

“The forgotten ones” nader onderzocht:

Onderling vertrouwen als mediator en persoonlijkheid als moderator in het verband tussen leiderschapsstijl en arbeidsprestatie en welbevinden



Masterthesis
Naam: Daniëlle A. Boskemper
Studentnummer: 3212068
Opleiding: Master Arbeids- & Organisationspsychologie
Universiteit: Universiteit Utrecht
Datum: 29 juli 2008
Begeleider: dr. R. D. de Jong



Universiteit Utrecht

1 Inhoudsopgave

1 Inhoudsopgave	2
2 Samenvatting	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3 Introductie	4
3.1 Theoretische achtergrond	6
3.2 Uitkomst variabelen	6
3.3 Leiderschapstijlen en hun effect op de uitkomst variabelen	8
3.3.1 Consideratie en Structuur	8
3.3.2 Consultatief leiderschap	9
3.3.3 Inspirationeel leiderschap	9
3.4 Onderling vertrouwen als mediator	10
3.5 Persoonlijkheid als moderator	11
4 Methode	13
4.1 Respondenten	13
4.2 Procedure van Dataverzameling	14
4.3 Demografische kenmerken respondent	14
4.4 Onafhankelijke variabelen	14
4.4.1 Leiderschapstijl	14
4.5 Moderator/ mediator variabelen	16
4.5.1 Onderling vertrouwen	16
4.5.2 Persoonlijkheid	16
4.6 Afhankelijke variabelen	17
4.6.1 Werkbeleving	17
4.6.2 Prestatie	18
4.7 Analysemethode	19
5 Resultaten	19
5.1 Beschrijvende statistieken en correlaties	19
5.2 Demografische kenmerken	19
5.3 Toetsing van de hypothesen	20
5.3.1 Leiderschapstijlen en hun effect op de uitkomstvariabelen	21
5.3.2 Onderling vertrouwen als mediator	23
5.3.3 Persoonlijkheid als moderator	28
6 Discussie	37
6.1 Belangrijkste bevindingen	37
6.2 Implicaties	38
6.3 Kanttekeningen/ aanbevelingen	39
7 Referenties	41
7 Bijlagen	46

2 Samenvatting

In this study three main questions were answered. The incremental value of Consultative and Inspirational leadership over and above Consideration and Initiating Structure was analyzed. To do so mainly managers were approached working in different sorts of companies (from Shell till care centers). Also analyzed were the mediating role of trust and the moderating role of follower personality in the relation between leadership style and outcome variables, effectivity and well-being. The most important finding is that Consideration was found to be the most important factor in relation to follower well-being. In predicting performance however; Consultative leadership did have incremental value. Several interactions were found between leadership and personality: amongst others, Consideration had a stronger relation with performance for introverts than for extraverts. The relation of Consideration with burnout was stronger for averagely low agreeable than more agreeable people.

In dit onderzoek stonden drie vragen centraal. Er is de meerwaarde van Consultatief en Inspirationeel leiderschap ten opzichte van Consideratie en Structuur onderzocht. Hiervoor zijn, voornamelijk, managers aangeschreven die werkzaam waren in uiteenlopende bedrijven (van Shell tot zorgcentra). Daarnaast is onderzoek gedaan naar de medierende rol van onderling vertrouwen en de modererende rol van de persoonlijkheid van de volgeling in het verband tussen leiderschapstijl en de prestatie en welbevinden van de volgelingen. Belangrijkste uitkomst is dat Consideratie de belangrijkste verklarende factor is wanneer het gaat om het welzijn van volgelingen. Wanneer het gaat om het verklaren van prestatie heeft alleen Consultatief leiderschap een toegevoegde waarde boven Consideratie. Daar komt bij dat de relatie van Consideratie met welbevinden (arbeidssatisfactie, bevlogenheid en Burnout) voor een groot gedeelte te verklaren is door onderling vertrouwen. Er werden verscheidene interactie-effecten gevonden, van persoonlijkheid en leiderschap: onder meer werd gevonden dat de samenhang tussen Consideratie en prestatie sterker was bij introverten dan bij extraverten, bij personen met een laag nivo van agreeableness was de samenhang tussen Consideratie en Burnout was sterker dan bij meer agreeable personen.

3 Introductie

“The forgotten ones”, een benaming voor de twee leiderschapstijlen Consideratie en Structuur. In de jaren vijftig werd er een onderscheid gemaakt binnen leiderschapstheorieën tussen mensgericht (Consideratie) en taakgericht leiderschap (Structuur) (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Tot de jaren ‘70 hebben deze leiderschapstijlen het onderzoek naar leiderschap weten te domineren, maar sinds 1980 is deze populariteit flink omlaag gegaan. Zelfs in zo verre dat er sinds 1989 vrijwel geen empirische studies over deze leiderschapstijlen gepubliceerd zijn (Judge et al., 2004). In een metastudie in 2004 hebben Judge et al. een oproep gedaan hier verandering in aan te brengen. Zij hebben onderzoek gedaan naar de validiteit van Consideratie en Structuur en geconcludeerd dat de kritieken hier omtrent onterecht zijn en dat deze twee leiderschapstijlen niet uit hedendaags onderzoek mogen ontbreken.

Meer recent zijn de theorieën welke zich richten op participatief management, ook wel *Consultatief leiderschap* genoemd, gericht op overleg en het betrekken van de volgeling in het beslissingsproces (Breukelen, van der, & Vlist, van der, 2005). En daarnaast ook charismatisch leiderschap, met als belangrijkste dimensie *Inspiratieel leiderschap* (Beyer, 1999). Welke gericht is op het uitdragen van een visie en het inspireren van de volgeling.

Het doel van dit onderzoek is tweevoudig; allereerst willen we kijken of de twee recente leiderschapstijlen, *Consultatief leiderschap* en *Inspiratieel leiderschap* een toevoeging zijn op de “forgotten ones”. Daarnaast willen we in navolging van Judge et al. een begin maken met het uitbreiden van het onderzoek naar de “forgotten ones”.

Leiderschap heeft effect op zowel het welbevinden als de effectiviteit van volgelingen en deze aspecten zijn dan ook in verschillende onderzoeken terug te vinden. In de meta-analyse van Judge et al. (2004) werd gevonden dat Consideratie en Initiating Structure beide verband houden met de arbeidssatisfactie en het presteren van volgelingen. Blijkt Inspiratieel leiderschap effect te hebben op zowel de arbeidssatisfactie, als de prestatie van volgelingen (De Hoog, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van de Berg, Van der Weide, & Wilderom, 2005; Ehrhart, & Klein, 2001; Khatri, Ng, & Lee, 2001; Kirkpatrick, & Locke, 1996). En zijn er effecten op

bevlogenheid en burnout gevonden van Consultatief leiderschap (Stoker, Looise, Fisscher, & De Jong, 2001).

Leiderschap is een term die zowel op de leider als de volgeling slaat. Het gaat om een sociaal proces dat zich tussen beiden afspeelt (Uhl-Bien, 2006). Om uitspraken te kunnen doen over leiderschap is het dus van belang om te kijken naar de relatie tussen leider en volgeling. Eén van de belangrijkste factoren in deze relatie is onderling vertrouwen (Dienesch & Liden, 1986; Posner en Kouzes 1995; geciteerd door Jung & Avolio, 2000). De kwaliteit van de relatie tussen leider en volgeling relatie is beter naarmate er meer onderling vertrouwen bestaat tussen beide. Een goede relatie van een leider met zijn volgelingen is belangrijk omdat deze onder andere bepalend voor de prestaties en de inzet van die volgelingen. (Bauer en Green, 1996; Jung & Avolio, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

De verschillen in leiderschapstijl zijn kenmerkend voor hoe de leider in de relatie met zijn volgelingen staat. Volgelingen kunnen echter ook verschillen in hoe zij in deze relatie staan. Zo kunnen zij verschillend reageren op identieke leiderschapstijlen of gedragingen; wat motiverend en bevredigend is voor de één hoeft daarbij niet motiverend of bevredigend te zijn voor de ander (Palm, 2007).

Een veel gebruikte manier om volgelingen van elkaar te onderscheiden is aan de hand van het Big-Five model van persoonlijkheid (McCrae, & Costa, 1987). Uit verscheidene onderzoeken is gebleken dat de persoonlijkheid van volgelingen een rol speelt in de relatie tussen leiderschapstijl en factoren als welbevinden en prestatie van de volgeling (De Jong, Van Eck, & Van den Bos, 1994; Judge & Bono, 2000; Weed, Mitchell & Moffitt, 1976).

De drie vragen die in dit onderzoek centraal staan:

1. *Wat is het effect van inspirationeel leiderschap en consultatief leiderschap op welbevinden en prestatie “over and above” de effecten van “the forgotten ones”; Consideratie en Structuur?*
2. *a. Heeft onderling vertrouwen een medieerende rol in de samenhang tussen de effecten “the forgotten ones” en welbevinden en prestatie van volgelingen?*



- b. Heeft onderling vertrouwen een medeërende rol in de effecten van Consultatief en Inspirationeel “over and above the forgotten ones” en welbevinden en prestatie?*
- 3. Hebben de Big Five persoonlijkheidsdimensies een moderatoreffect op de samenhang tussen de “forgotten ones” en welbevinden en prestatie van volgelingen?*

3.1 Theoretische achtergrond

3.2 Uitkomstvariabelen

In deze studie zijn een aantal uitkomstvariabelen onderzocht op gebied van welbevinden: arbeidssatisfactie, bevlogenheid, burnout. En effectiviteit: taakprestatie, en Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Als eerste variabele met betrekking tot welzijn, Arbeidssatisfactie. Een algemeen erkende definitie van arbeidssatisfactie (met betrekking tot werk) is: “Een plezierige of positief emotionele staat welke veroorzaakt is door de waardering van het werk.” (Locke, 1976). Volgens Stogdill (1974; in Weed, Mitchell, & Moffit, 1976) kunnen de meer persoonsgerichte patronen van leiderschap de arbeidssatisfactie van werknemers vergroten. In de meta-analyse van Judge et al. (2004) wordt dit ondersteund, maar wordt daarbij ook een verband gevonden met taakgericht leiderschap. Zij vonden positieve relaties van arbeidssatisfactie met zowel Consideratie als Structuur, alhoewel het verband voor Consideratie sterker werd bevonden.

Twee andere belangrijke factoren omtrent het welzijn van werknemers zijn burnout en bevlogenheid. In eerste instantie werden burnout en bevlogenheid als twee uitersten van één dezelfde dimensie gezien. Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá en Bakker (2002) waren echter de eersten om bevlogenheid los te zien van burnout. Bevlogenheid werd door hen omschreven als een positieve, bevredigende, aan werkgerelateerde state-of-mind welke wordt gekarakteriseerd door energie, toewijding en concentratie. Het is een affectief-cognitieve staat waarin een persoon veel energie heeft, enthousiast is en vol overgave bezig is met zijn werk. Schaufeli en Bakker (2004) zien hulpbronnen op het werk als mogelijke oorzaken voor

bevlogenheid. Zij noemen daarbij de steun van de leidinggevende, feedback over de prestaties, coachend leiderschap, en regelmogelijkheden.

Burnout wordt meestal gebruikt om een staat van mentale vermoeidheid te beschrijven Schaufeli en Bakker (2004). Een veelgebruikte schaal waar Burnout mee gemeten wordt is de MBI, zo ook in dit onderzoek. De MBI (Maslach Burnout Inventory) bestaat uit drie dimensies: uitputting, cynisme, en professionele effectiviteit. De centrale dimensie is uitputting en dit is ook de meest duidelijke manifestatie van dit complexe syndroom (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen de focus te leggen op mentale vermoeidheid, uitputting, en alleen deze dimensie op te nemen het onderzoek.

Er zijn een aantal kenmerken van het werk welke verband houden met burnout. Zoals een gebrek aan feedback, weinig invloed bij het beslissingsproces, en een gebrek aan steun van zowel medewerkers als leidinggevende (Maslach et al., 2001). Schaufeli en Bakker (2003) laten daarentegen in hun onderzoek zien dat participatief management de kans op burnout kan verkleinen. Ook persoonlijkheid speelt een rol bij burnout; mensen die en minder open staan voor veranderingen, scoren vaak hoger op burnout (Maslach et al., 2001)

Om de effectiviteit van volgelingen te meten is gekozen voor twee variabelen: taakprestatie en Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Bij definities van taakprestatie wordt er veelal een onderscheid gemaakt tussen het proces of de uitkomst van prestatie. De eerste is gericht op de acties welke een medewerker onderneemt om tot een bepaalde prestatie te komen. De tweede ziet prestatie als de overeenkomst tussen de uitkomst van dit proces en de gestelde doelen (Demerouti, & Bakker, 2006). Hier zullen we gebruik maken van prestatie volgens de tweede definitie: gericht op de uitkomsten (zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de prestaties). Een volgend onderscheid dat gemaakt kan worden is of medewerkers *willen* presteren en of ze *kunnen* presteren. De wil om te presteren komt voort uit motivatie, de kunde heeft onder andere een relatie met persoonlijkheid (Demerouti et al., 2006). Vandaar dat wij verwachten dat prestatie van de volgeling zowel met leiderschap als met persoonlijkheid verband houdt. Meer specifiek verwachten wij dat er een interactie-effect zal zijn van persoonlijkheid en leiderschapstijl op prestatie.

