkaar op het persoonlijke vlak beter te leren kennen zullen ze eerder geneigd zijn elkaar leiderschap te erkennen en op te volgen, ondanks dat ze in het team gelijken zijn.

### *Beperkingen huidig onderzoek*

Dit onderzoek was helaas niet perfect en had te maken met een aantal beperkingen. Deze kunnen (maar hoeven niet per se) de resultaten beïnvloeden hebben. Ten eerste was de dataset niet geheel ingevuld. Van één organisatie ontbraken een aantal OCB items, terwijl bij alle andere organisaties veel kenmerken van de participanten ontbraken. Zo was het voor een groot deel van de onderzoekspopulatie onduidelijk wat leeftijd van het team waar zij toe behoorden was, wat hun functie in het team was en of ze in meerdere teams tegelijkertijd zaten. Dit zijn variabelen die mogelijk uit kunnen maken voor de mate waarin een teamlid geneigd is hulpgedrag tegenover zijn collega's te vertonen. Een team wat langer bij elkaar is kan een

hechtere band hebben, of juist door veel conflict een veel minder hechte band hebben. De functie van teamleden zou de mate kunnen bepalen waarin ze contact hebben met het team. Als een teamlid in meerdere teams tegelijk zit zou het kunnen zijn dat zijn commitment bij een ander team ligt, of dat hij maar weinig contact heeft met de leden van het onderzochte team.

Tevens zijn er maar 2 OCB schalen gebruikt, met wellicht te weinig items. Dit maakte dat de schalen misschien niet voldoende waren. Sportmanschap had 3 items die erg op elkaar leken, terwijl het gedrag meerdere gedragingen omvat. De hulpgedrag dimensies laadden beide heel hoog op 1 factor, met de sociaalgericht hulpgedrag ook gedeeltelijk op een tweede factor. Hoewel dit aangeeft dat er een discriminatie mogelijk is tussen de twee gedragingen, overlappen ze wel in grote mate en maakt dat de schalen vrij zwak staan. Dit maakt dat er misschien sterkere of hele andere resultaten gevonden hadden kunnen worden. Om een beter begrip van de verbanden met OCB te kunnen onderzoeken is het aan te raden om ook de andere dimensies op te nemen in het onderzoek, en meer diverse items per schaal te gebruiken. Ik had dit wel gewild, maar deze waren niet aanwezig in de database waarmee ik het onderzoek verricht heb. En soms moet je werken met wat je hebt.

Daarbij is huidig onderzoek cross-sectioneel en zijn causale verbanden slechts speculatief. Een longitudinaal onderzoek zou uitkomst bieden in het beter onderzoeken van het mediërende verband via team commitment en de ingewikkelde werking van emotionele uitputting.

#### *Vervolgonderzoek*

Gezien de zwakke OCB schalen is het raadzaam om voor vervolgonderzoek een verbeterde OCB schaal te maken, met meer subschalen en meer items. Wellicht worden er dan meer verbanden gevonden tussen de leiderschapsstijlen en de verschillende OCB items. En op die manier is het mogelijk om alsnog te proberen Halbesleben & Bowler's (2007) onderzoek te repliceren om te onderzoeken of er tóch een verband is tussen emotionele uitputting en OCB-I en of dit ook verschilt voor sociaalgericht hulpgedrag en taakgericht hulpgedrag. Door het scala aan OCBs te verbreden is het ook beter te onderzoeken welke gedragingen precies beïnvloed worden (individuele items) door antecedenten. Op die manier is het misschien mogelijk om de relatie tussen de twee constructen nog beter te leren begrijpen.

Met name team commitment correleerde hoog met zowel beide leiderschapsstijlen als alle OCB dimensies. Omdat er slechts één direct verband was aangetoond tussen leiderschap en een OCB dimensie kon alleen die getest worden op een mediërend effect, maar misschien dat met een verbeterde opzet van het onderzoek met sterkere en uitgebreidere schalen deze

verbanden wel gevonden kunnen worden. En zo niet, dan is er misschien sprake van een indirecte mediatie. In ieder geval werpt het een licht op de mogelijke werking van de invloed van deze leiderschapsstijlen op het hulpgedrag in organisaties. Hypothese 1 en 2 zijn hiermee gedeeltelijk beantwoord, maar het werpt ook een aantal nieuwe vragen op: is dit ook zo voor andere leiderschapsstijlen (LMX, transformationeel), of is dit een unieke bijdrage van sociaal en taakgericht leiderschap? En hoe zit het met organisationeel commitment? Deze droeg wel erg bij aan hulpgedrag, maar leek weinig te maken te hebben met deze leiderschapsstijlen. De meta-analyse van Wofford & Liska (1993) wees *wel* een verband aan tussen algemeen organisationeel commitment en de twee leiderschapsstijlen. Er bestaat dus een mogelijkheid dat bij een verbeterd onderzoek dezelfde resultaten tussen leiderschap en OCB via organisationeel commitment gevonden kunnen worden als die via team commitment.

