



Utrecht University

## Verschillen in *supervisor support*: Waarneming of werkelijkheid?

### Percepties van verschillen, verschillen in percepties en de samenhang met affectieve organisatorische binding

*Perceived Supervisor Support* wordt gedefinieerd als de mate waarin een werknemer zich gesteund voelt door zijn of haar leidinggevende. Deze percepties van steun kunnen positief of negatief doorwerken op de affectieve organisatorische binding van medewerkers: de bereidheid om loyaliteit en energie te geven aan een organisatie.

De binding van werknemers kan ervoor zorgen dat zij een organisatie minder snel verlaten. Het is daarom relevant om in de zorgsector, waar op het moment van schrijven een personeelstekort heerst, onderzoek te doen naar manieren om de binding van werknemers te waarborgen. In deze studie staan een tweetal relaties centraal. Enerzijds is gekeken naar de samenhang tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en affectieve organisatorische binding, met percepties van distributieve eerlijkheid als mogelijke mediërende variabele. Eerder onderzoek wees uit dat percepties van eerlijkheid positief doorwerken op de binding van werknemers. Verwacht werd dat verschillen van steun als een oneerlijke verdeling van output zouden kunnen worden gezien en dat percepties van verschillen daarom negatief gerelateerd zouden zijn aan distributieve eerlijkheid, en daarmee ook aan organisatorische binding. Anderzijds is de samenhang tussen verschillen in percepties van *supervisor support* en affectieve binding met *situational strength* als mogelijke mediator onderzocht. Gedeelde percepties kunnen zorgen voor een sterkere situatie, en een sterkere situatie is bewezen positief gerelateerd aan een betere binding van werknemers. Daarom werd verwacht dat verschillen in percepties van *supervisor support* negatief gerelateerd zouden zijn aan *situational strength*, en daarmee ook aan binding. Om de hypothesen te testen is bij 107 werknemers in de Nederlandse zorgsector data verzameld aan de hand van een digitale vragenlijst. De data is door middel van een multipelle regressie geanalyseerd. De resultaten laten een negatieve samenhang tussen verschillen in percepties en affectieve binding zien, met distributieve eerlijkheid als significante partiële mediator. Voor zowel de directe relatie tussen percepties van verschillen en organisatorische binding als de indirecte relatie via *situational strength* wordt geen significant bewijs gevonden. Dit onderzoek onderschrijft de discrepantie tussen werkelijkheid en waarneming en impliceert dat leidinggevendenden moeten zorgen voor percepties van gelijkheid in *supervisor support* om deze steun effectief te laten doorwerken op organisatorische binding. Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek worden besproken.

03 juli 2020

Daan Verkooijen (4293738)

Begeleider: Julia Penning de Vries MSc

Tweede beoordelaar: Prof. dr. Eva Knies

Opleiding: Master Strategisch *Human Resource Management*

Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

## 1. INHOUDSOPGAVE

|  |    |
|--|----|
| 1. inhoudsopgave.....  | 1  |
| 2. Introductie.....  | 3  |
| 3. Relevantie.....   | 6  |
| 3.1 Wetenschappelijke relevantie.....  | 6  |
| 3.2 Maatschappelijke en praktische relevantie.....                                       | 7  |
| 4. Theoretisch Kader.....  | 8  |
| 4.1 Affectieve organisatorische binding.....   | 8  |
| 4.2 <i>Perceived Supervisor Support</i> .....  | 10 |
| 4.3 Percepties van verschillen en verschillen in percepties.....                         | 12 |
| 4.3.1 Percepties van verschillen en distributieve eerlijkheid: H1 en H2.....             | 13 |
| 4.3.2 Verschillen in percepties en <i>situational strength</i> : H3 en H4.....           | 15 |
| 5. Methoden.....   | 19 |
| 5.1 Onderzoeksbenadering.....  | 19 |
| 5.2 Data.....  | 19 |
| 5.3 Meetinstrumenten.....  | 21 |
| 5.3.1. <i>Perceived Supervisor Support</i> .....   | 22 |
| 5.3.2 Percepties van verschillen in <i>supervisor support</i> .....                      | 22 |
| 5.3.3 Affectieve organisatorische binding.....   | 23 |
| 5.3.4 distributieve eerlijkheid.....   | 23 |
| 5.3.5 <i>Situational strength</i> .....  | 24 |
| 5.4. Meetkwaliteit.....  | 24 |
| 5.5.1 Algemeen.....  | 24 |
| 5.4.2 Meetkwaliteit van gebruikte schalen.....   | 25 |
| 5.4.2.2 Percepties van gelijkheid ( <i>reversed</i> van percepties van verschillen)..... | 25 |
| 5.4.2.3 Affectieve organisatorische binding.....   | 25 |
| 5.4.2.4 Distributieve eerlijkheid.....   | 26 |
| 5.4.2.5 <i>Situational strength</i> .....  | 27 |
| 5.5. Analytische strategie.....  | 27 |
| 6. Resultaten.....   | 28 |
| 6.1 Percepties van gelijkheid ( <i>reversed</i> van percepties van verschillen).....     | 30 |
| 6.2 Verschillen in percepties.....   | 32 |
| 7. Discussie en conclusie.....   | 33 |
| 7.1 Theoretische implicaties.....  | 34 |
| 7.2 Praktische implicaties.....  | 36 |
| 7.3 Limitaties.....  | 38 |
| 7.4 Conclusies.....  | 39 |
| 8. Bijlagen.....   | 40 |

|  |    |
|--|----|
| 8.1 Bijlage 1. <i>Informed consent</i> ..... | 40 |
| 8.2 Bijlage 2. Meetinstrumenten .....        | 40 |
| 8.2.1 Gebruikte schalen.....                 | 40 |
| 8.2.2 Factoranalyses meetinstrumenten .....  | 44 |
| 9. Referenties .....                         | 47 |

## 2. INTRODUCTIE

De Nederlandse zorgsector kampt anno 2020 met een personeelstekort. Ziekenhuizen zijn hierdoor onder andere genoodzaakt planbare operaties uit te stellen, en hebben vaak moeite specialistische afdelingen open te houden omdat er onvoldoende personeel beschikbaar is. De Nederlandse overheid heeft geïnvesteerd in de instroom van nieuw personeel, maar onderzoek heeft uitgewezen dat de tekorten blijven bestaan omdat een groot deel van de nieuwe werknemers de zorgsector binnen twee jaar weer verlaat (De Jonge, 2018). Het is daarom belangrijk om meer onderzoek te doen naar concepten die bijdragen aan het behoud van werknemers in de zorgsector.

Uit de wetenschap is meermaals gebleken dat het verhogen van *organizational commitment* (verder vertaald als organisatorische binding) kan zorgen voor verminderd verloop van personeel (Tett & Meyer, 1993; Currivan, 1999; Lu et al., 2002). De negatieve relatie tussen organisatorische binding en vrijwillig verloop van personeel wordt bevestigd door een in 2018 gepubliceerde meta-analyse (Rubenstein, Eberly, Lee, & Mitchell, 2018). Daarnaast kan volgens de meta-analyse van Meyer en collega's een goede organisatorische binding van medewerkers de prestaties van een organisatie positief beïnvloeden (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Een leidinggevende doet er dus goed aan om de organisatorische binding van zijn of haar werknemers te verhogen. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat hij of zij dit kan doen door hen te steunen (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Simosi, 2012; Wang, 2014). De mate van de door een werknemer ervaren steun van zijn of haar directe leidinggevende wordt *Perceived Supervisor Support* (PSS) genoemd (Hutchinson, 1997; Eisenberger et al., 2002; Knies & Leisink, 2014).

Knies en Leisink (2014) deden eerder al onderzoek naar de antecedenten van PSS in onder andere de ziekenhuiszorg. Eén van de suggesties voor vervolgonderzoek uit de studie van Knies en Leisink (2014) luidde om dieper in te gaan op de verschillen in PSS tussen werknemers onder dezelfde leidinggevende. Het is met name interessant om te kijken naar de verschillen in PSS omdat in de theorie wordt gesteld dat juist gedeelde percepties over HR-praktijken, zoals *supervisor support*, positief samenhangen met organisatieprestaties en de

organisatorische binding van werknemers (Bowen & Ostroff, 2004).

Deze studie probeert te beargumenteren dat er een wezenlijk verschil is tussen verschillen in percepties van *supervisor support* (dat wil zeggen: een werknemer die zijn of haar ontvangen steun met een 7 beoordeelt, waar zijn of haar directe collega dit met een 5 beoordeelt) enerzijds en de percepties van verschillen in *supervisor support* (een werknemer die het idee heeft dat zijn of haar directe collega meer of minder gesteund wordt dan hij- of zijzelf) anderzijds. Uit de HR-literatuur blijkt dat er meer dan eens een verschil is tussen daadwerkelijke HR-praktijken, zoals het bieden van steun, en de percepties van medewerkers ten aanzien van die HR-praktijken, zoals *Perceived Supervisor Support* (Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2013). Een werknemer kan zich bijvoorbeeld niet gesteund voelen door zijn of haar leidinggevende terwijl die steun wel geboden wordt. Uit onderzoek komt naar voren dat juist de percepties van medewerkers goede voorspellers van gedrag en attitudes van werknemers zijn, en daarmee tot organisatie-uitkomsten leiden (Wright & Nishii, 2013). Organisatorische binding is een voorbeeld van zo een attitude (Meyer & Allen, 1991). Door de mogelijke discrepantie tussen percepties van werknemers en de werkelijkheid (Purcell & Hutchinson, 2007) is het interessant om daadwerkelijke verschillen en percepties van verschillen naast elkaar te leggen. Beide concepten zouden namelijk op een andere manier door kunnen werken op de binding van werknemers. De huidige studie probeert te achterhalen hoe deze twee concepten samenhangen met de organisatorische binding van werknemers en toetst daarbij de mediatie van respectievelijk percepties van distributieve eerlijkheid en de *situational strength* op deze relaties.

Ten eerste wordt verwacht dat percepties van eerlijkheid met name betrekking hebben op de invloed van percepties van verschillen in *supervisor support*. Als een medewerker ervaart dat hij of zij minder steun ontvangt dan een collega, zou deze medewerker dit als oneerlijk kunnen ervaren. Daarop inhakend heeft eerder onderzoek uitgewezen dat een gebrek aan eerlijkheid binnen organisaties negatief samenhangt met organisatorische binding (Dailey & Kirk, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Seifert, Brockner, Bianchi, & Moon, 2016). Bovendien vonden Lemons en Jones (2001) dat specifiek de percepties over eerlijkheid van medewerkers positief samenhangen met organisatorische binding. Deze bevindingen doen vermoeden dat de perceptie van eerlijkheid als mediator fungeert op de negatieve samenhang tussen percepties van verschillen *supervisor support* en organisatorische binding.

Ten tweede wordt vermoed dat de *situational strength* een rol speelt in de invloed van verschillen in PSS. Bowen en Ostroff (2004) stelden immers dat gedeelde percepties zorgen voor een sterker HR-klimaat. In een sterk HR-klimaat hebben alle actoren dezelfde overtuiging betreffende de doelen, procedures en HR-praktijken die zich afspelen in de werkomgeving (Bowen & Ostroff, 2004). Een sterk klimaat kan zorgen voor een sterkere situatie en daarmee verhoogde organisatieprestaties (Mischel, 1973; Bowen & Ostroff, 2004). Eerdere studies hebben bevestigd dat er een positieve relatie bestaat tussen een sterke situatie en affectieve binding aan de organisatie (Sanders, Dorenbosch, & De Reuver, 2006; Cafferkey, Heffernan, Harney, Dundon, & Townsend, 2018). Deze conclusies maken het aannemelijk dat de *situational strength* het negatieve verband tussen verschillen in PSS en organisatorische binding medieert.

Al met al is het doel van dit onderzoek tweedelig. Ten eerste wordt getracht de vraag te beantwoorden:

“In hoeverre wordt de samenhang tussen percepties van verschillen in *supervisor support* tussen werknemers onder dezelfde leidinggevende en organisatorische binding gemedieerd door de percepties van distributieve eerlijkheid?”

Ten tweede wordt geprobeerd een antwoord te geven op de vraag:

“In hoeverre wordt de samenhang tussen verschillen in *Perceived Supervisor Support* tussen werknemers onder dezelfde leidinggevende en organisatorische binding gemedieerd door *situational strength*?”

Na een bespreking van de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie wordt het theoretisch kader van deze studie geschetst en worden hypothesen geformuleerd. Vervolgens worden de methoden, data en statistische resultaten besproken. Er zal worden afgesloten met een discussie en conclusie van de bevindingen.

### 3. RELEVANTIE

#### 3.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is drievoudig. Ten eerste is de invloed van verschillen in werknemer-percepties van *supervisor support* op het moment van schrijven nog relatief onderbelicht. Hoewel in de literatuur omtrent leiderschap en percepties van *support* wel al bekend is dat verschillende vormen van steun en de percepties van deze steun een positieve invloed kunnen uitoefenen op de organisatorische binding (Meyer et al., 2002), is nog niet helder wat er achter deze positieve invloed zit. Op het moment van schrijven is er sprake van een zogeheten *black box*, waarbij nog onduidelijk is op welke manier *supervisor support* doorwerkt op de attitudes, waaronder organisatorische binding, van werknemers en hoe leidinggevenden steun effectief kunnen inzetten om deze attitudes positief te beïnvloeden (Jiang & Messersmith, 2018; Trullen, Bos-Nehles, & Valverde, 2020). Dit onderzoek zou bij kunnen dragen aan de invulling van deze *black box* omdat haar bevindingen meer inzichten kunnen bieden in de invloed van verschillende percepties en percepties van verschillen op de effectiviteit van *supervisor support*. Deze inzichten zouden gebruikt kunnen worden om leidinggevenden effectiever te laten functioneren bij de implementatie van HR-praktijken zoals het bieden van steun en de positieve beïnvloeding van werknemer-attitudes (Trullen et al., 2020).