Onder OCB worden gedragingen verstaan die buiten de taakomschrijving vallen, maar die wel bijdragen aan de werkomgeving. Belangrijk hierbij is dat de

gedragingen niet direct in verband staan met een beloning of beoordeling (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006; in Puijk, 2009). Van OCB wordt aangenomen dat zij meer afhankelijk is van de overtuigingen en attitudes van een persoon dan gedragingen welke binnen de taakomschrijving vallen (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002). In hun meta-analyse vonden Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) dat sociaal leiderschap positief verband houdt met OCB.

3.3 Leiderschapstijlen

In dit onderzoek zijn vier verschillende leiderschapstijlen opgenomen. Als eerste de twee grote traditionele dimensies: Consideratie en Structuur. En daarnaast ook twee meer recente stijlen: consultatief leiderschap en inspirationeel leiderschap. Van deze leiderschapstijlen is voor alle vier bevonden dat zij invloed hebben op zowel het welzijn als de productiviteit en effectiviteit van werknemers.

3.3.1 Consideratie en Structuur

In de jaren veertig werd het begin gemaakt met het onderzoek naar leiderschap en de indicatoren van effectief leiderschap door een groep onderzoekers aan de universiteit van Ohio State (zie Stogdill, 1950). Zij hebben uiteindelijk twee dimensies geïsoleerd/gedefinieerd: Consideratie en Structuur (Fleishman, 1953). Tot de jaren zeventig hebben deze twee dimensies het onderzoek naar leiderschap gedomineerd.

Consideratie is de mate waarin een leider interesse en respect toont voor zijn ondergeschikten, zijn waardering en steun weet uit te dragen en het beste voor zijn medewerkers voor heeft. Het is een mensgerichte leiderschapstijl. Uit de meta-analyse van Judge et al. (2004), komt naar voren dat Consideratie vooral verband houdt met de arbeidssatisfactie en motivatie van de volgeling.

Structuur is een taakgerichte leiderschapstijl; het is de mate waarin een leider zijn rol en die van zijn medewerkers weet te definiëren en te organiseren, doelgericht is, en een duidelijke communicatiestijl weet te hanteren en over te brengen (Fleishman, 1953; House, 1971; Judge et al, 2004; Kerr, Schriesheim, Murphy, & Stogdill, 1974). Structuur heeft volgens Judge et al. (2004) juist vooral te maken met uitkomsten welke aan effectiviteit gerelateerd zijn.

3.3.2 Consultatief leiderschap

Consultatief leiderschap bestaat uit het stimuleren van volgelingen door de besluitvorming te beïnvloeden. Leiders met deze leiderschapstijl raadplegen hun werknemers en houden rekening met hun meningen en suggesties (House, 1996). Mulder, De Jong en Koppelaar (1986) spreken in hun onderzoek over Open Consultatie, een vorm van leiderschap die gekenmerkt wordt door een wederzijdse open communicatie tussen leider en volgeling, waarbij de volgeling invloed kan uitoefenen op het beslissingsproces. Zij concluderen dat Consultatief leiderschap de meest effectieve leiderschapstijl is. In het onderzoek van Wu en Short (1996) blijkt dat het hebben van invloed op het beslissingsproces van belang is voor arbeidssatisfactie en Organizational Citizenship Behavior. Somech en Wenderow (2006) vinden in hun onderzoek ook een positieve relatie een participatieve leiderschapstijl en prestatie van de volgeling.

3.3.3 Inspirationeel leiderschap

Een concept dat in het verleden vaak genegeerd is, is inspirationeel leiderschap. Vaak werd dit als een onderdeel van charismatisch leiderschap gezien (Beyer, 1999). Echter, wat is precies charisma, en welke leider heeft het wel en welke niet? Om onduidelijkheden omtrent charisma te voorkomen spreken Den Hartog, Van Muijen, Koopman, (1997) van inspirationeel leiderschap. Zij leggen de nadruk op gedrag dat geassocieerd wordt met het overbrengen van een visie en het motiveren van volgelingen.

Dat inspirationeel leiderschap een belangrijke losse dimensie is werd aangetoond door Kirkpatrick en Locke (1996). Hun resultaten laten positieve relaties zien tussen inspirationeel leiderschap, en arbeidssatisfactie en de kwantiteit van prestatie van de volgeling, maar een negatieve relatie met de kwaliteit van prestatie. Zij benadrukken hiertoe het belang voor de leider om te weten dat zijn volgelingen voldoende kennis hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren en in lijn met de visie.

Onderzoek naar de traditionele leiderschapstijlen Consideratie en Structuur en onderzoek naar de recentelijk meer populaire leiderschapstijlen, Consultatief en Inspirationeel Leiderschap, tonen veel overeenkomstige resultaten. Dit leidt tot de

vraag of de nieuwe stijlen wel van toegevoegde waarde zijn. De eerste onderzoeksvragen zijn exploratief.

Onderzoeksvraag 1:

Wat is het effect van inspirationeel leiderschap en consultatief leiderschap op welbevinden en prestatie “over and above” de effecten van “ the forgotten ones”; Consideratie en Structuur?

De volgende hypothesen zijn hiertoe opgesteld:

Hypothese 1:

1a: Er bestaat een positief verband tussen Consideratie en Consultatief leiderschap.

1b: Consultatief leiderschap heeft geen toegevoegde voorspellende waarde over Consideratie en Structuur in de relatie met: arbeidssatisfactie, bevlogenheid, burnout, taakprestatie en OCB.

Hypothese 2:

2a: Er bestaat een positief verband tussen Consideratie en Inspirationeel leiderschap.

2b: Inspirationeel leiderschap heeft geen toegevoegde voorspellende waarde over Consideratie en Structuur in de relatie met: arbeidssatisfactie, bevlogenheid, burnout, taakprestatie en OCB.

3.4 Onderling vertrouwen als mediator

In dit onderzoek staat de relatie tussen leidinggevende en volgeling centraal. Een belangrijke factor in deze relatie is de factor onderling vertrouwen. Volgens Kouzes en Posner (1995, geciteerd door Jung & Avolio, 2000) fungeert vertrouwen als de basis voor leiderschap; men moet vooraleerst in zijn leider kunnen geloven en vertrouwen. Gillespie en Mann (2004) tonen in hun onderzoek een positieve relatie aan tussen onderling vertrouwen en zowel arbeidssatisfactie als leiderschapseffectiviteit. In een aantal andere onderzoeken is vertrouwen reeds als mediator naar voren gekomen. Podsakoff et al. (1990) geven aan dat vertrouwen één van de belangrijkste variabelen is welke de leiderschapseffectiviteit kan medieëren. In hun onderzoek bleek het effect van transformationeel leiderschap op OCB indirect te

zijn, in die zin dat vertrouwen optrad als mediator tussen transformationeel leiderschap en OCB. In het onderzoek van Jung & Avolio (2000) trad vertrouwen tevens op als mediator, hier tussen zowel transformationeel leiderschap als transactioneel leiderschap en prestatie. Hoewel vertrouwen als construct tegenwoordig steeds meer onderzocht wordt (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007) richten deze onderzoeken zich op de recente leiderschapsdimensies, onderzoek naar de relatie met de “forgotten ones” ontbreekt nog. Hierdoor ontstaat de vraag of onderling vertrouwen ook als mediator optreedt tussen Consideratie en Structuur en volging welzijn en prestatie. Naar aanleiding van deze vraag zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 3:

Het effect van Consideratie op de uitkomstvariabelen is indirect; het wordt gemedieerd door onderling vertrouwen.

Hypothese 4:

Het effect van Structuur op de uitkomstvariabelen is indirect; het wordt gemedieerd door onderling vertrouwen.

Hypothese 5:

Het effect dat Consultatief leiderschap “above and beyond” the forgotten ones heeft is indirect: het wordt gemedieerd door onderling vertrouwen.

Hypothese 6:

Het effect dat Inspiratieel leiderschap “above and beyond” the forgotten ones heeft is indirect: het wordt gemedieerd door onderling vertrouwen.

3.5 Persoonlijkheid als moderator

Stogdill (1974, geciteerd in Weed, Mitchell, & Moffitt, 1976) geeft aan dat de relatie tussen prestatie en leiderschapstijl afhangt van de interactie tussen het gedrag van de leider enerzijds en de kenmerken van de volging anderzijds. Weed, Mitchell, en Moffitt (1976) onderbouwen dit met hun onderzoek waaruit komt dat de juiste combinatie tussen leiderschapstijl en de persoonlijkheid van de volging belangrijker wordt naarmate de taak moeilijker is. Opvallend was echter dat een leiderschapstijl welke zowel op de taak als op de persoon gericht was, de beste resultaten opleverde.

Een manier om persoonlijkheid te meten is volgens het Big-Five model. Dit model is verscheidene malen getest, geschikt en voldoende alomvattend bevonden om persoonlijkheid te beschrijven (McCrae, & Costa, 1987). Al hoewel de Big-Five uit vijf factoren bestaat welke zich manifesteren in meerdere specifieke kenmerken focussen wij ons in dit onderzoek specifiek op de volgende vier: extraversie, agreeableness, openness to experience en conscientiousness.

De eerste factor, Extraversie wordt gekenmerkt door de neiging om spontaan, assertief en actief te zijn en het opzoeken van spanning. Extraverten hebben een voorkeur voor sociale situaties (Stevens, & Ash, 2001). Wij verwachten daarom dat zij zullen profiteren van een sociale leiderschapstijl; Consideratie.

De tweede factor, Agreeableness, bestaat uit de neiging om aardig, zacht en warm te zijn (Judge, & Bono, 2000) zij zijn bescheiden, altruïstisch als ook vertrouwend en betrouwbaar (Bono, & Judge, 2004). Gezien de sociale aard van mensen welke hoog scoren op Agreeableness verwachten wij dat ook zij zullen profiteren van de sociale leiderschapstijl; Consideratie.

Conscientiousness, de derde factor, wordt gekarakteriseerd wordt gekenmerkt door doelgerichtheid, hardwerken, netjes werken en goed georganiseerd zijn (Bono & Judge, 2004). Personen met een lage mate van Conscientiousness zouden kunnen profiteren van een opgelegde structuur, vandaar dat wij verwachten dat er een interactie-effect zal optreden met Structuur.

De vierde factor, Openness to experience, door originaliteit, fantasierijk, breed veld van interesse en het houden van uitdaging (McCrae & Costa, 1987). Gezien mensen welke hoog scoren op deze dimensie houden van uitdaging en een brede interesse hebben, verwachten wij dat zij een zekere mate van vrijheid verwachten en dat zij een negatief interactie-effect zullen hebben met de leiderschapstijl Structuur.

In het onderzoek van De Jong et al. (1994) fungeert leiderschapstijl als moderator tussen effectiviteit en de persoonlijkheid van de volgeling. Consideratie modereerde hier de relatie tussen conscientiousness en effectiviteit van de volgeling. Er werden tevens interacties gevonden voor Consideratie en Extraversie en Agreeableness. Er werden geen correlaties gevonden met Structuur.

In dit onderzoek zullen wij deze relaties aan nader onderzoek onderheven en hebben hiertoe de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 7

H7a: De relatie tussen Consideratie en de uitkomstvariabelen is sterker voor volgelingen hoog op hoog op Extraversie dan laag op Extraversie.

H7b: De relatie tussen Consideratie en de uitkomstvariabelen is sterker voor volgelingen hoog op Agreeableness dan laag op Agreeableness.

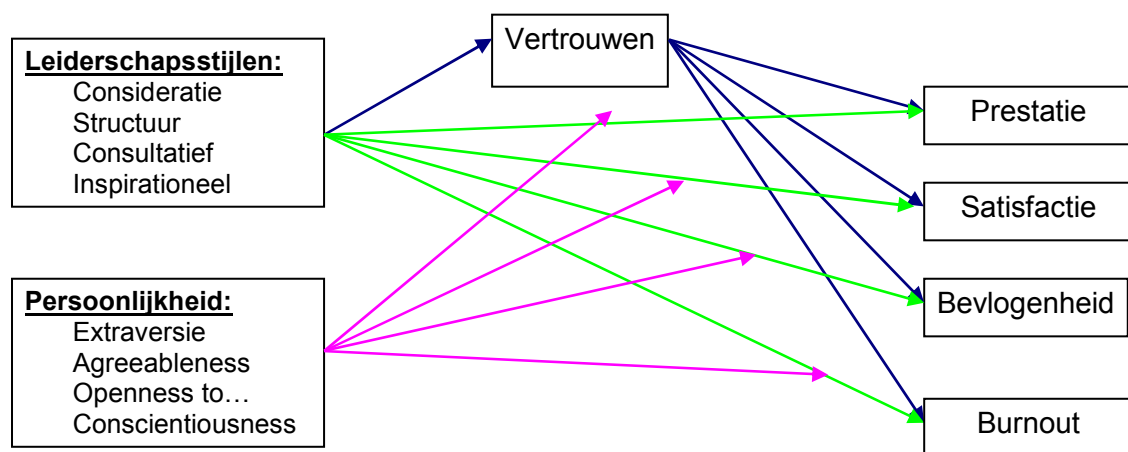
Hypothese 8

H8a: De relatie tussen Structuur en de uitkomstvariabelen is sterker voor volgelingen hoog op Conscientieusness dan laag op Conscientieusness.

H8b: De relatie tussen Structuur en de uitkomstvariabelen is sterker voor volgelingen hoog op Openness to experience dan laag op Openness to experience.

