

Transformational vs. Transactional leiderschap: wat verhoogt de performance?

Een onderzoek naar de invloed van de stijl van leidinggeven van een directe of indirecte supervisor op de betrokkenheid van een werknemer en het gevolg hiervan voor de performance.

Bestuurs- en Organisationswetenschappen

Universiteit Utrecht

Bachelor thesis: Management van HR

Begeleider: Mw. Prof. Dr. Mandy van der Velde

Onderzoeksorganisatie: Energiemaatschappij

Lieke Ossenblok

3276708

21 april 2011



Universiteit Utrecht

Uit onderzoek is gebleken dat de stijl van leidinggeven van grote invloed is op de betrokkenheid en prestaties van werknemers. Werknemers identificeren zich met de normen en waarden van de leidinggevende en dit heeft gevolgen voor hun werknemersgedrag. In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal: “Wat is de invloed van de stijl van leidinggeven van een directe of indirecte supervisor op de commitment van werknemers en welk gevolg heeft dit voor hun performance?”. Hierbij is zowel naar directe relaties gekeken als naar het effect van commitment als mediërende factor. Het onderzoek is uitgevoerd in een grote energiemaatschappij. Hierbij zijn de werknemers van twee verschillende afdelingen ondervraagd door middel van een enquête. Uit de analyse van de resultaten is naar voren gekomen dat de stijl van leidinggeven zowel voor de commitment als de prestaties van invloed is. In overeenstemming met de verwachtingen mocht worden geconcludeerd dat de relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance sterker is indien er een groter commitmentgevoel heerst onder de werknemers.

1. Inleiding

Onderzoek en literatuur op het gebied van werknemersgedrag heeft laten zien dat de rol van een supervisor van grote invloed is op de persoonlijke uitkomsten die werknemers uit hun baan halen (O'Driscoll & Beehr, 1994). In veel situaties is de supervisor de persoon die het dichtst bij een werknemer staat in een organisatie en daarin tevens prominent aanwezig is. De supervisor vertegenwoordigt het klimaat en de cultuur van de organisatie, en heeft hiermee een directe invloed op het gedrag van zijn ondergeschikten (Kozlowski & Doherty, 1989).

Echter zijn er meerdere mogelijkheden tot leidinggeven. De ene organisatiestructuur heeft ruimte voor een directe supervisor, waar een andere structuur enkel mogelijkheden heeft tot indirect leidinggeven. Er ontstaat een transactie tussen supervisor en werknemer waarin de supervisor aangeeft wat er wordt verwacht van de werknemer en welke compensatie deze zal ontvangen indien de verwachtingen ook waargemaakt worden (Bass, 1985). Dit heeft gevolgen voor de relatie tussen supervisor en ondergeschikte.

De werknemers zullen als gevolg hiervan een bepaalde betrokkenheid (commitment) voelen tot de organisatie. Commitment is volgens Meyer and Allen (1991) een psychologisch bewustzijn die de relatie tussen de werknemer en de organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de keuzes die de werknemer vervolgens maakt.

Verschillende onderzoeken hebben tevens bewezen dat de commitment van een werknemer gevolgen heeft voor de prestaties (performance) (Becker ,1996; Becker, 2003; Gould & Williams ,2003; Riketta, 2002; Vandenabeele, 2009). Bij het voorspellen van performance vanuit commitment is het belangrijk onderscheid te maken tussen verschillende foci (Becker ,2003; Benckhoff, 1997; Meyer, 1989; Reichers, 1985; Somers, 1998; Zaccaro, 1989;). Commitment heeft verschillende vormen en men kan committed zijn tot verschillende foci binnen de organisatie, zoals de supervisor, de work-group of de organisatie als geheel. Voor organisaties is het van groot belang te weten hoe zij de commitment en performance van werknemers kunnen beïnvloeden om optimale omstandigheden te creëren en optimale resultaten te bereiken.

In dit artikel wordt onderzocht wat de invloed is van de stijl van leidinggeven van een directe supervisor of een indirecte supervisor op de commitment van werknemers, en wat het gevolg hiervan is voor hun performance. Er zal worden gekeken naar commitment tot de 'work-group'.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het in kaart brengen van verschillende stijlen van leidinggeven en wat de invloed hiervan is op commitment. Daarnaast wordt er onderzocht of er een relatie is tussen commitment en performance. Tevens wordt door dit onderzoek inzicht gegeven in de huidige commitment van werknemers binnen de betreffende organisatie en het gevolg daarvan voor hun performance. De organisatie kan na dit onderzoek er voor kiezen hier op in te spelen ter verbetering of behoud van het commitmentgevoel.

Vraagstelling

“Wat is de invloed van de stijl van leidinggeven van een directe of indirecte supervisor op de commitment van werknemers en welk gevolg heeft dit voor hun performance?”

Het onderzoek is op de volgende manier verwerkt in dit artikel. Allereerst worden de doelstelling en vraagstelling beschreven. Vervolgens worden door middel van een theoretisch kader de concepten geanalyseerd die worden gebruikt in dit onderzoek. Hierin wordt aandacht besteed aan vergelijkend onderzoek uit het verleden. Tevens worden hypothesen opgesteld om aan te geven wat werkelijk onderzocht zal worden. De methode zal daarna beschreven worden waarin aangegeven wordt hoe het onderzoek is gedaan, door middel van welke data en instrumenten. De methode geeft ook aan op welke manier de hypothesen worden getoetst. De resultaten van het onderzoek zullen vervolgens weergegeven worden. Het artikel eindigt met een discussie en conclusie waarin de resultaten besproken zullen worden door middel van een terugkoppeling naar de vooraf gestelde hypothesen en theorieën. Tevens worden beperkingen van het onderzoek blootgelegd en worden mogelijkheden voor vervolgonderzoek aangedragen. Ten slotte zullen er implicaties voor de praktijk, the theorie en voor de organisatie worden gegeven.

2. Theorie

In dit hoofdstuk zullen de concepten behorend tot dit onderzoek worden geanalyseerd en geoperationaliseerd. De volgende concepten worden gebruikt: ‘performance’, ‘commitment’ en ‘stijl van leidinggeven’. Deze worden aan de hand van theorieën en vergelijkingen met eerder gedaan onderzoek beschreven. Vervolgens worden de relaties tussen de concepten weergegeven. Ten slotte zullen aan de hand van het geschetste theoretische kader de hypothesen opgesteld worden.

2.1.1. Performance: de prestaties van werknemers

Performance is een Engelse vertaling voor het begrip ‘prestaties’. In deze context wordt er gekeken naar hoe werknemers hun eigen prestaties beoordelen, ook wel ‘*self-reported performance*’ genoemd. Critici geven aan dat self-reports onderhevig zijn aan subjectieve invloeden. Onderzoek heeft bewezen dat self-reports vooral worden beïnvloed door de ervaringen van de self-reporter zelf en dat men eerlijk antwoord in plaats van enkel verdedigend (Goffin & Gellatly, 2001). Self-reported performance metingen worden ingezet om een breder concept te creëren van performance dan enkel het gebruik van objectieve maatstaven (Vandenabeele, 2009). Dit maakt dat het gebruik van self-reports een effectieve manier is om performance te meten. Om deze redenen zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van self-reported performance.

2.1.2. Commitment: de betrokkenheid van werknemers

Commitment is een Engelse vertaling voor het begrip ‘betrokkenheid’, in deze context de betrokkenheid die een werknemer voelt tot de organisatie. Er zijn verschillende definities van commitment. Dit onderzoek hanteert de definitie van Meyer en Allen (1997, blz. 11): “*Commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization*”. Het concept commitment krijgt steeds meer aandacht vanuit wetenschappelijk onderzoek. Vanuit praktische relevantie zoeken managers en organisatieadviseurs naar manieren om werknemers te motiveren en hun performance te maximaliseren (Steers, 1977). Onderzoek heeft bewezen dat werknemers met een sterke commitment beter presteren dan diegene met een zwakkere vorm van commitment (Mowday, Porter & Steers, 1974;

Vandenabeele, 2009). Inzicht krijgen in de commitment van werknemers is dus van groot belang voor organisaties.

