

2012

Leiderschap en werk- privécultuur

Kwantitatief onderzoek naar de relatie van leader-member exchange met werk-privécultuur en de effecten op tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid



Bachelorthesis bestuurskunde

A.M. Polak (311774)

Thema: Managen van professionals in de
publieke sector

Begeleider: Dr. L. Tummers

Aantal woorden: 7.971 (incl. appendix:
8.374)

05-07-2012

Inhoudsopgave

1	Probleemstelling	3
1.1	Inleiding	3
1.2	Probleemstelling	5
1.3	Relevantie	5
1.4	Structuur	6
2	Theorie	7
2.1	Publieke organisaties	7
2.2	Werk-privécultuur	7
2.3	LMX	8
2.4	Effecten van werk-privécultuur	9
2.5	Effecten van LMX en mediatie door werk-privécultuur	9
3	Methodologie	12
3.1	Introductie casus	12
3.2	Populatie en steekproef	12
3.3	Operationalisatie	13
3.4	Methodes analyse	14
3.5	Voorbereiding en voorwaarden analyse	15
4	Resultaten	17
4.1	Beschrijvende statistiek	17
4.2	Toetsende statistiek	19
5	Conclusie	25
5.1	Samenvatting	25
5.2	Conclusies wetenschap en praktijk	26
5.3	limitaties en vervolg	26
	Bibliografie	27
	Appendix 1: Voorwaarden regressies	31
	Appendix 2: Voorwaarden afhankelijke variabelen	35

Abstract

Centraal staat de vraag of een werk-privécultuur in publieke organisaties een mediërende functie heeft op de relatie tussen leader-member exchange (LMX) en verschillende uitkomsten. Zodoende valt ook vast te stellen of LMX een verklarende waarde heeft voor de ervaren werk-privécultuur. Daarnaast stel ik ook de relatie tussen de werk-privécultuur en de uitkomsten vast. De hier bekeken uitkomsten zijn tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid.

In totaal zijn tien multiple regressies uitgevoerd. Daaruit blijkt dat LMX een significant verband houdt met tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid. Hetzelfde geldt voor een negatieve werk-privécultuur, ook dit heeft significante effecten op dezelfde uitkomsten. De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is echter dat de werk-privécultuur intermediërend is op de relatie tussen LMX en de verschillende uitkomsten. De mediatie is gedeeltelijk voor tevredenheid werk-privébalans en organisatiebetrokkenheid, en is zelfs volledig voor de ervaren werkdruk.