4 Methode

Figuur 1: Onderzoeksmodel



4.1 Respondenten

De vragenlijst is in totaal naar 280 mensen gestuurd verschillende bedrijven en waren werkzaam in verschillende functies (van Shell tot zorgcentra, van uitvoerende tot CEO). Respondenten bestonden uit contactpersonen van stagebureau Hudson. Uiteindelijk zijn er 115 vragenlijsten ingevuld wat neerkomt op een response rate van 41.07%. De groep respondenten bestond uit 50 mannen en 61 vrouwen, van de overige vier was het geslacht onbekend. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 36.5 jaar met een standaardafwijking van 1.13 jaar. Gemiddeld waren zij 5.98

jaren werkzaam binnen hun huidige bedrijf waarvan 2.57 onder hun huidige werkgever.

4.2 Procedure van Dataverzameling

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld via een online vragenlijst. Via een contactlijst van stagebedrijf Hudson was er beschikking over een adressenlijst, waaruit mensen konden worden aangeschreven.

Respondenten werden in een mail verzocht de vragenlijst in te vullen. Via een link in de mail hadden zij toegang tot de vragenlijst. Om anonimiteit te kunnen garanderen was het niet mogelijk bij te houden welke respondenten wel of niet de vragenlijst hadden in gevuld. Hierdoor was het niet mogelijk hen een herinnering te sturen.

Met behulp van de vragenlijst werden gegevens verzameld over verschillende aspecten van de werkbeleving van respondenten, de leiderschapstijl van diens leidinggevende, werkprestatie van respondenten, diens persoonlijkheid en als laatste hun demografische kenmerken. Een volledige versie van de vragenlijst is opgenomen in Bijlage 1.

4.3 Demografische kenmerken respondent

In het laatste onderdeel van de vragenlijst werd gevraagd naar een aantal achtergrond kenmerken van de respondenten. Achtereenvolgens werd gevraagd naar leeftijd, geslacht, hoogst behaalde educatie (middelbare school, MBO, HBO, WO, anders), het aantal jaren dat de respondent werkzaam was binnen de organisatie, hoe lang de respondent werkzaam was onder de huidige leidinggevende en op welk management niveau hij of zij werkzaam was (niet, 1^e lager, 2^e middel, 3^e hoger, 4^e hoog, 5^e hoger/directie).

4.4 Onafhankelijke variabelen

4.4.1 Leiderschapstijl

Dit onderdeel van de vragenlijst (item 15 t/m 26) bestond uit stellingen welke betrekking hadden op de leiderschapstijl van de leidinggevende. Items waren afkomstig uit onderzoek van Mulder, Ritsema, Van Eck en De Jong (1970). De

instructie bij de vragen luidde: “*De volgende vragen hebben betrekking op de houding van uw leidinggevende naar u toe. Wilt u het antwoord aanvinken dat het beste beschrijft hoe uw leidinggevende zich over het algemeen gedraagt? Mijn direct leidinggevende: ...*”. Ook hier konden respondenten op een 5-punt Likert-schaal aangeven in hoe verre zij het met de stelling eens waren. De schaal liep van 1 = Geheel niet mee eens, 2 = Niet mee eens, 3 = Neutraal, 4 = Wel mee eens, tot 5 = In sterke mate mee eens.

De betrouwbaarheid van de gehele schaal was $\alpha = .84$.

4.4.1.1 Consideratie

Consideratie werd met drie items gemeten: “*zorgt ervoor dat ik me op mijn gemak voel.*”, “*is vriendelijk en open.*”, en “*geeft uiting aan zijn waardering.*”. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .84$.

4.4.1.2 Structuur

De schaal Structuur bestond tevens uit drie items: “*..neemt snel de leiding.*”, “*bepaalt in detail wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren.*”, en “*maakt duidelijk wat ieders verantwoordelijkheden en taken zijn.*”. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .51$.

4.4.1.3 Consultatief leiderschap

Consultatief leiderschap werd gemeten met een schaal welke net als de andere leiderschapstijlen uit drie items bestond: “*pleegt ook over belangrijke zaken echt wederzijds overleg.*”, “*luistert in geval van verschil van mening naar mijn argumenten en ik naar die van hem of haar.*”, en “*handelt zonder zijn medewerkers te raadplegen.*”. Dit laatste item diende te worden omgescoord voordat deze in de schaal kon worden opgenomen. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .79$.

4.4.1.4 Inspirationeel leiderschap

De laatste schaal in deze sectie is inspirationeel leiderschap en ook deze wordt met drie items gemeten: “*..luistert in geval van verschil van mening naar mijn argumenten en ik naar die van hem of haar.*”, “*..maakt mij bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.*”, en “*creëert een*

gemeenschappelijk gevoel van verantwoordelijkheid aan een belangrijke opdracht/missie.”. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .74$.

4.5 Moderator/ mediator variabelen

4.5.1 Onderling Vertrouwen

Onderling vertrouwen werd gemeten met een voor dit onderzoek samengestelde schaal bestaande uit drie items: *“Mijn leidinggevende toont vertrouwen in mij”*, *“Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende”*, en *“Ik weet zeker dat mijn leidinggevende mij altijd eerlijk zal proberen te behandelen”*. De instructie bij de vragen luidde: *“Wilt u aangeven wat op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord aan te vinken?”*. De items konden beantwoord worden op een 5-punt Likert-schaal, deze liep van 1 = Sporadisch, 2 = Af en toe, 3 = Regelmatig, 4= Vaak, tot 5 = Altijd.

Voor de schaal Onderling vertrouwen werd een betrouwbaarheid van $\alpha = .81$ gevonden.

4.5.2 Persoonlijkheid

Dit gedeelte van de vragenlijst (item 37 t/m 86) was een verkorte versie van de in het Nederlands vertaalde versie van de Goldberg bipolaire schaal van de “Big Five” factoren (De Jong et al., 1994; De Jong, et al., 2001; Goldberg, 1992).

De instructie bij dit gedeelte van de vragenlijst luidde: *“Dit deel van de vragenlijst bevat een aantal woorden waarmee u zichzelf kunt beschrijven. Wilt u zichzelf beschrijven zoals u zichzelf ziet, dus niet zoals u eigenlijk zou willen zijn. Ik ben zeer:...”*. De sectie bestond uit 51 items welke elk uit een negenpunt schaal bestond met twee woorden die een uiterste aangaven aan de eindpunten. De respondent diende aan te geven waar hij of zij zichzelf op de schaal gesitueerd zag.

Met de schaal werden vijf persoonlijkheidsfactoren gemeten, met uitzondering van *neuroticism* werden alle persoonlijkheidsfactoren gemeten met twaalf items. Ter controle van de schalen zijn er tevens drie items voor *neuroticism* opgenomen.

Ter verduidelijking volgen hier per factor een aantal voorbeelden:

- *Extraversie: Introvert --- Extrovert, Niet zelfverzekerd --- Zelfverzekerd.* De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .84$.

- *Agreeableness: Kil --- Warm, Gierig --- Gul.* De betrouwbaarheid van de schaal was $\alpha = .82$.
- *Conscientiousness: Chaotisch --- Ordelijk, Onverantwoordelijk --- Verantwoordelijk.* De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .83$.
- *Neuroticism (emotionele instabiliteit): Zenuwachtig --- Rustig, Emotioneel --- Niet emotioneel.* De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .56$.
- *Openness to experience: Onopmerkzaam --- Sensitief, Globaal --- Analytisch.* De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .68$.

De betrouwbaarheid van de gehele persoonlijkheidsschaal was $\alpha = .88$.

4.6 Afhankelijke variabelen

4.6.1 Welbevinden van de volging

Voor de schalen Arbeidssatisfactie, Bevlogenheid en Burnout was een aparte sectie bestaande uit 11 items. De instructie bij deze vragen luidde: “*De volgende vragen gaan over hoe u functioneert in uw werk. Wilt u aangeven wat op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord aan te vinken?*”. De items konden beantwoord worden op een 5-punt Likert-schaal, deze liep van 1 = Sporadisch, 2 = Af en toe, 3 = Regelmatig, 4= Vaak, tot 5 = Altijd.

4.6.1.1 Arbeidssatisfactie

De schaal Arbeidssatisfactie werd met drie items gemeten: “*Ik heb plezier in mijn werk*”, “*Ik vind mijn werk leuk*”, en “*Over het algemeen ben ik tevreden over mijn werk*” (Schaufeli & Bakker, 2003). De gevonden betrouwbaarheid van deze schaal is $\alpha = .81$.

4.6.1.2 Bevlogenheid

Bevlogenheid werd gemeten met de Utrechtse BEvlogenheidsschaal Schaal (UBES, Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004), de originele schaal bestaat uit 17 items en uit drie subschalen: vitaliteit, toewijding en absorptie. Voor dit onderzoek hebben wij besloten alleen de schaal vitaliteit op te nemen. Deze schaal bevatte 4 items en had een betrouwbaarheid van $\alpha = .78$. Een voorbeeld item is: “*Op mijn werk bruis ik van energie*”.

4.6.1.3 Burnout

Er werden vier items (11 t/m 14) gebruikt om burnout te meten. De items waren afkomstig uit de Utrechtse BurnOut Schaal (UBOS, Schaufeli & Bakker, 2004, Schaufeli & Van Dierendonck, 1993), een Nederlandstalige bewerking van de Maslach Burnout Inventory (MBI: Maslach & Jackson, 1981). De instructie bij deze sectie luidde: *“De volgende vragen gaan over uw stemming van de afgelopen week. Geef voor ieder van de onderstaande uitspraken aan in hoeverre de uitspraak de afgelopen week voor u van toepassing was.”*. Een voorbeelditem van deze schaal is: *“Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk”*. De items konden beantwoord worden op een 5-punt Likert-schaal, deze liep van 1 = Helemaal niet of nooit van toepassing, 2 = Een beetje of soms van toepassing, 3 = Redelijk vaak van toepassing, 4 = Zeer zeker of meestal van toepassing, tot 5 = Altijd van toepassing. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .83$.

4.6.2 Prestatie

Bij de sectie prestatie werd de volgende instructie gegeven: *“De volgende vragen gaan over hoe u functioneert in uw werk. Wilt u aangeven wat op u van toepassing is door steeds de best passende optie aan te vinken.”*. De sectie onderverdeeld in twee schalen: *Taakprestatie en Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Items zijn afkomstig uit onderzoek van de Jong et al. (1994). De betrouwbaarheid van de prestatieschaal in zijn geheel was $\alpha = .70$.

4.6.2.1 Taakprestatie

Taakprestatie werd gemeten met vier items: *“Ik verzet veel werk.”*, *“De kwaliteit van mijn werk is hoog.”*, *“Ik functioneer effectief in mijn functie.”*, en *“Mijn werktempo ligt hoog.”*. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .71$.

4.6.2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Ook de schaal waar OCB mee werd gemeten bestond uit vier items: *“Ik help collega's die kampen met problemen op het werk.”*, *“Ik onderneem stappen om problemen op het werk van collega's te voorkomen.”*, *“Ik deel graag mijn expertise met anderen.”*, en *“Ik help mijn collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden.”*. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .53$.

4.7 Analysemethode

Voor de toetsing van de correlaties en directe verbanden is er eerst een correlatie analyse uitgevoerd. Voor het toetsen van de verschillende leiderschapstijlen in deze studie werd gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses en correlatieanalyses. De verwachte moderatoreffecten zijn en mediatoreffecten zijn vervolgens onderzocht met hiërarchische lineaire regressieanalyses. Waar zich in de eerste stap enkel de leiderschapstijl bevond, in de tweede stap werd daar de ofwel vertrouwen ofwel een persoonlijkheidsfactor aan toe gevoegd. Voor het toetsen van de moderator effecten werd in de derde stap de interactie toegevoegd waartoe de variabelen in stap 1 en 2 met elkaar vermenigvuldigd werden. Er is niet voor gekozen om de variabelen hiervoor eerst te centreren aangezien het hier gaat om een eenvoudige interactie. Voor het toetsen van de mediatoreffecten zijn online sobeltesten uitgevoerd (Frazier, Barron, & Tix, 2004).

5 Resultaten

5.1 Beschrijvende statistieken en correlaties

In tabel 2 zijn de gemiddelden (Means), standaard deviaties en correlatiecoëfficiënten weergegeven van de leiderschapstijlen, Big Five persoonlijkheidsfactoren en de uitkomstvariabelen welke in dit onderzoek gebruikt zijn.

5.2 Demografische kenmerken

De demografische kenmerken leken over het algemeen geen rol te spelen.

Een hogere leeftijd had een positieve relatie met burnout ($r = .23, p < .05$). Daarbij had OCB een negatief verband met het aantal jaren werkzaam binnen de organisatie ($r = -.33, p < .01$) en een positief verband met het aantal jaren werkzaam onder dezelfde leidinggevende ($r = .21, p < .05$). In dit onderzoek wordt niet verder op deze verbanden in gegaan.

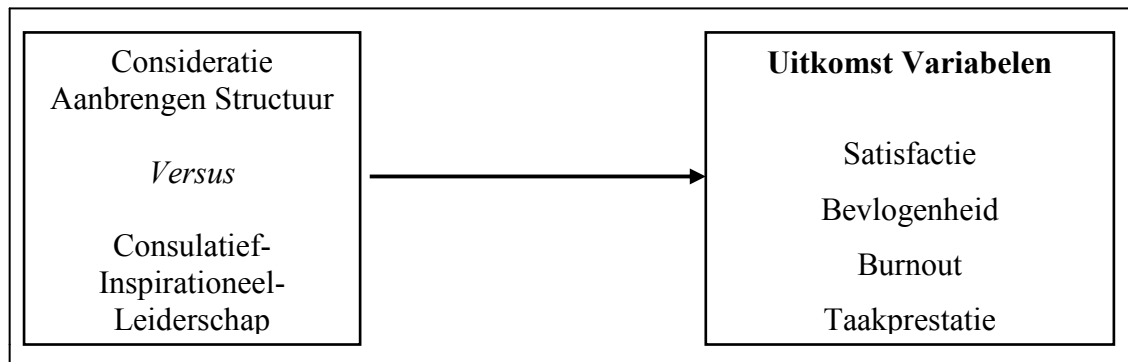
Tabel 2: Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson correlaties (N=).