Meyer en Allen (1997) hebben het concept commitment onderverdeeld in drie verschillende componenten. *Affective commitment* is de eerste en focust op de emotionele betrokkenheid van een werknemer tot de organisatie en de mate waarin hij zich identificeert met de normen en waarden van de organisatie. *Normative commitment* is een tweede component en geeft gevoelens van verplichting en verantwoordelijkheid van een werknemer weer om in de organisatie werkzaam te blijven. Ten derde spreken Meyer en Allen over *continuance commitment*. Dit houdt in dat een werknemer zich bewust is van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie.

In dit onderzoek zal gekeken worden naar *affective commitment*. In het vervolg van het artikel wordt de term commitment gebruikt waarmee dus enkel naar *affective commitment* wordt gerefereerd. De keuze hiervoor is gebaseerd op eerder gedaan onderzoek waarin bewijs geleverd werd dat *affective commitment* zichtbare gevolgen had voor de performance van werknemers. Daarentegen hadden *normative* en *continuance commitment* een zwakke of zelfs geen relatie met performance (Meyer and Allen, 1997; Riketta, 2002, Vandenabeele, 2009).

Zoals eerder aangegeven is het belangrijk dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende foci van commitment. Uit eerder onderzoek is gebleken dat commitment in het algemeen tot de organisatie geen enkele relatie had met performance (Matthieu &Zajac, 1990). Juist door het maken van onderscheid tussen verschillende foci van commitment is er vooruitgang geboekt in het vinden van relaties tussen verschillende vormen van commitment en performance (Becker et al. 1996; Benkhoff, 1997; Meyer & Paunonen. 1989; Somers, 1998; Steenbergen, 2009). Commitment tot de ‘work-group’ had in eerder gedaan onderzoek een sterker verband met performance dan commitment tot de ‘organisatie’. Om die reden zal in dit onderzoek gekeken worden naar de commitment tot de ‘work-group’.

Commitment tot de work-group

De work-group is vaak de ruimte waar normen en waarden gecreëerd worden waarmee een werknemer zich identificeert omdat hij constant hiermee geconfronteerd wordt (Steenbergen & Ellemers, 2009). Deze normen en waarden zijn vaak van grotere invloed dan die op centraal niveau in de organisatie en meer bepalend voor het gedrag van werknemers (Becker, 2003, Riketta en Dick, 2004). Lawler (1992) gaf aan dat locale, dichtbijstaande foci prominenter zijn voor de werknemer vanwege de directe interacties die plaatsvinden. De

work-group is voor een werknemer zowel een fysieke als psychologische ruimte. Dit geeft lokale foci meer mogelijkheden tot het beïnvloeden van de werknemerscondities. In deze situaties zullen de werknemers een groter gevoel van commitment voelen tot de work-group dan tot de organisatie als geheel.

2.1.3. De stijl van leidinggeven: transformational en transactional

De stijl van leidinggeven wordt vaak gezien als zowel een succes- als faalfactor voor de organisatie (Lok & Crawford, 1999). Om deze reden is het van belang bloot te leggen welke stijlen van leidinggeven, in welke situatie, het meest effectief zullen werken in een organisatie. Bass (1990) heeft onderscheid gemaakt tussen verschillende leiderschapsstijlen. Meerdere onderzoeken naar leiderschapsstijlen en gevolgen voor commitment en performance hebben hierop voortgebouwd (Rafferty & Griffin, 2006). Om deze reden zal de theorie van Bass in dit onderzoek gehanteerd worden. Hij heeft onderscheid gemaakt tussen ‘*transformational leiderschap*’ en ‘*transactional leiderschap*’. Deze begrippen zullen hierbij toegelicht worden.

Transformational leiderschap

Deze vorm van leidinggeven ontstaat wanneer een supervisor zich bezig houdt met het welzijn van de werknemers en de missies en doelstellingen van de work-group. Tevens moedigen zij werknemers aan om verder te kijken dan enkel hun eigenbelang, ter bevordering van het groepsgevoel. Transformational leiders vervullen deze rol op verschillende manieren; zij inspireren hun werknemers door middel van hun sterke charismatische kwaliteiten, hebben oog voor de emotionele toestand van hun werknemers en stimuleren hun werknemers om zich te ontwikkelen op intellectueel gebied. Daarnaast focussen transformational leiders zich sterk op de werknemer als individu en willen hen helpen zich te ontwikkelen binnen de organisatie (Bass, 1990).

Transactional leiderschap

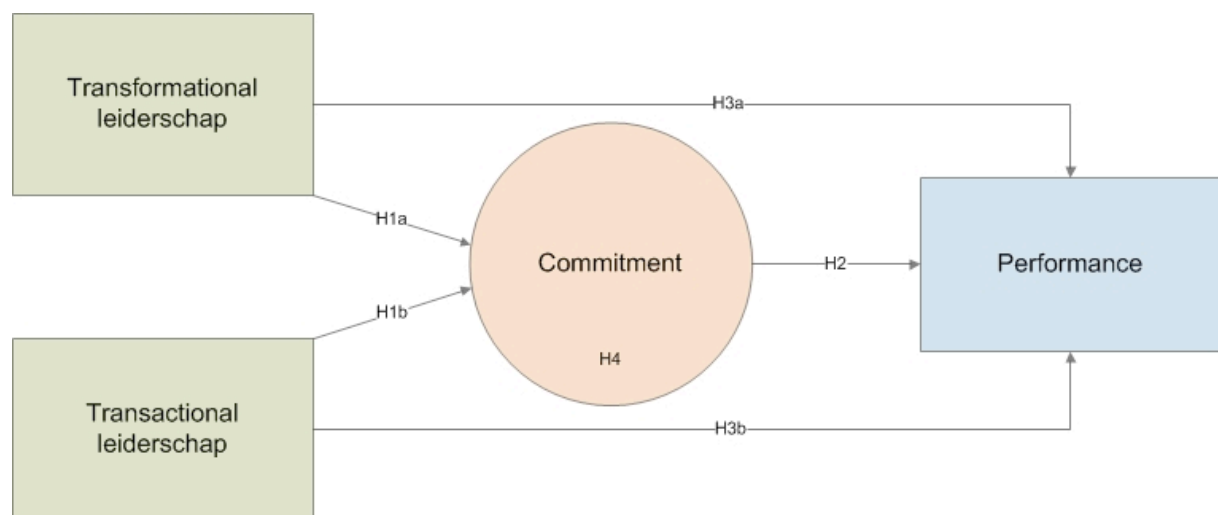
Deze vorm van leidinggeven is gebaseerd op transacties die ontstaan tussen supervisor en werknemer waarin een werknemer beloond wordt voor goede performance en gestraft voor slechte performance. Een vorm van transactional leiderschap is ‘*passive management bij exception*’ waarin een supervisor enkel interenieert met zijn werknemers indien targets of standaarden niet behaald worden. Deze vorm van leidinggeven werkt enkel indien de supervisor controle heeft over de belonings- en strafmechanismen binnen de organisatie.

Tevens kan de supervisor *'active management by exception'* toepassen. Hierbij zoekt de supervisor naar afwijkingen van de vooraf gestelde regels en standaarden en zal als gevolg daarvan correctie toepassen. Een andere vorm van leidinggeven binnen dit begrip is *'laissez-faire'*, waarin een supervisor het maken van keuzes volledig ontwijkt en zich afzijdig houdt van zijn verantwoordelijkheden (Bass, 1990).

2.2. Onderzoeksmodel

Uit dit onderzoeksmodel volgen de relaties tussen de verschillende concepten. Vervolgens zullen de hypothesen opgesteld worden:

Figuur 1: Onderzoeksmodel



2.3.1. De relatie tussen de stijl van leidinggeven en commitment

Verschillende onderzoeken hebben gekeken naar het effect van de stijl van leidinggeven op de commitment van werknemers. Zaccaro en Dobbins (1989) geven aan dat supervisors zowel representatief staan voor de work-group als voor de organisatie als geheel. Kenmerken van leiderschap geven een *positieve relatie* weer ten opzichte van commitment tot zowel de work-group als de organisatie. Bass (1990) heeft een *positieve relatie* gevonden tussen transformational leiderschap en commitment op basis van sterke charismatische kenmerken en de aandacht voor de werknemer als individu. Werknemers willen zich met een dergelijke supervisor identificeren. Er is een *negatieve relatie* gevonden tussen transactional leiderschap en commitment (Bass, 1990). Jeffrey en Bliese (2005) rapporteerden tevens een *positieve*

relatie tussen supervisor en commitment en gaven hierbij aan dat er een verschil heerst in verschillende lagen van management.

