



Universiteit Utrecht

Leiderschap: hard of hart inzetten?

Een onderzoek naar de bijdrage van taakgericht en relatiegericht leiderschap aan energiebronnen en het welbevinden van medewerkers.

Universiteit Utrecht
Faculteit Sociale Wetenschappen
Departement Psychologie

Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie
Auteur: Sanne Tji
Studentnummer: 3161870
Begeleider: Prof. Dr. W. Schaufeli
Tweede beoordelaar: Dr. J. van Oostrum
Datum: 12 juli 2011

Leiderschap: hard of hart inzetten?

Een onderzoek naar de bijdrage van taakgericht en relatiegericht leiderschap aan energiebronnen en het welbevinden van medewerkers.

Sanne Tji

Het huidige onderzoek onder 465 werknemers heeft als doel te onderzoeken of taakgericht en relatiegericht leiderschap bepaalde energiebronnen bevorderen en een positief effect hebben op het welbevinden van de werknemers. Onderzocht wordt of taakgericht leiderschap de energiebronnen rolduidelijkheid, prestatiefeedback, ontplooiingsmogelijkheden en evaluatie van functioneren en beloning bevordert. Daarnaast wordt onderzocht of relatiegericht leiderschap het beschikken over autonomie, waargenomen emotionele intelligentie en frequentie van informeel contact bevordert. Relatiegericht leiderschap blijkt verantwoordelijk voor het bevorderen van vrijwel alle energiebronnen; enkel rolduidelijkheid wordt bevordert door taakgericht leiderschap. De verwachting dat relatiegericht leiderschap in sterkere mate is gerelateerd aan welbevinden dan taakgericht leiderschap wordt door de resultaten ondersteund. Echter blijkt leiderschapsstijl na controle voor de onderzochte energiebronnen geen direct effect te hebben op het welbevinden van medewerkers.

1 Inleiding

Leiderschap is een thema waar veel onderzoek naar is gedaan en daardoor een thema dat continu in ontwikkeling is. Bij de term leiderschap zal vaak direct gedacht worden aan een formele, sturende rol die iemand in de organisatie speelt om de organisatiedoelen te bereiken (Northouse, 2007; Stoker & Kolk, 2003). Leiderschap kan echter ook uit informele gedragingen bestaan; de relationele aspecten van leidinggeven. Halverwege de 20^{ste} eeuw beschreven onderzoekers voor het eerst een benadering die uitging van leiderschapsstijlen en bepaalden dat deze uit *taakgericht leiderschapsgedragingen* en *relatiegerichte leiderschapsgedragingen* bestond (Blake & Mouton, 1964, Cartwright & Zander, 1960; Katz & Kahn, 1951; Likert, 1961; Stogdill, 1948). De introductie van deze benadering veroorzaakte een verschuiving in het leiderschap denken dat tot die tijd vooral uitging van leiderschap als een persoonlijkheidskenmerk (Northouse, 2007). De leiderschapsstijl-benadering bracht een nieuw perspectief doordat leiderschap nu als gedragingen werden

gedefinieerd en dus aan te leren zouden zijn. In veel van de wetenschappelijke studies is onderzocht welke leiderschapsstijl het meest effectief is. De uitkomsten zijn echter inconsistent. In sommige situaties bleek taakgericht leiderschap het meest effectief en in andere situaties juist relatiegericht leiderschap, of een combinatie van beiden (Yukl, 1994). Een universele leiderschapsstijl die onafhankelijk van situatie effectief is werd niet gevonden (Northouse, 2007). Voortbouwend op deze invloedrijke benadering zijn nog veel studies gewijd aan andere theorieën die een succesformule voor effectief leiderschap pogen te beschrijven, zoals de situationele benadering (Hersey & Blanchard, 1969), de contingentie-theorie (Fiedler, 1964), de path-goal theorie (Jermier, 1996; Schriesheim & Neider; 1996) en de transformationele benadering (Downton, 1973; Burns, 1987). In deze theorieën worden aspecten als situatie, motivatie, doelstellingen, persoonlijke ontwikkeling en zelfs karaktereigenschappen ingezet om een universeel, effectief leiderschapsprofiel te kunnen opstellen. Hoewel deze benaderingen allen hun bijdrage hebben kunnen leveren aan leiderschap in de praktijk, bleek uit de meeste studies op de lange termijn een gebrek aan consistentie en een onderbelichting van het effect op het welbevinden van medewerkers (Northouse, 2007). Hoewel een universele theorie voor het behalen van ‘harde’ organisatiedoelstellingen op korte termijn winstgevend kan zijn voor een organisatie, is het welbevinden van medewerkers een aspect dat op langere termijn winst kan opleveren. Positief welbevinden van medewerkers houdt onder andere in dat zij bevlogen zijn, betrokken zijn bij de organisatie en tevreden zijn met het werk (Bakker & Demerouti, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006). Bevlogen medewerkers blijken beter te presteren en zijn bereid zich in hogere mate in te zetten voor de organisatie (Bakker, 2009). Ook voorspelt bevlogenheid een lagere mate van ziekteverzuim binnen de organisatie (Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009). In het huidige onderzoek zal daarom het effect van de taak- en relatiegericht leiderschap op welbevinden onderzocht worden.

Gezien een universeel effectief leiderschapsprofiel niet empirisch ondersteund wordt, zal in het huidige onderzoek -naast een direct verband- ook op een andere manier onderzocht worden hoe leiderschapsstijlen kunnen bijdragen aan welbevinden. Op basis van wetenschappelijke evidentie voor het effect van energiebronnen op welbevinden, zal onderzocht worden in welke mate leiderschapsstijlen energiebronnen bevorderen. Uit onderzoek blijkt dat de energiebronnen autonomie, ontplooiingsmogelijkheden, prestatiefeedback en sociale steun positief bijdragen aan bevlogenheid (Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009). Recent onderzoek toont het belang aan van bevordering van energiebronnen ten behoeve van bevlogenheid. Bevlogenheid blijkt weer te leiden tot een toename in

beschikbaarheid van de energiebronnen; er ontstaat zo een positieve spiraal van bevoegenheid (Schaufeli, et. Al., 2009; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulos, & Bakker, 2010). Voorgaande leidt tot de onderzoeksvraag: *‘Kunnen leidinggevenden door middel van taak- en relatiegericht leiderschap de beschikbaarheid van energiebronnen en het welbevinden van medewerkers bevorderen?’*

2 Theoretisch kader

2.1 Taakgericht leiderschap

Taakgericht leiderschap wordt in de literatuur beschreven als het gedrag waarmee de leidinggevende de organisatiedoelstellingen kan behalen. Dit gedrag wordt gekenmerkt door aansturing en monitoring van de voortgang van de werkzaamheden. Het omvat de regels en standaarden binnen welke taken uitgevoerd moeten worden (Madlock, 2008; Northouse, 2007). Het ontstaan van een taakgerichte benadering van leiderschap dateert al van het begin van de 20^{ste} eeuw. Reeds in 1911 deed Taylor de bevinding dat het ontwikkelen en het naleven van regels en taakbeschrijvingen essentieel zijn voor een organisatie. Volgens Northouse (2007) helpt taakgericht leiderschap medewerkers rollen te definiëren. Rolduidelijkheid geeft de mate aan waarin er sprake is van procedures, heldere afspraken en verwachtingen. Al in 1969 wees onderzoek van Lyons uit dat rolduidelijkheid bijdraagt aan arbeidstevredenheid en daardoor een belangrijke energiebron is.