Schaal	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Consideratie	3.75	.74	-													
2. Structuur	3.32	.67	.04	-												
3. Inspiratieel	3.49	.76	.60**	.34**	-											
4. Consultatief	3.59	.80	.72**	.03	.62**	-										
5. Extraversie	6.49	.80	.04	.06	.10	.08	-									
6. Agreeableness	6.68	.69	.12	.16*	.14	.16*	.25**	-								
7. Conscientiousness	6.49	.82	-.07	.05	-.08	.05	-.02	.49**	-							
8. Openness to experience	6.55	.61	.06	.08	-.06	.12	.35**	.45**	.36**	-						
9. Vertrouwen	3.90	.84	.74**	.04	.55**	.68**	.15+	.19*	.08	.08	-					
10. Prestatie	3.96	.46	.14+	.12	.14+	.23**	.19*	.29**	.38**	.24**	.22*	-				
11. OCB	3.94	.37	.16*	.03	.14+	.15+	-.01	.10	-.15+	.04	.14+	.36**	-			
12. Satisfactie	3.88	.60	.53**	.01	.33**	.45**	.26**	.23*	.10	.03	.49**	.11	.00	-		
13. Burnout	1.88	.56	-.36**	-.04	-.17*	-.27**	-.24**	.04	.09	.01	-.27**	-.14+	-.01	-.30**	-	
15. Bevlogenheid	3.60	.72	.40**	-.01	.23**	.33**	.30**	.20*	.17*	.14	.48**	.18*	.07	.75**	-.25**	-

+ $p \leq .10$ * $p < .05$, one tailed, ** $p < .01$, one tailed

5.3 Toetsing van de hypotheses

Figuur 2: Onderzoeksmodel leiderschapstijlen



5.3.1 Leiderschapstijlen en hun effect op de uitkomstvariabelen

In dit onderzoek zijn er met betrekking tot de leiderschapstijlen een aantal hypotheses getrokken. Hier bespreken we de eerste twee:

Hypothese 1:

1a: Er bestaat een positief verband tussen Consideratie en Consultatief leiderschap.

1b: Consultatief leiderschap heeft geen toegevoegde voorspellende waarde over Consideratie en Structuur in de relatie met: arbeidssatisfactie, bevlogenheid, burnout, taakprestatie en OCB van de volgeling.

Hypothese 2:

2a: Er bestaat een positief verband tussen Consideratie en Inspiratieeel leiderschap.

2b: Inspiratieeel leiderschap heeft geen toegevoegde voorspellende waarde over Consideratie en Structuur in de relatie met: arbeidssatisfactie, bevlogenheid, burnout, taakprestatie en OCB van de volgeling.

Zoals te zien is in tabel 3 is er een significant positief verband tussen Consideratie en Consultatief leiderschap ($.72, p < .01$) en geen verband tussen Structuur en Consultatief leiderschap. Er is wel een significant positief verband tussen Consideratie en Inspiratieeel leiderschap ($.60, p < .01$). Structuur heeft tevens een

positieve relatie met Inspirationeel leiderschap (.34, $p < .01$). Hypothese 1a en 2a kunnen dus al bevestigd worden.

Tabel 3:

Toevoegde waarde van Consultatief en Inspirationeel leiderschap over Consideratie en Structuur

Variabelen	Model (Stap 1)				Model (Stap 2)					
	Consideratie Structuur				Consideratie Structuur Consultatief leiderschap Inspiratieel Leiderschap					
	Consider. β	Structuur β	R^2	F	Consider. β	Structuur β	Consult. β	Inspirat. β	ΔR^2	ΔF
Satisfactie	.53**	-.02	.28**	21.44**	.42**	-.01	.15	-.02	.01	.84
Bevlogenheid	.40**	-.02	.16**	10.81**	.35**	-.01	.11	-.05	.01	.33
Burnout	-.36**	-.02	.13**	8.16**	-.37**	-.06	-.07	.11	.01	.38
Taakprestatie	.14+	.12+	.03	1.96	-.04	.14+	.30*	-.06	.04	2.17
OCB	.16*	.03	.03	1.46	.09	.01	.05	.05	.00	.22

+ $p < .10$, two tailed * $p < .05$, two tailed, ** $p < .01$, two tailed

Tabel 3 toont de resultaten van de toegevoegde waarde van Consultatief en Inspirationeel leiderschap over de “the forgotten ones” Consideratie en Structuur. In Model 1 worden de effecten getoond van Consideratie en Structuur op welzijn en prestatie.

Hier is te zien dat alleen Consideratie een significant effect heeft op alle vijf de uitkomst variabelen: Satisfactie ($\beta = .42$, $p < .01$), Bevlogenheid ($\beta = .35$, $p < .01$), Burnout ($\beta = -.37$, $p < .01$), Taakprestatie ($\beta = .14$, $p < .10$) en OCB ($\beta = .16$, $p < .05$). Structuur heeft noch in Model 1, noch in Model 2 een significante bijdrage op het verklaren van de uitkomst variabelen. Toevoeging van Consultatief leiderschap en Inspirationeel leiderschap aan Model 1 (wordt Model 2) had geen significant toegevoegde waarde bij het voorspellen van de uitkomstvariabelen. Bij het voorspellen van Taakprestatie was Consultatief leiderschap echter wel de enige variabele welke een significant effect had ($\beta = .30$, $p < .05$). Hypothese 1b wordt dus gedeeltelijk bevestigd. Op het merendeel van de variabelen heeft Consultatief geen toegevoegde waarde, maar op gebied van Taakprestatie wel. Hypothese 2b kan wel

geheel bevestigd worden; Inspirationeel leiderschap heeft geen toegevoegde voorspellende waarde “over and above” Consideratie en Structuur.

5.3.2 Onderling vertrouwen als mediator

De volgende vier hypothesen in dit onderzoek hadden betrekking op de rol van onderling vertrouwen in het verband tussen leiderschapstijlen en uitkomstvariabelen. De volgende hypothesen werden opgesteld:

Hypothese 3:

Het effect van Consideratie op de uitkomstvariabelen is indirect; het wordt gemedieerd door onderling vertrouwen.

Hypothese 4:

Het effect van Structuur op de uitkomstvariabelen is indirect; het wordt gemedieerd door onderling vertrouwen.

Hypothese 5:

Het effect dat Consultatief leiderschap “above and beyond” the forgotten ones heeft is indirect: het wordt gemedieerd door onderling vertrouwen.

Hypothese 6:

Het effect dat Inspirationeel leiderschap “above and beyond” the forgotten ones heeft is indirect: het wordt gemedieerd door onderling vertrouwen.

Bij de behandeling van hypothese 1 en 2 hierboven werd al duidelijk dat alleen Consideratie een significant effect heeft op alle vijf de uitkomstvariabelen, zij het verband met taakprestatie van de volgeling slechts marginaal is. Taakprestatie van de volgeling werd wel duidelijk significant beïnvloed door Consultatief leiderschap, maar deze leiderschapstijl had verder geen significante toegevoegde waarde op de andere uitkomst variabelen. Structuur en Inspirationeel leiderschap hadden in het complete model beide geen significante effecten op de uitkomstvariabelen gekozen in dit onderzoek. Daardoor kunnen bij voorbaad de vierde en zesde hypothese niet bevestigd worden; Structuur en Inspirationeel leiderschap worden niet gemedieerd door onderling vertrouwen. Daarom worden hier alleen de derde en vijfde hypothese besproken.

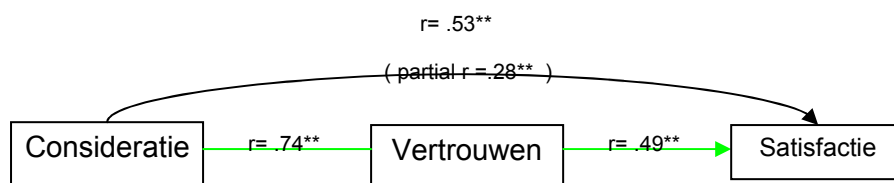
Tabel 4: Onderling vertrouwen als mediator, Consideratie

Variabelen	Model (Stap) 1				Model (Stap) 2				
	Consideratie				Consideratie Vertrouwen				
	Consideratie				Consideratie		Vertrouwen		
	β	r	R^2	F	β	Partial r	β	ΔR^2	ΔF
Satisfactie	.53**	.53**	.28**	21.44**	.36**	.28**	.23+	.02+	3.81+
Bevlogenheid	.40**	.40**	.16**	10.81**	.11	.09	.39**	.07**	10.16**
Burnout	-.36**	-.36**	.13**	8.16**	-.35**	-.25**	-.01	.00	.00
Taakprestatie	.14+	.14+	.02	1.96	-.03	-.02	.24+	.03+	3.01+
OCB	.16*	.16*	.03+	1.46+	.11	.08	.06	.00	.19

+ $p < .10$, two tailed * $p < .05$, two tailed, ** $p < .01$, two tailed

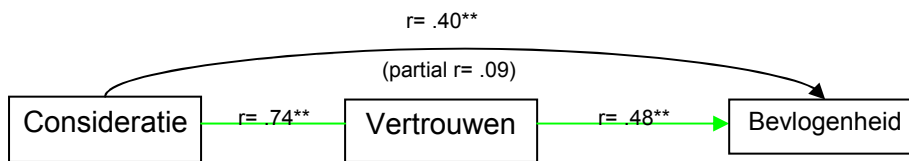
Zoals te zien in tabel 4 is er zowel een direct ($\beta = .53, p < .01$) als indirect effect ($\beta = .36, p < .01$) van Consideratie op Arbeidssatisfactie. Onderling vertrouwen treedt hier op als significante partiële mediator in de relatie tussen Consideratie en Arbeidssatisfactie ($\Delta R^2 = .02, p < .10$). De correlatie van Consideratie met arbeidssatisfactie ($r = .53, p < .01$) is na meenemen van onderling vertrouwen significant gereduceerd ($r = .28, p < .01$) (zie figuur 3).

Figuur 3: Onderling vertrouwen als mediator, effect Consideratie op Arbeidssatisfactie

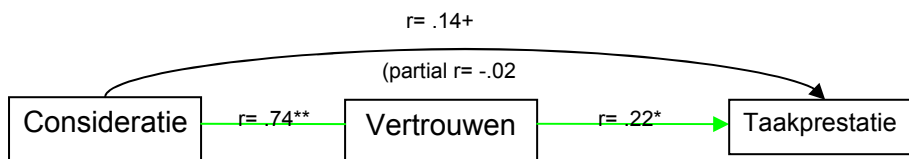


Onderling vertrouwen treedt tevens op als significante mediator in de relatie tussen Consideratie en Bevlogenheid ($\Delta R^2 = .07, p < .01$). Er is wel een direct effect van Consideratie op Bevlogenheid ($\beta = .40**, p < .01$), maar het indirecte effect dat overblijft na toevoeging van onderling vertrouwen is niet significant.

Figuur 4: Onderling Vertrouwen als mediator, effect leiderschapstijl Consideratie op Bevlogenheid



Figuur 5: Onderling Vertrouwen als mediator, effect leiderschapstijl Consideratie op Taakprestatie



Consideratie heeft marginaal significant effect op taakprestatie. Onderling vertrouwen heeft wel een significant effect op taakprestatie ($\beta = .24+$, $p < .10$), en heeft tevens een significante toevoeging op het model ($\Delta R^2 = .03$, $p < .10$).

Consideratie heeft wel een significant effect op OCB maar onderling vertrouwen heeft geen significante correlatie met OCB, een mediatie effect is daarom niet aan de orde.

Om de significantie van de mediaties te toetsen zijn er Sobeltesten uitgevoerd. De resultaten staan weergegeven in tabel 5. Hier is te zien dat alle mediaties significant zijn.

Tabel 5: Onderling Vertrouwen als mediator, sobeltesten

Variabelen	Sobel waarde	p - waarde
Satisfactie	6.46	.00**
Bevlogenheid	5.64	.00**
Prestatie	3.98	.00**

+ $p < .10$, two tailed * $p < .05$, two tailed, ** $p < .01$, two tailed

Samenvattend: de verbanden tussen de mensgerichte leiderschapstijl Consideratie en zowel de variabelen taakprestatie als bevlogenheid zijn vrijwel geheel te verklaren

door de aanwezigheid van onderling vertrouwen van een volging in zijn leidinggevende. Het verband tussen Consideratie en Arbeidssatisfactie is voor een groot gedeelte te verklaren door onderling vertrouwen. De effecten van Consideratie op zowel burnout als OCB zijn direct en staan los van onderling vertrouwen. Dit houdt in dat hypothese 3 bevestigd kan worden met uitzondering voor de uitkomstvariabelen burnout en OCB.