Ten tweede zijn de percepties van eerlijkheid en de sterkte van de situatie wel als antecedenten van organisatorische binding aan het licht gebracht (Fitzgerald, Mahony, Crawford, & Nyangau, 2018; Cafferkey et al., 2018), maar is een mogelijke mediërende rol van deze concepten om de relaties tussen organisatorische binding en enerzijds verschillen in percepties van *supervisor support* en anderzijds percepties van verschillen in *supervisor support* te verklaren nog niet uitgebreid verkend. Door distributieve eerlijkheid en *situational strength* als mediatoren mee te nemen in de relaties tussen percepties van *supervisor support* en organisatorische binding toetst de huidige studie deze concepten als specifieke mechanismen in de in de vorige alinea besproken *black box*.

Ten derde is het nuttig om dieper in te gaan op percepties van *supervisor support* binnen de context van de zorgsector omdat blijkt dat daar sprake is van problemen met het leiderschap (Andersson, 2015). Onderzoek van Blumenthal, Bernard, Bohnen en Bohmer (2012) wees uit dat zorgmedewerkers problemen

ervaren met onder andere de communicatie van leidinggevendenden. Deze problemen kunnen verklaard worden door het feit dat leidinggevendenden binnen de zorgsector zelf vaak ook professionals zijn (Llwellyn, 2001). De literatuur wijst uit dat er hierdoor doorgaans minder sprake is van leiderschapsgedragingen, zoals het bieden van steun aan medewerkers, omdat de leidinggevendenden vaak zijn doorgegroeid vanuit een medewerkersfunctie en niet specifiek zijn opgeleid voor een leidinggevende functie (Empson & Langley, 2015). Specifiek ingaand op de ziekenhuiszorg kunnen er problemen ontstaan omdat daarbinnen sprake is van een hoogopgeleid personeelsbestand (Empson & Langley, 2015). Deze zogeheten *high professionals* hebben, naast de eerder genoemde argumenten, een sterke behoefte aan autonomie, wat het lastig kan maken om deze mensen leiding te geven (Empson & Langley, 2015). Deze studie tracht de rol van percepties van *supervisor support* in de zorgsector te verduidelijken en benadrukken.

### 3.2 MAATSCHAPPELIJKE EN PRAKTISCHE RELEVANTIE

In 2018 deed de NOS onderzoek bij 90 Nederlandse ziekenhuizen om het toenemende personeelstekort in de zorgsector in kaart te brengen (Van den Brink, Herderschee, & Vleugels, 2018). Door de tekorten aan medisch specialisten kunnen acute zorgafdelingen zoals de spoedeisende hulp en *intensive care* maar met moeite open worden gehouden. Daarnaast gaf meer dan de helft van de 63 deelnemende ziekenhuizen aan dat zij genoodzaakt waren operaties uit te stellen omdat er onvoldoende chirurgen en ander ondersteunend personeel beschikbaar is. Naar verluidt zou dat om honderden operaties gaan (Van den Brink et al., 2018).

In augustus 2018 werd de commissie Werken in de Zorg (WIZ) ingesteld door de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Deze commissie zou als doel dienen om te inventariseren hoe het daadwerkelijk gesteld is met het personeelstekort, en om toe te werken naar een oplossing. Op 21 december 2018 werd in een brief aan de Tweede Kamer gerapporteerd dat de overheid had geïnvesteerd in de promotie van de opleiding van potentieel nieuw personeel. 112 miljoen euro werd beschikbaar gesteld om bijvoorbeeld te gebruiken als tegemoetkoming voor de kosten van de begeleiding van een stage (De Jonge, 2018). Natuurlijk zijn deze maatregelen stappen in de goede richting, maar het probleem wordt hiermee niet opgelost. Op dit moment spitst de overheid zich namelijk toe op



de stimulering van instroom van nieuw personeel, maar laat ze de beperking van de uitstroom van personeel buiten beschouwing. De WIZ rapporteerde dat een groot deel van het nieuw ingestroomde personeel de zorgsector binnen twee jaar ook weer verlaat. In 2017 zou maar liefst 19.3 procent van de nieuwe werknemers zijn of haar werkgever hebben verlaten. Daarnaast verliet 8.1 procent de gehele sector Zorg en Welzijn (De Jonge, 2018). De uitstroom van personeel doet de maatregelen van de overheid op dit moment deels teniet. Juist daarom is het zowel interessant als ook noodzakelijk om onderzoek te doen naar het beperken van het verloop van personeel in de zorgsector.

Aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek kunnen adviezen geformuleerd worden voor HR afdelingen, leidinggevenden en werknemers om de organisatorische binding van medewerkers te verhogen. Door medewerkers in de zorgsector effectiever te binden aan hun organisatie zou de uitstroom van nieuw personeel kunnen worden beperkt, wat het personeelstekort zou kunnen helpen verminderen.

## 4. THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader zullen de concepten organisatorische binding en PSS worden besproken. Vervolgens wordt het verschil tussen percepties van verschillen en verschillen in percepties uiteen worden gezet en wordt gekeken naar distributieve eerlijkheid en *situational strength* als mediators. Aan de hand van eerdere literatuur zal worden toegewerkt naar een viertal hypothesen.

### 4.1 AFFECTIEVE ORGANISATORISCHE BINDING

Werknemers met een hoge organisatorische binding voelen zich verbonden met de organisatie. Ze kunnen zich goed identificeren met de doelen van de organisatie en zijn bereid hun tijd en energie te steken in het nastreven van deze doelen (Meyer & Allen, 1991). In 1991 werd door Meyer en Allen een conceptueel model van organisatorische binding opgesteld dat volgens een systematische review van Jaros (2007) een dominante rol speelt in de theorie. Meyer en Allen (1991) stellen dat organisatorische binding bestaat uit drie verschillende componenten: een affectieve component, een normatieve component en een continuïteitscomponent. In dit model is bewust gekozen om deze varianten niet als types, maar als componenten te

definiëren. Volgens Meyer en Allen kan een werknemer deze drie vormen van binding namelijk in verschillende mate op hetzelfde moment ervaren, en vormen ze samen de totale organisatorische binding van deze werknemer (Meyer & Allen, 1991). Deze conceptualisering werd door een latere meta-analyse van Meyer et al. (2002) bevestigd. Ook in de recente literatuur over organisatorische binding worden het conceptuele model en de definitie van Meyer en Allen als leidend gezien (Yousef, 2017; Love & Stemer, 2019). Om die reden worden deze aangehouden in de huidige studie.

De aanleiding van de huidige studie is met name gericht op het efficiënter behouden van werknemers in de zorgsector. Hoewel het drie-componenten-model van Meyer en Allen nog steeds standhoudt, hebben niet alle drie de componenten een gelijke mate van invloed op de neiging van werknemers om een organisatie te verlaten. Deze neiging wordt *turnover intention* genoemd, en Somers (1995) vond bijvoorbeeld dat de affectieve component van organisatorische binding de dominante invloed uitoefent op *turnover intention*. Bovendien liet een andere studie zien dat alleen de affectieve component op zichzelf een significante invloed op *turnover intention* bij verpleegkundigen uitoefende (Guntur, Haerani, & Hasan, 2012). Specifiek ingaand op de beperkingen van de normatieve component ontdekte Wasti (2003) dat deze alleen significante invloed uitoefent op *turnover intentions* als er sprake is van een collectivistische cultuur. Omdat de Nederlandse cultuur voornamelijk individualistisch is (De Leede, Looise, & Van Riemsdijk, 2003) kan worden beargumenteerd dat de normatieve component van organisatorische binding minder belangrijk is in het voorspellen van verminderde *turnover intention* bij Nederlands medisch personeel. Ook is de continuïteitscomponent volgens Solinger en collega's meer gericht op de consequenties van bepaald gedrag, en niet op de attitudes van een medewerker richting de organisatie waar hij of zij werkzaam is (Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008). Deze onderzoekers onderschrijven dat de affectieve component een betere voorspeller zou zijn voor attitudes en intenties, zoals *turnover intentions* (Solinger et al., 2008). Tevens kan worden aangenomen dat de continuïteitscomponent bij medisch personeel, door de specialistische opleiding en daarmee het ontbreken van alternatieven, al sterk aanwezig is. Na deze argumenten in overweging te hebben genomen richt de huidige studie zich dus enkel op de affectieve component van organisatorische binding.

De affectieve component kan worden gezien als een wens en wordt door

gedefinieerd als een emotionele binding met de organisatie. Een sterk verbonden werknemer is betrokken bij, identificeert zich met en beleeft plezier aan de organisatie waar hij of zij werkzaam is (Meyer & Allen, 1991; Tsui, Lee, Zhang, & Wong, 2019). Een werknemer met hoge affectieve binding blijft bij de organisatie omdat hij of zij dat wil. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat een individu met een hoge affectieve binding meer geneigd is om de doelen van een organisatie na te streven (Darolia, Kumari, & Darolia, 2010). Bovendien bleek uit de meta-analyse van Meyer et al. (2002) dat affectieve binding negatief is gerelateerd aan verloop, afwezigheid en stress op de werkvloer. Een verpleegkundige die zich affectief gebonden voelt aan zijn of haar organisatie zal dus waarschijnlijk minder afwezig zijn, minder stress ervaren en, bovendien, minder geneigd zijn de organisatie te verlaten.

#### 4.2 PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT

De mate waarin medewerkers zich gesteund voelen door de organisatie wordt *Perceived Organizational Support* (POS) genoemd (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986; Knies & Leisink, 2014). Het concept is steeds populairder geworden in de wetenschap omdat het de relatie tussen een organisatie en haar medewerkers benadert vanuit het perspectief van de laatstgenoemde partij (Kurtessis et al., 2017). Uit de meta-analyse van Kurtessis en collega's (2017) is gebleken dat POS positief samenhangt met onder andere organisatorische binding.

Het concept *Perceived Supervisor Support* (PSS) komt voort uit de literatuur rondom *Perceived Organizational Support* (POS) (Eisenberger et al., 2002). Volgens de onderzoekers vormen werknemers algemene overtuigingen van in welke mate de organisatie (POS) of de leidinggevende (PSS) waarde hecht aan zijn of haar bijdrages en welzijn (Eisenberger et al., 2002). De percepties van de werknemer staan hierin centraal: een werknemer kan het gevoel hebben dat de leidinggevende veel waarde hecht aan zijn of haar welzijn terwijl dat in werkelijkheid niet het geval is. Toch is er dan sprake van een hoge mate van PSS (Eisenberger et al., 2002). PSS wordt in de huidige studie dan ook gedefinieerd als de mate waarin een werknemer zich gesteund voelt door zijn of haar leidinggevende (Eisenberger et al., 2002).

Volgens Bass (1990) zijn er twee types leiderschapsgedragingen: enerzijds de taak-georiënteerde, en anderzijds de relatie-georiënteerde gedragingen. *Supervisor support* richt zich op relatie tussen werknemer en leidinggevende, en kan daarom als

relatie-georiënteerd worden beschouwd (Eisenberger et al., 2002). Uit onderzoek blijkt dat juist relatie-georiënteerde leiderschapsgedragingen, en met name positieve percepties van die gedragingen, positief gerelateerd zijn aan organisatorische binding (Meyer et al., 2002).

Eisenberger en collega's vonden dat PSS als een belangrijk antecedent van POS kan functioneren (Eisenberger et al., 2002). Dit wordt onderschreven door het gegeven dat leidinggevenden een essentiële rol spelen in het vertalen van beleid van de organisatie richting de werknemers en dus als vertegenwoordiger van de waarden van een organisatie dienen (Eisenberger et al., 2002; Wright & Nishii, 2013): steun van een leidinggevende kan daarom voelen als steun vanuit de organisatie. Bovendien wijst de literatuur uit dat PSS positief samenhangt met de retentie van medewerkers (Eisenberger et al., 2002; Gentry, Kuhnert, Mondore, & Scott, 2007). Ook vonden Kalidass en Bahron (2015) een directe negatieve samenhang tussen PSS en verloop. Een verhoogde PSS in de context van de zorgsector zou dus kunnen zorgen voor een verminderde *turnover intention* van medewerkers (Kalidass & Bahron, 2015).

Meerdere onderzoeken tonen een positief verband tussen PSS en organisatorische binding aan (Simosi, 2012; Wang, 2014). Dit verband kan verklaard worden aan de hand van de *Social Exchange Theory* (SET). De SET van Blau (1964) stelt dat een individu, als hij of zij iets ontvangt van een ander, geneigd is iets terug te doen voor die ander. Door een serie van uitwisselingen ontstaat er een sociale relatie tussen twee partijen. Hiermee is *social exchange* iets anders dan een puur economische uitwisseling (Blau, 1964). In de context van steun binnen een organisatie is een werknemer dus, als hij of zij het idee heeft gesteund te worden door de organisaties (POS) of de leidinggevende (PSS), geneigd iets terug te doen voor deze partijen, in de vorm van loyaliteit aan de organisatie, ofwel organisatorische binding (Eisenberger et al., 2002). Uit een literatuurreview van Yahaya en Fawzy blijkt dat meerdere studies ondersteunen dat leiderschapsgedragingen een antecedent zijn van organisatorische binding (Youssef, 2000; Yiing & Ahmad, 2009; Yahaya & Fawzy, 2016).

Volgens Wayne, Bommer, Shore en Tetrick (2002) is er naast de theorie rondom POS en PSS nog een andere stroming die de *social exchange theory* gebruikt in het verklaren van effecten van relaties tussen werknemers en leidinggevenden: de *Leader Member Exchange Theory* (LMX). De onderzoekers

beschrijven dat PSS zich meer richt op de steun vanuit een leidinggevende richting de werknemer, waar LMX zich focust op de uitwisselingsrelatie tussen een werknemer en zijn leidinggevende. Bovendien betreft PSS specifiek *supervisor support*, waar de LMX ook objectieve uitwisselingen zoals het uitvoeren van taken voor elkaar kan inhouden (Wayne et al., 2002). De definities van de twee concepten lijken erg op elkaar, maar onderzoek heeft uitgewezen dat de twee wel degelijk verschillend zijn en ook andere gevolgen en antecedenten kennen (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). Dit onderzoek focust zich specifiek op *supervisor support* als relatie-georiënteerde leiderschapsgedraging.

#### 4.3 PERCEPTIES VAN VERSCHILLEN EN VERSCHILLEN IN PERCEPTIES

In deze alinea zal eerst het verschil tussen de concepten percepties van verschillen enerzijds en verschillen in percepties anderzijds worden besproken. Vervolgens wordt gekeken naar *distributive fairness* en *situational strength* als mediators in de relatie tussen de concepten en organisatorische binding.