H1a: Er is een positieve relatie tussen transformational leiderschap en commitment.

H1b: Er is een negatieve relatie tussen transactional leiderschap en commitment.

2.3.2. De relatie tussen commitment en performance

De relatie tussen commitment en performance is zowel negatief als positief weergegeven in eerder gedaan onderzoek. Somers en Birnbaum(1998) onderzochten de relatie tussen verschillende vormen en foci van commitment. Zij kwamen tot de conclusie dat het belangrijk is onderscheid te maken. Het onderzoek bracht een onverwacht resultaat waarin *geen relatie* werd gevonden tussen commitment en performance. Gould en Williams (2003) hebben onderzoek gedaan naar ‘human resource’ middelen. Zij concludeerden dat deze een *positieve relatie* hebben met commitment en dat als gevolg hiervan de performance tevens verhoogd wordt. Steenbergen en Ellemers (2009) onderzochten commitment tot de work-group, work-content en work-results. Zij mochten voor alle drie de foci concluderen dat er een *positieve relatie* was met performance. Meyer en Allen (1997) hebben aangetoond dat zowel affective als normative commitment een *positieve relatie* hebben met performance, daarentegen heeft continuance commitment *geen of zelfs een negatieve relatie* met performance.

H2: Er is een positieve relatie tussen commitment en performance.

2.3.3. De relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance

De stijl van leidinggeven heeft verschillende gevolgen voor de performance van werknemers. Bass (1990) geeft aan dat de transactional stijl van leidinggeven werknemers laat presteren door middel van erkenning, salarisverhoging en het geven van voordelen aan diegene die extra hard werken. Volgens Bass heeft deze manier van leidinggeven op de korte termijn een *positieve relatie* met performance maar zal er op lange termijn een *negatieve relatie* ontstaan vanwege ineffectiviteit en contraproductiviteit. De transformational leiderschapsstijl behaalt werknemersresultaten door middel van inspireren, een charismatisch voorbeeld zijn en oog hebben voor het individu. Er is een *positieve relatie* tussen de transformational stijl van leidinggeven en performance, werknemers identificeren zich met de supervisor en worden intellectueel gestimuleerd om te presteren (Bass, 1990). Werknemers zullen meer presteren

dan verwacht indien zij nog meer geïnspireerd en gemotiveerd worden, zij hebben hierdoor hun kwaliteiten verbeterd (Rafferty & Griffin, 2006). Rafferty en Griffin (2006) geven aan dat transformational leiderschap een grotere voorspeller is voor tevredenheid en performance dan transactional leiderschap. Indien supervisors structuur creëren, doelstellingen opzetten, feedback geven en support leveren zullen werknemers een grotere tevredenheid voelen en meer bereid zijn te presteren (O'Driscoll & Beehr, 1994).

H3a: Er is een positieve relatie tussen transformational leiderschap en performance.

H3b: Er is een negatieve relatie tussen transactional leiderschap en performance.

2.3.4. De relatie tussen de stijl van leidinggeven, commitment en performance

Naar aanleiding van resultaten uit voorgaande onderzoeken wordt verwacht dat er een sterker verband is tussen de stijl van leidinggeven en performance indien er een sterk commitment-gevoel bestaat onder de werknemers. De supervisor representeert de normen en waarden van de organisatie en work-group. Werknemers zullen zich vervolgens gaan identificeren met hun supervisor (Zaccaro & Dobbins, 1989). Een grotere mate van identificeren verhoogt de commitment van de werknemers wat als gevolg heeft dat zij zich individueel en intellectueel gestimuleerd voelen om te presteren (Bass, 1990).

H4: Commitment speelt een mediërende rol tussen de stijl van leidinggeven en performance.

3. Methode

In dit gedeelte zullen de verschillende onderdelen aan bod komen die gebruikt worden om het onderzoek in praktijk uit te voeren. De organisatiecontext, onderzoekspopulatie, meetinstrumenten en de meetschalen zullen worden beschreven. Op deze manier wordt inzicht gegeven in hoe daadwerkelijk het onderzoek gedaan is.

3.1. Organisatiecontext en onderzoekspopulatie

Organisatiecontext

De betreffende organisatie is een groot energiebedrijf dat gas, elektriciteit, warmte en energiediensten levert aan consumenten en bedrijven. Als organisatie moet deze energiemaatschappij opereren in een omgeving die sterk veranderd is en constant aan verandering onderhevig is. Klanten zijn kritisch en stellen hoge eisen, daarnaast moet er rekening gehouden worden met klimaatveranderingen, een internationaal wordende markt en hevige concurrentie. De organisatie staat door deze veranderingen voor grote uitdagingen. Om hieraan te voldoen is het belangrijk dat werknemers van de energiemaatschappij zich verbonden voelen met de missies en doelen van de organisatie en daarnaast optimaal willen presteren om deze te bereiken.

In dit onderzoek wordt er een vergelijking gemaakt tussen de afdeling Decentraal Support en de afdeling Centraal support. Vanuit voorbereidende gesprekken is naar voren gekomen dat er een mogelijk verschil bestaat tussen deze afdelingen als gevolg van de plek die beiden innemen in de organisatiestructuur en de stijl van leidinggeven. Deze verschillen zijn terug te zien in het organisatiemodel die te vinden is in de bijlagen (figuur 2).

Decentraal Support is in groepen verdeeld over de organisatie en worden door verschillende indirecte supervisors aangestuurd. Echter zit Centraal Support met alle werknemers samen op één afdeling en worden door één directe supervisor aangestuurd. Vanuit Decentraal Support zijn uitingen naar voren gekomen waarin aangegeven werd ‘zich verloren te voelen in de organisatie’. Dit perspectief op deze twee afdelingen en het voortbouwen op onderzoek uit het verleden was aanleiding tot onderzoek.

Onderzoekspopulatie

Centraal Support bestaat uit 50 werknemers die advies geven aan de organisatie op het gebied van continu verbeteren, verbeterpotentieel zichtbaar maken en het maximaal presteren voor de

klanten. Doel is een optimale uitvoering van supportprocessen te bereiken. Advies wordt gegeven aan de operationele afdelingen, ook wel 'Tone of voices' genoemd: commercie, betalen, service en klachten. Decentraal Support bestaat uit 25 werknemers die tevens advies geven op het gebied van procesverbetering. Echter zijn zij verdeeld over de 'Tone of voices' zelf. Dit is terug te vinden in het organisatiemodel in de bijlagen.

De onderzoekspopulatie bestaat uit een totaal van 75 respondenten. Van de 75 respondenten hebben er 61 gereageerd. Na het verwijderen van respondenten met 'missing values' bleven er 60 respondenten over die de enquête volledig ingevuld hadden. De respons was dus 81%, waarvan 80 % bruikbaar. Van de populatie was 66,7% man en 33,3% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers aan dit onderzoek was 36 jaar waarvan de jongste 27 jaar was en de oudste deelnemer aan het onderzoek 57 jaar. Het grootste gedeelte van de populatie heeft een MBO of HBO opleiding gevolgd, respectievelijk 38,3% en 46,7%. Daarnaast hebben 8 deelnemers een WO opleiding afgerond en 1 deelnemer heeft een LBO opleiding gevolgd. Gemiddeld gezien was de werknemer 119,3 maanden in dienst bij de betreffende organisatie. Over de verschillende afdeling verdeeld waren er 41 werknemers werkzaam binnen Centraal Support en 19 binnen Decentraal Support, respectievelijk 68,3% en 31,7%

3.2. Meetinstrumenten

Ter voorbereiding van het onderzoek zijn er oriënterende gesprekken geweest met de manager afdeling Support, de manager HR en de HR-recruiter binnen de organisatie. Naar aanleiding van deze gesprekken heeft het onderzoek zich gericht op het betreffende onderwerp en de betreffende afdelingen vanwege mogelijk interessante resultaten.