Om prestaties van medewerkers te managen en te verbeteren, wordt sinds 1930 in organisaties gebruik gemaakt van beoordelingssystemen (Cawley, Keeping & Levy, 1998). Het evalueren van functioneren van medewerkers door de leidinggevende gebeurt met terugkerende regelmaat als middel van monitoring en controle. Op deze manier wordt er structureel op toegezien dat alle taken worden uitgevoerd (Sundert, 2008). In dergelijke functionerings- of beoordelingsgesprekken wordt ook vaak de beloning geëvalueerd. Volgens de theorie van transactioneel leiderschap is leiderschap een uitwisseling tussen leidinggevende en ondergeschikte. De ondergeschikte ontvangt een beloning in ruil voor het (adequaat) verrichten van taken. Deze beloning kan zowel materieel als immaterieel zijn. Beloning in de vorm van salaris is een essentiële extrinsieke motivatiefactor (Schein, 1996), en de evaluatie hiervan zal in dit onderzoek als energiebron worden opgenomen.

Daarnaast zijn de laatste jaren ook persoonlijke ontwikkeling en motivatie een belangrijke vorm van beloning gebleken voor medewerkers (Jacobs, 1999; Kessel, 2004). Uit onderzoek naar motivatie blijkt dat mensen een aangeboren behoefte hebben om te presteren, zich

competent te voelen en zich te ontwikkelen (Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Op basis van voorgaande wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 1^a: Taakgericht leiderschap bevordert roluidelijkheid, prestatiefeedback, evaluatie van functioneren/beloning en ontplooiingsmogelijkheden.

2.2 Relatiegericht leiderschap

Relatiegericht leiderschap heeft als doel ondergeschikten zich op hun gemak te laten voelen en omvat vriendelijk, benaderbaar en begaan zijn. Een leidinggevende wordt verondersteld de werknemers te beïnvloeden tot het behalen van een gezamenlijk doel (Northouse, 2007). Binnen de regels en mogelijkheden van de organisatie kan een leidinggevende ervoor kiezen om de werknemers een vaste structuur op te leggen om het doel te bereiken, of de werknemers de vrijheid –ofwel autonomie- te geven naar eigen inzicht de volgorde, het tempo en de werkwijze te bepalen. Of de leidinggevende werkt op basis van respectievelijk controleren of vertrouwen zal afhankelijk zijn van de arbeidsrelatie. Het schenken van autonomie kan volgens onderzoek een positief effect hebben. Werknemers blijken in bepaalde mate behoefte aan zelfstandigheid en onafhankelijkheid te hebben (Schein, 1996). Wanneer hierin wordt voorzien kan dit leiden tot een hogere mate van bevlogenheid (Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009). Om deze redenen zal autonomie als energiebron worden getoetst in het huidige onderzoek.

Northouse (2007) beschrijft dat relatiegericht leiderschap inhoudt dat een leidinggevende sociale en emotionele steun biedt aan de medewerkers. Dit omvat bijvoorbeeld het delen van informatie over zichzelf en luisteren naar de medewerkers. Op basis van deze beschrijving zijn de energiebronnen (waargenomen) emotionele intelligentie en frequentie van informeel contact opgenomen in het huidige onderzoek. Deze bevindingen leiden tot de volgende hypothese:

Hypothese 1^b: Relatiegericht leiderschap bevordert autonomie, (waargenomen) emotionele intelligentie en frequentie van informeel contact.

2.3 Welbevinden

Zoals beschreven is welbevinden als uitkomstmaat van de invloed van leiderschapsstijlen onderbelicht in wetenschappelijk onderzoek. Veelvuldig gebruikte theorieën over leiderschapsstijlen zijn zelden toegespitst op welbevinden, maar er is wel onderzoek gedaan naar de relatie tussen beiden. In het huidige onderzoek wordt welbevinden onderzocht aan de hand van bevlogenheid, organisatietevredenheid en arbeidstevredenheid.

Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2007). De verwachting van een eventuele samenhang tussen relatie- en taakgericht leiderschap op bevlogenheid is uit de wetenschappelijke literatuur af te leiden. Enkele onderzoeken naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid hebben een positief verband aangetoond (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Walumbwa, Zhu & Avolio, 2009). Gezien transformationeel leiderschap gaat over emoties, waarden, ethiek en de omgang met ondergeschikten, komt dit type leiderschap meer overeen met relatiegericht dan taakgericht leiderschap. Hetzelfde geldt voor coachend leiderschap; dit relatiegerichte type van leiderschap staat ook positief in verband met bevlogenheid (Bakker, 2003). Hiervan afgeleid is de verwachting dat relatiegericht leiderschap in hogere mate samenhangt met bevlogenheid dan taakgericht leiderschap.

Organisatiebetrokkenheid is in onderzoeksliteratuur wel direct in verband gebracht met taak- en relatiegericht leiderschap (Agarwal, DeCarlo en Vyas, 1999). Organisatiebetrokkenheid kan worden opgevat als de psychologische gehechtheid van de medewerker aan de organisatie en een hoge betrokkenheid maakt het minder waarschijnlijk dat een medewerker vrijwillig de organisatie verlaat (Allen & Meyer, 1996). Uit het onderzoek van Agarwal et al. (1999) bleek een positief verband tussen relatiegericht leiderschap en organisatiebetrokkenheid. Voor taakgericht leiderschap werd dit verband niet gevonden. In het huidige onderzoek wordt dan ook verwacht dat relatiegericht leiderschap in sterkere mate samenhangt met organisatiebetrokkenheid dan taakgericht leiderschap.