De huidige studie beargumenteert dat er, in lijn met het werk van Wright en Nishii (2013) aangaande *actual* en *perceived* praktijken, een wezenlijk verschil bestaat tussen percepties van verschillen en verschillen in percepties. Zoals in de introductie wordt genoemd kan het verschil worden uitgelegd aan de hand van een score-voorbeeld. Bij percepties van verschillen in *supervisor support* is iemand van mening dat hij of zij een andere mate van steun ontvangt dan een directe collega. Dit is een voorbeeld van *perceived* verschillen in PSS (Wright & Nishii, 2013). Bij verschillen in percepties van *supervisor support* beoordeelt iemand de steun die hij zelf ontvangt positief, waar een andere collega de steun die hij ontvangt misschien minder positief beoordeelt: dit is meer een voorbeeld van *actual* verschillen in PSS (Wright & Nishii, 2013). Bovendien is het individu zich in het eerste geval bewust van een verschil in *supervisor support*, en is dat bewustzijn essentieel voor de doorwerking op organisatorische binding. In het tweede geval kunnen de verschillen in percepties doorwerken op organisatorische binding, ook als de betrokken individuen zich niet bewust zijn van de verschillen. Hierdoor komt men bij verkenning van de literatuur ook uit bij twee verschillende stromingen. Enerzijds komt men bij percepties van verschillen in *supervisor support* literatuur omtrent eerlijkheid, en in het bijzonder *distributive fairness*, tegen. Anderzijds komt de literatuur rondom de

*Situational Strength Theory* en het HR-klimaat naar voren als gekeken wordt naar verschillen in percepties van *supervisor support*. De huidige studie tracht dieper in te gaan op deze twee stromingen, om zo te beargumenteren dat de concepten percepties van verschillen en verschillen in percepties via twee verschillende mechanismen doorwerken op organisatorische binding.

---

#### 4.3.1 Percepties van verschillen en distributieve eerlijkheid: H1 en H2

*Distributive fairness* (distributieve eerlijkheid) wordt gedefinieerd als de eerlijke verdeling van uitkomsten over de betrokken individuen (Leventhal, 1980; Krawczyk, 2011). Distributieve eerlijkheid begon oorspronkelijk als een onderdeel van de *Equity Theory*. Deze theorie stelt dat mensen een situatie als eerlijk beschouwen als de betrokken personen een uitkomst toebedeeld krijgen die is aangepast op de input die zij hebben geleverd (Leventhal, 1980). De voornaamste kritiek op deze theorie was dat deze uni-dimensioneel is: alleen de distributie van de uitkomsten wordt meegenomen en de procedure waarop die distributie is gebaseerd wordt buiten beschouwing gelaten (Leventhal, 1980; Krawczyk, 2011).

Bij het multi-dimensionele alternatief komt het concept *procedural fairness* (procedurele eerlijkheid) naar voren. Procedurele eerlijkheid wordt gedefinieerd als de mate waarin de procedure achter de verdeling van een uitkomst, zoals monetaire beloning, vrije tijd maar ook *supervisor support*, eerlijk verloopt (Leventhal, 1980; Van Prooijen, Van den Bos, & Wilke, 2002; Krawczyk, 2011). Het verschil tussen distributieve eerlijkheid en procedurele eerlijkheid kan het beste worden uitgelegd aan de hand van het verdelen-verloten voorbeeld. Als twee werknemers beiden steun willen ontvangen van hun leidinggevende, kan deze worden verloot door middel van een neutrale loterij. Bij deze procedure heeft iedere persoon evenveel kans op de steun, dus is er sprake van procedurele eerlijkheid. De uitkomst is echter niet gelijk: slechts één van de personen ontvangt alle steun, de ander krijgt niets. Bij distributieve eerlijkheid draait het om de eerlijkheid van uitkomsten, waarbij de eerlijke uitkomst zou zijn om de steun van de leidinggevende gelijkmatig over de twee werknemers te verdelen (Leventhal, 1980). In de huidige studie wordt gekeken naar de percepties van verschillen in *supervisor support*, en daarom wordt distributieve eerlijkheid gedefinieerd als de mate waarin werknemers de verdeling van *supervisor support* als eerlijk beoordelen. Het gaat hier dus om de percepties van daadwerkelijke verschillen in uitkomsten en of deze als eerlijk worden gezien, en

niet om de manier waarop de leidinggevende zijn of haar steun verdeelt. Daarom wordt in dit onderzoek gekeken naar distributieve eerlijkheid als mechanisme in de samenhang tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en organisatorische binding.

Er zijn al meerdere publicaties gewijd aan de invloed van percepties van eerlijkheid op de organisatorische binding van werknemers. Zo vonden Fitzgerald et al. (2018) recentelijk dat er een positieve relatie bestaat tussen ervaren eerlijkheid en organisatorische binding: werknemers zijn eerder geneigd te blijven bij een organisatie als zij het idee hebben dat de zaken daar eerlijk geregeld zijn. Deze relatie werd eerder ook al gevonden door meerdere studies (Dailey & Kirk, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Seifert et al., 2016). Tevens schaarde de systematische *review* van Fornes, Rocco en Wollard (2008) een gevoel van eerlijkheid onder de positieve antecedenten van organisatorische binding. Zij gaan daarmee, net als Lemons en Jones (2001), specifiek in op de perceptie van eerlijkheid als antecedent voor organisatorische binding. Deze relatie is gebaseerd op het gegeven dat een individu eerder geneigd is bij een organisatie te blijven en bij te dragen aan haar doelen als hij of zij het gevoel heeft dat zaken op een eerlijke manier verlopen binnen de organisatie (Fitzgerald et al., 2018).

De theorie rond distributieve eerlijkheid gaat ervan uit dat een individu een situatie als eerlijk beschouwt als een uitkomst (in het geval van dit onderzoek *supervisor support*) gelijkmatig over alle betrokken individuen wordt verdeeld (Leventhal, 1980; Van Prooijen et al., 2002; Krawczyk, 2011). Een werknemer zou het als oneerlijk kunnen ervaren als een directe collega meer steun ontvangt dan hij- of zijzelf, omdat er in zijn of haar ogen dan geen sprake is van een gelijkmatige verdeling (Leventhal, 1980; Van Prooijen et al., 2002; Krawczyk, 2011). Hieruit kan worden opgemaakt dat percepties van verschillen in *supervisor support* negatief gerelateerd zijn aan percepties van distributieve eerlijkheid. Tevens blijkt uit de theorie dat percepties van eerlijkheid zorgen voor een betere organisatorische binding omdat werknemers eerder geneigd zijn te blijven bij een organisatie waar zaken, zoals de verdeling van *supervisor support* door de directe leidinggevende, naar hun mening eerlijk geregeld worden (Dailey & Kirk, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Seifert et al., 2016; Fitzgerald et al., 2018). Hieruit kan worden afgeleid dat percepties van eerlijkheid een positieve invloed hebben op de organisatorische binding. De perceptie van verschillen in *supervisor support* zou dus een negatieve

invloed kunnen hebben op de percepties van distributieve eerlijkheid van een werknemer, en zo een negatieve invloed kunnen hebben op de organisatorische binding van de werknemer in kwestie. Op basis van deze redenering wordt een eerste hypothese geformuleerd:

**Hypothese 1: Er is sprake van een negatieve samenhang tussen percepties van verschillen in *Supervisor Support* en organisatorische binding.**

Naast deze directe relatie is het ook mogelijk dat de perceptie van distributieve eerlijkheid als mediator optreedt in de samenhang tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en organisatorische binding. Om dit mediërende effect te toetsen wordt de tweede hypothese geformuleerd:

**Hypothese 2: De samenhang tussen verschillen in *Perceived Supervisor Support* en organisatorische binding wordt gemedieerd door percepties van distributieve eerlijkheid, op zo een manier dat wanneer percepties van verschillen toenemen, percepties van distributieve eerlijkheid afnemen wat resulteert in een lagere organisatorische binding.**

---

#### 4.3.2 Verschillen in percepties en *situational strength*: H3 en H4

Zoals gesteld blijkt uit de HR-literatuur dat de percepties van de werknemers belangrijk zijn in het beïnvloeden van attitudes en gedragingen (Wright & Nishii, 2013). Bovendien blijkt dat ook gedeelde percepties over verschillende HR-praktijken positieve effecten kunnen hebben voor onder andere de organisatorische binding, omdat deze gedeelde percepties bijdragen aan een helder beeld van de organisatie en haar doelen (Bowen & Ostroff, 2004). Bowen en Ostroff (2004) baseren hun argument voor de sterkte van een HR-klimaat op de *Situational Strength Theory* van Mischel (1973). Aan de hand van deze twee theorieën zal worden toegewerkt naar een tweetal hypothesen aangaande de samenhang tussen verschillen in percepties van *supervisor support* en organisatorische binding.

In een poging een raamwerk op te stellen om te verklaren hoe HR-praktijken de prestaties van een organisatie kan beïnvloeden opperen Bowen en Ostroff (2004) dat ook de percepties van werknemers over HR-praktijken een belangrijke rol spelen. Een sterk HR-klimaat wordt gezien als een situatie waarin werknemers gedeelde percepties hebben met betrekking tot deze HR-praktijken (Schneider, Salvaggio, &



Subirais, 2002; Bowen & Ostroff, 2004). Als werknemers bijvoorbeeld allemaal hetzelfde idee hebben over waarom een bepaalde HR-praktijk bestaat, is er sprake van een sterker HR-klimaat en kan die praktijk effectiever doorwerken op bijvoorbeeld de binding van werknemers (Bowen & Ostroff, 2004).

Hoewel het werk van Bowen en Ostroff duidelijk onderdeel is van de HR-literatuur, is het concept niet alleen in die context toepasbaar. De onderzoekers Sanders, Geurts en Van Riemsdijk (2011) pasten de ideeën van Bowen en Ostroff toe op het concept leiderschap. Zij vonden dat gedeelde percepties over de leidinggevende kunnen leiden tot een sterker leiderschaps-klimaat, en dat dit een positieve invloed kan hebben op de affectieve organisatorische binding van werknemers (Sanders et al., 2011). In deze studie wordt het concept klimaat toegepast op *supervisor support*. In lijn met de bevindingen van Sanders et al. (2011) kan worden verwacht dat gedeelde percepties over *supervisor support* leiden tot een sterker *supervisor support*-klimaat.

Zoals gesteld baseren Bowen en Ostroff hun argument voor het HR-klimaat op de *Situational Strength Theory* van Mischel (1973). Volgens deze theorie weten mensen in sterke situaties welk gedrag of welke attitude er van hen verwacht wordt (Mischel, 1973). Mischel (1977) stelt dat een sterke situatie een viertal kenmerken heeft. Ten eerste zijn aanwijzingen (*cues*) voor gedrag duidelijk en worden deze uniform geïnterpreteerd. Ten tweede is gewenst en gepast gedrag duidelijk gedefinieerd. Ten derde hebben de betrokken individuen de juiste competenties om het gewenste gedrag te laten zien en ten vierde zijn er passende stimulansen aanwezig. In een sterke situatie zijn mensen minder snel geneigd hun gedrag te baseren op individuele neigingen en persoonlijkheidstrekken omdat de bovengenoemde situationele kenmerken voldoende informatie verschaffen over welk gedrag of welke attitude gewenst is (Mischel, 1977). In een meer ambigue, of zwakke, situatie zijn die situationele kenmerken juist niet aanwezig en zorgen verschillende neigingen tussen personen ook voor meer verschillen in gedrag (Mischel, 1977).

Als de vier kenmerken van Mischel's *Situational Strength Theory* en de theorie van Bowen en Ostroff omtrent het HR-klimaat over elkaar worden gelegd, kan worden geconcludeerd dat gedeelde percepties over *supervisor support* zorgen voor een sterk *supervisor support*-klimaat en dat een sterk *supervisor support*-klimaat, overeenkomstig met het eerste kenmerk van Mischel, kan zorgen voor een sterkere

situatie (Mischel, 1977; Bowen & Ostroff, 2004). Ook is uit eerder onderzoek gebleken dat verschillende percepties van werknemers over de *supervisor support* van hun directe leidinggevende een negatieve invloed heeft op de sterkte van het HR-klimaat (Schneider et al., 2002; Bowen & Ostroff, 2004). Bovendien wezen eerdere studies uit dat er een positieve relatie bestaat tussen een sterk HR-klimaat en een sterke situatie enerzijds en de organisatorische binding van werknemers anderzijds (Sanders et al., 2006; Cafferkey et al., 2018). Als verklaring noemden meerdere studies dat een sterke situatie ervoor zorgt dat men weet wat er van hen verwacht wordt en welke doelen een organisatie nastreeft, en dat werknemers daarom eerder geneigd zijn zich te binden aan een organisatie (Sanders et al., 2006; Cafferkey et al., 2018). Het tweede resultaat van een sterke situatie komt overeen met de beschikbare theorie over organisatorische binding, die stelt dat een werknemer met een hoge affectieve organisatorische binding zich kan identificeren met de doelen van de organisatie waar hij of zij werkzaam is (Meyer & Allen, 1991; Lee et al., 2019). Daarnaast kan worden beargumenteerd dat organisatorische binding een voorbeeld is van een verwachte attitude die werknemers volgens Mischel (1973; 1977) laten zien in een sterke situatie. Als er onder werknemers gedeelde percepties zijn over de *supervisor support*, zijn zij door de sterke situatie die heerst eerder geneigd de verwachte attitude, namelijk organisatorische binding, te laten zien. Afsluitend beargumenteren Sanders en collega's (2011) dat gedeelde percepties binnen een groep werknemers over de leidinggevende zorgen voor een sterker sociaal klimaat, waardoor men geneigd is zich meer lid te voelen van het team en de organisatie waar zij werkzaam zijn.