In dit onderzoek is vervolgens gekozen voor een *kwantitatieve onderzoeksmethode*. Door middel van toetsend onderzoek kan een overzichtelijke weergave geschetst worden van de onderzochte concepten. Vanwege het vergelijkende karakter in dit onderzoek kan op deze manier zoveel mogelijk informatie vergaard worden wat de vergelijking ten goede komt. Tevens worden de verbanden tussen de concepten cijfermatig weergegeven wat een duidelijk overzicht geeft van de resultaten. Kwantitatief onderzoek wordt hier door middel van enquêtes uitgevoerd. De enquête bestaat uit vragen die gemeten worden op de 'Likert-schaal' van 5 punten variërend van 1 = totaal oneens tot 5 = totaal mee eens.

3.3. Meetschalen

Performance

Performance is de afhankelijke variabele in dit onderzoek en wordt gemeten aan de hand van een meetschaal ontwikkeld door vandenAbeelee (2009) en bevat vier items. De schaal kan worden getypeerd als een ‘*self-reported performance*’ meetschaal, gebaseerd op de persoonlijke interpretatie van werknemers. Om de betrouwbaarheid te verhogen is er één item verwijderd. De cronbach’s alpha is hierdoor uitgekomen op .75.

Tabel 1:

Items behorend tot de ‘self-reported performance’ meetschaal (Vandenabeele, 2009)

Cronbach’s Alpha .75

Naar mijn mening draag ik bij aan het succes van de organisatie

Ik vind dat ik goed presteer in deze organisatie

Ik vind dat ik een goede werknemer ben

Commitment

Commitment is in dit onderzoek een mediërende variabele die een rol speelt in de relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance. Aan de hand van de *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* van Meyer and Allen (1990) zal dit concept gemeten worden. Zoals eerder aangegeven wordt met commitment in dit onderzoek gerefereerd aan ‘affective’ commitment en zullen dan ook enkel de items van de ‘affective’ commitment schaal gebruikt worden. Uit eerder gedaan onderzoek blijkt dat deze schaal een hoge betrouwbaarheid heeft met een Cronbach’s Alpha die varieert tussen 0.60 en 0.94 (Blau, Paul & St. John, 1993; Meyer & Allen, 1991). De cronbach’s alpha in dit onderzoek kwam uit op .76.

Tabel 2:

Items behorend tot de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Meyer en Allen, 2003)

Cronbach’s Alpha .76

Affective commitment

Ik zou graag de rest van mijn carrière doorbrengen in deze organisatie

Ik bespreek mijn organisatie graag met buitenstaanders

Problemen van de organisatie voelen als mijn eigen problemen

Ik denk dat ik tot een andere organisatie me even betrokken kan voelen als tot mijn eigen organisatie (R)

Ik voel me geen ‘deel van de familie’ van deze organisatie (R)

Ik voel me niet emotioneel betrokken tot deze organisatie (R)

Deze organisatie heeft veel persoonlijke betekenis voor mij

Ik heb niet het gevoel dat ik thuishoor in deze organisatie (R)

Stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven opereert in dit onderzoek als de onafhankelijke variabele en zal gemeten worden aan de hand van de *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* van Bass en Avolio (1995). Hierin worden de stijlen van leidinggeven naar theorie van Bass (1990) gemeten en wordt duidelijkheid gegeven over de effecten van deze stijlen op de commitment en performance van werknemers. De cronbach's alpha van transformational leiderschap kwam in dit onderzoek uit op .89. Om de betrouwbaarheid van de meetschaal van transactional leiderschap te verhogen moesten er vijf items verwijderd worden. De betrouwbaarheid van de schaal werd hierdoor verhoogd waardoor de cronbach's alpha uitkwam op .67.

Tabel 3:

Items behorend tot de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass en Avolio, 1995)

Transformational leiderschap

Cronbach's Alpha .89

Mijn leidinggevende:

laat mij zien hoe ik op nieuwe manieren naar problemen kan kijken

introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen

luistert naar zaken die mij bezighouden

geeft advies wanneer dat nodig is

maakt me trots wanneer ik geassocieerd word met hem/haar

praat optimistisch over de toekomst van de afdeling

behandelt me meer als een individu dan alleen maar als een groepslid

vertrouw ik volledig

creëert het gevoel dat we met zijn allen aan één missie werken
maakt me bewust van samen gedeelde waarden, idealen en aspiraties

Transactional leiderschap

Cronbach's Alpha .67

Mijn directe leidinggevende:

is er niet wanneer ik tegen problemen aanloop of vragen heb in mijn werk
weerhoudt zich van pogingen tot verbetering, zolang mijn werk aan de minimale eisen
voldoet

vermijdt het maken van beslissingen

ontwijkt het betrokken raken bij belangrijke kwesties

richt zich erg op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen in mijn werk

Controle variabelen

De volgende controle variabelen zullen tevens meegenomen worden in dit onderzoek:
geslacht, leeftijd, opleiding, jaren werkervaring en afdeling.

3.4. Datapreparatie

Voor het invoeren en bewerken van de data verzameld door middel van enquêtes is het programma SPSS 16.0 gebruikt. Elk concept bevat een bepaald aantal vragen. Deze vragen zijn soms positief geformuleerd en soms negatief. Het is belangrijk om de vragen allen in dezelfde richting te meten. Om deze reden zijn sommige vragen gehercodeerd. Vervolgens zijn de vragen per concept omgezet naar een totaalconcept. Door middel van een betrouwbaarheidsanalyse is de betrouwbaarheid en homogeniteit gecontroleerd. Vragen die er voor zorgden dat de betrouwbaarheid van een concept lager zou uitvallen zijn verwijderd.

3.5. Analyse

Om de in dit onderzoek gestelde hypothesen te kunnen toetsen zijn de concepten door middel van een correlatieanalyse getoetst. Een correlatieanalyse geeft aan in hoeverre verschillende concepten positieve of negatieve verbanden hebben met elkaar. In dit onderzoek is er gebruikt gemaakt van een eenzijdige correlatieanalyse omdat er sprake is van vooraf vastgestelde hypothesen en een kleine steekproef. De variabelen die gemeten worden op interval/ratio niveau zijn door middel van een Pearson productmoment-correlatie getoetst. De variabelen

gemeten op ordinaal niveau, in dit onderzoek 'opleiding' en 'afdeling', zijn getoetst met de Spearman rangcorrelatie.

Vervolgens zijn de concepten getoetst aan de hand van regressieanalyses. Hiermee wordt gekeken naar de sterkte van de correlaties en hoeveel er verklaard wordt. In dit onderzoek is er mogelijk sprake van een mediërende variabele, namelijk 'commitment'. Door middel van regressieanalyses dient dit tevens onderzocht te worden. Om te bepalen of er sprake is van een mediërende factor moet er gekeken worden naar de significantie van de correlaties. Er dient een significante correlatie te zijn tussen de onafhankelijke variabele en de mediërende variabele. Ook dient er een significante correlatie te zijn tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Als laatste dient er een significante correlatie te zijn tussen de mediërende variabele en afhankelijke variabele. Er is sprake van een mediërende variabele indien de directe significante correlatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele verkleint of vervalst indien de mediërende variabele toegevoegd wordt.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten door middel van tabellen en analyse gepresenteerd. Eerst zullen algemene en opvallende resultaten uit de data besproken worden. Vervolgens zal er specifiek ingegaan worden op de beantwoording van de hypothesen.