1 Probleemstelling

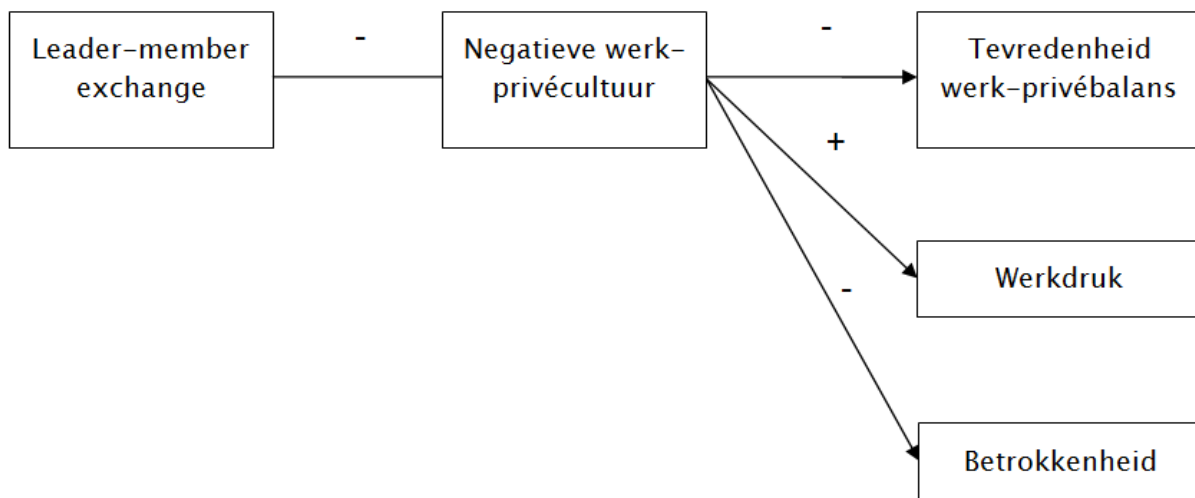
1.1 Inleiding

In het gebruik van werk-privéregelingen bestaat een paradox: Ondanks dat organisaties dergelijke zaken aanbieden, en er voldoende positieve effecten zijn, maken de medewerkers er weinig gebruik van (Allen, 2001; Eaton, 2003; Lobel, 1999 en Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Veel organisaties bieden hun medewerkers verschillende regelingen zoals deeltijd werken, flexibele werktijden, thuiswerken en ouderschapsverlof (Lobel & Kossek, 1996; Mitchell, 1997). Het positieve effect van deze regelingen is in de eerste plaats een betere werk-privébalans voor de medewerkers (Thomas & Ganster, 1995). Ook is aangetoond dat dit leidt tot verdere effecten, zoals meer betrokkenheid bij de organisatie (Hammonds, 1997). Het aanbieden van deze regelingen staat in zekere zin los van het gebruik door de medewerkers. Zo is aangetoond dat, ondanks de formele mogelijkheden, zij er geen gebruik van maken. Dit is omdat medewerkers bang zijn voor mogelijke negatieve gevolgen voor hun carrière (zie Burke, 2006; Kinnunen, Mauno, Geurts, & Dikkers, 2005; Lewis & Smithson, 2001). Het soort regeling zou ook een verklaring hiervoor kunnen geven; de mate waarin deze de dagelijkse gang van zaken verstoort is een factor (Den Dulk & de Ruijter, 2008). In dit onderzoek is voor de organisatie ook de mate van afhankelijkheid van de medewerkers bekeken.

Hier bekijk ik echter een andere invloedrijke, maar relatief weinig onderzochte verklaring: de werk-privécultuur (Dikkers et al., 2007). Dit definiëren Thompson et al. (1999: 394) als: "The shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees' work and family lives". Er zijn verschillende oorzaken bekeken voor het verschil hierin. Zo kijken Dikkers, Geurts, Den Dulk, Peper & Kompier (2004) naar het gebruik van regelingen door verschillende doelgroepen. Het onderscheid is gemaakt op geslacht en ouderlijke status. Een alternatieve verklaring ligt mogelijk in een ander component van de werk-privécultuur; de ondersteuning van leidinggevenden (Allen, 2001 en Thompson et al., 1999). Dit is een belangrijk component doordat leidinggevenden een bepalende rol spelen in de uitvoer van veel vormen van werk-privébeleid (Perlow, 1995 en Storey, 1992). Leidinggevenden moedigen hun medewerkers aan om gebruik te maken van de regelingen die een organisatie biedt, of ontraden dit juist (Starrels, 1992).

In deze context onderzoek ik de verhoudingen tussen de leidinggevende en ondergeschikte. Het verschil in kwaliteit van de relatie is aangegeven door het begrip leader-member exchange (LMX) (Graen & Scandura, 1987) en is uitgedrukt in een hoge en lage LMX. De kwaliteit van de relatie heeft invloed op de ervaring van de werk-privécultuur; immers, wanneer er sprake is van een hoge LMX dan is er ook een hogere sociale ondersteuning door de leidinggevende (Thomas

& Lankau, 2009). De effecten hiervan zijn dat er meer middelen beschikbaar zijn voor de medewerker, dat deze betere toegang heeft tot de leidinggevende en dat er dus ook meer interactie plaatsvindt (Erdogan & Liden, 2002). Dit kan ertoe leiden dat de werknemer minder negatieve gevolgen ervaart bij het gebruik van werk-privéregelingen; deze ervaart dus een minder negatieve werk-privécultuur. Bij een lage LMX integendeel blijft de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende beperkt tot het contractuele minimum (Dunegan et al., 1992), deze moet het stellen zonder de sociale ondersteuning en andere voordelen. Op deze manier vormt LMX een verklaring voor de werk-privécultuur. Om dit verder te onderbouwen kijk ik naar drie mogelijke uitkomsten die LMX en werk-privécultuur gemeenschappelijk hebben: tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid. Het geheel van deze aspecten is onderzocht in twee typen organisaties binnen de publieke sector. Afsluitend is het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven in figuur 1.1:



Figuur 1.1: Conceptueel model

1.2 Probleemstelling

Op basis van het voorgaande formuleer ik hier de doelstelling en vraagstelling voor dit onderzoek. De doelstelling is het vaststellen van de relatie van leader-member exchange (LMX), de werk-privécultuur, en de gezamenlijke uitkomsten tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid binnen publieke organisaties. Daarnaast bekijk ik de invloed van werk-privécultuur op de relaties van LMX met de uitkomsten.