Op basis van deze gegevens kan worden aangenomen dat verschillen in percepties van *supervisor support* leiden tot een minder sterk *supervisor support* klimaat (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders et al., 2011). Omdat men in een minder sterk klimaat volgens de literatuur in mindere mate weet wat er van hem of haar verwacht wordt (Bowen & Ostroff, 2004) en Mischel (1973) stelt dat men in een sterke situatie juist wel weet wat er van hen verwacht wordt, is het aannemelijk dat een minder sterk *supervisor support* klimaat zorgt voor een minder sterke situatie, wat volgens de literatuur samenhangt met een verminderde organisatorische binding. Samengevat kan worden verwacht dat verschillen in percepties van *supervisor support* samenhangen met een minder sterke situatie, en daarom negatief

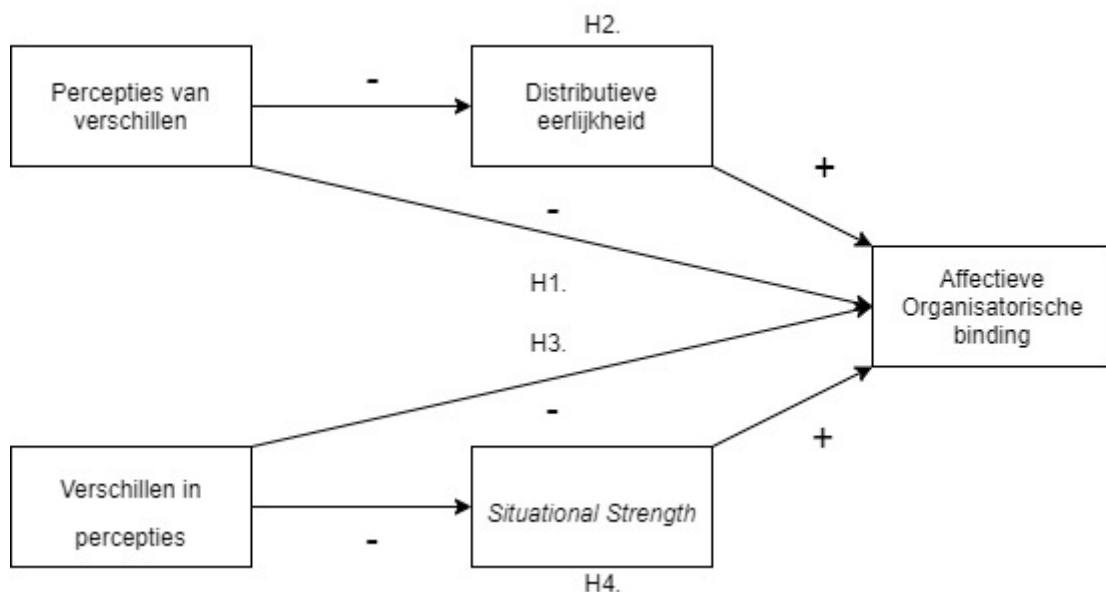
gerelateerd zijn aan affectieve binding (Cafferkey et al., 2018). Om deze relatie te toetsen is de volgende hypothese geformuleerd:

**Hypothese 3: Er is sprake van een negatieve samenhang tussen verschillen in *Perceived Supervisor Support* en organisatorische binding.**

Hoewel *situational strength* in de bovenstaande hypothese als verklarend mechanisme fungeert, zou deze ook als mediator door kunnen werken op de samenhang tussen verschillen in PSS en organisatorische binding. Om dit mediërende effect te toetsen, is de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 4: De negatieve relatie tussen verschillen in *Perceived Supervisor Support* en organisatorische binding wordt gemedieerd door *situational strength*, op zo een manier dat wanneer verschillen in PSS toenemen, *situational strength* afneemt waardoor ook de organisatorische binding van werknemers afneemt.**

De vier hypothesen zijn grafisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Hypothesemodel

## 5. METHODEN

### 5.1 ONDERZOEKSBENADERING

Deze studie is deductief van aard. Vanuit een theoretisch vraagstuk is begonnen bij verkenning en verdieping van de reeds beschikbare theorie. Uit deze theorie zijn een aantal specifieke hypothesen opgesteld, met als doel deze te toetsen. Hierbij is een kwantitatief positivistisch onderzoeks-ontwerp gepast, waarbij aan de hand van kwantitatieve gegevens over de afhankelijke en onafhankelijke variabelen door middel van statistische analyses wordt geprobeerd de hypothesen te bevestigen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008). Bij een deductieve kwantitatieve methode is het afnemen van een vragenlijst passend (Saunders et al., 2008). In een dergelijke onderzoeks-benadering wordt doorgaans geprobeerd op basis van specifieke bevindingen binnen een steekproef uitspraken te doen over de populatie waaruit deze steekproef getrokken is (Saunders et al., 2008). Dit kan echter alleen als de externe validiteit voldoende is: deze zal later in de studie besproken worden (Cronbach & Meehl, 1955).

### 5.2 DATA

Voor het verzamelen van participanten is gebruik gemaakt van een sneeuwbalsteekproef. Bij deze onderzoeksmethode wordt gebruik gemaakt van het sociale netwerk van reeds gevonden participanten om meer participanten te werven (Handcock & Gile, 2011). Via het eigen netwerk van de onderzoeker en gebruik van facebook is een oproep uitgezet naar mensen uit de doelpopulatie: de Nederlandse zorgsector. Van al het binnen de zorgsector werkzame personeel was volgens het CBS (2020a) in het laatste kwartaal van 2019 15% man. Daarnaast was 10% arts, 10% verpleegkundige, 2% huisarts en 20% werkende in de verzorging of verpleging (CBS, 2020b).

De oproep bestond uit een korte beschrijving van het doel van de studie (een onderzoek naar de percepties van werknemers over hun leidinggevende), een beschrijving van de onderzoeksmethode (het invullen van een digitale vragenlijst van maximaal vijf minuten) en het verzoek om contact met de onderzoeker op te nemen als men bereid was mee te doen aan het onderzoek.

Als er contact werd opgenomen, werd een bericht verstuurd met daarin een unieke link naar de vragenlijst. Tevens werd in dit bericht benadrukt dat alle

informatie vertrouwelijk werd behandeld, en resultaten nooit terug te leiden zouden zijn naar individuele participanten. Hiermee is gepoogd de sociale wenselijkheid van antwoorden te beperken. Sociale wenselijkheid is de foutmarge die ontstaat als participanten bij het beantwoorden van vragen afwijken van wat zij echt vinden of voelen en in plaats daarvan een antwoord geven dat sociaal wenselijker is (Chung & Monroe, 2003). Dit werd nogmaals benadrukt in de introductie van de vragenlijst zelf, in de vorm van een *informed consent*: deze is terug te vinden in Bijlage 8.1. Met behulp van deze *informed consent* is expliciet aan de participanten gevraagd of zij bereid waren tot deelname aan dit onderzoek.

Naast het benadrukken van de vertrouwelijke dataverwerking werd de participant ook gevraagd de link door te sturen naar een viertal directe collega's die allen werkzaam zijn onder dezelfde leidinggevende. Omdat elk contactpersoon een unieke link toegestuurd kreeg, konden er clusters gevormd van in totaal minimaal drie werknemers. Dit was noodzakelijk om de verschillen in percepties van *supervisor support* tussen werknemers te kunnen meten. Er is niet gevraagd om de lijst door te sturen naar meer dan vier collega's om de clusters zo uniform mogelijk te houden: niet ieder team bevat immers meer dan vijf werknemers. Om de verschillen in percepties binnen de clusters accuraat te kunnen kwantificeren, zijn de participanten uit de clusters met minder dan drie werknemers niet meegenomen in de dataset.

Deze methode van dataverzameling heeft geresulteerd in een steekproef van n=107 participanten. In Tabel 1 zijn de beschrijvende statistieken van de steekproef weergegeven. Hierin valt op dat de verdeling man-vrouw bijna gelijk is: iets wat naar aanleiding van de statistieken van het CBS (2020a) niet verwacht werd.

Tabel 1.

*Beschrijvende statistieken steekproef*

|   |             |
|---|-------------|
| Percentage man  | 44%         |
| Percentage vrouw  | 56%         |
| Percentage leidinggevenden man                                | 31%         |
| Percentage leidinggevenden vrouw                              | 69%         |
| Percentage verpleegkundigen                                   | 30%         |
| Percentage verzorgers   | 21%         |
| Percentage huisartsen   | 9%          |
| Percentage artsen   | 10%         |
| Percentage anders   | 30%         |
| Gemiddelde duur loopbaan bij werkgever in jaren (S.D.)        | 4.69 (3.43) |
| Gemiddelde duur loopbaan onder leidinggevende in jaren (S.D.) | 3.33 (2.31) |

Nb: n=107

De externe validiteit van een studie wordt volgens Cronbach en Meehl (1955) gedefinieerd als de mate waarin bevindingen uit een steekproef te generaliseren zijn naar de doelpopulatie. Om te bepalen of de resultaten uit de huidige studie te generaliseren zijn naar de gehele zorgsector is gebruik gemaakt van een aantal simpele t-tests om de in de alinea 5.2 Data benoemde kenmerken (geslachtsverdeling en beroepsverdeling) te vergelijken met de verdeling in de steekproef. In Tabel 2 zijn de resultaten van deze t-tests terug te vinden. Met uitzondering van het aantal verzorgenden en het aantal artsen wijken alle gemiddelden significant af van de bij het CBS beschikbare cijfers. De resultaten in deze studie zijn daarom niet te generaliseren naar de gehele zorgsector.

Tabel 2.  
Resultaten simpele t-tests

|                 | M steekproef | M populatie | t-waarde | df  | p     |
|-----------------|--------------|-------------|----------|-----|-------|
| Man             | .44          | .15         | 6.001    | 106 | <.001 |
| Verpleegkundige | .30          | .10         | 4.476    | 106 | <.001 |
| Verzorgende     | .20          | .20         | .143     | 106 | .887  |
| Huisarts        | .09          | .02         | 2.598    | 106 | <.001 |
| Arts            | .10          | .10         | .095     | 106 | .924  |

Nb: n=107

### 5.3 MEETINSTRUMENTEN

Aan de hand van de theoretische conceptualisatie zijn bewezen valide en betrouwbare meetinstrumenten geselecteerd. Alle afgenomen items zijn terug te vinden in Bijlage 8.2.1. Om te controleren of deze ook in de huidige steekproef betrouwbaar en valide fungeerden, is voor iedere schaal een Cronbach's Alpha berekend, als ook een *principal axis* analyse met oblique rotatie (oblimin) uitgevoerd. De globale resultaten van deze analyses zijn hieronder per meetinstrument terug te vinden: de volledige factorladingen zijn terug te vinden in Bijlage 8.2.2. De Cronbach's Alpha's zijn beoordeeld aan de hand van het door Nunnally geformuleerde criterium, dat stelt dat waarden boven de .70 acceptabel zijn (Nunnally, 1978). Op alle items van de gebruikte schalen werd antwoord gegeven aan de hand van een Likertschaal van één tot vijf (Helemaal niet mee eens-Helemaal mee eens).

---

### 5.3.1. PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT

Eisenberger et al. (1986) ontwikkelden de *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) om POS te meten. De schaal bestond in zijn originele vorm uit 36 items die na verschillende factoranalyses uni-dimensioneel bleken (Eisenberger et al., 1986; Worley, Fuqua, & Hellman, 2009). Eisenberger et al. (2002) kozen er in hun studie zelf voor om acht items met een hoge lading te selecteren: Items 4, 8, 9, 13, 20, 22, 23, en 25. Deze verkorte versie bleek na onderzoek even betrouwbaar en valide als de versies met 16 en 36 vragen (Worley et al., 2009). Om de steun van de leidinggevende te meten in plaats van de organisatie, veranderden Eisenberger en collega's in alle items het woord 'organisatie' voor het woord 'leidinggevende' (Eisenberger et al., 2002), resulterende in de *Survey of Perceived Supervisor Support* (SPSS). Items 6 en 7 (22 en 23 uit de originele SPSS) zijn negatief verwoord, en zijn daarom in de analyse omgescoord. Omdat de huidige studie de conceptualisatie aangaande PSS van Eisenberger wordt aangehouden, is hier dezelfde tactiek gehanteerd om de percepties van supervisor support te meten. Om de verschillen in percepties binnen clusters te kwantificeren, is gekozen voor de berekening van de standaarddeviatie van de scores op de verkorte SPSS. Volgens Harrison en Klein (2007) is dit een gepaste manier om diversiteit in scores weer te geven. De standaarddeviatie is vervolgens aan ieder lid van het cluster toegekend.

---

### 5.3.2 PERCEPTIES VAN VERSCHILLEN IN SUPERVISOR SUPPORT

Om de percepties van verschillen in supervisor support te meten, is voor ieder item van de verkorte SPSS aan de participanten gevraagd of zij het gevoel hebben dat hun directe collega's deze vorm van steun in dezelfde mate ontvangen als zijzelf. Het item "Mijn leidinggevende geeft echt om mijn welzijn" uit de SPSS werd bijvoorbeeld "Mijn leidinggevende geeft evenveel om mijn welzijn als om dat van mijn collega's". Hierbij zijn woorden als 'in gelijke mate' en 'evenveel' dikgedrukt weergegeven, om zo aan de participant duidelijk te maken dat de items verschilden van de eerder bevraagde items van de verkorte SPSS.

De scores op deze items weerspiegelen eigenlijk de percepties van gelijke supervisor support, in plaats van percepties van verschillen in supervisor support. Voor deze tactiek is gekozen omdat de formulering van de items ("Mijn leidinggevende steunt mij en mijn collega's evenveel" in plaats van "Mijn leidinggevende steunt mij meer of minder dan mijn collega's") op deze manier

helderder werd geschat. Bovendien is het indirecte effect van percepties van verschillen op affectieve binding gemakkelijker te interpreteren.

Met name in de zorgsector kan het voorkomen dat werknemers niet precies weten wie hun directe leidinggevende eigenlijk is: de leiderschapsstructuur is vaak onduidelijk, of men heeft te maken met meerdere leidinggevendenden boven hetzelfde team (Andersson, 2015). In deze studie werd in de vragenlijst bovenaan de variabelen PSS en percepties van verschillen vermeld dat de participant de persoon in gedachten moest houden met wie hij of zij zijn of haar jaarlijkse functioneringsgesprek had. Zo is gepoogd toch een valide vergelijking tussen de percepties van verschillende werknemers met betrekking tot dezelfde leidinggevende te maken.