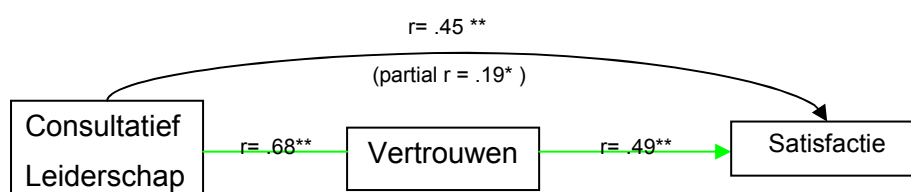
Tabel 6: Onderling Vertrouwen als mediator, Consultatief leiderschap

Variabelen	Model (Stap 1)			Model (Stap 2)				
	Consultatief leiderschap			Consultatief leiderschap Vertrouwen				
	Consultatief			Consultatief		Vertrouwen		
	β	R^2	F	β	Partial r	β	ΔR^2	ΔF
Satisfactie	.45**	.21**	29.07**	.22*	.19*	.34**	.06**	9.75**
Bevlogenheid	.33**	.11**	14.17**	.02	.02	.46**	.11**	16.54**
Burnout	-.27**	.07**	8.85**	-.17	-.13	-.15	.01	1.56
Taakprestatie	.23*	.05*	6.45*	.16	.12	.11	.01	.74
OCB	.15	.02	2.56	.10	.07	.08	.00	.40

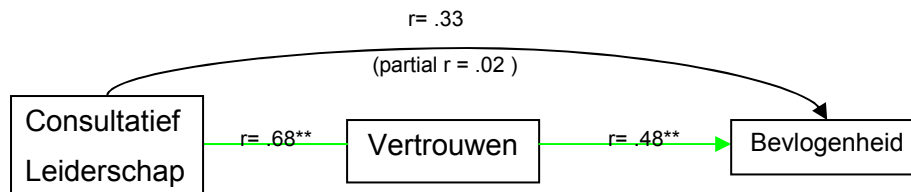
+ $p < .10$, two tailed * $p < .05$, two tailed, ** $p < .01$, two tailed

In tabel 6 staan ter verduidelijking eerst de directe effecten van Consultatief leiderschap uitgewerkt met daarna in stap 2 onderling vertrouwen toegevoegd. Hier is te zien dat Consultatief leiderschap significante directe effecten heeft, met uitzondering van OCB, op alle uitkomstvariabelen (R^2 van .05 tot .21, $p < .05$). Toevoeging van onderling vertrouwen in Stap 2 laat zien dat onderling vertrouwen de effecten van Consultatief leiderschap arbeidssatisfactie ($\Delta R^2 = .06$, $p < .01$) gedeeltelijk medieerd en op bevlogenheid zelfs volledig medieerd ($\Delta R^2 = .11$, $p < .01$).

Figuur 6: Onderling Vertrouwen als mediator, effect Consultatief leiderschap op Arbeidssatisfactie



Figuur 7: Onderling Vertrouwen als mediator, effect Consultatief leiderschap op Bevlogenheid



Uit tabel 7 wordt duidelijk dat hypothese 6 niet bevestigd kan worden. Bij stap 1 is te zien dat Consultatief leiderschap in tegenstelling tot Consideratie significant effect heeft op taakprestatie ($\beta = .27$, $p < .05$). Toevoeging van onderling vertrouwen aan dit model in Stap 2 (zowel in tabel 6 als 7) zorgt niet voor een significante verandering ($\Delta R^2 = .01$, ns), wat betekent dat het effect van Consultatief leiderschap op taakprestatie niet gemedieerd wordt door onderling vertrouwen, zo ook niet het effect “over and above” consideratie op taakprestatie.

Tabel 7: Onderling Vertrouwen als mediator, Consultatief leiderschap

Variabelen	Model (Stap 1)				Model (Stap 2)				
	<i>Consideratie</i>				<i>Consideratie</i>				
	<i>Consultatief leiderschap</i>				<i>Consultatief leiderschap</i>				
	Consider.	Consult.			Consider.	Consult.	Vertrouwen		
	β	β	R^2	F	β	β	β	ΔR^2	ΔF
Satisfactie	.42**	.15	.29**	22.57**	.31*	.09	.20	.02	2.67
Bevlogenheid	.34**	.09	.17**	11.08**	.13.	-.03	.40**	.07**	9.63**
Burnout	-.34**	-.03	.13**	8.15**	-.34*	-.03	.00	.00	.00
Taakprestatie	-.05	.27*	.06*	3.28*	-.14	.22	.17	.01	1.42
OCB	.10	.07	.03	1.57	.08	.06	.04	.00	.08

+ $p < .10$, two tailed * $p < .05$, two tailed, ** $p < .01$, two tailed

5.3.3 Persoonlijkheid als moderator

Er zijn voor dit onderzoek twee hypothesen met beide daarbij de volgende twee subhypothesen omtrent persoonlijkheid als moderator geformuleerd:

Hypothese 7

H7a: De relatie tussen Consideratie en de uitkomstvariabelen is sterker voor volgelingen hoog op hoog op Extraversie dan laag op Extraversie.

H7b: De relatie tussen Consideratie en de uitkomstvariabelen is sterker voor volgelingen hoog op Agreeableness dan laag op Agreeableness.

Hypothese 8

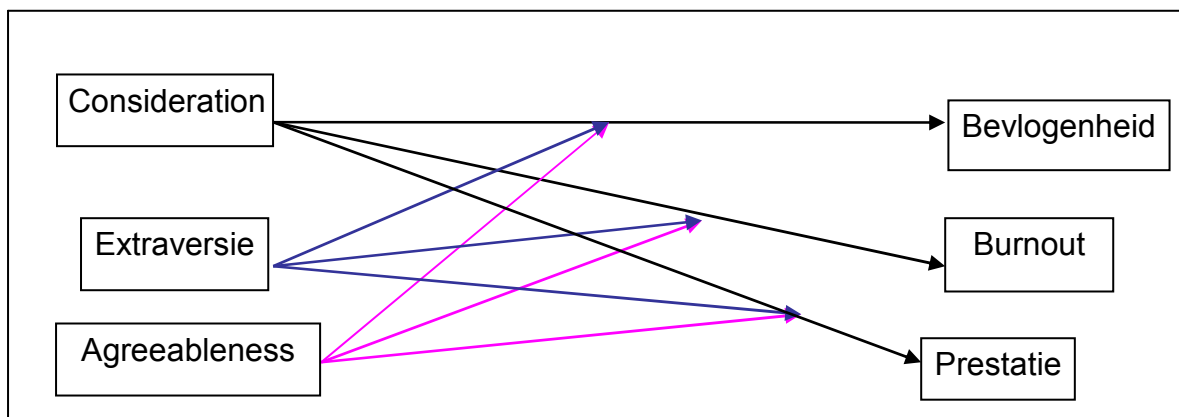
H8a: De relatie tussen Structuur en de uitkomstvariabelen is sterker voor volgelingen hoog op Conscientieusness dan laag op Conscientieusness.

H8b: De relatie tussen Structuur en de uitkomstvariabelen is sterker voor volgelingen hoog op Openness to Experience dan laag op Openness to Experience.

Aangezien de focus in dit en in vele andere onderzoeken naar leiderschap zich richten op welzijn en prestatie van werknemers, beperken we ons hier verder tot de volgende uitkomstvariabelen: Bevlogenheid, Burnout, en Taakprestatie.

5.3.3.1 Persoonlijkheid als moderator: Consideratie

Figuur 8: Onderzoeksmodel, Consideratie – Extraversie – Agreeableness – Uitkomstvariabelen.



Hypotheses 7a en 7b staan schematisch weergegeven in figuur 7.

Tabel 8 laat de resultaten zien van de modererende effecten van Extraversie en Agreeableness zien tussen Consideratie en de uitkomstvariabelen Bevlogenheid, Burnout en Prestatie. Stap 2 geeft de toegevoegde waarde aan van zowel Extraversie

als Agreeableness. Stap 3 geeft vervolgens het interactie effect aan tussen Consideratie en de betreffende persoonlijkheidsfactor.

Extraversie en Agreeableness hebben beide effecten met een significant toegevoegde waarden op alle drie de uitkomst variabelen (met $\Delta R^2 = .02$ tot $.08$). Daarbij is er een significant interactie effect van Extraversie met Consideratie op Taakprestatie ($\Delta R^2 = .05$, $p < .05$). En een significant interactie effect van Agreeableness met Consideratie op Burnout ($\Delta R^2 = .07$, $p < .01$) terwijl Agreeableness op zich geen significant effect had.

Tabel 8:
Uitkomsten Hiërarchische regressie analyse: Persoonlijkheid als moderator Consideratie – uitkomstvariabelen.

Variabele		Bevlogenheid			Burnout			Taakprestatie		
		Stap	Stap 2	Stap3	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Consideratie	β	.40*	.39**	.43	-.36**	-.35**	-1.02	.14	.14	2.26**
Extraversie	β		.28**	.306		-.23*	-.64		.19*	1.51**
Consideratie *	β			-.05			.81			-2.56**
Extraversie	ΔR^2		.08**	.00		.05*	.01		.04*	.05*
	ΔF		11.54**	.00		7.08*	.67		4.14*	6.22*
Consideratie	β	.40*	.38**	.21	-.36**	-.37**	-2.51**	.14	.11	1.09
Agreeableness	β		.15+	.06		.08	-1.01**		.28**	.78*
Consideratie*	β			.21			2.53**			-1.16
Agreeableness	ΔR^2		.02+	.00		.01	.07**		.08**	.02
	ΔF		3.05+	.07		.80	10.12**		9.37**	1.90

+ $p < .10$, two tailed * $p < .05$, two tailed, ** $p < .01$, two tailed

Tabel 9:
De relatie tussen Consideratie en Bevlogenheid, Burnout en Taakprestatie voor Extraversie en Agreeableness

Variabele	Bevlogenheid			Burnout			Taakprestatie		
	Const	β	B	Const	β	B	Const	β	B
Boven gemiddeld Extraversie	2.35	.35**	.37**	2.60	-.30*	-.21*	3.88	.06	.04
Onder gemiddeld Extraversie	2.05	.43**	.38**	3.07	-.38**	-.30**	3.64	.21*	.11*
Boven gemiddeld Agreeableness	2.25	.40**	.39**	2.62	-.22+	-.18+	4.44	-.14	-.09
Onder gemiddeld Agreeableness	2.11	.38**	.37**	3.21	-.57**	-.38**	2.98	.38**	.22**

+ $p > .10$, two tailed * $p > .05$, two tailed, ** $p > .01$, two tailed

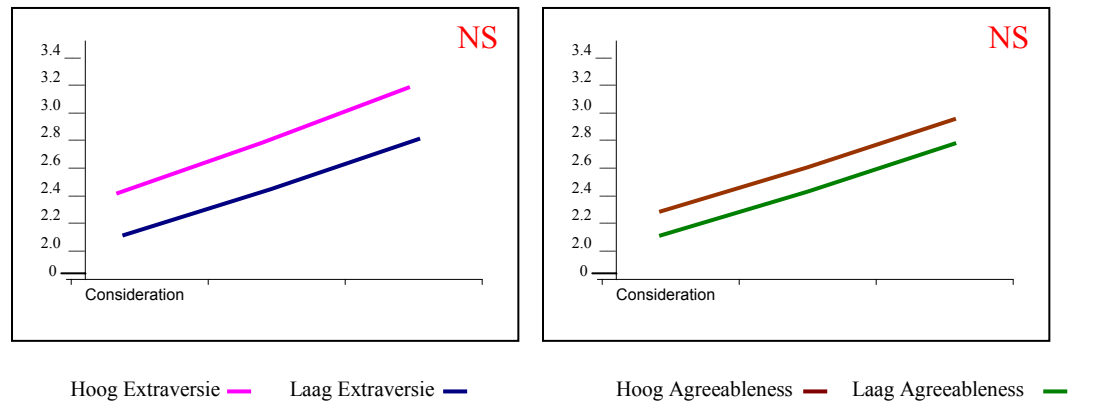
In tabel 9 is de relatie tussen Consideratie en Bevlogenheid, Burnout en Taakprestatie verder uitgewerkt in twee subgroepen. Er is hiervoor een verdeling gemaakt naar personen welke boven en welke onder het gemiddelde scoorden voor zowel Extraversie als voor Agreeableness.

Figuur 9 verduidelijkt nog eens de resultaten uit tabel 8. Zowel extraversie als agreeableness hebben wel een effect op bevlogenheid, maar modereert niet de relatie tussen Consideratie een bevlogenheid. Het effect is voor mensen hoog en laag op zowel extraversie en agreeableness dus gelijk.

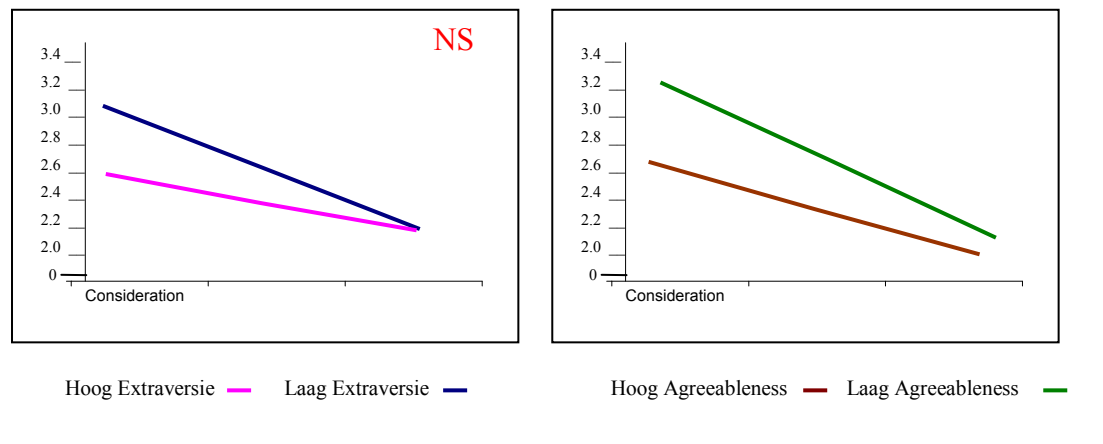
In figuur 10 en tabel 9 kan men zien dat het effect van Consideratie op Burnout voor zowel mensen welke hoog als laag scoren op extraversie negatief is ($\beta = -.30, p < .05$ en $\beta = -.38, p < .01$).