Tabel 4

Correlatiematrix analyse variabelen N=60

Variabele	M	Sd.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Geslacht	1.33	0.48	1								
2. Leeftijd	36.13	8.15	-.34**	1							
3. Opleiding	3.72	0.72	.08	-.29*	1						
4. Werkzaam(mnd)	119,30	119,45	-.23*	.86**	-.43**	1					
5. Afdeling	1.32	0.47	.13	.09	.22*	-.08	1				
6. Commitment	3.30	0.67	-.19	.22*	-.15	.36**	.09	1			
7. Performance	4.48	0.57	-.17	.21	-.27*	.30**	-.18	.45**	1		
8. Transf. leid.	3.71	0.74	.04	-.20	.02	-.09	-.02	.39**	.27*	1	
9. Transac. leid.	2.19	0.72	-.07	.19	.12	.11	-.06	-.18	-.16	-.68**	1

** p < 0.01 level

* p < 0.05 level

Transform. leid. = Transformational leiderschap

Transac. leid. = Transactional leiderschap

4.1. Correlatiematrix en regressieanalyse

Controlevariabelen

Uit de correlatiematrix zijn een aantal opvallende bevindingen naar voren gekomen. Zo heeft het aantal maanden dat een werknemer werkzaam is binnen de organisatie meerdere positieve significante correlaties, namelijk met commitment ($r = .36$, $p < 0.01$) en performance ($r = .30$, $p < 0.01$). Werknemers zijn meer betrokken en presteren beter na een langere tijd werkzaam te zijn. Leeftijd en aantal maanden werkzaam hebben tevens een positieve significante correlatie ($r = .86$, $p < 0.01$). De kans is groot dat naarmate een werknemer ouder is, hij ook langer werkzaam is binnen een organisatie. Daarnaast heeft leeftijd een positieve significante correlatie met commitment ($r = .22$, $p < 0.05$). Naarmate een werknemer ouder is voelt hij een

grotere betrokkenheid tot de organisatie. Er is tevens een negatieve significante correlatie tussen leeftijd en opleiding ($r = -.29, p < 0.05$). Naarmate de leeftijd van werknemers hoger ligt is de kans groot dat men een lagere opleiding gevolgd heeft. Ook is er een negatieve significante correlatie tussen aantal maanden werkzaam en de hoogte van de opleiding ($r = -.43, p < 0.01$). Dit hangt samen met de bevindingen van leeftijd en opleiding. Oudere werknemers zijn vaak al langer werkzaam en hebben een lagere opleiding gevolgd. Ten slotte is er een opvallende negatieve significante relatie tussen opleiding en performance ($r = -.27, p < 0.05$). In dit geval is er sprake van een negatieve relatie, hoger opgeleiden schatten zichzelf lager in op hun performance dan lager opgeleiden doen. De reden hiervoor kan liggen in het feit dat hoger opgeleiden vaak hoge verwachtingen stellen en hun prestaties kritischer beoordelen.

Hypothesen

In de eerste hypothesen wordt er gekeken naar de invloed van de stijl van leidinggeven op commitment. Door middel van een Pearson productmoment-correlatie is deze relatie getoetst. Transformational leiderschap en commitment hebben een positief verband ($r = 0.39; p < 0.01$). Het verband is significant waardoor de hypothese bevestigd wordt.

Transactional leiderschap en commitment hebben een negatieve relatie ($r = -.18; n.s.$). Het verband is niet significant, de hypothese wordt verworpen.

In de tweede hypothese wordt er onderzocht of commitment een positieve invloed heeft op performance. Door middel van een Pearson productmoment-correlatie is deze relatie getoetst. In dit geval is er sprake van een sterk positief verband tussen commitment en performance ($r = 0.45; p < 0.01$). Het verband is significant, de hypothese wordt bevestigd.

De derde hypothese onderzoekt de relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance. Door middel van een Pearson productmoment-correlatie is deze relatie getoetst. Transformational leiderschap heeft een positief verband met performance ($r = 0.27; p < 0.05$). Er is sprake van een significante correlatie, de hypothese wordt bevestigd.

Transactional leiderschap heeft echter een negatieve relatie met performance en is daarnaast ook niet significant ($r = -.16, n.s.$). De hypothese dient verworpen te worden.

In de vierde hypothese wordt het mediërende effect van commitment onderzocht in de relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance. Door middel van een Pearson

productmoment-correlatie en meerdere regressieanalyses is aangetoond of er sprake is van een mediërende variabele. Uit de Pearson productmoment-correlatie blijkt dat commitment er voor zorgt dat er een hoge correlatie is tussen de stijl van leidinggeven en performance (.39 $p < 0.01$; -.18 n.s.; .45 $p < 0.01$). De directe relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance zonder commitment als mediërende variabele heeft een lagere correlatie (.27 $p < 0.05$; -.16 n.s.). Uit de regressieanalyse blijkt commitment sterk te correleren met performance zowel vanuit de transformational stijl van leidinggeven als de transactional stijl van leidinggeven (.37 $p < 0.05$; .42 $p < 0.01$). De controlevariabelen hebben geen van allen een significante correlatie met performance, wat des te meer de nadruk legt op de rol van commitment als mediërende factor omdat deze een sterke significante correlatie heeft. Performance wordt voor 21% verklaard door transformational leiderschap (Adjusted $R^2 = .21$ $p < 0.01$) en voor 20% door transactional leiderschap (Adjusted $R^2 = .20$ $p < 0.01$). Er mag worden geconcludeerd dat commitment een mediërende factor is in de relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance. De hypothese wordt bevestigd.

Tabel 5

Regressieanalyse Performance

Variabele	Unstandardized coefficients B	Standardized coefficients B
Constant	3.37	
1. Geslacht	-.03	-.02
2. Leeftijd	.01	.17
3. Opleiding	-.11	-.14
4. Werkzaam (mnd)	.00	-.05
5. Afdeling	-.24	-.20
6. Transf. leid.	.12	.16
7. Commitment	.31*	.37*

** $p < 0.01$ level

* $p < 0.05$ level

Adjusted $R^2 = .21^{**}$

Sig. = .006

Tabel 6

Regressieanalyse Performance

Variabele	Unstandardized coefficients B	Standardized coefficients B
Constant	3.86	
1. Geslacht	-.02	-.02
2. Leeftijd	.01	.16
3. Opleiding	-.09	-.12
4. Werkzaam (mnd)	.00	-.05
5. Afdeling	-.26	-.22
6. Transac. leid.	-.09	-.11
7. Commitment	.35**	.42**

** p < 0.01 level

* p < 0.05 level

Adjusted R² = .20**

Sig. = .007

5. Discussie en conclusie

In de discussie en conclusie zullen de resultaten nader verklaard en geïnterpreteerd worden. Aan de hand van deze analyses zal er een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Er wordt tevens aandacht besteed aan mogelijke alternatieve verklaringen voor de resultaten. Vervolgens zullen de beperkingen van het onderzoek blootgelegd worden en worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Ten slotte zullen de implicaties voor de praktijk, de theorie en de organisatie weergegeven worden.

5.1. Vraagstelling

“Wat is de invloed van de stijl van leidinggeven van een directe of indirecte supervisor op de commitment van werknemers en welk gevolg heeft dit voor hun performance?”

In dit onderzoek is er gekeken naar de invloed van verschillende leiderschapsstijlen op de betrokkenheid en prestaties van werknemers. De vooraf gestelde hypothesen voorspelden dat transformational leiderschap zowel een positieve invloed zou hebben op commitment als performance. Transactional leiderschap zou echter een negatieve invloed hebben op commitment en performance. Er werd voorspeld dat commitment een mediërende factor zou spelen tussen de stijl van leidinggeven en performance waarin commitment een versterkend effect zou hebben. Van de zes hypothesen die zijn opgesteld om deze voorspellingen te meten, konden er vier hypothesen bevestigd worden. Twee hypothesen hadden wel resultaten in de verwachte richting maar dienden verworpen te worden wegens gebrek aan voldoende significantie vanuit de Spearman en Pearson toetsen (Tabel 4).

5.1.1. Behandeling hypothesen

Uit eerder onderzoek is gebleken dat transformational leiderschap een positieve invloed heeft op de commitment van werknemers. Dit zou een gevolg zijn van de sterke charismatische kenmerken die een dergelijke leider draagt en de speciale aandacht voor de werknemer als individu (Zaccaro en Dobbins, 1989; Bass, 1990). In dit onderzoek wordt er relatief hoog gescoord op transformational leiderschap. Dit zorgt ervoor dat werknemers zich meer betrokken voelen tot hun afdeling. Zoals Bass (1990) in eerder onderzoek zijn conclusies trok, wordt ook in dit onderzoek de positieve relatie tussen transformational leiderschap en

commitment bevestigd. Tevens was er sprake van een significant verband waardoor de hypothese aangenomen kon worden.