---

### 5.3.3 AFFECTIEVE ORGANISATORISCHE BINDING

Het drie-componenten-model van Meyer en Allen (1991) werd door dezelfde onderzoekers in 1997 voorzien van een passende vragenlijst, bestaande uit drie corresponderende schalen (Allen & Meyer, 1997). De schalen bevatten ieder acht items en Césario en Chambel vonden in 2017 nog dat de vragenlijst betrouwbaar functioneert (Césario & Chambel, 2017). Omdat het drie-componenten model van Allen en Meyer nog steeds een dominante conceptualisatie van organisatorische binding is in de literatuur en de bijpassende schaal ook nog steeds betrouwbaar en valide is gebleken, heeft ook deze studie gebruik gemaakt van de *Affective Commitment Scale* van de *Organizational Commitment Questionnaire* van Meyer en Allen om de affectieve organisatorische binding te meten. Items 4, 5, 6 en 8 zijn negatief verwoord, en zijn daarom omgescoord in de analyse.

---

### 5.3.4 DISTRIBUTIEVE EERLIJKHEID

Magner en Johnson (1995) stelden vier items op om distributieve eerlijkheid te meten. Zij houden hierbij rekening met een drietal facetten die een individu bewust of onbewust kan gebruiken om een perceptie van eerlijkheid te vormen: wat men nodig heeft, wat men verwacht en wat men verdient. Het vierde item dient om de overkoepelende perceptie van distributieve eerlijkheid te meten (Magner & Johnson, 1995). In de huidige studie zijn deze items aangepast zodat deze zich meer toespitsen op *supervisor support*.



---

### 5.3.5 SITUATIONAL STRENGTH

Meyer et al. (2014) ontwikkelden een meetinstrument om *situational strength* te meten: de *Situational Strength at Work Scale (SSWS)*. Deze schaal neemt van origine de beperkingen, helderheid en identificatie met zowel het hogere management als de directe leidinggevende en de directe collega's mee. Omdat niet al deze sub-schalen relevant zijn voor de huidige studie, is er gefocust op de sub-schaal helderheid. Zoals toegelicht in het theoretisch kader kunnen verschillende percepties van de leidinggevende immers leiden tot een verminderde duidelijkheid van verwachtingen en doelen van de organisatie, wat leidt tot een minder sterke situatie. Alaybek et al. (2017) gebruikten eerder al slechts een enkele sub-schaal van de SSWS met succes.

In de huidige studie zijn de items uit de SSWS aangepast naar stellingen. Dit is gebeurd omdat *situational strength* in deze studie wordt gezien als een overkoepelende situatie waar wel of geen sprake van is, en niet als iets wat verschaft kan worden vanuit de leidinggevende zoals de SSWS doet vermoeden. Deze aanname is in lijn met de literatuur (Bowen & Ostroff, 2004; Meyer, Dalal, & Hermida, 2010).

## 5.4. MEETKWALITEIT

---

### 5.5.1 ALGEMEEN

De data van dit onderzoek is verzameld aan de hand van een digitale vragenlijst, waarmee zowel de afhankelijke, als ook de onafhankelijke en mediërende variabelen bij hetzelfde individu zijn uitgevraagd. Dit maakt de data mogelijk onderhevig aan *common method bias (CMB)* (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Bij CMB wordt een samenhang tussen variabelen groter omdat beide variabelen via eenzelfde methode zijn gemeten: dit heeft negatieve gevolgen voor de criteriumvaliditeit van resultaten (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012). De criteriumvaliditeit is de mate waarin variantie in de afhankelijke variabele daadwerkelijk door variantie in de onafhankelijke variabele wordt veroorzaakt en niet door een externe invloed (Cronbach & Meehl, 1955). In dit geval zou de samenhang tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en affectieve binding bijvoorbeeld verklaard kunnen worden door het feit dat beide variabelen bij hetzelfde individu op dezelfde manier gemeten zijn, als er sprake is van CMB. Er is getracht

deze CMB tegen te gaan door de volgorde van de variabelen binnen de vragenlijst te randomiseren (Jakobsen & Jensen, 2015). Daarnaast zijn alle variabelen op een aparte pagina van de vragenlijst geplaatst, iets wat volgens Podsakoff en collega's (2012) ook kan bijdragen aan het beperken van CMB. Bovendien ligt in dit onderzoek de focus op de percepties van werknemers en is het vergaren van data betreffende meerdere variabelen bij hetzelfde individu juist gepast. Tevens is in deze studie, zoals eerder vermeld, gebruik gemaakt van bewezen gevalideerde en betrouwbare schalen om de verschillende variabelen te meten. Volgens Strauss en Smith (2009) helpt dit bij de bescherming van de constructvaliditeit. Constructvaliditeit kan worden gedefinieerd als de mate waarin variantie in de resultaten van een meetinstrument ook daadwerkelijk de variantie in het te meten construct weerspiegelen (Cronbach & Meehl, 1955).

---

#### 5.4.2 MEETKWALITEIT VAN GEBRUIKTE SCHALEN

---

##### 5.4.2.1. Verschillen in percepties

De betrouwbaarheid van de schaal werd in deze studie voldoende beoordeeld met een Cronbach's  $\alpha$  van .950. De factoranalyse voor de voor PSS gebruikte meetschaal is terug te vinden in Tabel 6 in Bijlage 8.2.2. Alle items laadden volgens verwachting op één factor (Eigenvalue = 5.964), met factorladingen tussen .742 en .924. Deze factor verklaarde 74.54% van de variantie. Op basis van deze gegevens wordt de schaal in de huidige studie als goed bruikbaar beoordeeld.

---

##### 5.4.2.2 Percepties van gelijkheid (*reversed* van percepties van verschillen)

De betrouwbaarheid werd als voldoende beoordeeld met een Cronbach's  $\alpha$  van .967. Alle items laadden goed op eenzelfde factor (Eigenvalue = 7.202), met factorladingen tussen .649 en .950. Deze factor verklaarde 80.02% van de variantie. Deze resultaten leidden tot een goede beoordeling van de schaal. De resultaten van de factoranalyse zijn terug te vinden in Tabel 7 in Bijlage 8.2.2.

---

##### 5.4.2.3 Affectieve organisatorische binding

In de huidige studie bleek uit de factoranalyse van deze schaal dat de items initieel op twee factoren met een eigenvalue boven 1 laadden, waar verwacht werd dat slechts één factor naar voren zou komen. Item 1 laadde op zowel factor 1 (Eigenvalue = 3.759) als 2 (Eigenvalue = 1.450), waar items 3 en 7 op factor 2

laadden. Op basis van een viertal argumenten is besloten item 1 bij factor 1 in te delen en items 3 en 7 niet mee te nemen in de berekening van de uiteindelijke variabele voor affectieve binding. Ten eerste werd het gros van de variantie verklaard door de eerste factor, en stak ook de eigenvalue van deze factor boven de andere factor uit. Ten tweede is uit een eerdere studie van Merritt (2012) gebleken dat een dergelijke multi-factor-conceptualisatie van affectieve binding vaak te wijten is aan methodologische discrepanties: de items zouden minder uniform laden als de participanten vermoeid of niet geïnteresseerd zouden zijn. Onder andere item 3 en 7 zouden hierdoor op een andere factor kunnen laden (Merritt, 2012). Ten derde kan er gekeken worden naar de inhoud van items 3 (Ik zie de problemen van de organisatie waar ik werk als ook mijn eigen problemen) en 7 (De organisatie waar ik werk heeft veel persoonlijke betekenis voor me) en kan worden beredeneerd dat deze items niet van toepassing zijn op werknemers in de zorgsector. Het is voor deze werknemers immers noodzakelijk een zekere loskoppeling tussen persoonlijke belangen en hun werk te hanteren aangezien zij vaak te maken krijgen met onaangename situaties. Items die specifiek de persoonlijke betrokkenheid van de participant bevragen zouden daarom minder relevant kunnen zijn. Ten vierde steeg de betrouwbaarheid van deze schaal van Cronbach's  $\alpha = .779$  naar Cronbach's  $\alpha = .872$  bij verwijdering van items 3 en 7. Op basis van deze argumenten is besloten deze items niet mee te nemen in de samenstelling van de uiteindelijke variabele voor affectieve binding.

De resultaten van de factoranalyse zijn terug te vinden in Tabel 8 in Bijlage 8.2.2. Factor 1 kende factorladingen tussen .321 en .919 en verklaarde 46.99% van de variantie. Deze gegevens indiceren een voldoende bruikbare schaal.

---

#### 5.4.2.4 Distributieve eerlijkheid

De betrouwbaarheid van de schaal werd, met een Cronbach's  $\alpha$  van .974, als voldoende beoordeeld. De resultaten van de factoranalyse zijn terug te vinden in Tabel 9 in Bijlage 8.2.2: alle items laadden voldoende op de eerste factor (Eigenvalue = 3.722) met factorladingen tussen .931 en .976. Factor 1 verklaarde 93.06% van de variantie. Op basis van deze gegevens is de schaal in de huidige studie als goed beoordeeld.

---

#### 5.4.2.5 *Situational strength*

De resultaten van de factoranalyse zijn terug te vinden in Tabel 10 in Bijlage 8.2.2: alle items laadden voldoende op één factor (Eigenvalue = 6.088) met factorladingen tussen .887 en .964. Deze factor verklaarde 86.97% van de variantie. De betrouwbaarheid werd als voldoende beoordeeld met een Cronbach's  $\alpha$  van .974. Daarmee is de schaal in de huidige studie als goed beoordeeld.

### 5.5. ANALYTISCHE STRATEGIE

Voorafgaand aan de toetsing van de hypothesen is de kwaliteit van de gebruikte meetschalen getoetst aan de hand van een factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse. Vervolgens is op basis van het gemiddelde uit de losse itemscores per schaal een nieuwe variabele berekend. Daarnaast zijn voor de controlevariabelen geslacht en geslacht van leidinggevende dummyvariabelen aangemaakt. Om de verschillen in percepties van *supervisor support* binnen ieder cluster te kwantificeren is de standaarddeviatie van de scores op de schaal PSS berekend. Deze standaarddeviatie is toegekend aan ieder lid van het cluster.

Tenslotte is gebruik gemaakt van de PROCESS-uitbreiding van het programma IBM SPSS Statistics 24 om een meervoudige regressieanalyse met mediatietoets uit te voeren. PROCESS werd door Andrew F. Hayes ontwikkeld om mediërende en/of modererende effecten gemakkelijker te kunnen aantonen. Er is een PROCESS-analyse uitgevoerd voor hypothese 1 en 2 enerzijds, en een tweede analyse voor hypothese 3 en 4 anderzijds. Bij beide analyses zijn, conform eerder onderzoek naar de percepties van *supervisor support*, de controlevariabelen geslacht, geslacht van leidinggevende, duur van loopbaan bij huidige werkgever en duur van loopbaan onder huidige leidinggevende toegevoegd.

## 6. RESULTATEN

In Tabel 3 zijn de beschrijvende statistieken in correlaties van alle gemeten variabelen weergegeven. Hier is te zien dat de waarde voor percepties van verschillen (*reversed* naar percepties van gelijkheid) en de waarde voor verschillen in percepties (de PSS\_std) niet met elkaar correleren. Bovendien zijn er geen correlaties tussen percepties van verschillen en *situational strength*, of tussen verschillen in percepties en distributieve eerlijkheid.

Als gekeken wordt naar de correlaties met verschillende functiegroepen, valt op dat de functie arts positief samenhangt met verschillen in percepties, en negatief samenhangt met *situational strength*. Hieruit kan worden opgemaakt dat er met name bij artsen onduidelijkheid heerst op het werk. Huisartsen kenden in deze steekproef daarentegen meer uniformiteit in de percepties van *supervisor support*, zoals te zien is aan de significante correlatie met *situational strength* en de significante negatieve correlatie met de standaarddeviatie van percepties van *supervisor support*.

Tabel 3.

*Beschrijvende statistieken en correlaties*

|   | M    | S.D. | 1     | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7     | 8       | 9       | 10     | 11       | 12     | 13     | 14     |
|---|------|------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|
| 1. Gender (0=female)                        | .44  |      | 1     |         |         |         |         |         |       |         |         |        |          |        |        |        |
| 2. Gender <i>supervisor</i><br>(0=female)   | .31  |      | -.020 | 1       |         |         |         |         |       |         |         |        |          |        |        |        |
| 3. Verpleegkundige                          | .30  |      | .039  | -2.59** | 1       |         |         |         |       |         |         |        |          |        |        |        |
| 4. Verzorgende                              | .21  |      | -.078 | .011    | -.332** | 1       |         |         |       |         |         |        |          |        |        |        |
| 5. Huisarts                                 | .09  |      | .039  | .481**  | -.210*  | -.163   | 1       |         |       |         |         |        |          |        |        |        |
| 6. Arts                                     | .10  |      | .196* | .440**  | -.221*  | -.172   | -.109   | 1       |       |         |         |        |          |        |        |        |
| 7. Anders                                   | .30  |      | -.126 | -.348** | -.427** | -.332** | -.210*  | -.221*  | 1     |         |         |        |          |        |        |        |
| 8. Tijd werkzaam bij<br>organisatie         | 4.74 | 3.42 | .042  | -.090   | .026    | .098    | 1.52    | -.072   | -.161 | 1       |         |        |          |        |        |        |
| 9. Tijd werkzaam<br>onder <i>supervisor</i> | 3.33 | 2.25 | .063  | .033    | .012    | -.062   | .416**  | -.055   | -.186 | .631**  | 1       |        |          |        |        |        |
| 10. PSS                                     | 3.55 | 1.08 | .083  | -.030   | -.130   | .093    | .269**  | -.179   | -.005 | .072    | .163    | 1      |          |        |        |        |
| 11. PSS std.                                | 1.03 | .54  | .006  | -.151   | -.041   | .166    | -.448** | .315**  | -.030 | -2.88** | -.305** | -.161  | 1        |        |        |        |
| 12. Pers. van vers.                         | 3.14 | 1.24 | .030  | .030    | -.202*  | .087    | .197*   | -.188   | .125  | 1.29    | .140    | .755** | .167     | 1      |        |        |
| 13. Distributieve<br>eerlijkheid            | 3.25 | 1.46 | .088  | -.010   | -.123   | -.012   | .233*   | -.181   | 1     | .092    | .210*   | .799** | -.170    | .903** | 1      |        |
| 14. <i>Situational<br/>Strength</i>         | 3.91 | 1.03 | .053  | .049    | -.152   | .036    | .316**  | -.301** | .119  | .187    | .288**  | .558** | -.356**  | .627** | .595** | 1      |
| 15. Affectieve binding                      | 3.45 | .98  | .091  | -.010   | -.154   | .001    | .297**  | -.163   | .074  | .226*   | 1       | .714** | -.2.68** | .794** | .815** | .623** |

Nb: n=107; alle correlaties zijn Pearson correlaties; \*p < .05; \*\*p < .01

## 6.1 PERCEPTIES VAN GELIJKHEID (*REVERSED* VAN PERCEPTIES VAN VERSCHILLEN)

Tabel 4.