Het derde aspect waar welbevinden mee wordt onderzocht is arbeidstevredenheid. Arbeidstevredenheid kan worden beschreven als een aangename of positieve gevoelstoestand die voortkomt uit de wijze waarop men zijn werk of werkervaringen beoordeelt (Locke, 1976 in Brief & Weiss, 2001). Dit aspect van welbevinden is in onderzoek met name in verband gebracht met prestatie (Judge, Bono & Locke, 2000). Net als voor bevlogenheid is er voor arbeidstevredenheid een samenhang gevonden met transformationeel leiderschap (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Hoogh, 2004). Ook voor arbeidstevredenheid wordt een

sterkere samenhang verwacht met relatiegericht leiderschap dan met taakgericht leiderschap. Bovenstaande leidt tot de volgende formulering:

Hypothese 2: Relatiegericht leiderschap is in sterkere mate gerelateerd aan welbevinden dan taakgericht leiderschap.

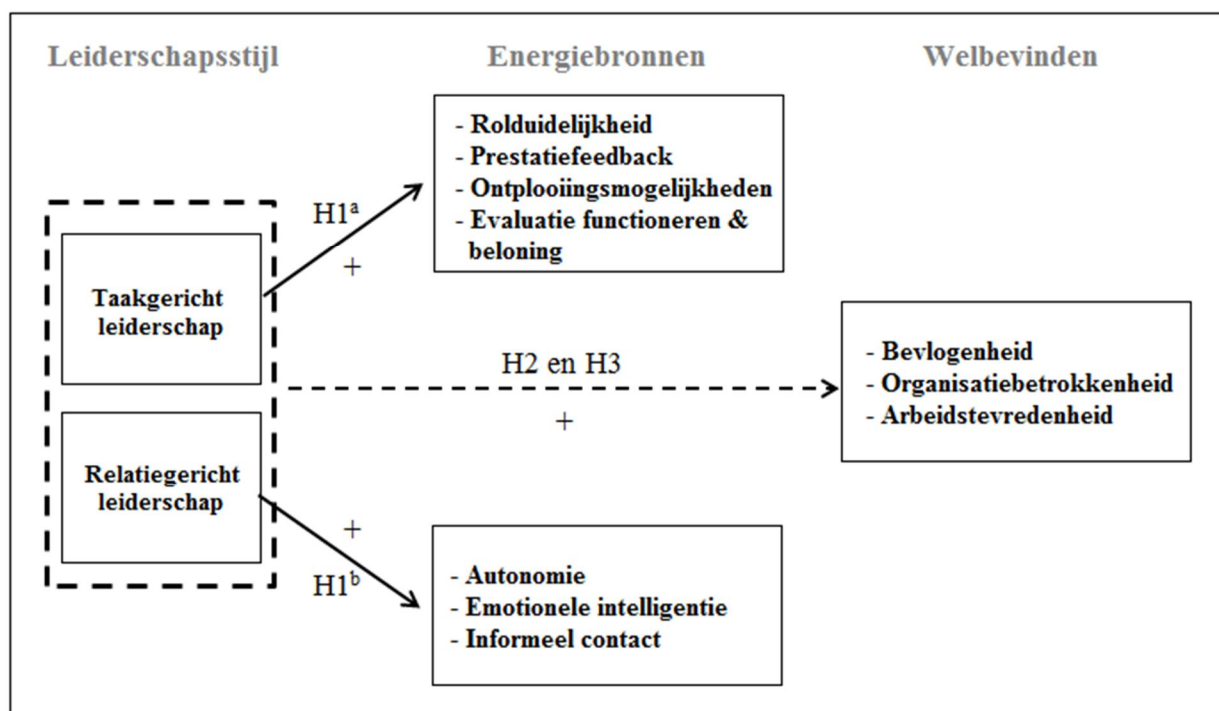
Uit de literatuur blijken directe verbanden tussen energiebronnen en welbevinden. Als leiderschapsstijl de energiebronnen blijkt te bevorderen, dan kan leiderschapsstijl indirect bijdragen aan welbevinden. Om te controleren of leiderschap ook een direct effect heeft op welbevinden, zal tot slot getoetst worden wat de bijdrage van de leiderschapsstijlen is na controle voor de energiebronnen. Deze verwachting wordt als volgt geformuleerd:

Hypothese 3: Leiderschapsstijl levert een significante bijdrage aan welbevinden, na controle voor de energiebronnen.

2.4 Onderzoeksmodel

In figuur 1 zijn voorgenoemde variabelen en bijbehorende hypothesen schematisch weergegeven.

Figuur 1 Schematische weergave van het onderzoeksmodel met hypothesen.



3 Methode

3.1 Procedure en participanten

De data ten behoeve van het huidige onderzoek is verworven door middel van de uitgezonden digitale nieuwsbrief (d.d. 24 maart 2011) van trainingsbureau Schouten en Nelissen met daarin een link naar een online vragenlijst. Deze vragenlijst werd aangeboden als zijnde een test voor werknemers om inzicht te verkrijgen in de invloed van de leiderschapsstijl van hun leidinggevende op hun welbevinden. De duur van de vragenlijst bedroeg ongeveer 15 minuten. Er zijn in totaal 465 volledig ingevulde vragenlijsten ontvangen en deze 465 participanten hebben allen aangegeven een direct-leidinggevende te hebben. Onder de participanten zijn 223 mannen en 242 vrouwen. De gemiddelde leeftijd in de steekproef is 46 jaar.

3.2 Meetinstrumenten

3.2.1 Leiderschapsstijlen

De uitgezonden online vragenlijst bevatte onder andere vragen over demografische kenmerken, waargenomen leiderschapsstijlen, energiebronnen en welbevinden van de medewerkers.

Ten behoeve van het onderzoek is gebruik gemaakt van zowel bestaande schalen uit de literatuur als een aantal zelf geconstrueerde schalen. Betrouwbaarheidsanalyses wijzen uit dat de interne consistentie, de Cronbach's alpha's, voor alle schalen goed is ($\alpha > .70$).

Voor de variabele *taakgericht leiderschap* is gebruik gemaakt van een afgeleide schaal van de 'Leader Behavior Description Questionnaire' (Northouse, 2007). Deze schaal bestaat uit 10 items en zijn gemeten met een 5-punts Likertschaal, waarvan de antwoordmogelijkheden lopen van '1 nooit' tot en met '5 altijd'. Een voorbeeldvraag is: 'Hoe vaak komt het voor dat uw leidinggevende criteria opstelt voor wat er van de groep/het team wordt verwacht'. ($\alpha = .85$). Voor de variabele *relatiegericht leiderschap* is gebruik gemaakt van een afgeleide schaal van dezelfde 'Leader Behavior Description Questionnaire' (Northouse, 2007) welke ook bestaat uit 10 items. De items zijn gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal, welke van '1 nooit' tot en met '5 altijd' loopt. Een voorbeeldvraag is: 'Hoe vaak komt het voor dat uw leidinggevende u helpt om u prettig te voelen in de groep/het team?' ($\alpha = .92$)

3.2.2 Energiebronnen

Voor de variabele *rolduidelijkheid* is gebruik gemaakt van een schaal uit de 'Handleiding VBBA' van Veldhoven, Meijmans, Broersen en Fortuijn (1997). Deze schaal bestaat uit zeven items, welke gemeten zijn met een 5-punts Likertschaal waarvan de antwoordmogelijkheden lopen van '1 geheel mee oneens' tot en met '5 geheel mee eens'. Een voorbeeld stelling is: 'Op mijn werk zijn er vaste procedures om alles wat er op me af komt af te handelen' ($\alpha = .76$).