Bass (1990) vond daarnaast een negatief verband tussen transactional leiderschap en commitment. Een dergelijke supervisor intervenueert enkel indien zijn werknemers niet voldoen aan de gestelde targets die behaald moeten worden. In het uiterste geval, '*laissez-faire*', ontwijkt de supervisor het maken van keuzes volledig en houdt zich totaal afzijdig van zijn verantwoordelijkheden. In dit onderzoek wordt er relatief laag gescoord op transactional leiderschap. Het negatieve verband tussen transactional leiderschap en commitment wordt ook in dit onderzoek bevestigd. Er bestaat een kans dat werknemers minder betrokken zijn indien hun supervisor een transactional stijl van leidinggeven aanneemt. Er is hier echter geen sprake van een sterk verband. En daarnaast is het negatieve verband niet significant bevonden waardoor de relatie op toeval kan berusten. Om deze reden is er voor gekozen om deze hypothese te verwerpen. De oorzaak van het niet significant zijn van de correlatie tussen transactional leiderschap en commitment kan verschillende redenen hebben. Ten eerste is er gebruik gemaakt van een vertaalde vragenlijst van Bass en Avolio (1995), namelijk de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Het vertalen van de vragenlijst kan ervoor gezorgd hebben dat onduidelijkheden en misinterpretaties zijn ontstaan bij het invullen van de enquête door de respondenten. Een tweede verklaring kan voortkomen uit het selecteren van een beperkt aantal items uit de vragenlijst. De officiële vragenlijst bedraagt 18 items en dit onderzoek heeft daaruit 10 items geselecteerd voor de enquête. Een derde oorzaak kan zijn dat we in dit onderzoek een kleine steekproef hebben gebruikt wat de betrouwbaarheid van de meetschaal aanzienlijk kan verkleinen.

Vanuit de literatuur wordt tevens een verwachting geschetst dat commitment een positieve relatie zal hebben met performance. Somers en Birnbaum (1998) gaven aan dat het belangrijk is om onderscheid te maken tussen verschillende foci van commitment. In dit onderzoek is er gekeken naar de affective commitment tot de work-group. Meyer en Allen (1997) hebben ook aangetoond dat affective commitment een positieve invloed uitoefent op performance. Dit onderzoek bevestigt de positieve relatie tussen commitment en performance. Het verband tussen commitment en performance is significant. Commitment speelt een grote rol in de relatie met performance. De hypothese is daarom bevestigd.

In voorgaande onderzoeken is gebleken dat de stijl van leidinggeven ook verschillende gevolgen kan hebben voor de performance. Bass (1990) heeft de relatie tussen transformational leiderschap en performance onderzocht en concludeerde dat er een positief verband is tussen deze twee variabelen. Werknemers zouden zich identificeren met hun

leidinggevende en worden intellectueel en individueel gestimuleerd om te presteren. Ook in dit onderzoek wordt er hoog gescoord op de variabele transformational leiderschap. Als gevolg van feedback en support vanuit de leidinggevende zullen werknemers een grotere tevredenheid voelen en meer bereid zijn te presteren (O'Driscoll & Beehr, 1994). De positieve relatie tussen transformational leiderschap en performance wordt in dit onderzoek bevestigd. Er is sprake van een matig sterk significant verband. Daarom is deze hypothese aangenomen. Volgens Bass (1990) is er op korte termijn een positieve relatie tussen transactional leiderschap en performance, maar zal er op langere termijn een negatieve relatie ontstaan tussen deze variabelen wegens ineffectiviteit en contraproductiviteit. In dit onderzoek is er sprake van een matig negatief verband. Indien een supervisor een transactional stijl van leidinggeven aanneemt is er een kans dat men minder goed gaat presteren. Dit verband is echter niet significant en kan daarmee op toeval berusten in dit onderzoek. Om deze reden dient de hypothese verworpen te worden. Meerdere redenen kunnen verklaren waarom in eerder onderzoek de relatie wel significant was, en waarom daar in dit onderzoek geen sprake van was. Ten eerste zoals ook beschreven in de relatie tussen transactional leiderschap en commitment, kunnen er onduidelijkheden of misinterpretaties zijn ontstaan bij de respondenten als gevolg van de vertaalde vragenlijst van Bass en Avolio (1995). Daarnaast is ook hier sprake van de invloed van een kleine steekproef waardoor de betrouwbaarheid van de meetschaal lager uit kan vallen. Naarmate het databestand groter was geweest was er een grotere kans op meer gevarieerde antwoorden.

In voorgaande onderzoeken is er ook geconcludeerd dat er een sterker verband is tussen de stijl van leidinggeven en performance indien werknemers een sterk commitmentgevoel bezitten in de organisatie. Zaccaro en Dobbins (1989) gaven aan dat men zich gaat identificeren met hun supervisor indien deze de normen en waarden van zowel de organisatie en work-group representeert. Volgens Bass (1990) zorgt een grotere mate van identificatie met de supervisor voor een verhoging van de commitment wat als gevolg heeft dat werknemers individueel en intellectueel gestimuleerd worden om te presteren. In deze situatie speelt commitment dus een mediërende factor tussen de stijl van leidinggeven en performance. Deze bevindingen worden in dit onderzoek bevestigd. De relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance wordt inderdaad versterkt door commitment als mediërende factor. De directe relatie tussen de stijl van leidinggeven en performance was minder sterk. Commitment is daarom een mediërende variabele in dit onderzoek.

5.1.2. Antwoord op de hoofdvraag

In dit onderzoek wordt bevestigd dat transformational leiderschap een positieve invloed heeft op de commitment van werknemers. Daarnaast heeft transformational leiderschap ook een positieve invloed op de performance van werknemers. Transactional leiderschap heeft daarentegen een negatieve relatie met zowel commitment als performance, echter kunnen deze resultaten niet bevestigd worden wegens gebrek aan voldoende significantie. Een resultaat dat ook bevestigd mocht worden is de mediërende rol die commitment speelt in de relatie tussen de stijl van leidinggeven van een supervisor en de performance van werknemers. Er is een sterker verband tussen de stijl van leidinggeven en performance indien de werknemers een hoge mate van betrokkenheid voelen tot de organisatie.

5.2. Beperkingen van het onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is het relatief lage aantal respondenten dat gebruikt is (N=60). De onderzoekspopulatie is dermate klein, wat als gevolg heeft dat de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt wordt. Daarnaast is het onderzoek in een specifieke organisatie en specifieke onderzoeksgroep afgenomen. De wetenschappelijke relevantie is daardoor zeer beperkt. De wetenschappelijke relevantie zou kunnen worden vergroot door een grotere groep respondenten te gebruiken. Of door een dergelijk onderzoek uit te voeren in een vergelijkbare organisatie met een vergelijkbare onderzoeksgroep. Ondanks de kleine groep respondenten in dit onderzoek konden er toch wetenschappelijk interessante resultaten uit het verleden bevestigd worden. Voor de betreffende organisatie is het onderzoek echter wel interessant. Het onderzoek geeft namelijk zicht op het commitmentgevoel en de performance van werknemers. Daarnaast wordt er inzicht gegeven in welke stijl van leidinggeven beter aansluit op de wensen van de werknemers binnen deze organisatie.

Een tweede beperking in dit onderzoek wordt veroorzaakt door de vertalingen van bestaande meetschalen uit het Engels. Een mogelijk negatief gevolg van het vertalen van meetschalen kan zijn dat er onduidelijkheden of misinterpretaties ontstaan bij de respondenten die de vragen beantwoorden. De betrouwbaarheid van de meetschalen kan hierdoor lager uitvallen. In dit onderzoek is dit probleem opgelost door al vertaalde meetschalen te gebruiken uit eerder uitgevoerde wetenschappelijke onderzoeken. De Multifactor Leadership Questionnaire

(MLQ) van Bass en Avolio (1995) is vertaald naar het Nederlands door Den Hartog (1997). De Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) van Meyer en Allen (2003) is tevens vertaald naar het Nederlands door de Gilder (1997). De betrouwbaarheid van de meetschalen is vooraf gemeten. De Cronbach's alpha van de OCQ en de MLQ (transformational) waren zeer hoog en daarmee betrouwbaar. Om de betrouwbaarheid van de MLQ (transactional) te verhogen moesten er vijf items verwijderd worden. De oorzaak hiervan ligt in het selecteren van een beperkt aantal items van de schaal voor dit onderzoek. Indien alle items toegepast zouden zijn zou de betrouwbaarheid hoger uit kunnen vallen.