Mensen die gemiddeld lager scoren op agreeableness zijn bij voorbaad iets gevoeliger voor burnout bij gelijke mate van Consideratie ($r = -.31, p < .01$). Daar komt bij dat bij hen het effect sterker is ($\beta = -.57, p < .01$ tegenover $\beta = -.22, p < .10$) wat inhoudt dat een Consideratie de kans op burnout in sterkere mate verkleint voor mensen welke lager scoren op agreeableness. Figuur 8 de resultaten zien van de interactie-effecten op prestatie. Mensen die lager op extraversie scoren hebben een kleine dispositie op gebied van prestatie, maar zullen beter gaan presteren bij hogere mate van Consideratie ($\beta = .21, p < .05$).

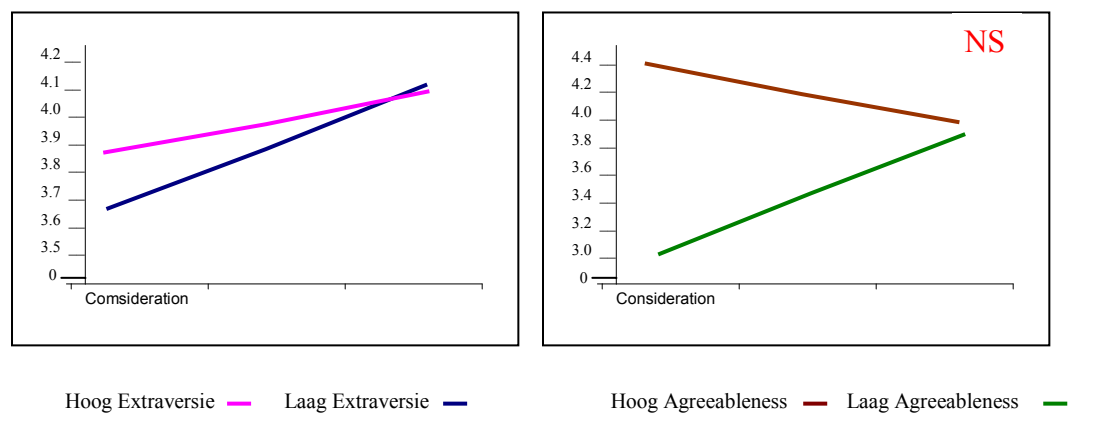
Figuur 9: De relatie tussen Consideratie en Bevlogenheid, voor Extraversie en Agreeableness



Figuur 10: De relatie tussen Consideratie en Burnout, voor Extraversie en Agreeableness



Figuur 11: De relatie tussen Consideratie en Taakprestatie, voor Extraversie en Agreeableness



Voor mensen die hoog op extraversie scoren is het effect erg klein en niet significant, voor is een verschil in de mate van Consideratie dus niet van toegevoegde waarde met betrekking tot hun prestatie.

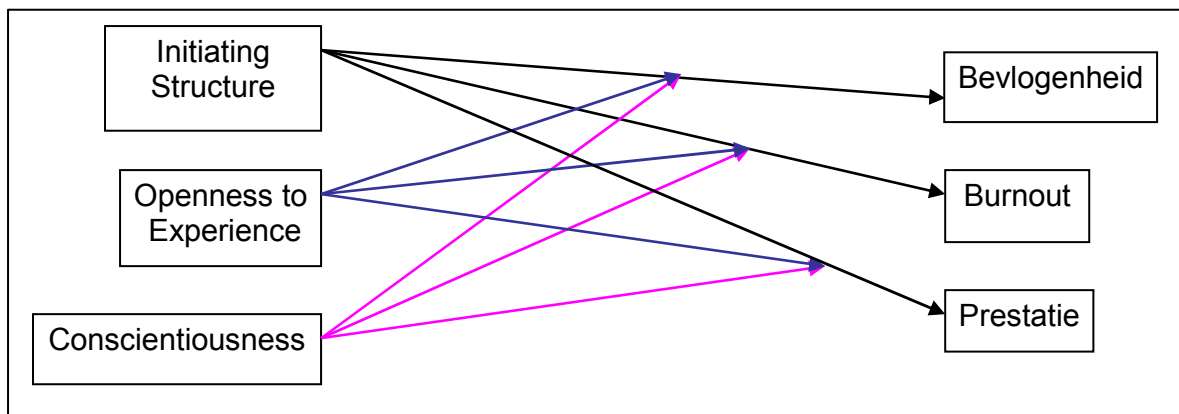
Er zit een duidelijk verschil in constanten tussen mensen boven en onder gemiddeld agreeableness, respectievelijk 4.44 en 2.98. Mensen welke boven gemiddeld scoren op agreeableness presteren beter bij een gelijke mate van Consideratie. Voor hen is een verandering van de mate van Consideratie echter niet van invloed op hun prestatie. Voor mensen welke gemiddeld laag scoren op agreeableness is er wel een effect van Consideratie ($\beta = .38, p < .01$). Zij presteren beter naarmate Consideratie hoger wordt.

Samenvattend kunnen de hypothesen 7a en 7b beide slechts gedeeltelijk bevestigd worden. Hoewel bevestigd kan worden dat zowel Extraversie en Agreeableness correleren met de uitkomstvariabelen zijn alleen de interactie-effecten van Extraversie met Consideratie op Taakprestatie en Agreeableness met Consideratie op Burnout significant bevonden.

5.3.3.2 Persoonlijkheid als moderator: Structuur

Hypothesen 6a en 6b staan schematisch weergegeven in figuur 12. Tabel 10 laat de resultaten zien van de modererende effecten van Conscientiousness en Openness to Experience zien tussen Structuur en de uitkomstvariabelen Bevlogenheid, Burnout en Prestatie. Stap 2 geeft de toegevoegde waarde aan van zowel Conscientiousness als Openness to Experience. Stap 3 geeft vervolgens het interactie-effect aan tussen Structuur en de betreffende persoonlijkheidsfactor.

Figuur 12: Onderzoeksmodel, Structuur – Extraversie – Agreeableness – Uitkomstvariabelen.



Zoals te zien in Tabel 10 heeft ook Conscientiousness significante directe effecten op de uitkomst variabelen bevoegenheid en taakprestatie ($\Delta R^2 = .03$ en $\Delta R^2 = .14$, $p < .05$ respectievelijk).

Openness to Experience heeft alleen significant effect op Burnout en Taakprestatie ($\Delta R^2 = .05$, $p < .05$). Daarbij is er een significant interactie effect van Conscientiousness met Structuur op Taakprestatie ($\Delta R^2 = .14$, $p < .01$). En ook hier een significant interactie effect van Agreeableness met Structuur op Burnout ($\Delta R^2 = .04$, $p < .05$) en ook hier heeft Agreeableness op zich geen significant effect.

Ook hier is de relatie tussen Structuur en Bevoegenheid, Burnout en Taakprestatie verder uitgewerkt in twee subgroepen. Er is een onderverdeling gemaakt naar personen welke boven gemiddeld of onder gemiddeld scoorden voor Conscientiousness en voor Openness to Experience. De resultaten staan in tabel 11.

Tabel 10: Uitkomsten Hiërarchische regressie analyse: Persoonlijkheid als moderator Structuur – uitkomstvariabelen.

Variabele		Bevoegenheid			Burnout			Taakprestatie		
		Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Structuur	β	-.04	-.04	-.04	-.10	-.10	-.08	.20	.21	.20
Conscientiousness	β		.12	.14		.13	.10		.07	.09
Structuur* Conscientiousness	β			.37**			-.57**			.38**
	ΔR^2		.02	.14**		.02	.32**		.00	.14**
	ΔF		.71	7.70**		.841	23.00**		.21	8.14**
Structuur	β	-.01	-.02	.48	-.04	-.04	-2.24*	.12	.10	.38
Open. To Exper.	β		.14	.37		.01	-1.00*		.23*	.01
Structuur* Open. To Exper.	β			-.56			2.5*			.54
	ΔR^2		.02	.00		.00	.04*		.05*	.00
	ΔF		2.17	.22		.01	4.42*		6.37*	.21

+ $p > .10$, two tailed * $p > .05$, two tailed, ** $p > .01$, two tailed

Tabel 11:

De relatie tussen Structuur en Bevoegenheid, Burnout en Taakprestatie voor Conscientiousness en Openness to Experience.

Variabele	Bevoegenheid			Burnout			Taakprestatie		
	Const.	β	B	Const.	β	B	Const.	β	B
Boven gemiddeld Conscientious	3.98	-.08	-.10	1.60	.10	.09	3.81	.12	.09
Onder gemiddeld Conscientious	3.28	.09	.09	2.39	-.21	-.16	3.64	.11	.06
Boven gemiddeld Open. to Exp.	3.87	-.04	-.05	1.67	.06	.06	3.65	.18	.12
Onder gemiddeld Open. to Exp.	3.42	.03	.03	2.29	-.17	-.12	3.77	.05	.03

+ $p > .10$, two tailed * $p > .05$, two tailed, ** $p > .01$, two tailed



In figuur 13 is te zien dat mensen hoog gemiddeld op conscientiousness gemiddeld meer bevlogenheid ervaren dan mensen laag gemiddeld op conscientiousness, bij gelijkhouding van Structuur. Ditzelfde is te zien voor openness to experience. Ook hier geldt dat een verschil in de mate van Structuur geen significant effect heeft op bevlogenheid, maar dat mensen die gemiddeld hoger scores op agreeableness hoger scores op bevlogenheid.

In figuur 14 kan men zien dat het effect (hoewel niet significant) van conscientiousness op Burnout voor mensen welke hoog scores op conscientiousness heel licht positief is ($\beta = .10$, ns). Voor mensen die laag scores op conscientiousness is het effect juist negatief ($\beta = -.21$, $p < .15$), maar marginaal.

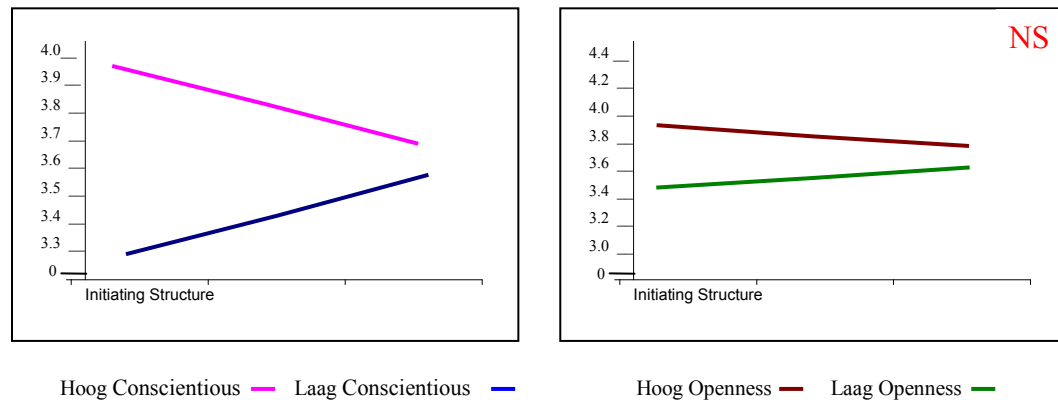
Zoals in tabel 11 (in figuur 15) af te lezen is, heeft conscientiousness zowel significant direct effect op taakprestatie ($\beta = .37$, $p < .01$), als een significant moderator effect ($\Delta R^2 = .03$, $p < .01$).

In tabel 11 valt echter te zien dat wanneer de groep in tweeën gesplitst wordt, de significantie van dit effect vervalst en dat het moderator effect ($\Delta R^2 = .03$, $p < .01$) zich vooral uit in de dispositie van mensen welke boven gemiddeld conscientious zijn. Wat inhoudt dat zij lager scores op burnout dan mensen die onder gemiddeld open to experience zijn.

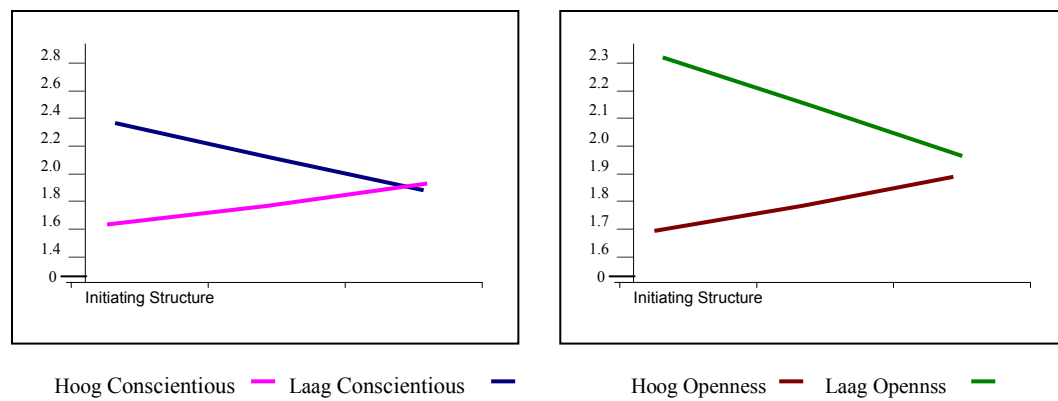
Er is wel een direct effect te zien van openness to experience op taakprestatie ($\beta = .23$, $p < .05$), maar er bestaat geen interactie effect van openness to experience samen met Structuur op taakprestatie.