Om de ervaren mate van *prestatiefeedback* van medewerkers te meten is gebruik gemaakt van een schaal afgeleid van de 'Job Content Instrument' (Karasek, 1985). De schaal bestaat uit drie items, welke gemeten zijn met een 5-punts Likertschaal en de antwoordmogelijkheden lopen van '1 geheel mee oneens' tot en met '5 geheel mee eens'. Een voorbeeld item is: 'Ik krijg voldoende informatie over het resultaat van mijn werk' ($\alpha = .84$).

Voor de variabele *ontplooiingsmogelijkheden* is gebruik gemaakt van de 'Job Content Instrument' (Karasek, 1985). Deze schaal bestaat uit drie items. Deze items zijn gemeten met een 5-punts Likertschaal, waarvan de antwoordmogelijkheden lopen van '1 geheel mee oneens' tot en met '5 geheel mee eens'. Een voorbeeld item van deze schaal is: 'Ik kan mezelf bij mijn organisatie voldoende ontplooien' ($\alpha = .87$).

Er is een schaal geconstrueerd om te meten in welke mate de medewerkers tevreden zijn met de *evaluatie van functioneren en beloning* door de leidinggevende. Deze schaal is geconstrueerd omdat er geen schaal bestond in de huidige onderzoeksliteratuur. De schaal bestaat uit vier items, welke zijn gemeten met een 5-punts Likertschaal '1 nooit' tot en met '5 altijd' en '1 geheel mee eens' tot en met '5 geheel mee oneens'. Een voorbeeld item is: 'Mijn leidinggevende evalueert of ik tevreden ben met de beloning (salaris, bonussen) die ik krijg voor mijn werk'. ($\alpha = .81$).

Autonomie is gemeten met een schaal bestaande uit drie items. Deze items zijn gebaseerd op een schaal uit de 'Handleiding VBBA' van Veldhoven, Meijmans, Broersen en Fortuijn (1997). De items zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal en de antwoordmogelijkheden lopen van '1 nooit' tot en met '5 altijd'. Een voorbeeld item is: 'Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?' ($\alpha = .81$).

Om de mate van (gepercipieerde) *emotionele intelligentie* van de leidinggevende te meten is gebruik gemaakt van een schaal welke geconstrueerd en betrouwbaar bevonden is ten behoeve van een onderzoek naar de effectiviteit van trainingen (Kok, 2010). De items zijn gemeten met een 5-punts Likertschaal waarvan de antwoordmogelijkheden lopen van '1

nooit' tot en met '5 altijd'. Een voorbeeld item is 'Mijn leidinggevende kan zich inleven in andere mensen op het werk' ($\alpha = .94$).

Voor de variabele *frequentie van informeel contact* is een schaal geconstrueerd bestaande uit vier items. De schaal is geconstrueerd omdat een dergelijke schaal niet bestond in de huidige onderzoeksliteratuur. De items zijn gemeten met een 5-punts Likertschaal en de antwoordmogelijkheden lopen van '1 nooit' tot en met '5 altijd', of van '1 zeer slecht' tot en met '5 zeer goed'. Een voorbeeld vraag is: 'Hoe vaak spreekt u met uw leidinggevende over niet-werk gerelateerde onderwerpen?' ($\alpha = .74$).

3.2.3 Welbevinden

Voorgenoemde variabelen zijn ingezet om de mate van bevlogenheid, betrokkenheid en arbeidstevredenheid te voorspellen.

Bevlogenheid is gemeten met de verkorte 'Utrechtse Bevlogenheid Schaal' (UBES-9) van Schaufeli en Bakker (2004), welke bestaat uit de drie subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie. De verkorte versie van de UBES bestaat uit 9 items, welke zijn gemeten met een 7-punts Likertschaal van '0 nooit' tot en met '6 altijd'. Een voorbeeld item is 'Op mijn werk bruis ik van energie' ($\alpha = .94$).

De items van de variabele *arbeidstevredenheid* zijn gebaseerd op een schaal uit de 'Handleiding VBBA' van Veldhoven, Meijmans, Broersen en Fortuijn (1997). Deze schaal bestaat uit drie items en zijn gemeten met een 5-punts Likertschaal, waarvan de antwoordmogelijkheden lopen van '1 geheel mee oneens' tot en met '5 geheel mee eens'. Een voorbeeld item is: 'Alles bij elkaar genomen, ben ik heel tevreden over mijn baan' ($\alpha = .91$).

Om de mate van *betrokkenheid* van de medewerkers te meten is gebruik gemaakt van de schaal 'Handleiding VBBA' van Veldhoven, Meijmans, Broersen en Fortuijn (1997). Deze schaal bestaat uit zes items welke gemeten zijn met een 5-punts Likertschaal, waarvan de antwoordmogelijkheden uiteen lopen van '1 geheel mee oneens' tot en met '5 geheel mee eens'. Een voorbeeld item is: 'Ik ben begaan met het wel en wee van mijn organisatie' ($\alpha = .84$).

3.3 Statistische analyses

Met behulp van SPSS 17.0 zijn naast betrouwbaarheidsanalyses ook factoranalyses, een correlatie analyse en stepwise multi-pele regressieanalyses uitgevoerd. Er is gekozen voor de stepwise methode bij de multi-pele regressie gezien het grote aantal predictoren. Bij de stepwise methode wordt iedere variabele op volgorde in het model getoetst. Alleen wanneer

de predictor een bijdrage levert aan de verklaarde variantie wordt deze in het model behouden. Ook de predictoren die door toevoeging van een nieuwe variabele geen bijdrage meer leveren worden verwijderd uit het model. Op deze manier ontstaat er een selectie van enkel waardevolle predictoren voor het model (Brace, Kemp & Snelgar, 2006).