*Resultaten regressieanalyse percepties van gelijkheid*

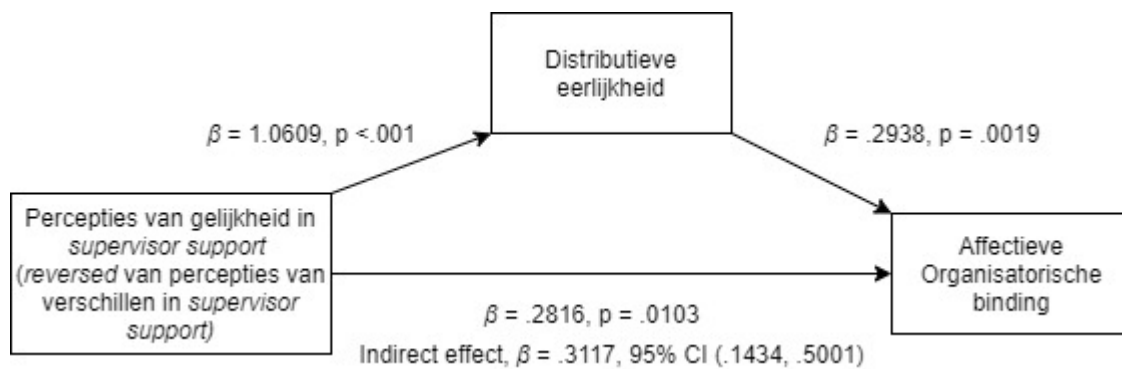
|                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| Constant                              | 1.4168** (.1918) |
| Gender (0=female)                     | .0347 (.1123)    |
| Gender <i>supervisor</i> (0=female)   | -.1932 (.1750)   |
| Verpleegkundige                       | -.0518 (.1428)   |
| Verzorger                             | -.0114 (.1603)   |
| Huisarts                              | .3856 (.2903)    |
| Arts                                  | .1150 (.2557)    |
| Tijd werkzaam bij organisatie         | .0148 (.0211)    |
| Tijd werkzaam onder <i>supervisor</i> | .0427 (.0340)    |
| Distributieve eerlijkheid             | .2938** (.0919)  |
| Percepties van gelijkheid             | .2816* (.1075)   |
| Indirect effect                       | .3117***         |
| R <sup>2</sup>                        | .7207            |

Afhankelijke variabele is affectieve organisatorische binding; percepties van gelijkheid is *reversed* van percepties van verschillen; Indirecte effect is effect van percepties van gelijkheid op affectieve organisatorische binding via distributieve eerlijkheid; gestandaardiseerde  $\beta$  coëfficiënten zijn getoond; Standaardfouten tussen haakjes; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\*effect is significant op basis van 95%CI

De resultaten van de regressieanalyse zijn terug te vinden in Tabel 4. Bij benadering blijkt het directe effect van percepties van gelijkheid op distributieve eerlijkheid positief en significant ( $\beta = 1.0609$ ,  $p < .001$ ). Dit betekent dat, als participanten meer gelijkheid in *supervisor support* tussen collega's waarnamen, zij ook meer percepties van distributieve eerlijkheid hadden. Het directe effect van distributieve eerlijkheid op affectieve organisatorische binding is positief en significant gebleken ( $\beta = .2938$ ,  $p = .0019$ ), wat betekent dat participanten zich meer verbonden voelden met de organisatie als zij ook meer percepties van distributieve eerlijkheid hadden. Het directe effect van percepties van gelijkheid in *supervisor support* op de affectieve binding bleek positief en significant ( $\beta = .2816$ ,  $p = .0103$ ). Dit betekent dat participanten zich minder verbonden voelden met de organisatie waar zij werkzaam waren op het moment dat zij meer verschillen in *supervisor support* waarnamen. Hiermee wordt hypothese 1 aangenomen.

Het indirecte effect van percepties van verschillen via distributieve eerlijkheid op affectieve organisatorische binding is getoetst aan de hand van *non-parametric bootstrapping*. Dit houdt in dat als de waarde 0 binnen de bovenste en onderste grenzen van het 95% betrouwbaarheidsinterval (*Confidence Interval*, CI) valt, het indirecte effect als zijnde 0 moet worden beschouwd. Valt de waarde 0 niet binnen

het 95% betrouwbaarheidsinterval, dan mag worden aangenomen dat het indirecte effect niet 0 en significant is. Het indirecte effect van percepties van gelijkheid via distributieve eerlijkheid op affectieve organisatorische binding ( $\beta = .3117$ ) wordt in deze studie als significant beoordeeld: 95% CI = ( .1434, .5001). Hieruit kan worden geconcludeerd dat participanten meer affectieve binding ervoeren als zij meer gelijkheid in *supervisor support* waarnamen omdat zij ook meer distributieve eerlijkheid waarnamen. Omgekeerd kan dus uit deze resultaten worden opgemaakt dat percepties van verschillen in *supervisor support* inderdaad negatief samenhangen met affectieve organisatorische binding en dat deze samenhang wordt gemedieerd door distributieve eerlijkheid. Hiermee wordt hypothese 2 aangenomen. De resultaten zijn grafisch weergegeven in Figuur 2.



**Figuur 2. Resultaten percepties van verschillen**



## 6.2 VERSCHILLEN IN PERCEPTIES

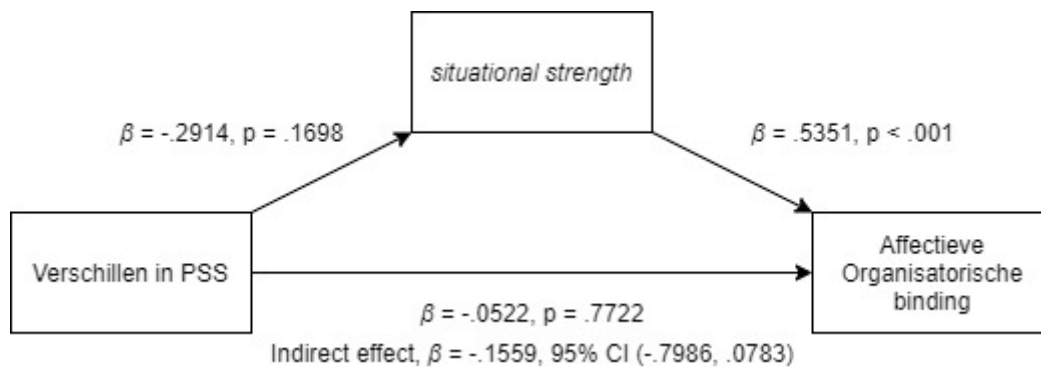
Tabel 5.

*Resultaten regressieanalyse verschillen in percepties*

|                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| Constant                              | 1.3060** (.4483) |
| Gender (0=female)                     | .0560 (.1600)    |
| Gender <i>supervisor</i> (0=female)   | -.3578 (.2564)   |
| Verpleegkundige                       | -.1282 (.2032)   |
| Verzorger                             | .0286 (.2369)    |
| Huisarts                              | .4949 (.4144)    |
| Arts                                  | .3059 (.4030)    |
| Tijd werkzaam bij organisatie         | .0082 (.0301)    |
| Tijd werkzaam onder <i>supervisor</i> | .0337 (.0478)    |
| <i>Situational strength</i>           | .5351** (.0859)  |
| Verschillen in percepties             | -.0522 (.1799)   |
| Indirect effect                       | -.1559           |
| R <sup>2</sup>                        | .4329            |

Afhankelijke variabele is affectieve organisatorische binding; percepties van gelijkheid is *reversed* van percepties van verschillen; Indirecte effect is effect van verschillen in percepties op affectieve organisatorische binding via *situational strength*; gestandaardiseerde  $\beta$  coëfficiënten zijn getoond; Standaardfouten tussen haakjes; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\*effect is significant op basis van 95%CI

De resultaten van de regressieanalyse zijn terug te vinden in Tabel 5. Aan de hand van de PROCESS-analyse is geconstateerd dat het directe effect van verschillen in percepties van *supervisor support* op *situational strength* negatief en insignificant is ( $\beta = -.2914$ ,  $p = .1698$ ). Het directe effect van *situational strength* op affectieve organisatorische binding is positief en significant bevonden ( $\beta = .5351$ ,  $p < .001$ ). Dit betekent dat participanten zich gemiddeld meer verbonden voelden met de organisatie waar zij werkzaam waren als er sprake was van een sterkere situatie. Het directe effect van verschillen in percepties van *supervisor support* op affectieve organisatorische binding wordt negatief, maar insignificant bevonden ( $\beta = -.0522$ ,  $p = .7722$ ). Dit wil zeggen dat in deze studie verschillen in percepties van *supervisor support* niet direct zorgden voor een verminderde gemiddelde organisatorische binding van de participanten. Hiermee wordt hypothese 3 verworpen. Ook het indirecte effect van verschillen in percepties van *supervisor support* via *situational strength* op affectieve organisatorische binding ( $\beta = -.1559$ ) wordt negatief, maar insignificant bevonden: 95% CI = (-.7986, .0783). Op basis van deze resultaten wordt ook hypothese 4 verworpen. De resultaten zijn grafisch weergegeven in figuur 3.



Figuur 3. Resultaten verschillen in percepties

## 7. DISCUSSIE EN CONCLUSIE

Deze studie heeft getracht twee verschillende relaties met affectieve organisatorische binding aan te tonen. Ten eerste is gekeken naar de samenhang tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en affectieve binding, met percepties van distributieve eerlijkheid als mediator. Uit de data is gebleken dat er een negatieve directe samenhang tussen percepties van verschillen en affectieve binding bestaat. Dit wil zeggen dat werknemers in dit onderzoek zich in een mindere mate verbonden voelden aan hun organisatie als zij meer verschillen in *supervisor support* waarnamen. Daarnaast werd ook de verwachte indirecte samenhang via distributieve eerlijkheid gevonden, betekenende dat werknemers verminderde percepties van distributieve eerlijkheid hadden als zij meer percepties van verschillen in steun van hun leidinggevende hadden, en dat deze verminderde percepties van eerlijkheid samenhangen met een verminderd gevoel van affectieve binding.

Ten tweede is een mogelijke samenhang tussen verschillen in percepties van *supervisor support* en affectieve binding onderzocht, met *situational strength* als mogelijke mediator. In dit onderzoek is geen directe negatieve samenhang tussen verschillen en percepties en affectieve binding gevonden. Ook een mogelijke indirecte negatieve samenhang via *situational strength* is niet aangetroffen. Dit betekent dat werknemers met verschillende percepties van *supervisor support* zich niet minder verbonden voelden met hun organisatie.

## 7.1 THEORETISCHE IMPLICATIES

De bevindingen uit de huidige studie hebben een drietal implicaties voor de theorie. Ten eerste is er in de wetenschap in toenemende mate interesse in de effectiviteit van leidinggevendenden (Jiang & Messersmith, 2018; Trullen et al., 2020). Hoewel bekend is dat *supervisor support* als antecedent voor organisatorische binding kan dienen (Meyer et al., 2002), blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat percepties van verschillen in *supervisor support* negatieve gevolgen kunnen hebben voor de effectiviteit van deze steun: Meer percepties van verschillen waren immers negatief gerelateerd aan organisatorische binding. Verschillende onderzoekers hebben aangegeven dat er meer kennis opgedaan moet worden over de werkende mechanismen achter het goed vervullen van een rol als *people manager* door directe leidinggevendenden, zoals blijkt uit de meta-analyse van Jiang en collega's (2012). Door niet te kijken naar *supervisor support* op zichzelf, maar naar de percepties daarvan en specifiek percepties van verschillen, draagt de huidige studie bij aan de invulling van de *black box* van leiderschapseffectiviteit.

Ten tweede ondersteunen de bevindingen uit deze studie de literatuurstroming over *situational strength* niet. Hoewel in de beschikbare theorie genoeg grond werd gevonden voor een verwachte negatieve samenhang tussen verschillen in percepties van *supervisor support* en *situational strength* werd deze verwachting niet bevestigd. Deze discrepantie tussen resultaten en eerdere literatuur zou verklaard kunnen worden aan de hand van bevindingen van Dalal, Bashshur en Credé (2011). Zij vonden immers dat *situational strength* minder wordt beïnvloed door *cues* van de directe leidinggevende, maar meer door het hoger management (Dalal et al., 2011). Het hoger management stelt immers organisatie-doelen en heeft bijvoorbeeld de macht om beloningen uit te delen of in te trekken. Het is aannemelijk dat soortgelijke aspecten een grote rol spelen in het verwachte gedrag van medewerkers en aangezien Mischel (1977) stelt dat de duidelijkheid van verwacht gedrag belangrijk is voor de sterkte van een situatie is het mogelijk dat *cues* vanuit het hoger management daarom ook belangrijker zijn voor de sterkte van een situatie. Dit zou kunnen betekenen dat ook de gelijkheid van percepties betreffende de directe leidinggevende, en daarmee ook *supervisor support*, in mindere mate van belang zijn voor de sterkte van een situatie. De uitkomsten van dit onderzoek ondersteunen een dergelijke stelling. Omdat in de huidige studie in de vragenlijst wel expliciet verwezen

werd naar de directe leidinggevende kan dit mogelijkwijs verklaren waarom er hier geen samenhang tussen verschillen in percepties van *supervisor support* en *situational strength*, noch tussen verschillen in percepties en affectieve binding is gevonden. Het kan wellicht interessant zijn voor vervolgonderzoek om te kijken naar een modererende rol, in plaats van een mediërende rol, van *situational strength* op de samenhang tussen *supervisor support* en organisatorische binding. Het is mogelijk dat deze samenhang sterker is als er meer gedeelde percepties zijn en de situatie sterker is, en minder positief is als er minder gedeelde percepties zijn.