Figuur 13:

De relatie tussen Structuur en Bevlogenheid, voor Conscientiousness en Openness to Experience

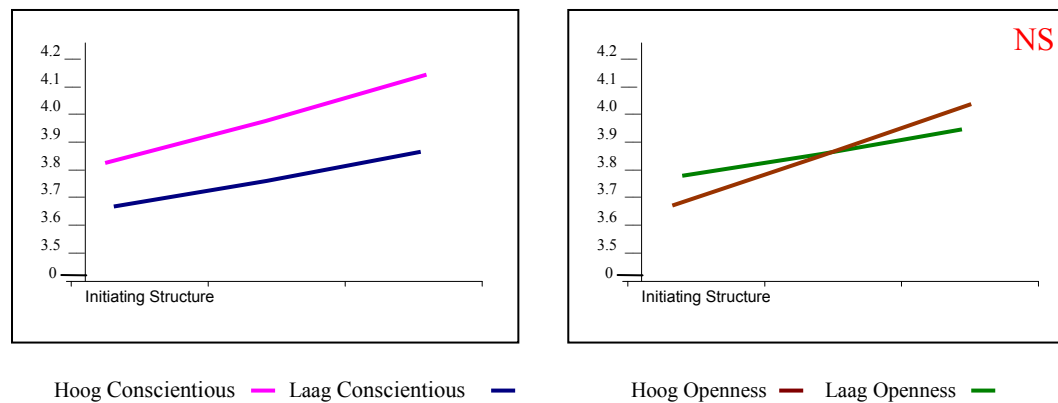


Figuur 14: De relatie tussen Structuur en Burnout, voor Conscientiousness en Openness to Experience



Figuur 15:

De relatie tussen Structuur en Taakprestatie, voor Conscientiousness en Openness to Experience



Samenvattend: deze resultaten laten zien dat hypothese 8a bevestigd kan worden; er bestaat een interactie-effect tussen Conscientiousness en Structuur dat zich uit in alle drie de uitkomstvariabelen. Hypothese 8b kan echter slechts gedeeltelijk worden bevestigd. Er werd alleen een interactie-effect gevonden van Openness to Experience en Structuur op burnout.

6 Discussie

In dit onderzoek zijn een drietal vragen aan bod gekomen. Allereerst is er gekeken naar de toegevoegde waarde van Consultatief en Inspirationeel leiderschap boven Consideratie en Structuur. Waarna er nog twee vragen zijn gesteld om deze laatste, de twee originele leiderschapstijlen, verder te onderzoeken. Er werd gevraagd naar de rol van onderling vertrouwen en volging persoonlijkheid. Hierbij werd verondersteld dat onderling vertrouwen een mediator en persoonlijkheid van de volging een moderator effect zou hebben.

6.1 Belangrijkste bevindingen

Allereerst werd duidelijk dat Consideratie een belangrijke vorm van leiderschap is. Deze leiderschapstijl bleek significant verband te houden met alle vijf de uitkomstvariabelen: Arbeidssatisfactie, Bevlogenheid, Burnout, Taakprestatie en OCB, maar hield nog het meest verband met de variabelen op gebied van welzijn van de volging.

Toevoeging van de leiderschapstijlen Structuur, Consultatief en Inspirationeel leiderschap, bleek niet van toegevoegde waarde; Consideratie was dé factor welke verantwoordelijk was voor de verklaarde variantie. Hierop bleek echter wel één uitzondering te zijn, namelijk met betrekking tot Taakprestatie. Taakprestatie werd het meest beïnvloed door Consultatief leiderschap, na toevoeging van deze leiderschapstijl verdween zelfs het effect van Consideratie, de factor die voor alle andere variabelen de belangrijkste was gebleken. Op gebied van zelfgerapporteerde Taakprestatie heeft Consultatief leiderschap dus een belangrijke toegevoegde waarde.

Vervolgens is er ingegaan op de mediërende rol van onderling vertrouwen in deze effecten. Een groot gedeelte van de effecten van Consideratie loopt via onderling vertrouwen, met uitzondering van het effect op Burnout en OCB. Aangezien

Consideratie eerder al de belangrijkste verklarende factor bleek te zijn, kan dus gezegd worden dat onderling vertrouwen een belangrijke rol in leiderschap speelt.

Er is vervolgens tevens gekeken of het effect van Consultatief leiderschap op Taakprestatie ook op deze manier te verklaren was, maar dit bleek niet het geval te zijn. Consultatief leiderschap heeft wel een verband met Taakprestatie, maar dit loopt niet via onderling vertrouwen. Onderling vertrouwen heeft dus een belangrijke invloed, maar deze is vooral gericht op het welzijn van volgelingen.

Ook de invloed van de volgelings op de relatie van leiderschap met de uitkomstvariabelen is onderzocht. De derde onderzoeksvraag was gericht op de modererende rol van persoonlijkheid van de volgelings in combinatie met de “forgotten ones” op de uitkomstvariabelen. Hiertoe werden de toegevoegde waarden van de interactie-effecten bekeken. Alle vier de persoonlijkheidsfactoren bleken significante interacties te hebben met de leiderschapstijlen Consideratie en Structuur te hebben.

Belangrijkste bevinding was dat er uit de vorige analyses kwam dat Consideratie slechts marginaal gecorreleerd was aan Taakprestatie en Structuur helemaal niet. De “forgotten ones” bleken hier wel significant verband te houden met Taakprestatie. De relatie wordt echter gemodereerd door de persoonlijkheid van de volgelings. Zo blijkt onder andere Extraversie een interactie te hebben met Consideratie en deze het effect op prestatie te modereren: het effect was sterker voor mensen welke onder gemiddeld scoren.

Structuur bleek vooral samen te hangen met de mate van Conscientiousness van de volgelings. Deze interactie zorgde voor significante effecten op alle geteste variabelen.

6.2 Implicaties voor de theorie

Belangrijker: wat hebben deze resultaten nu te betekenen?

Allereerst biedt deze thesis een belangrijke onderbouwing voor de conclusie van Judge et al. (2004). Zij stelden dat “the forgotten ones” Consideratie en Structuur niet meer uit hedendaags onderzoek mogen ontbreken. Vooral Consideratie blijkt een grote invloed uit te oefenen op het welzijn van volgelingen. Judge et al. vonden wel Structuur positief gecorreleerd was met prestatie wat in dit onderzoek gevonden werd met interactie met conscientiousness. Judge et al. (2004) vonden wel een klein

significant effect van Consideratie op prestatie. Dit kleine verschil werd in dit onderzoek ook gevonden, maar er werd daarbij ook aangetoond dat dit verschil te verklaren viel door Consultatief leiderschap. De Forgotten Ones mogen dus zeker niet uit hedendaags onderzoek ontbreken, vooral Consideratie niet. Toch mag ook de recente stijl Consultatief leiderschap niet uit hedendaags onderzoek ontbreken aangezien deze een toegevoegde waarde heeft bij het voorspellen van prestatie.

House (1971) beschrijft in zijn path-goal theorie dat een leider een stijl moet hanteren welke rekening houdt met de omgeving en individuele kenmerken van volgelingen. Dit onderzoek sluit daarbij aan, door te laten zien dat verschillende persoonlijkheden anders reageren op dezelfde leiderschapstijlen; alle vier de persoonlijkheidsfactoren bleken als moderator op te treden.

6.3 Implicaties voor de praktijk

Wat betekent dit voor de praktijk? De Jong (2007) beschrijft een onderzoek van Wexley en Numerof (1975) waaruit bleek dat leidinggevende gecoacht kunnen worden om een meer sociaal-emotionele leiderschapstijl te hanteren en zo meer consideratie te tonen naar hun volgelingen. Dit had een vergroting van de arbeidssatisfactie van de volgelingen tot gevolg. Echter bleek Consultatief leiderschap het belangrijkste effect te hebben op prestatie. Voor een optimale effectiviteit van leiderschap is dus een combinatie van stijlen gewenst.

Hier is gebleken dat verschillende persoonlijkheden in meer of mindere, soms zelfs tegengestelde, mate profiteren van een taak of mensgerichte leiderschapstijl. Bewustwording en gebruikmaking van dit verschil is belangrijk voor de verbetering van welzijn en prestaties van volgelingen.

Stoker et al. (2001) lieten reeds zien dat aanpassing van de leiderschapstijl door een leider aan de kenmerken van een volgeling loont, en zorgt voor een toename van de effectiviteit van de leider. Kennis van de effecten van leiderschapstijlen in combinatie met persoonlijkheidsprofielen kan leiders helpen hun leiderschapstijl aan volgelingen aan te passen.

6.4 Kanttekeningen/ aanbevelingen

Allereerst kunnen er door de opzet van dit onderzoek geen uitspraken gedaan worden met betrekking tot causaliteit. Er was hier sprake van slechts één meetmoment en om

uitspraken te kunnen doen over causaliteit dient er een longitudinaal onderzoek gedaan te worden met meerdere meetmomenten in de tijd. Een dergelijk onderzoek zal ook meer informatie bieden op gebied van mediatie. Dit onderzoek is cross-sectioneel met als gevolg dat de mediatie volgens Taris & Kompier (2006) niet als betrouwbaar kan worden beschouwd. Volgens Taris & Kompier (2006) is er om mediatie goed vast te kunnen stellen een onderzoek nodig met tenminste drie meetmomenten.

Daarbij moeten er terughoudend met de resultaten met betrekking tot de leiderschapstijl Structuur worden omgegaan. De schaal waar deze leiderschapstijl mee gemeten is bleek slechts matig betrouwbaar. Herhaling van dit onderzoek met een andere schaal is dus aanbevolen.

De resultaten met betrekking tot Taakprestatie kwamen niet altijd overeen met voorgaande onderzoeken, hier werden vaak wel directe effecten gevonden (Mulder et al., 1970; Stoker et al., 2001). Een verklaring voor dit verschil kan zijn dat wij hier enkel gebruikt hebben gemaakt van zelfratings. Vervolg onderzoek waarbij ook ratings van bijvoorbeeld de leider worden betrokken, of een meer objectieve meting worden daarom ook aanbevolen. Daar staat tegenover dat volgens De Jong et al. (1994) overeenkomstige resultaten vonden voor zelfratings van prestatie en ratings van de leidinggevenden, zelfratings bleken een valide manier te zijn om prestatie van de volgelinge te meten.

7 Referenties

- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *The Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.
- Beyer, J. M. (1999). Taming and Promoting Charisma to Change Organizations. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 307-330.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.
- Breukelen, W. van. & Vlist, R. van der (2005). Participatief leiderschap: mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag & Organisatie*, 18 (3), 156-180.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Cummins, R. C. (1971). Relationship of Structuur and Job Performance as Moderated by Consideration. *Journal of Applied Psychology*, 55 (5), 489-490.
- De Hoog, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van de Berg P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. M. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 19, 409-425.
- De Jong, R. D. (2007). Counseling en coaching. In: Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. *De psychologie van arbeid en gezondheid*. p 149- 167. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- De Jong, R. D., Eck, C. M., van, & Bos, K., van den. (1994). The Big Five personality factors, leadership, and military functioning. *Personality Psychology in Europe*, 5, 216-221.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2006). Employee well-being and jobperformance: Where we stand and where we should go. In S. McIntyre & J. Houdmont (eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice 1*, 83-111.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership. An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.



- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the Roles of Job Involvement and Work centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior, 23* (1), 93-108.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management review, 11*, (3) 618-634.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly, 19*, 409-425.
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology, 37* (1), 1-6.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. In: *Personnel Psychology, 15*, 43-46.
- Cummins, R. C. (1971). Relationship of Structuur and Job Performance as Moderated by Consideration. *Journal of Applied Psychology, 55* (5), 489-490.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 588-607.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist, 46* (6), 493-504.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16* (3), 321-339.
- House, R. J., Filley, A. C., & Kerr, S. (1971). Relation of Leader Consideration and Structuur to R and D Subordinates' Satisfaction. *Administrative Science Quarterly, 16* (1), 19-30.
- House, R. J., (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly, 7* (3), 323-352.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five_Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology, 85* (5), 751-765.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Structuur in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89* (1), 36-51.



- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 949-964.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature. *Organizational Behavior and Human Performances*, 12, 62-82.
- Khatri, N., Ng, H. A., & Lee, T. H. (2001). The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 373-393.
- Kim, H. & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness an advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviours from the multiple-linkage model. *The Leadership Quarterly*, 6 (3), 361-377.
- Kirkpatrick, A. H., & Locke, E. A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (1), 36-51.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey Bass. In Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 949-964.
- Leenhouts, M. (2008). Organisatiewaarden verder onderzocht. Kwantitatief onderzoek naar de relatie tussen organisatiewaarden, leiderschapstijl en arbeidssatisfactie. Utrecht: Scriptie voor de Universiteit Utrecht.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2) 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McCrae, R.R., & Costa Jr., P.T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology* (52), 81-90.