4 Resultaten

4.1 Factoranalyses

Zoals in de methoden beschreven zijn de schalen ‘taakgericht leiderschap’ en ‘relatiegericht leiderschap’ afgeleid van de ‘Leader Behavior Description Questionnaire’ (Northouse, 2007). Om het maximale aantal en de aard van de factoren van deze vragenlijst te onderzoeken is een hoofdcomponentenanalyse met varimax rotatie uitgevoerd. Hieruit kwam een 3-factor oplossing. Bij nadere beschouwing bleek vraag 1 (‘Hoe vaak komt het voor dat uw leidinggevende u vertelt wat u moet doen?’) het item dat de derde factor vormde. Het weglaten van item 1 resulteerde in een 2-factor oplossing. In tabel 1 is af te lezen dat de eerste factor 38,6% van de variantie verklaart en de tweede factor 26,3% van de variantie. De interne consistentie van de schaal ‘taakgericht leiderschap’ is door verwijdering van het item niet gewijzigd ($\alpha = .85$).

Om de eerste hypothese te toetsen is een hoofdcomponentenanalyse uitgevoerd met daarin de leiderschapsstijlen en de energiebronnen. Hieruit kwam een 2-factor oplossing. In tabel 2 is te zien dat relatiegericht leiderschap hoog laadt op factor 1 en taakgericht leiderschap hoog laadt op factor 2. Zoals verwacht laden autonomie, emotionele intelligentie en informeel contact hoog op dezelfde factor als relatiegericht leiderschap. De energiebronnen prestatiefeedback, ontplooiingsmogelijkheden en evaluatie van beloning laden echter ook in hoge mate op deze factor (factor 1). Alleen rolduidelijkheid laadt hoog op dezelfde factor als taakgericht leiderschap (factor 2).

Tabel 1 Factorladingen en verklaarde variantie van de verkorte 'Leader Behavior Description Questionnaire' na varimax rotatie en verwijdering van item T1 (N=465)

	R²	Component	
		1	2
		38,5%	16,3%
Hoe vaak komt het voor dat uw leidinggevende....			
...concrete doelen ('targets') voor u stelt (T2)			,694
...voorstellen doet om problemen op te lossen (T3)		,398	,543
... zijn/haar eigen visie/de visie van het bedrijf aan u verduidelijkt (T4)			,529
... een plan van aanpak voor u maakt (T5)			,607
...de verantwoordelijkheden van iedere medewerker uit uw groep/team vastlegt (T6)			,704
...zijn/haar eigen rol in de groep/het team verduidelijkt (T7)			,751
...een plan/visie ontvouwt over hoe het werk aangepakt moet worden (T8)			,755
...criteria opstelt voor wat er van de groep/team wordt verwacht (T9)			,774
...u aanmoedigt om werk van superieure kwaliteit af te leveren (T10)		,361	,517
...vriendelijk is tegenover u (R1)		,795	
...u helpt om u prettig te voelen in de groep/het team (R2)		,752	
...positief reageert op voorstellen en suggesties die u doet (R3)		,794	
...u eerlijk behandelt (R4)		,824	
...op een voorspelbare manier reageert op u (R5)		,511	
...actief communiceert met u (R6)		,764	
...belangstelling toont voor uw wel en wee (R7)		,785	
...flexibel is bij het nemen van beslissingen (R8)		,763	
...zijn/haar eigen gedachten en gevoelens deelt met de medewerkers (R9)		,746	
...u een steuntje in de rug geeft (R10)		,794	,314

NB: factorladingen <.30 zijn buiten beschouwing gelaten

Tabel 2 Factorladingen en verklaarde variantie van de leiderschapsstijl variabelen en energiebronnen na varimax rotatie (N=465)

	R²	Component	
		1	2
		40,0%	23,8%
Relatiegericht leiderschap		,790	,386
Taakgericht leiderschap			,863
Autonomie		,815	
Emotionele intelligentie		,748	,376
Informeel contact		,637	,374
Rolduidelijkheid		,329	,683
Prestatiefeedback		,598	,577
Ontplooiingsmogelijkheden		,735	
Evaluatie functioneren & beloning		,583	,441

NB: factorladingen <.30 zijn buiten beschouwing gelaten

4.2 Correlaties

Om inzicht te verkrijgen in de mate waarin de predictorvariabelen en welbevinden variabelen samenhangen is een correlatie analyse uitgevoerd. In tabel 3^a is af te lezen dat vrijwel alle variabelen onderling positief samenhangen. Enkel taakgericht leiderschap en autonomie hangen negatief samen ($r = -.108$, $N = 465$, $p < .01$) Taakgericht leiderschap hangt in lage mate samen met bevlogenheid ($r = -.13$, $N = 465$, $p < .01$), betrokkenheid ($r = -.20$, $N = 465$, $p < .01$) en arbeidstevredenheid ($r = -.17$, $N = 465$, $p < .01$). Relatiegericht leiderschap hangt in gemiddelde mate samen met bevlogenheid ($r = -.30$, $N = 465$, $p < .01$), betrokkenheid ($r = -.38$, $N = 465$, $p < .01$) en arbeidstevredenheid ($r = -.38$, $N = 465$, $p < .01$). Voor een schematische weergave hiervan zie tabel 3^b.

Tabel 3^a Correlatiematrix met gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen (N=465)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Relatiegericht leiderschap	2.94	.85	-											
2 Autonomie	3.62	.88	.452**	-										
3 Emotionele intelligentie	2.51	.74	.797**	.408**	-									
4 Informeel contact	2.31	.64	.716**	.309**	.638**	-								
5 Taakgericht leiderschap	2.13	.66	.410**	-.108**	.362**	.355**	-							
6 Rolduidelijkheid	2.90	.70	.427**	.134**	.409**	.343**	.459**	-						
7 Prestatie feedback	2.83	.95	.597**	.312**	.597**	.468**	.450**	.614**	-					
8 Ontplooiingsmogelijkheden	3.24	1.01	.559**	.472**	.477**	.397**	.236**	.399**	.569**	-				
9 Evaluatie beloning	3.29	.97	.531**	.291**	.525**	.421**	.335**	.454**	.585**	.502**	-			
10 Bevlogenheid	3.34	1.18	.299**	.361**	.292**	.274**	.132**	.346**	.367**	.471**	.305**	-		
11 Betrokkenheid	3.30	.77	.379**	.295**	.392**	.359**	.197**	.457**	.463**	.565**	.436**	.619**	-	
12 Arbeidstevredenheid	3.52	.91	.378**	.372**	.377**	.316**	.167**	.431**	.487**	.619**	.407**	.764**	.748**	-

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 3^b Correlatiematrix taakgericht leiderschap, relatiegericht leiderschap en welbevinden (N=465)