Ten derde onderschrijven de bevindingen van dit onderzoek het belang van de percepties van medewerkers bij het genereren van organisatie-uitkomsten. Het feit dat de percepties van werknemers niet altijd overeenkomen met hoe zaken in werkelijkheid zijn is een terugkomend thema in de HR-literatuur. Onder andere Purcell en Hutchinson (2007) schrijven over dit thema aan de hand van de *HR-performance causal chain*. In het kort stelt deze *causal chain* dat bedoelde HR-praktijken leiden tot eigenlijke HR-praktijken en dat deze weer leiden tot gepercipieerde HR-praktijken (Purcell & Hutchinson, 2007). Volgens de theorie hoeven deze drie concepten niet gelijk te zijn aan elkaar en zijn het de percepties van werknemers die zorgen voor de uiteindelijke organisatie-uitkomsten. Eenzelfde mechanisme is terug te zien in de uitkomsten van dit onderzoek. Daar waar percepties van verschillen in *supervisor support* wel samenhangen met een organisatie-uitkomst (in dit geval een negatieve samenhang met affectieve binding), zijn daadwerkelijke verschillen in percepties van *supervisor support* in de huidige studie niet gerelateerd aan dezelfde organisatie-uitkomst. Daarnaast is terug te zien in de correlatietabel (Tabel 3) dat verschillen in percepties en percepties van verschillen niet met elkaar samenhangen. Dit onderzoek is daarmee een toevoeging aan de literatuur over de verschillen tussen eigenlijke en gepercipieerde HR-praktijken.

Deze studie heeft zich met name gericht op de uitkomsten van de verdeling van steun, in de vorm van distributieve eerlijkheid. Wellicht is het interessant ook te kijken naar het besluitvormingsproces achter deze verdeling. Er is namelijk ook theorie beschikbaar die stelt dat juist een op iedere werknemer aangepaste, en dus verschillende, behandeling door de leidinggevende positief kan samenhangen met de affectieve binding van werknemers (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Rousseau en collega's beschrijven een voorbeeld van dit soort maatwerk:

*ideosyncratic deals* (I-deals). I-deals worden gedefinieerd als geïndividualiseerde afspraken tussen werknemer en werkgever over werkcondities, die anders zijn dan de standaard die voor directe collega's geldt (Rousseau et al., 2006). De aanwezigheid en percepties van I-deals zouden positief samenhangen met de organisatorische binding van medewerkers omdat zij zouden uitstralen dat een werkgever of leidinggevende waarde hecht aan de belangen van individuen (Rousseau et al., 2006). Deze claim druist in tegen de bevindingen van de huidige studie, waaruit bleek de percepties van een verschillende behandeling juist negatief gerelateerd waren aan binding. Het is mogelijk dat de perceptie van maatwerk als moderator fungeert op de relatie tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en affectieve organisatorische binding: de relatie zou positief kunnen zijn als men de verschillen als maatwerk percipieert, en negatief als dit niet het geval is. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om verder onderzoek te doen naar de relatie tussen percepties van verschillen in *supervisor support*, en maatwerk als moderator in deze relatie mee te nemen.

## 7.2 PRAKTISCHE IMPLICATIES

De bevindingen van het huidige onderzoek benadrukken ten eerste het belang van percepties van gelijkheid en eerlijkheid bij het binden van werknemers aan een organisatie. De werknemers die minder steun nodig hebben dienen niet uit het oog verloren te worden. Enerzijds omdat zij zich daardoor zelf minder gesteund kunnen voelen, maar anderzijds ook omdat de binding van andere werknemers negatief beïnvloed kan worden omdat zij verschillen in steun waarnemen. Hoewel een werknemer natuurlijk niet gesteund hoeft te worden als hij of zij daar geen behoefte aan heeft, is het goed om deze steun wel actief, en waar mogelijk zichtbaar voor andere collega's, aan te bieden. Het is namelijk niet zo zeer van belang dat werknemers gelijk gesteund worden, maar dat ze een gelijke behandeling waarnemen. De percepties van medewerkers leiden immers tot uitkomsten (Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2013). Leidinggevenden zouden kunnen benadrukken in gesprekken met werknemers dat zij dezelfde hoeveelheid steun ontvangen als hun directe collega's. Daarnaast zouden zij er goed aan doen regelmatig te controleren of de verdeling van steun inderdaad als gelijk en eerlijk wordt gepercipieerd, zodat mogelijke percepties van verschillen tijdig kunnen worden weggenomen.

Ten tweede moeten ook medewerkers zich bewust zijn van het feit dat hun percepties niet altijd overeenkomen met de werkelijkheid (Purcell & Hutchinson, 2007). Dit onderzoek heeft uitgewezen dat percepties van verschillen in *supervisor support* negatief samenhangen met de binding van werknemers, maar ook dat de percepties van verschillen niet perse betekenen dat werknemers ook verschillende percepties van *supervisor support* hebben. Medewerkers zouden zich hier bewust van moeten zijn en doen er mogelijk goed aan het gesprek aan te gaan met hun directe leidinggevende als zij verschillen in *supervisor support* waarnemen. Als zowel werknemers als leidinggevenden een open cultuur hanteren zouden onterechte percepties van verschillen weggenomen kunnen worden door middel van tekst en uitleg van de leidinggevende. Op deze manier kan voorkomen worden dat deze percepties negatief doorwerken op de organisatorische binding van werknemers.

De derde praktische implicatie is gericht aan de HR-afdelingen van zorginstellingen. Hoewel dit onderzoek zich met name heeft gefocust op de directe leidinggevenden en hun werknemers, doen ook leden van HR-afdelingen er goed aan aandacht te besteden aan en directe *supervisors* te assisteren bij de gelijke verdeling van steun. Zoals eerder benoemd is er met name in de zorgsector meer dan eens sprake van problematiek rondom leiderschapsgedragingen zoals het bieden van steun (Empson & Langley, 2015). Omdat leidinggevenden in de sector vaak doorstromen vanuit lagere functies beschikken zij vaak niet automatisch over de juiste vaardigheden om de implicaties van de huidige studie ter harte te nemen. HR-medewerkers kunnen denken aan begeleidingstrajecten en bijeenkomsten met leidinggevenden om hen te ondersteunen bij het bieden van steun.

Deze implicaties zijn toegespitst op de bewustwording en mogelijke correctie van percepties van verschillen in *supervisor support*. Hoewel bekend is dat de daadwerkelijke gelijke verdeling geen doorslaggevende factor is in het voorkomen van percepties van verschillen, is het nog niet duidelijk wat wel mogelijke voorspellers zijn van deze percepties. Het is voor toekomstig onderzoek aan te raden te kijken naar mogelijke antecedenten van percepties van verschillen in *supervisor support*, aan de hand van bijvoorbeeld een observatiestudie. Bevindingen van een soortgelijke studie zouden praktische implicaties kunnen bieden voor het voorkomen, in plaats van genezen, van gepercipieerde ongelijkheid in *supervisor support*.

### 7.3 LIMITATIES

Net als alle studies kende ook deze studie een tweetal limitaties. Allereerst is er gebruik gemaakt van cross-sectionele data en kunnen er geen causale conclusies worden onttrokken aan de resultaten: hiervoor was een longitudinaal of experimenteel onderzoeks-ontwerp nodig geweest (Chamberlain, 1982). Dit wil zeggen dat, op basis van de in dit onderzoek verkregen resultaten, wel een samenhang tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en affectieve binding kan worden aangetoond, maar niet kan worden gesteld dat variantie in de percepties van verschillen ook daadwerkelijk variantie in affectieve binding teweeg brengt. Hoewel uit de theorie blijkt dat eerlijkheid een antecedent van organisatorische binding is (Fornes et al., 2008) en het dus aannemelijk is dat het effect ook in de in deze studie voorgestelde richting verloopt, kan omgekeerde causaliteit niet worden uitgesloten. Werknemers zouden de verdeling van *supervisor support* ook als eerlijker en uniformer kunnen zien omdat zij zich al affectief gebonden voelen aan de organisatie. Het is voor vervolgonderzoek daarom aan te raden om een longitudinaal studieontwerp te hanteren, om op deze manier wel causale verbanden tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en affectieve binding te kunnen leggen.

Ten tweede zijn de participanten geworven door middel van een sneeuwbalsteekproef. Door de maatschappelijke omstandigheden rondom het COVID-19 virus op het moment van schrijven was direct contact met zorginstellingen zoals ziekenhuizen niet mogelijk. Omdat in een sneeuwbalsteekproef gebruik wordt gemaakt van het persoonlijke netwerk van de onderzoeker, bestaat de mogelijkheid dat een steekproef niet representatief is omdat dit netwerk andere demografische kenmerken geniet (Handcock & Gile, 2011). In de huidige studie was bijvoorbeeld een groter deel man (44% in steekproef ten opzichte van 15% in de doelpopulatie), wat te wijten kan zijn geweest aan de over-representatie van mannen in het netwerk van de onderzoeker. Ook de functieverdeling in de steekproef was niet representatief. Opvallend is dat er wel een relatie tussen verschillen in percepties en affectieve binding was gevonden als niet gecontroleerd was voor functie. Hoewel het voor de huidige studie niet mogelijk was op een andere manier data te verzamelen, is het voor toekomstig onderzoek naar dit onderwerp aan te raden een grotere, goed te generaliseren steekproef te verzamelen, om zo te achterhalen of er misschien toch

sprake is van een relatie tussen verschillen in percepties van *supervisor support* en affectieve binding.

#### 7.4 CONCLUSIES

In deze studie is een negatieve samenhang tussen percepties van verschillen in *supervisor support* en affectieve organisatorische binding gevonden. Bovendien is aangetoond dat percepties van distributieve eerlijkheid als partiële mediator fungeert op deze samenhang. Om de werknemers binnen de zorgsector beter aan hun organisatie te binden dienen leidinggevenden zich bewust te zijn van een schisma tussen waarneming en werkelijkheid en te proberen deze percepties van verschillen te beperken.



## 8. BIJLAGEN

### 8.1 BIJLAGE 1. *INFORMED CONSENT*

Welkom bij dit onderzoek naar de percepties van steun van de leidinggevende en de organisatorische binding van werknemers. Alvast van harte bedankt voor uw deelname! Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Daan Verkooijen, masterstudent aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

Alle informatie zal vertrouwelijk worden behandeld en worden opgeslagen op een beveiligde locatie beheerd door de Universiteit Utrecht. Informatie zal enkel geaggregeerd worden gepresenteerd, zodat die niet terug te leiden is naar een individu. U heeft ten alle tijde het recht om, zonder opgaaf van redenen, uw deelname aan dit onderzoek te beëindigen. Eventuele vragen kunt u via email stellen naar [d.verkooijen@students.uu.nl](mailto:d.verkooijen@students.uu.nl).

- Ja, ik stem in met deelname aan deze studie (ga door naar de vragenlijst).
- Nee, ik stem niet in met deelname aan deze studie (beëindig vragenlijst).

### 8.2 BIJLAGE 2. MEETINSTRUMENTEN

---

#### 8.2.1 GEBRUIKTE SCHALEN

NB: Negatief geformuleerde items zijn in de analyses omgescoord en in onderstaande lijsten aangeduid met (R).

---

##### 8.2.1.1 *VERKORTE SURVEY OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT*

1. Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn doelen en waarden.
2. Er is hulp van mijn leidinggevende beschikbaar als ik een probleem heb.
3. Mijn leidinggevende geeft echt om mijn welzijn.
4. Mijn leidinggevende zou een vergissing van mij vergeven.

5. Mijn leidinggevende is bereid om mij te helpen als ik een gunst nodig heb.
6. Als hij of zij de kans zou krijgen, zou mijn leidinggevende misbruik van mij maken. (R)
7. Mijn leidinggevende laat weinig interesse in mij zien. (R)
8. Mijn leidinggevende vindt mijn mening belangrijk.

---

#### 8.2.1.2 PERCEPTIES VAN VERSCHILLEN IN SUPERVISOR SUPPORT

1. Mijn leidinggevende houdt in gelijke mate rekening met mijn doelen en waarden als met die van mijn directe collega's.
2. Er is voor mij en mijn collega's in gelijke mate hulp van mijn leidinggevende beschikbaar.
3. Mijn leidinggevende geeft evenveel om mijn welzijn als om dat van mijn directe collega's.
4. Mijn leidinggevende zou een vergissing van mij net zo snel vergeven als een vergissing van mijn directe collega's.
5. Mijn leidinggevende is in gelijke mate bereid om mij te helpen in vergelijking met mijn directe collega's.
6. Als hij of zij de kans zou krijgen, zou mijn leidinggevende in gelijke mate misbruik maken van mij als van mijn directe collega's.
7. Mijn leidinggevende laat net zo weinig interesse zien in mij als in mijn directe collega's.
8. Mijn leidinggevende vindt mijn mening net zo belangrijk als die van mijn directe collega's.
9. Mijn leidinggevende steunt mijn en mijn directe collega's in een gelijke mate.

---

#### 8.2.1.3. DISTRIBUTIEVE EERLIJKHEID

1. Ik ontvang van mijn leidinggevende de steun die ik verdien.
2. Ik ontvang van mijn leidinggevende de steun die ik nodig heb.
3. Ik ontvang van mijn leidinggevende de steun die ik verwacht.
4. Ik beschouw de steun die ik van mijn leidinggevende ontvang als eerlijk.

---

#### 8.2.1.4. *CLEARNESS SCALE* UIT DE *SITUATIONAL STRENGTH AT WORK SCALE*

1. Ik ben op de hoogte van mijn werk-gerelateerde verantwoordelijkheden.
2. Ik ben op de hoogte van wat ik moet doen om te slagen.
3. Ik ben op de hoogte van wat er nodig is om mijn werk te doen.
4. Ik ben op de hoogte van wat ik kan verwachten op het werk.
5. Ik ben op de hoogte van hoe ik mijn werk goed moet doen.
6. Ik ben op de hoogte van wat er van mij verwacht wordt op het werk.
7. Ik ben op de hoogte van welke taken ik moet volbrengen op het werk.