Mochten de verbanden met de leiderschapsstijlen niet gevonden worden, dan is het interessant om te onderzoeken wat er dan voor zorgt dat het teamcommitment bevordert als er geen leider aanwezig is, of als het leiderschap wisselt. En in dat geval is het ook nog belangrijk om te onderzoeken hoe het leiderschap binnen deze teams dan wel verloopt. Zijn er één of meerdere informele leiders? En waar hangt dit van af? Leiderschapskwaliteiten? Persoonlijkheidskenmerken? Een prominente rol in de vroege stadia van groepsvorming? Of regelen de leden alles onderling, zonder een duidelijke leider? Of wisselt het leiderschap naar gelang de inhoudelijke expertise van dat teamlid op dat moment het belangrijkste is? En hoe recuteer je dan zo optimaal mogelijk voor het team? Nieuw onderzoek zal antwoorden moeten vinden op deze vragen, om de werking van leiderschap en samenwerking in dit soort zelfsturende teams beter te leren begrijpen.

## Literatuurlijst

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organisation. *Journal of occupational psychology*, 63, p. 1-18.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 1172-1182.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman, W.C. (Eds.), *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Chang, C.H., Johnson, R.E. & Yang, L.Q. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours: a meta-analysis and review, *Work & Stress*, 21, 4, 312-334.
- Coleman, V.I. & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain, *Human Resource Management Review*, 10, 1, p. 97-114.
- Copranozano, R., Rupp, D.E. & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 88, 1, p. 160-169.
- De Jong, R.D. (2002). Well-being, stress management and performance: from analysis to intervention. In Sonnentag, S. (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 425-440), Wiley.
- Fleischman, E.A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In Fleischman, E.A. & Hunt, J.G. (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (p. 1-37), Carbondale, Ill: Southern Illinois University Press.
- Halbesleben, J.R.B. & Bowler, Wm.M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, p. 93-106.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P. & Woehr, D.J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature, *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 555-566.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, p. 323-352.
- Hunter, J.E. & Schmidt, F.L. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings,

- Psychological Bulletin*, 124, 2, p. 262-274.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 269-277.
- 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*, 89, 1, p. 36-51.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1996). A Meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81, 2, p. 123-133.
- Leiter, M. P., Harvey, P., & Frizzell, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout, *Social Science and Medicine*, 47,1611–1617.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, p. 123-150.
- Morgeson, F.P., Reider, M.H. & Campion, M.A. (2005). Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics and team knowledge, *Personnel Psychology*, 58, p. 583-611.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management, *Human Resource Management Review*, 1, p. 115-126.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory manual (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multi-dimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Mulder, M., Ritsema van Eck, J.R. & De Jong, R.D. (1971). An organization in crisis and non-crisis situations, *Human Relations*, 24, 1, p. 19-41.
- Organ, D.W. & Bateman, T.S. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: Between Affect and Employee "Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 4, p. 587-595.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, p. 85-97.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior:*

- it's Nature, Antecedents and Consequences*. SAGE publications, inc.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W. & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren, *Gedrag & Organisatie*, 22, 2, p. 118-135.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 49, 2, 327-340.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance, *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 262-270.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 3, 1, p. 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 3, p. 513-563.
- Seltzer, J. & Numerof, R.E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout, *Academy of Management Journal*, 31, p. 439-446.
- Settoon R.P. & Mossholder, K.W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, p. 255-267.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behaviors: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 4, p. 653-663.
- Tjosvold, D. (1984). Effects of leader warmth and directiveness on subordinate performance on a subsequent task, *Journal of Applied Psychology*, 69, p. 422-427.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17, p. 215-286. Greenwich, CT: JAI Press.
- Werner, J.M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory settings, *Journal of Applied Psychology*, 79, p. 601-617.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, p. 601-617.
- Wofford, J.C. & Liska, L.Z. (1993). Path-goal theories of leadership: a meta-analysis, *Journal of Management*, 19, 4, p. 857-876.
- Yukl. G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness, *The Leadership Quarterly*,



19, p. 708-722.