- Mulder, M., Jong, R. D. de, Koppelaar, L., & Verhage, J. (1986). Power, Situation, and Leaders' Effectiveness: An Organizational Field Study. *Journal of Applied Psychology, 71* (4), 566-570.
- Mulder, M., Ritsema, J. R., Van Eck, C. M., & De Jong, R.D. (1970) An organisation in crisis and non-crisis situations. *Human Relations, 24*, (1), 19-41.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: it's Nature, Antecedants and Consequences. SAGE publications, inc. In: Puijk, J. F. (2009). Taak & sociaal gericht leiderschap in relatie tot taak-, sociaal- en organisatiegericht citizenship gedrag van de volgeling: De medierende en modererende rol van team commitment en emotionele uitputting. Utrecht: Scriptie voor de Universiteit Utrecht.
- Palm, I. (2007). The relation between Leadership and Outcome Variables, Follower Personality as a moderator. Utrecht: Scriptie voor de Universiteit Utrecht.
- Petty, M. M., MCGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *The Academy of Management Review, 9*, (4) 712-721.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1* (2), 107-142.
- 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), 513-563.
- Puijk, J. F. (2009). Taak & sociaal gericht leiderschap in relatie tot taak-, sociaal- en organisatiegericht citizenship gedrag van de volgeling: De medierende en modererende rol van team commitment en emotionele uitputting. Utrecht: Scriptie voor de Universiteit Utrecht.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior 25*, 293–315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie, 17* (2), 89 -112.
-

- Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (1993). The Construct Validity of Two Burnout Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (7), 631-647.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatoritive analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Somech, A. (2005). Effectiveness Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41, 777-800.
- Somech, A., Wederow, M. (2006). The Impact of Participative and Directive Leadership on Teachers' Performance: The Intervening Effects of Job Structuring, Decision Domain, en Leader-Member Exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42, 746-770.
- Statistics Calculator: Sobel test for the significance of Mediation. Retrieved Juli 21, 2009, from <http://www.danielsoper.com/statcalc/calc31.aspx>.
- Stevens, C. D., & Ash, R. A. (2001). Selecting Employees For Fit: Personality And Preferred Managerial Style. *Journal of Managerial Issues*, 13 (4), 500-517.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 47, (1), 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *The handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Taris, T.W., & Kompier, M.A.J. (2006), Games researchers play – extreme-groups analysis and mediation analysis in longitudinal occupational health research. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol 32, 6, 463-472.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Weed, S. E., Mitchell, T. R., & Moffitt W. (1976). Leadershipstyle, Subordinate Personality, and Task Type as Predictors of Performance and Satisfaction with Supervision. *Journal of Applied Psychology*, 61 (1), 58-66.
- Wu, V., & Short, P. M. (1996). The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction. *Journal of Instructional Psychology*, 23 (1), 85-90.

7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Vragenlijst

Welkom bij deze vragenlijst.

Graag wil ik u vragen alle vragen zorgvuldig in te vullen. Vul bij twijfel het antwoord in dat het meest in de buurt ligt. Alle gegevens zullen volledig vertrouwelijk en anoniem behandeld worden en niet aan derden worden verstrekt.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!



De volgende vragen gaan over hoe u functioneert in uw werk. Wilt u aangeven wat op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord aan te vinken? [1/6]

1. Mijn leidinggevende toont vertrouwen in mij.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

2. Ik vind mijn werk leuk.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

3. Mijn werk inspireert mij.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

4. Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

5. Ik ben gemotiveerd mijn werk goed te doen.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

6. Op mijn werk bruis ik van de energie.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

7. Ik weet zeker dat mijn leidinggevende mij altijd eerlijk zal proberen te behandelen.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd



8. Ik heb plezier in mijn werk.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

9. Ik ga helemaal op in mijn werk.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

10. Over het algemeen ben ik tevreden over mijn werk.

- Sporadisch
- Af en toe
- Regelmatig
- Dikwijls
- Altijd

De volgende vragen gaan over uw stemming van de afgelopen week. Geef voor ieder van de onderstaande uitspraken aan in hoeverre de uitspraak de afgelopen week voor u van toepassing was. [2/6]

11. Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.

- Helemaal niet of nooit van toepassing.
- Een beetje of soms van toepassing.
- Redelijk vaak van toepassing.
- Zeer zeker of meestal van toepassing.
- Altijd van toepassing.

12. Ik voel me "opgebrand" door mijn werk.

- Helemaal niet of nooit van toepassing.
- Een beetje of soms van toepassing.
- Redelijk vaak van toepassing.
- Zeer zeker of meestal van toepassing.
- Altijd van toepassing.

13. Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.

- Helemaal niet of nooit van toepassing.
- Een beetje of soms van toepassing.
- Redelijk vaak van toepassing.
- Zeer zeker of meestal van toepassing.
- Altijd van toepassing.

14. Aan het eind van een werkdag voel ik me leeg.

- Helemaal niet of nooit van toepassing.
- Een beetje of soms van toepassing.
- Redelijk vaak van toepassing.
- Zeer zeker of meestal van toepassing.
- Altijd van toepassing.



De volgende vragen hebben betrekking op de houding van uw leidinggevende naar u toe. Wilt u het antwoord aanvinken dat het beste beschrijft hoe uw leidinggevende zich over het algemeen gedraagt? [3/6]

Mijn direct leidinggevende:.....

15. ...is vriendelijk en open.

- Geheel niet mee eens.
 Niet mee eens.
 Neutraal.
 Wel mee eens.
 In zeer sterke mate mee eens.

16. ...hiestart in geval van verschil van mening naar mijn argumenten en ik naar die van hem of haar.

- Geheel niet mee eens.
 Niet mee eens.
 Neutraal.
 Wel mee eens.
 In zeer sterke mate mee eens.

17. ...creëert een gemeenschappelijk gevoel van verantwoordelijkheid aan een belangrijke opdracht/missie.

- Geheel niet mee eens.
 Niet mee eens.
 Neutraal.
 Wel mee eens.
 In zeer sterke mate mee eens.

18. ...pleegt ook over belangrijke zaken echt wijsdijds overleg.

- Geheel niet mee eens.
 Niet mee eens.
 Neutraal.
 Wel mee eens.
 In zeer sterke mate mee eens.

19. ...neemt snel de leiding.

- Geheel niet mee eens.
 Niet mee eens.
 Neutraal.
 Wel mee eens.
 In zeer sterke mate mee eens.

20. ...geeft uiting aan zijn waardering.

- Geheel niet mee eens.
 Niet mee eens.
 Neutraal.
 Wel mee eens.
 In zeer sterke mate mee eens.

21. ...bepaalt in detail wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren.

- Geheel niet mee eens.
 Niet mee eens.
 Neutraal.
 Wel mee eens.
 In zeer sterke mate mee eens.

22. ...handelt zonder zijn medewerkers te raadplegen.

- Geheel niet mee eens.
 Niet mee eens.
 Neutraal.
 Wel mee eens.
 In zeer sterke mate mee eens.



23. ...maakt duidelijk wat ieders verantwoordelijkheden en taken zijn.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

24. ...zorgt ervoor dat ik me op mijn gemak voel.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

25. ...maakt mij bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, aspiraties en idealen.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

26. ...draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

Geef aan welke stelling het meest op de samenwerking met uw leidinggevende van toepassing is. [4/6]

27. De samenwerking met mijn leidinggevende is:

- De minst effectieve samenwerking die ik ken.
- Flink ondergemiddeld, in de onderste 10%.
- Matig ondergemiddeld, in de onderste 25%.
- Iets ondergemiddeld, in de onderste 40%.
- Gemiddeld in effectiviteit.
- Iets bovengemiddeld, in de top 40%.
- Matig bovengemiddeld, in de top 25%.
- Flink bovengemiddeld, in de top 10%.
- De meest effectieve samenwerking die ik ken.



De volgende vragen gaan over hoe u functioneert in uw werk. Wilt u aangeven wat op u van toepassing is door steeds de best passende optie aan te vinken. [5/6]

28. Ik ondernem stappen om problemen op het werk van collega's te voorkomen.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

29. Ik verzot veel werk.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

30. Ik deel graag mijn expertise met anderen.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

31. Ik functioneer effectief in mijn functie.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

32. Ik help collega's die kampen met problemen op het werk.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

33. De kwaliteit van mijn werk is hoog.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

34. Ik help mijn collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

35. Mijn werkt tempo ligt hoog.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.

36. Ik doe alles om optimaal te presteren in mijn werk.

- Geheel niet mee eens.
- Niet mee eens.
- Neutraal.
- Wel mee eens.
- In zeer sterke mate mee eens.



Dit deel van de vragenlijst bevat een aantal woorden waarmee u zichzelf kunt beschrijven. Wil u zichzelf beschrijven zoals u zichzelf ziet, dus niet zoals u eigenlijk zou willen zijn. [6/6]

37. Ik ben zeer: radio 1. introvert radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. extravert
38. Ik ben zeer: radio 1. kil radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. warm
39. Ik ben zeer: radio 1. chaotisch radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. ordelijk
40. Ik ben: radio 1. niet intelligent radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. zeer intelligent
41. Ik ben zeer: radio 1. lusteloos radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. energiek
42. Ik ben zeer: radio 1. on aardig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. aardig
43. Ik ben zeer: radio 1. onverzant- woordelijk radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. van
44. Ik ben zeer: radio 1. onopmerkzaam radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. sensitief
45. Ik ben zeer: radio 1. zwijgzam radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. praatgraag
46. Ik ben zeer: radio 1. gespannen radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. bereidwillig
47. Ik ben zeer: radio 1. onbetrouwbaar radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. betrouwbaar
48. Ik ben zeer: radio 1. zenuwachtig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. rustig
49. Ik ben zeer: radio 1. globaal radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. analytisch
50. Ik ben: radio 1. niet enthousiast radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. zeer enthousiast
51. Ik ben zeer: radio 1. egotistisch radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. onbaatzuchtig
52. Ik ben zeer: radio 1. zalzig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. nauwgezet
53. Ik ben zeer: radio 1. onnadankend radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. bedachtzaam
54. Ik ben zeer: radio 1. verlegen radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. brutaal
55. Ik ben zeer: radio 1. grof radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. beleefd
56. Ik ben zeer: radio 1. onhandig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. handig
57. Ik ben zeer: radio 1. niet nieuwsgierig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. nieuwsgierig
58. Ik ben zeer: radio 1. passief radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. actief
59. Ik ben zeer: radio 1. wantrouwend radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. lichtgelovig
60. Ik ben zeer: radio 1. slordig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. degelijk
61. Ik ben zeer: radio 1. fantasieloos radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. fantasierijk
62. Ik ben zeer: radio 1. onderdanig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. assertief
63. Ik ben zeer: radio 1. onvriendelijk radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. vriendelijk



64. Ik ben zeer:	radio 1. labiel radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. stabiel
65. Ik ben zeer:	radio 1. niet creatief radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. creatief
66. Ik ben zeer:	radio 1. niet zelfverzekerd radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. zelfver
67. Ik ben zeer:	radio 1. gierig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. gul
68. Ik ben zeer:	radio 1. roekeloos radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. voorzichtig
69. Ik ben zeer:	radio 1. onbeschaafd radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. beschaafd
70. Ik ben zeer:	radio 1. gereserveerd radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. spontaan
71. Ik ben zeer:	radio 1. inflexibel radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. flexibel
72. Ik ben zeer:	radio 1. lichtzinnig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. serieus
73. Ik ben zeer:	radio 1. emotioneel radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. niet emotioneel
74. Ik ben zeer:	radio 1. natief radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. wereldwijd
75. Ik ben zeer:	radio 1. niet sociaal radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. sociaal
76. Ik ben zeer:	radio 1. onserlijk radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. eerlijk
77. Ik ben zeer:	radio 1. onvoorspelbaar radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. voorspelb
78. Ik ben zeer:	radio 1. niet origineel radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. origineel
79. Ik ben zeer:	radio 1. geremd radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. impulsief
80. Ik ben zeer:	radio 1. intolerant radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. tolerant
81. Ik ben zeer:	radio 1. inefficiënt radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. efficiënt
82. Ik ben zeer:	radio 1. oppervlakkig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. diepgaand
83. Ik ben zeer:	radio 1. niet avontuurlijk radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. avontuur
84. Ik ben zeer:	radio 1. opschepperig radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. bescheiden
85. Ik ben zeer:	radio 1. extravagant radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. behoudend
86. Ik ben zeer:	radio 1. niet artistiek radio 2.* radio 3.* radio 4.* radio 5.* radio 6.* radio 7.* radio 8.* radio 9. artistiek

Dit is het einde van de survey. Zou u zo vriendelijk willen zijn de onderstaande vragen nog in te vullen. Deze zijn slechts bedoeld als achtergrond en als context voor het onderzoek.
Uw anonimiteit zal zeker gewaarborgd blijven.

87. Leeftijd:

88. Geslacht:

Man
 Vrouw

89. Hoogst behaalde educatie

middelbare school
 MBO
 HBO
 WO
 anders

90. Hoe lang werkt u voor uw huidige organisatie?
(in jaren)

91. Hoe lang werkt u onder uw huidige leidinggevende?
(in jaren)

92. Op welk managementniveau bent u huidig werkzaam?

1. niet
 2. 1e (lager)
 3. 2e (middel)
 4. 3e (hoger)
 5. 4e (hoog)
 6. Hoger/ directie

Dit was de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking. Uw gegevens zijn opgenomen in de database. Alle gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en niet aan derden verstrekt.

Mail voor vragen of opmerkingen naar:

boskemper@gmail.com

Met vriendelijke groet,

Daniëlle Boskemper