---

#### 8.2.1.5. *AFFECTIVE COMMITMENT SCALE* UIT DE *ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE*

1. Ik zou graag de rest van mijn carrière bij de organisatie waar ik werk spenderen.
2. Ik praat graag met anderen over de organisatie waar ik werk.
3. Ik zie de problemen van de organisatie waar ik werk als ook mijn eigen problemen.
4. Ik denk dat ik net zo gehecht kan raken aan een andere organisatie als dat ik aan deze organisatie ben. (R)

5. Ik voel mij niet 'deel van de familie' in de organisatie waar ik werk. (R)
6. Ik voel mij niet 'emotioneel gehecht' aan de organisatie waar ik werk. (R)
7. De organisatie waar ik werk heeft veel persoonlijke betekenis voor me.
8. Ik heb niet het gevoel dat ik thuis hoor bij de organisatie waar ik werk. (R)

---

#### 8.2.1.6. DEMOGRAFISCHE GEGEVENS

1. Wat is uw geslacht? (Man/vrouw/anders)
2. Wat is het geslacht van uw leidinggevende? (man/vrouw/anders)
3. Welke functie vervult u bij de organisatie waar u werkt?
4. Hoelang werkt u al bij de organisatie? (in jaren)
5. Hoelang is uw huidige leidinggevende al uw leidinggevende?

## 8.2.2 FACTORANALYSES MEETINSTRUMENTEN

Tabel 6.

*Factoranalyse Perceived Supervisor Support*

| Items                             | Factor 1 |
|-----------------------------------|----------|
| Item 1                            | .838     |
| Item 2                            | .892     |
| Item 3                            | .777     |
| Item 4                            | .882     |
| Item 5                            | .742     |
| Item 6                            | .769     |
| Item 7                            | .902     |
| Item 8                            | .924     |
| Eigenvalue                        | 5.964    |
| % van totaal verklaarde variantie | 74.54%   |
| Totaal verklaarde variantie       | 74.54%   |

Principal axis analysis met oblique (oblimin) rotatie; enkel factor loadings boven 0,300 gerapporteerd.

Tabel 7.

*Factoranalyse Percepties van verschillen in Supervisor Support*

| Items                             | Factor 1 |
|-----------------------------------|----------|
| Item 1                            | .905     |
| Item 2                            | .950     |
| Item 3                            | .940     |
| Item 4                            | .923     |
| Item 5                            | .951     |
| Item 6                            | .761     |
| Item 7                            | .649     |
| Item 8                            | .864     |
| Item 9                            | .949     |
| Eigenvalue                        | 7.095    |
| % van totaal verklaarde variantie | 80.02%   |
| Totaal verklaarde variantie       | 80.02%   |

Principal axis analysis met oblique (oblimin) rotatie; enkel factor loadings boven 0,300 gerapporteerd.

Tabel 8.

*Factoranalyse Affectieve binding*

| Items                             | Factor 1 | Factor 2 |
|-----------------------------------|----------|----------|
| Item 1                            | .321     | .314     |
| Item 2                            | .744     | -        |
| Item 3                            | -        | .565     |
| Item 4                            | .623     | -        |
| Item 5                            | .919     | -        |
| Item 6                            | .843     | -        |
| Item 7                            | -        | .573     |
| Item 8                            | .917     | -        |
| Eigenvalue                        | 3.759    | 1.450    |
| % van totaal verklaarde variantie | 46.99%   | 18.12%   |
| variantie                         |          |          |
| % totaal verklaarde variantie     | 65.11%   |          |

Principal axis analysis met oblique (oblimin) rotatie; enkel factor loadings boven 0,300 gerapporteerd.

Tabel 9.

*Factoranalyse distributieve eerlijkheid*

| Items                             | Factor 1 |
|-----------------------------------|----------|
| Item 1                            | .934     |
| Item 2                            | .976     |
| Item 3                            | .968     |
| Item 4                            | .931     |
| Eigenvalue                        | 3.722    |
| % van totaal verklaarde variantie | 93.06%   |
| Totaal verklaarde variantie       | 93.06%   |

Principal axis analysis met oblique (oblimin) rotatie; enkel factor loadings boven 0,300 gerapporteerd.

Tabel 10.

*Factoranalyse situational strength*

| Items                             | Factor 1 |
|-----------------------------------|----------|
| Item 1                            | .915     |
| Item 2                            | .902     |
| Item 3                            | .906     |
| Item 4                            | .887     |
| Item 5                            | .949     |
| Item 6                            | .964     |
| Item 7                            | .922     |
| Eigenvalue                        | 6.088    |
| % van totaal verklaarde variantie | 86.97%   |
| Totaal verklaarde variantie       | 86.97%   |

Principal axis analysis met oblique (oblimin) rotatie; enkel factor loadings boven 0,300 gerapporteerd.

## 9. REFERENTIES

- Alaybek, B., Dalal, R. S., Sheng, Z., Morris, A. G., Tomassetti, A. J., & Holland, S. J. (2017). Situational Strength Cues from Social Sources at Work: Relative Importance and Mediated Effects. *Frontiers in Psychology, Volume 8*, 1512.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: theory, research and application. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Andersson, T. (2015). The medical leadership challenge in health care is an identity challenge. *Leadership in Health Services Volume 28(2)*, 83-99.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, Volume 18(3)*, 19-31.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life (3e ed.)*. New York, NY: Routledge.
- Blumenthal, D. M., Bernard, K., Bohnen, J., & Bohmer, R. (2012). Addressing the Leadership Gap in Medicine: Residents' Need for Systematic Leadership Development Training. *Academic Medicine, Volume 87(4)*, 513-522.
- Bondas, T. (2006). Paths to nursing leadership. *Journal of Nursing Management, Volume 14(5)*, 332-339.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). ' Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, Volume 28*, 203– 221.
- Bradley, J. R. & Cartwright, S. (2002). Social Support, Job Stress, Health and Job Satisfaction Among Nurses in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management, Volume 9(3)*, 163-182.
- Cafferkey, K., Heffernan, M., Harney, B., Dundon, T., & Townsend, K. (2018) Perceptions of HRM system strength and affective commitment: the role of human relations and internal process climate. *International Journal of Human Resource Management, Volume 30(21)*, 3026-3048.



Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020a, 28 mei). *Werknemers met een baan in de zorg en welzijn; Persoonskenmerken, regio* [dataset]. Geraadpleegd van <https://azwstatline.cbs.nl/?dl=1B17D#/AZW/nl/dataset/24016NED/table>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020b, 15 mei). *Werkzame beroepsbevolking; beroep* [dataset]. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?ts=159222684274>

Césario, F. & Chambel M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management, Volume 24*, 152-158.

Chamberlain, G. (1982). The General Equivalence of Granger and Sims Causality. *Econometrica, Volume 50 (1)*. 569-581

Chung, J. & Monroe, G. S. (2003). Exploring Social Desirability Bias. *Journal of Business Ethics, Volume 44(4)*, 291-302.

Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, Volume 52*, 281-302.

Currivan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Turnover. *Human Resource Management Review, Volume 9(4)*, 495-524.

Dailey, R. C. & Kirk, D.J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations, Volume 45(3)*, 305-17.

Dalal, R. S., Bashshur, M. R., & Credé, M. (2011). The forgotten facet: employee satisfaction with management above the level of immediate supervision. *Applied Psychology, Volume 60*, 183–209.

Darolia, C.R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, workmotivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, Volume 36(1)*, 69-78.

De Jonge, H. (2018, 21 december). Kamerbrief over rapportage commissie Werken in de Zorg [kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/12/21/kamerbrief-over-rapportage-commissie-werken-in-de-zorg>

De Leede, J., Looise, J. K. & Van Riemsdijk, M. (2004). Collectivism versus individualism in Dutch employment relation. *Human Resource Management Journal, Volume 14*, 25-39.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organisational support. *Journal of Applied Psychology, Volume 71*, 500–507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, Volume 87*, 565-573.

Empson, L. & Langley, A. (2015). Leadership and Professionals: Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms. In: L. Empson, D. Muzio, J. Broschak & B. Hinings (Eds.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*. (pp. 163-188). Oxford, UK: Oxford University Press.

Fitzgerald, S. M., Mahony, D. F., Crawford, F. L., & Nyangau, J. Z. (2018). *Journal of Higher Education Management, Volume 33*, 81-96.

Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research connections. *Human Resource Development Review, Volume 7(3)*, 339-357.

Gentry, W. A., Kuhnert, K. W., Mondore, S. P., & Page, E. E. (2007). The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on parttime employee retention: A multilevel analysis. *Journal of Management Development, Volume 26*, 1005-1022.

- Guntur, R. M. Y., Haerani, S., & Hasan, M. (2012). The influence of affective, continuance and normative commitments on the turnover intentions of nurses at Makassar's private hospitals in Indonesia. *African Journal of Business Management, Volume 6(38)*, 10303-10311.
- Handcock, M. S. & Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. *Sociological Methodology, Volume 41(1)*, 367-371.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, Volume 32(4)*, 1199–1228.
- Hutchinson, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality, Volume 12*, 159–174
- Jakobsen, M. & Jensen, R. (2015). Common Method Bias in Public Management. *International Public Management Journal, Volume 18(1)*, 3-30.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior, Volume 6(4)*, 7-25.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *The Academy of Management Journal, Volume 55(6)*, 1264-1294.
- Jiang, K. & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management, Volume 29(1)*, 6-33.
- Kalidass, A. & Bahron, A. (2015). The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration, Volume 6(5)*, 82-89.

- Knies, E. & Leisink, P. (2014). Leadership Behavior in Public Organizations: A Study of Supervisory Support by Police and Medical Center Middle Managers. *Review of Public Personnel Administration, Volume 34(2)*, 108-127.
- Krawczyk, M.W. (2011). A model of procedural and distributive fairness. *Theory and Decision, Volume 70*, 111–128.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management, Volume 43(6)*, 1854-1884.
- Lemons, M. & Jones, C. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology, Volume 16(4)*, 268-281.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, NY: Plenum.
- Llewellyn, S. (2001). "Two-way windows": clinicians as medical managers. *Organization Studies, Volume 22*, 593– 623.
- Love, K. G. & Stemer, A. P. (2019). Commitment to the University as Defined by the Allen and Meyer Model: Student-Athlete Versus Nonstudent-Athlete Differences. *Journal of College Student Retention: Research, Theory and Practice, Volume 1*, 1-16.
- Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L., & Chang, Y. Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing, Volume 18(4)*, 214-219.
- Magner, N. & Johnson, G. G. (1995). Municipal officials' reactions to justice in budgetary resource allocation. *Public Administration Quarterly, Volume 18(4)*, 439-456.

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, volume 43, 738–748.
- Merritt, S. M. (2012). The Two-Factor Solution to Allen & Meyer's (1990) Affective Commitment Scale: Effects of Negatively Worded Items. *Journal of Business and Psychology*, Volume 27, 421-436.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Volume 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, Volume 61, 20-52.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., Jose, I. J., Hermida, R., Chen, T. R., & Vega, R. P (2014). Measuring job-related situational strength and assessing its interactive effects with personality on voluntary work behavior. *Journal of Management*, Volume 40(4), 1010–1041.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida R. (2010). A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences. *Journal of Management*, Volume 36, 121-140.
- Mischel, W. 1973. Toward a cognitive social learning conceptualization of personality. *Psychological Review*, Volume 80, 252-283.
- Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, Volume 32(4), 246–254.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, Volume 88, 879-903.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. *Annual Review of Psychology, Volume 63*, 539-569
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal, Volume 17(1)*, 3-20.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review, Volume 31*, 977-994
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology. Volume 71*, 23–65
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & De Reuver, R. (2006). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review, Volume 37*, 412-425
- Sanders, K., Geurts, P., & Van Riemsdijk, M. (2011). Considering Leadership Climate Strength: Affective Commitment Within Supermarkets in Central Europe. *Small Group Research, Volume 42(1)*, 103–123.
- Saunders, M, Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek* (4<sup>e</sup> ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Education.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirais, M. 2002. Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology, Volume 87*, 220-229.
- Seifert, M., Brockner, J., Bianchi, E. C., & Moon, H. (2016). How Workplace Fairness Affects Employee Commitment. *MIT Sloan Management Review, Volume 57(2)*, 15-17.
- Simosi, M. (2012). Disentangling organizational support construct. *Personnel Review, Volume 41*, 301-320.

- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, Volume 93(1)*, 70–83.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behaviour, Volume 16*, 49-58
- Strauss, M. E. & Smith, G. T. (2009). Construct Validity: Advances in theory and Methodology. *Annual Review of Clinical Psychology, Volume 5*, 1-25.
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D .B. (1993). Workers' evaluations of the `ends' and the `means': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 55*, 23-40.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organisational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, Volume 46*, 259-293.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews, Volume 22*, 150-176.
- Tsui, K. T., Lee, J. C. K., Zhang, Z., & Wong, P. H. (2019). The relationship between teachers' perceived spiritual leadership and organizational commitment: A multilevel analysis in the Hong Kong context. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities, Volume 8(3)*, 55-72.
- Van den Brink, R., Herderschee, R., & Vleugels, A. (2018, 2 juni). Personeelstekorten ziekenhuizen nemen dramatisch toe. NOS. Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2234675-personeelstekorten-ziekenhuizen-nemen-dramatisch-toe.html>
- Van Prooijen, J. W., Van den Bos, K., & Wilke, H. A. M. (2002). Procedural justice and status: Status salience as antecedent of procedural fairness effects. *Journal of Personality and Social Psychology, Volume 83(6)*, 1353–1361.

- Wang, Z. (2014). Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, Volume 5(1), 210-214
- Wasti, S.A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 76, 303–321.
- Wayne, S. J., Shore, L. M, Bommer, W. H, & Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, Volume 87(3), 590-598.
- Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The Survey of Perceived Organizational Support: Which Measure Should We Use? *SA Journal of Industrial Psychology*, Volume 35(1), 112-116.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges* (pp. 97-110). Chichester, Verenigd Koninkrijk: Wiley.
- Yahaya, R. & Fawzy, E. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, Volume 35(2), 190-216
- Yiing, L.H. & Ahmad, K.Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 30(1), 53-86.
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 15(1), 6-28.



Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, Volume 40, 77-88.