	Taakgericht leiderschap	Relatiegericht leiderschap
Bevlogenheid	.13**	.30**
Betrokkenheid	.20**	.38**
Arbeidstevredenheid	.17**	.38**

* $p < .05$ ** $p < .01$

4.3 Multipele regressie analyse

Om te toetsen in welke mate leiderschapsstijl bijdraagt aan welbevinden wanneer er gecontroleerd is voor energiebronnen, is een stepwise multipele regressie uitgevoerd. De resultaten zijn weergegeven in tabel 4. Doordat er gebruik is gemaakt van de stepwise methode, worden enkel de variabelen weergegeven die significant bijdragen aan het welbevinden. Geslacht en leeftijd zijn als controlevariabelen opgenomen in de multipele regressie analyse. Met betrekking tot bevoegenheid resulteert de stepwise methode in een significant model: $F(4,460) = 47.86, p < .01$. Het model dat uiteindelijk bestaat uit geslacht, ontplooiingsmogelijkheden, rolduidelijkheid en evaluatie functioneren/beloning verklaart 28,8% van de variantie. Geen van de leiderschapsstijlen blijkt een significante bijdrage te leveren aan de verklaring van bevoegenheid, deze zijn uit het model verwijderd door de stepwise methode.

Voor betrokkenheid resulteert de stepwise methode in een significant model: $F(5,459) = 65.04, p < .01$. Het model dat uiteindelijk bestaat uit geslacht, ontplooiingsmogelijkheden, rolduidelijkheid, evaluatie functioneren/beloning en frequentie van informeel contact verklaart 40.8% van de variantie. Opnieuw blijkt geen van de leiderschapsstijlen een significante bijdrage te leveren aan de verklaring van betrokkenheid, deze zijn ook uit dit model verwijderd door de stepwise methode.

Met betrekking tot arbeidstevredenheid resulteert de stepwise methode in een significant model: $F(4,460) = 92.94, p < .01$. Het model dat uiteindelijk bestaat uit geslacht, ontplooiingsmogelijkheden, rolduidelijkheid en evaluatie functioneren/beloning verklaart 44.2% van de variantie. Ook aan de verklaring van arbeidstevredenheid levert zowel taakgericht als relatiegericht leiderschap geen significante bijdrage; de leiderschapsstijlen zijn ook uit dit model verwijderd door de stepwise methode.

De controlevariabele leeftijd is gerapporteerd door middel van geboortjaar. Geboortjaar hangt negatief samen met de welbevinden variabelen en duidt dus op een bescheiden positief verband tussen leeftijd en welbevinden.

Tabel 4 Uitkomsten stepwise multipele regressies met bevoegenheid, betrokkenheid en arbeidstevredenheid als afhankelijke variabelen (N=465).

	Bevoegenheid						Betrokkenheid						Arbeidstevredenheid					
	B	SE B	β	R ²	Adj. R ²	ΔR^2	B	SE B	β	R ²	Adj. R ²	ΔR^2	B	SE B	β	R ²	Adj. R ²	ΔR^2
Blok 1				.02	.02	.02				.02	.02	.02				.02	.20	.02
Leeftijd	-.02	.01	-.15				-.01	.00	-.14				-.01	.00	-.15			
Blok 2				.24	.24	.22				.34	.33	.32				.40	.40	.38
Leeftijd	-.02	.01	-.14				-.01	.00	-.13				-.01	.00	-.13			
Ontplooingsmogelijkheden	.53	.05	.47				.41	.03	.56				.53	.03	.62			
Blok 3				.27	.26	.03				.40	.39	.06				.44	.43	.04
Leeftijd	-.02	.01	-.13				-.01	.00	-.12				-.01	.00	-.12			
Ontplooingsmogelijkheden	.45	.05	.40				.33	.03	.46				.46	.03	.53			
Rolduidelijkheid	.30	.07	.18				.29	.04	.27				.27	.05	.21			
Blok 4				.29	.29	.03				.41	.40	.01				.45	.44	.01
Leeftijd	-.01	.01	-.12				-.01	.00	-.12				-.01	.00	-.12			
Ontplooingsmogelijkheden	.34	.06	.31				.30	.03	.40				.41	.04	.48			
Rolduidelijkheid	.33	.07	.19				.25	.05	.23				.28	.05	.22			
Evaluatie functioneren/beloning	.24	.06	.18				.11	.04	.14				.11	.04	.11			
Blok 5										.42	.41	.01						
Leeftijd							-.01	.00	-.13									
Ontplooingsmogelijkheden							.28	.03	.38									
Rolduidelijkheid							.23	.05	.21									
Evaluatie functioneren/beloning							.09	.04	.11									
Informeel contact							.11	.05	.10									

NB. Leeftijd is gerapporteerd d.m.v. geboortejaar.

5 Discussie

5.1 Conclusie

Het doel van het huidige onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de bijdrage van taakgericht en relatiegericht leiderschap aan het welbevinden van medewerkers. Nieuw aan dit onderzoek is dat er is gekeken naar welke energiebronnen er worden bevordert door taakgericht leiderschap en welke door relatiegericht leiderschap. Van energiebronnen is namelijk al bekend dat zij positief samenhangen met welbevinden. De resultaten zijn gebaseerd op 465 werknemers die een online vragenlijst hebben ingevuld over hun leidinggevende, hun beschikbare energiebronnen en het eigen welbevinden.

In de eerste hypothese werd gesteld dat (a) taakgericht leiderschap de energiebronnen rolduidelijkheid, prestatiefeedback, evaluatie van functioneren/ beloning en ontplooiingsmogelijkheden bevordert, en dat (b) relatiegericht leiderschap autonomie, (waargenomen) emotionele intelligentie en frequentie van informeel contact bevordert. De resultaten van de factoranalyse ondersteunen hypothese 1^a slechts gedeeltelijk en deze hypothese wordt daarom verworpen. Taakgericht leiderschap blijkt enkel rolduidelijkheid te kunnen bevorderen. Hypothese 1^b wordt wel aangenomen; relatiegericht leiderschap blijkt autonomie, (waargenomen) emotionele intelligentie en frequentie van informeel contact te kunnen bevorderen. Opvallend is dat vrijwel alle energiebronnen, behalve rolduidelijkheid, in hogere mate laden op het component van relatiegericht leiderschap.

Aan de hand van hypothese 2 werd verwacht dat relatiegericht leiderschap in sterkere mate samenhangt met welbevinden dan taakgericht leiderschap. De correlatieanalyse wees uit dat relatiegericht leiderschap inderdaad in sterkere mate samenhangt met welbevinden (bevlogenheid, betrokkenheid en arbeidstevredenheid) dan taakgericht leiderschap. De correlatiecoëfficiënten van relatiegericht leiderschap en de welbevinden variabelen waren allen .20 hoger dan de correlatiecoëfficiënten van taakgericht leiderschap en de welbevinden variabelen. Hypothese 2 wordt derhalve aangenomen.