Een derde beperking van het onderzoek ligt in de gevoeligheid en anonimiteit van het onderzoek. De afdelingen die werden ondervraagd waren op de hoogte van het feit dat enkel zij werden ondervraagd en niet de gehele organisatie. Daarnaast gaven zij antwoorden op vragen die betrekking hadden tot hun leidinggevende. Een gevolg hiervan is dat zij mogelijk sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven op de vragen. Daarnaast kon de anonimiteit van de werknemers vanwege de controlevariabelen en het lage aantal respondenten niet volledig gewaarborgd worden. Deze informatie is echter duidelijk naar de respondenten gecommuniceerd. Er is aangegeven dat de gegevens vertrouwelijk behandeld zullen worden en geen individuele data gerapporteerd zullen worden. Op deze manier is geprobeerd om het geven van sociaal wenselijke antwoorden te beperken.

Een laatste beperking in dit onderzoek is de verklaarde variantie van de variabelen. Uit de regressieanalyses komt naar voren dat performance voor ruim 20% verklaard wordt door de stijl van leidinggeven. De stijl van leidinggeven is dus van grote invloed op performance. Echter wordt er 80% van de variantie niet verklaard voor performance. De grootte van de verklaarde variantie voor performance is dus beperkt. Dit houdt in dat er meerdere factoren zijn die de performance van werknemers beïnvloeden. Deze factoren zijn in dit onderzoek niet meegenomen vanwege beperkte tijd om dit onderzoek uit te voeren. Echter zouden deze factoren zeer interessant zijn om in de toekomst te onderzoeken.

5.3. Aanbevelingen

Implicaties voor de theorie en praktijk

Een eerste aanbeveling zou zijn om in een vervolgonderzoek een grotere groep respondenten te gebruiken. In een dergelijke situatie zou het interessant zijn exact dezelfde hypothesen te testen als in dit onderzoek, enkel dan met een grotere populatie. Hierdoor is het mogelijk om

de resultaten generaliseerbaar te maken, toepasbaar op meerdere organisaties. Tevens wordt hierdoor de betrouwbaarheid van het onderzoek aanzienlijk vergroot.

Een tweede aanbeveling zou zijn om in een vervolgonderzoek de meetschalen nog nauwkeuriger te laten vertalen, bijvoorbeeld door ‘back-translation’. Hierdoor verklein je de kans op onduidelijkheden en misinterpretaties bij de respondenten die antwoord dienen te geven op de vragen. Op deze manier vergroot je de betrouwbaarheid van de meetschalen.

Een derde aanbeveling ligt in de verklaarde variantie die in dit onderzoek naar voren is gekomen. De stijl van leidinggeven verklaard voor 20% de performance van werknemers. Daarmee wordt dus 80% van performance nog niet verklaard. Er zijn blijkbaar meer invloeden die er voor zorgen dat werknemers beter zullen presteren. Voor de wetenschappelijke relevantie is het zeer interessant om onderzoek te doen naar welke invloeden dit zouden kunnen zijn. Vanuit de praktische relevantie is het voor organisaties zeer interessant te weten op welke gebieden zij zich kunnen focussen ter verbetering van de prestaties.

Aanbevelingen voor de organisatie

Uit dit onderzoek zijn zowel wetenschappelijk relevante uitkomsten gekomen als interessante bevindingen voor de desbetreffende organisatie. Uit de resultaten kwam naar voren dat de werknemers hun leidinggevende vooral zien als een transformational leider. Zowel Centraal Support als Decentraal Support scoort hoog op deze variabele. Er is aandacht voor de werknemer als individu en de werknemers worden hierdoor gestimuleerd om beter te presteren. Blijkbaar is er behoefte aan een transformational leider die de werknemers van dichtbij aanstuurt en oog heeft voor hun gevoelens en belangen binnen de afdeling. Dit zal een positieve invloed uitoefenen op de prestaties van de werknemers binnen de organisatie. De organisatie zou hier op in kunnen spelen door leidinggevendenden te trainen op vaardigheden die behoren tot transformational leiderschap. Niet alleen de prestaties van werknemers zullen hierdoor toenemen, maar ook de betrokkenheid bij de organisatie zal hierdoor aanzienlijk vergroot kunnen worden.

Referenties

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; New York/London

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3) : 19-32

Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 39 (2) : 464-482

Becker, T.E. & Kernan, M.C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16 (4) : 327-348

Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50 (6) : 701-726

Blau, G., Paul, A. & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational behaviour*, 42 (3) : 298-314

Bruce, A.J. & Bass, B.M. (1995). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & organizational Psychology*, 72 (4) : 441-462

Gilder, de D., Heuvel, van den H., Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10 (2) : 95-106

Goffin, R.D., Gellatly, I.R. (2001). A Multi-Rater Assessment of Organizational Commitment: Are Self-Report Measures Biased? *Journal of Organizational Behavior*, 22 (4) : 437-451

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organization. *The International Journal of Human Resource*, 14 (1) : 28-54

Hartog, den D.N., Muijen, van J., Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1) : 19-34

Jeffrey, L.T. & Bliese, P.D. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35 (11) : 2375-2399

Kozlowski, S.W.J & Doherty, M.L (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4) : 546-553

Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice–process theory. *American Sociological Review*, 57 (3) : 327–339.

Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *The Journal of management development*, 23 (3-4) : 321-338

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2) : 171-194

Meyer, J.P. & Paunonen, S.V. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1) : 152-157

Meyer J.P. & Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications

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 Behavior*, 61 (1) : 20-52

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational behaviour*, 14 (2) : 224-247

O'Driscoll, M. & Beehr, T.A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2) : 141-156

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5) : 603-609.

Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing development leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (1) : 37-61

Riketta, M. (2002). Attitudinal organization commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3) : 257-266

Riketta, M. & Dick, van R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (3) : 490-510

Somers, M.J. & Birnbaum, D. (1998). Work-related Commitment and Job performance: It's also the Nature of the Performance That Counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (6) : 621-634

Steenbergen, E.F., Ellemers, N. (2009). Feeling Committed to Work: How Specific Forms of Work-Commitment Predict Work Behavior and Performance over Time. *Human Performance*, 22 (5) : 410-431