De laatste hypothese waarin wordt gesteld dat leiderschap een significante bijdrage levert aan welbevinden na controle voor de energiebronnen, wordt op basis van de uitkomsten van de (stepwise) multipele regressie analyse verworpen. De multipele regressieanalyse wijst uit dat enkele van de energiebronnen verantwoordelijk zijn voor de verklaarde variantie in de drie welbevinden variabelen. Ontplooiingsmogelijkheden verklaart het grootste percentage van de variantie in zowel bevlogenheid, betrokkenheid en arbeidstevredenheid. Dit komt overeen met de bevindingen van Jacobs (1999) en Kessel (2004) dat persoonlijke ontwikkeling en

motivatie de laatste jaren een belangrijke vorm van beloning is gebleken voor medewerkers. Daarnaast levert rolduidelijkheid een bijdrage aan welbevinden. De positieve samenhang tussen rolduidelijkheid en arbeidstevredenheid was door Lyon (1969) al gevonden. De resultaten van het huidige onderzoek tonen daarnaast ook het verband aan van rolduidelijkheid met bevlogenheid en betrokkenheid. Ook evaluatie van functioneren/beloning bleek bij te dragen aan alle drie de welbevinden variabelen. Beloning in de vorm van salaris is een essentiële extrinsieke motivatiefactor (Schein, 1996) en evaluatie van functioneren en de bijbehorende beloning blijkt uit het huidige onderzoek dan ook van belang voor het welbevinden van medewerkers.

Opvallend is dat bij betrokkenheid ook informeel contact een deel van de variantie verklaart en dit bij bevlogenheid en arbeidstevredenheid niet het geval is. Een mogelijke verklaring hiervoor is af te leiden uit de eerdergenoemde definities van de welbevinden variabelen. Bevlogenheid en arbeidstevredenheid zijn gevoelstoestanden gebaseerd op werkervaringen en organisatiebetrokkenheid is een psychologische gehechtheid aan de organisatie. De persoonlijke aandacht die informeel contact kenmerkt draagt mogelijk bij aan deze psychologische gehechtheid.

5.2 Kanttekeningen en vervolgonderzoek

Een evidente beperking van het huidige onderzoek is het feit dat er uitsluitend gebruik is gemaakt van zelfrapportages. Een interessante optie zou zijn om een soortgelijke, aangepaste vragenlijst af te nemen bij leidinggevenden en de scores van leidinggevenden te relateren aan de scores van ondergeschikten. Op deze manier kan er wellicht een meer volledig inzicht worden verkregen in waardevolle verbanden tussen de stijl van een leidinggevende en het welbevinden van ondergeschikten. Ook zouden met een dergelijke methode persoonlijke hulpbronnen en energiebronnen van een leidinggevende in verband gebracht kunnen worden met het welbevinden van de ondergeschikte. Dit zou praktische handvatten kunnen bieden met betrekking tot training van leidinggevenden.

Een tweede kanttekening die geschetst moet worden bij dit onderzoek is dat het relatief exploratief van aard is. De hypothesen zijn vaak afgeleid van beperkte onderzoeksliteratuur of van uitkomsten van *soortgelijke* leiderschapsstijlen. Het was daardoor enigszins riskant te voorspellen welke energiebronnen bevordert zouden worden door welke leiderschapsstijl. Ondanks dat de derde hypothese met betrekking tot een direct verband tussen leiderschapsstijl en welbevinden is verworpen, leveren de uitkomsten wel aanwijzingen voor vervolgonderzoek en implicaties voor de praktijk. Zo is de bijdrage van leiderschapsstijl aan

energiebronnen verheldert en is gebleken welke energiebronnen bijdragen aan de verklaring van welbevinden. In vervolgonderzoek zouden meerdere energiebronnen onderzocht kunnen worden in hun relatie tot taakgericht en relatiegericht leiderschap. Op deze manier wordt voor leidinggevers inzichtelijker waar zij zich op moeten richten om energiebronnen te bevorderen. Het belang voor een organisatie om in energiebronnen te blijven investeren wordt bewezen door de recent aangetoonde positieve spiraal van bevoegenheid die energiebronnen teweeg kunnen brengen (Schaufeli, et. Al., 2009; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulos, & Bakker, 2010).

Tot slot is het van belang op te merken dat enkele schalen zelf waren geconstrueerd ten behoeve van het huidige onderzoek en derhalve niet eerder betrouwbaar bevonden waren. Het betreft de schalen 'frequentie van informeel contact' en 'evaluatie van functioneren en beloning'. De schalen blijken na analyse betrouwbaar (resp. $\alpha = .74$ en $\alpha = .81$). Tevens blijkt 'evaluatie van functioneren en beloning' een bijdrage te leveren aan alle variabelen van welbevinden, en 'informeel contact' blijkt uit de resultaten een bijdrage te leveren aan betrokkenheid van de medewerkers. Gezien deze uitkomsten kan het interessant zijn in toekomstig onderzoek naar leiderschapsstijlen en de bevordering van energiebronnen deze schalen verder te onderzoeken op betrouwbaarheid en validiteit.

5.3 Praktische implicatie

De resultaten van het onderzoek impliceren een belangrijke rol voor relatiegericht leiderschap in het bevorderen van energiebronnen. Hoewel er geen direct effect van leiderschapsstijl op welbevinden is gevonden, blijkt met name relatiegericht leiderschap wel energiebronnen te bevorderen. Deze energiebronnen dragen bij aan het welbevinden en zo is er dus een indirect verband tussen leiderschapsstijl en welbevinden. Leidinggeven kan een instrument worden voor organisaties om energiebronnen van medewerkers te bevorderen en zo het welbevinden binnen de organisatie te verhogen.

Gezien leiderschapsstijlen uit gedragingen bestaan, kan verwacht worden dat leiderschapsstijlen aangeleerd en getraind kunnen worden. Onderzoek naar leiderschapstrainingen ondersteunt dit; zo bleek dat 'sociaal leiderschap', welke overeenkomstig is met relatiegericht leiderschap, significant kan verbeteren door training en coaching (Kok, 2010). Het huidige onderzoek impliceert dat in dergelijke trainingen de aandacht met name naar ontplooiingsmogelijkheden dient uit te gaan. Ontplooiingsmogelijkheden blijken namelijk de energiebron te zijn die de grootste bijdrage levert aan welbevinden. Dit is waardevolle informatie voor leidinggevend en organisaties die

het welbevinden van hun medewerkers willen behouden of verbeteren. Dit resultaat geeft aanleiding tot het specifiek trainen van leidinggevende in hoe zij de ontplooiingsmogelijkheden van medewerkers kunnen optimaliseren en hen hierin goed kunnen begeleiden.

Rolduidelijkheid blijkt ook een belangrijke bijdrage te leveren aan welbevinden. Medewerkers hebben in bepaalde mate behoefte aan regels en duidelijkheid met betrekking tot verwachtingen en doelstellingen. Dit wordt door eerder onderzoek gesteund (Lyons, 1969). De keerzijde van rolduidelijkheid is echter overmatige procedureel werken en controleren. Dit kan leiden tot wantrouwen en een afname in passie, creativiteit en initiatief, en zou het positieve effect op welbevinden teniet kunnen doen (Hamel, 2007; Pol, 2010). Dit impliceert dat training op taakgericht leiderschap ook waardevol kan zijn.

Evaluatie van functioneren en beloning is binnen een organisatie een met regelmaat terugkerende taak voor de leidinggevende. De bijdrage die deze energiebron blijkt te leveren aan welbevinden benadrukt het belang dat medewerkers hechten aan deze evaluatiegesprekken. Medewerkers hebben graag het gevoel dat het gesprek serieus wordt gevoerd en niet wordt gezien als iets dat even tussendoor moet, blijkt uit het huidige onderzoek.

Tot slot impliceren de resultaten dat het voor een organisatie loont wanneer leidinggevend investeren in informeel contact met de medewerkers. Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie als zij met hun leidinggevende ook over niet-werk gerelateerde onderwerpen kunnen spreken en het gevoel hebben dat de leidinggevend hun kent en andersom. Organisaties kunnen maatregelen treffen om dergelijk informeel contact te stimuleren. Er kan gedacht worden aan het bieden van ruimte hiervoor onder werktijd maar ook aan het organiseren van informele bijeenkomsten.

Summary

The present study among 465 subordinates aims to examine if task oriented leadership and relationship oriented leadership promote certain job resources and if they have a positive effect on employee wellbeing. Task oriented leadership is being investigated in its relation to job resources role clarity, performance feedback, opportunities to learn en the appraisal of performance and reward. Relationship oriented leadership is being investigated in its connection to autonomy, emotional intelligence and frequency of informal communication. Both leadership styles are expected to promote job resources. Results suggest that relationship oriented leadership is accountable for promoting almost every job resource examined. Solely role clarity is being stimulated by task oriented leadership. As hypothesized, relation oriented leadership proves to be more highly related to wellbeing than task oriented leadership. Finally, inconsistent with predictions, results of multiple regression analysis suggest that leadership styles have no immediate effect on employee wellbeing after adjusting for job resources.

Referenties

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Agarwal, S., DeCarlo, T.E. & Vyas, S.B. (1999) Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No.4, p. 727-743.
- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of psychology*, Volume: 144 Issue: 3 (May 1, 2010), pp: p313, 14p
- Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. In K. Verhaar (Red.), *Sociale Verkenningen 4: Waarden en normen* p. 119-141. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bakker, A. B. (2009). Building Engagement in de Workplace. In C.L. Cooper & R.J. Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, (2007) "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss: 3, pp.309 - 328
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2006) The Job Demand-Resource model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Brace, N., Kemp, R. & Snelgar, R. (2006). *SPSS for Psychologists (third edition)*. New York: Palgrave.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307, p. 282.
- Burns, J.M. (1987). *Leadership*. New York: Free Press.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1960). *Group dynamics research and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Cawley, D., Keeping, L.M. & Levy, P.E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands Resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In Northouse, P.G. (2007). *Leadership: theory and practice* (4th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hoogh, A.H.B. de, Hartog, D.N. den, & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO, een instrument voor het meten van leiderschap in organisaties [The development of the CLIO: A questionnaire for measuring charismatic leadership]. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.
- Jacobs, D. (1999) *Het kennisoffensief*. Samsom: Alphen aan den Rijn.
- Jermier, J.M. (1996). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis. *Leadership Quarterly*, 7(3), 311-316.
- Judge, T.A., Bono, J.E., & Locke, e.a. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Karasek, R.A. (1985). *Job Content Instrument: Questionnaire and user's guide* (Rev. 1.1). Los-Angeles: University of Southern California.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1951). Human organization and worker motivation. In Northouse, P.G. (2007). *Leadership: theory and practice* (4th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kessels, J.W.M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: the Challenge for HRD'. In: Woodall, J., Lee, M., & Stewart, J. (eds.). *New Frontiers in HRD*. pp. 165-179. London: Routledge.
- Kok, C. (2010). Het effect van inter-persoonlijke vaardigheden, stressbestendigheid-, leiderschaps- en overige trainingen op de persoonlijke hulpbronnen van werknemers: Een studie naar de effectiviteit van vier categorieën trainingen door middel van zelfbeoordelingen en beoordelingen door anderen. *Masterthesis*, Universiteit Utrecht.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands–Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378–391.

- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). 'Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lyons, T.F. (1969). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance Volume 6, Issue 1, January 1971*, p. 99-110. doi:10.1016/0030-5073(71) 90007-9.
- Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of business communication*, 25 (1), 61-78.
- Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en Organisatie*, 23, 136-157.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: theory and practice* (4th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pol, I. (2010). *Effectief Leiderschap: de balans tussen beheersen en vertrouwen*. Verkregen via <http://www.managementsite.nl/8697/leiderschap/effectief-leiderschap.html>, op 16 feb 2011.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulos, D., & Bakker, A. B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research p. 118–131*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie 2004-17*, 2
- Schaufeli, W.B. & Bakker A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid [Burnout and work engagement. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 341-358). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schein, E.H. (1996), *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*, verkregen via de website <http://www.sol-ne.org/res/wp/10009.html>, geraadpleegd op 10 juni 2011).
- Schriesheim, J.R. & Neider, L.L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly*, 7(3), 317-321.

- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Sundert, J. van (2008). Is beoordeling effectief? Het verband tussen beoordeling en affectieve betrokkenheid & werkbevoegenheid. Masterthesis, Universiteit Utrecht.
- Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper and Row.
- Van Veldhoven, M., Meijman, T. F., Broersen, J. & Fortuin, R. (1997) *Handleiding VBBA (VBBA Test Manual)* Amsterdam: Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg.
- Walumbwa, F., Zhu, W. & Avolio, B. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group and organization management*, Volume: 34 Issue: 5 (October 2009), pp: 590-619.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.