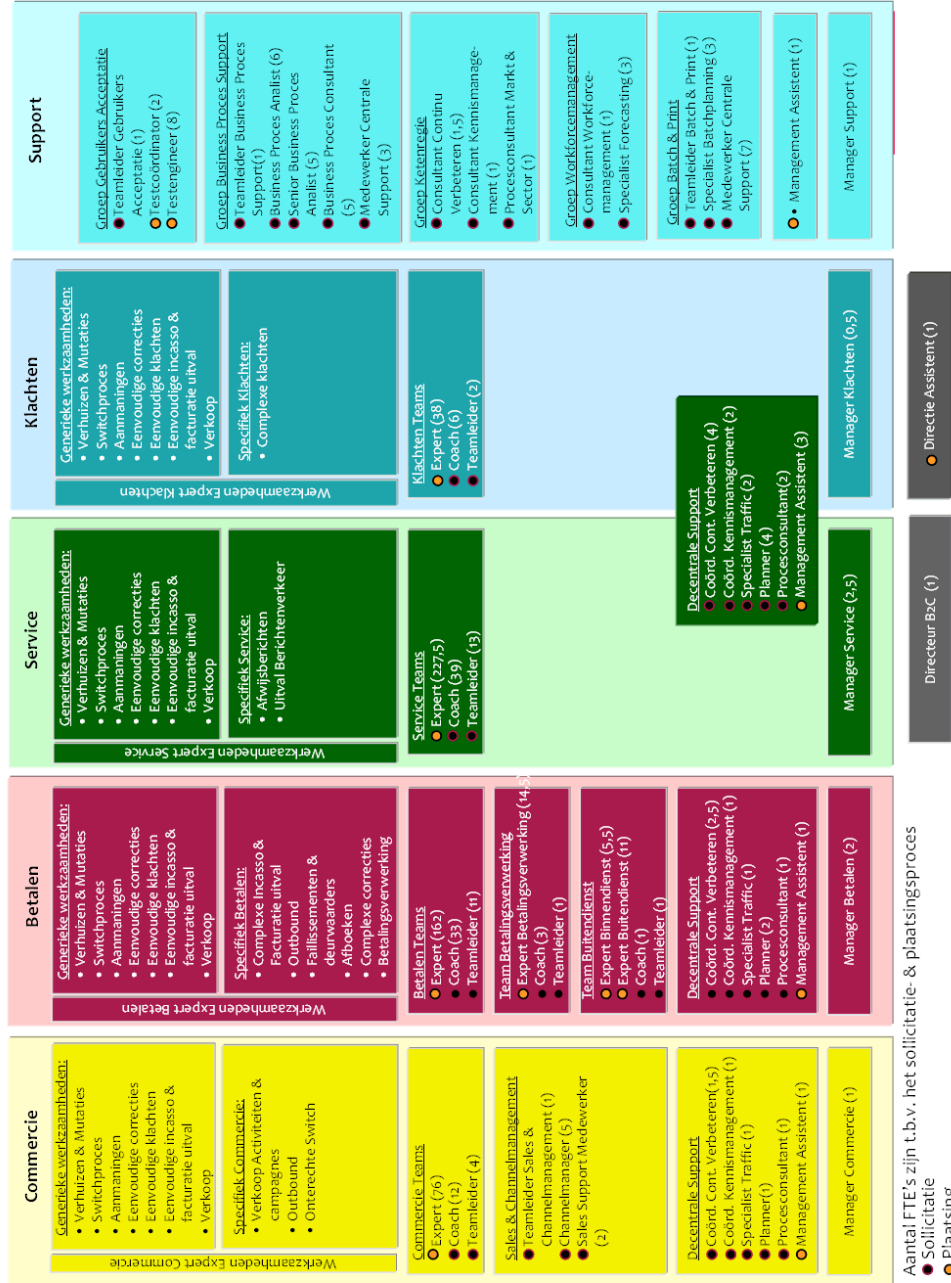
Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organization Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1) : 46-56

Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International review of administrative sciences*, 75 (1) : 11-34

Zaccaro, S.J. & Dobbins, G.H. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10 (3) : 267-273

Bijlagen

Bijlage 1: Organismodel



Bijlage 2: Enquête

Beste medewerker Support!

Vanuit de Universiteit Utrecht voer ik een onderzoek uit naar de invloed van de stijl van leidinggeven op de betrokkenheid en prestaties van werknemers. Hiermee hoop ik succesvol mijn studie Bestuurs- en Organisationswetenschappen af te ronden.

Met de resultaten van dit onderzoek wordt voor de organisatie inzicht gegeven in de betrokkenheid van werknemers binnen Support. Maar ook wordt duidelijk op welke manier jij je als medewerker het beste voelt en optimaal kunt presteren als gevolg van de manier van leidinggeven van jouw leidinggevende.

Door het invullen van deze enquête kun je jouw mening geven over de huidige situatie. Daarnaast lever je een grote bijdrage aan het onderzoek en mijn afstudeertraject!

De beantwoording van onderstaande vragen zal je **maximaal 5 minuten** kosten.

Alle verstrekte gegevens en antwoorden zullen enkel door mij verwerkt worden. De gegevens en antwoorden worden **vertrouwelijk** behandeld. Er zal geen individuele data gerapporteerd worden.

Indien je naar aanleiding van de enquête of het onderzoek meer vragen hebt kun je te allen tijde contact opnemen met Lieke Ossenblok, l.p.j.ossenblok@students.uu.nl

Hartelijk dank!

De volgende stellingen gaan over je rol als medewerker op de afdeling Support. Geef telkens aan in hoeverre je achter de stellingen staat. Probeer de vragen zo eerlijk mogelijk te beantwoorden. Geen individuele data zullen worden gerapporteerd. De antwoorden zullen vertrouwelijk behandeld worden.

Er zijn telkens **5** mogelijke antwoorden:

1: totaal oneens

2: gedeeltelijk oneens

3: neutraal

4: gedeeltelijk mee eens

5: totaal mee eens

1. De organisatie heeft veel persoonlijke betekenis voor mij

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

2. Naar mijn mening draag ik bij aan het succes van De organisatie

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

3. Mijn directe leidinggevende laat mij zien hoe ik op nieuwe manieren naar problemen kan kijken

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

4. Mijn directe leidinggevende introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

5. Ik denk dat ik tot een andere organisatie me even betrokken kan voelen als tot De organisatie

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

6. Mijn directe leidinggevende is er niet wanneer ik tegen probleem aanloop of vragen heb in mijn werk

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

7. Mijn directe leidinggevende valt mij niet lastig als ik hem / haar niet lastig val.

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

8. Mijn directe leidinggevende luistert naar zaken die mij bezighouden

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

9. Mijn directe leidinggevende geeft advies wanneer dat nodig is

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

10. Ik vind dat ik goed presteer binnen De organisatie

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

11. Ik bespreek De organisatie graag met buitenstaanders

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

12. Mijn directe leidinggevende maakt me trots wanneer ik geassocieerd word met hem/haar

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

13. Mijn directe leidinggevende praat optimistisch over de toekomst van de afdeling

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

14. Mijn directe leidinggevende is alert wat betreft het niet behalen van de normen

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

15. Ik zou graag de rest van mijn carrière doorbrengen binnen deze afdeling bij De organisatie

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

16. Over het algemeen werk ik harder dan mijn collega's

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

17. Mijn directe leidinggevende weerhoudt zich van pogingen tot verbetering, zolang mijn werk aan de minimale eisen voldoet

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

18. Mijn directe leidinggevende vermijdt het maken van beslissingen

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

19. Ik heb niet het gevoel dat ik thuishoor binnen deze afdeling (R)

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

20. Problemen van de afdeling voelen als mijn eigen problemen

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

21. Mijn directe leidinggevende behandelt me meer als een individu dan alleen maar als een groepslid

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

22. Mijn directe leidinggevende heeft het over speciale beloningen indien ik mijn werk goed uitvoer

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

23. Mijn directe leidinggevende vertrouwt ik volledig

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

24. Ik voel me niet emotioneel betrokken tot de afdeling (R)

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

25. Mijn directe leidinggevende ontwijkt het betrokken raken bij belangrijke kwesties

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

26. Mijn directe leidinggevende creëert het gevoel dat we met zijn allen aan één missie werken

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

27. Mijn directe leidinggevende maakt mij duidelijk wat ik zal ontvangen wanneer ik doe wat er van mij verwacht wordt

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

28. Ik voel me geen ‘deel van de familie’ van de afdeling (R)

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

29. Ik vind dat ik een goede werknemer ben

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

30. Mijn directe leidinggevende maakt me bewust van samen gedeelde waarden, idealen en aspiraties

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

31. Mijn directe leidinggevende richt zich erg op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen

in mijn werk

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

32. Mijn directe leidinggevende houdt in de gaten of ik fouten maak in mijn werk

totaal oneens – gedeeltelijk oneens – neutraal – gedeeltelijk mee eens – totaal mee eens

Algemene vragen

Geslacht

1. Man
2. Vrouw

Leeftijd (in jaren)

__ __ jaar

Hoogst afgeronde opleiding

1. Middelbaar Onderwijs
2. MBO
3. HBO
4. WO

Jaren/maanden werkzaam binnen De organisatie

__ __ jaar __ __ maanden

Afdeling

1. Centraal Support
2. Decentraal Support (In de ‘Tone of Voices’)

Hartelijk dank voor je medewerking!

Einde enquête.