De hoofdvraag die daaruit voort komt is:

Wat is binnen publieke organisaties de relatie van LMX, de werk-privécultuur en de gezamenlijke uitkomsten tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid, en wat is de intermedierende invloed van werk-privécultuur op de relaties tussen LMX en de uitkomsten?

Het object van dit onderzoek zijn dus publieke organisaties. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn drie verschillende deelvragen geformuleerd. Deze vragen vormen de structuur waarin ik de resultaten behandel. De beantwoording gebeurt op basis van bijbehorende hypotheses die ik formuleer in het theoretisch kader.

In de resultaten stel ik als eerst de relatie vast tussen LMX en de werk-privécultuur:

1. Wat is het verband tussen LMX en een negatieve werk-privécultuur?

Als tweede bekijk ik de relatie van werk-privécultuur op de verschillende uitkomsten:

2. Wat is het verband tussen een negatieve werk-privécultuur en de uitkomsten in termen van tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid?

Afsluitend bekijk ik eerst het verband van LMX op de eerder genoemde uitkomsten en daarna het intermedierende effect van een negatieve werk-privécultuur:

3. Wat is het verband tussen LMX en de uitkomsten, en in hoeverre worden deze verbanden gemedieerd door werk-privécultuur?

1.3 Relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek komt voort uit het voeren van onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en HRM. Zoals Liu et al. (2003:129) opmerken: "Scant research exists that integrates these two seemingly disparate streams of research". Ook is onderzoek naar de effecten van LMX zelf op zaken buiten het werk zeldzaam (Culbertson et al., 2009 via Tummers & Knies, 2012). De waarde die dit toevoegt hieraan is dus het vaststellen van

de relatie tussen LMX, werk-privécultuur en enkele uitkomsten daarvan. Specifieker toont dit onderzoek niet alleen het effect van LMX op de uitkomsten tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid; Ook maakt het inzichtelijk hoe deze zich verhoudt als verklaring voor de werk-privécultuur. Afsluitend bekijk ik ook nog de invloed van de werk-privécultuur op de relatie tussen LMX en de uitkomsten.

Naast deze specifieke opzet is er ook relatief weinig geschreven over leiderschap in het algemeen in de publieke sector (van Wart, 2003:214). Gezien het object van dit onderzoek twee verschillende typen organisaties in de publieke sector zijn, draagt dit stuk bij aan het vergroten van de kennis in dit onderzoeksveld.

Met de resultaten van dit onderzoek kunnen leidinggevendenden inzicht krijgen op enkele zaken. Zo is vastgesteld welke effecten een kwalitatief betere relatie met de werknemer heeft op de ervaring van werkdruk, werk-privébalans en betrokkenheid. Ook geeft het inzicht op wat de invloed is van een negatieve werk-privécultuur op deze zaken. Als laatste toont dit onderzoek aan dat de relatie met de medewerker inderdaad een deel van de ervaren cultuur vormt.

1.4 Structuur

De opbouw van dit rapport is als volgt: Na deze inleiding volgt het theoretisch kader. Hier omschrijf ik eerst een achtergrond van de relevante begrippen en geef ik verdere theoretische onderbouwing van de relaties. Op basis hiervan stel ik vervolgens de bijbehorende hypothesen op. In het methodologische gedeelte leg ik de opzet en operationalisatie van het onderzoek uit. Hier sta ik vooral stil bij de onderbouwing en uitleg van de gemaakte keuzes, maar ook bekijk ik de voorwaarden voor de benodigde tests. Vervolgens geef ik de resultaten weer en beschrijf ik een analyse daarvan. Afsluitend volgt de conclusie en discussie.

2 Theorie

In dit gedeelte omschrijf ik de verdere theoretische onderbouwing. Per onderzocht element geef ik een definitie en omschrijving van de relevante zaken. Ook beargumenteer ik hier de verschillende relaties verder en formuleer ik de bijbehorende hypothesen.

2.1 Publieke organisaties

Om te beginnen vindt het hele onderzoek plaats in de context van publieke organisaties. Een publieke organisatie verschilt van een private organisatie door de volgende elementen: een publiekrechtelijke grondslag, publiek gefinancierd, maatschappelijke en publieke doelstellingen, verantwoording aan politieke organen en het hebben van publiek rechtelijke bevoegdheden (Breeman et al., 2008: 150-151). Uiteraard zijn er ook tussenvormen, deze organisaties voldoen niet aan één of meerdere van deze criteria.

Het onderscheid tussen publieke en private organisaties heeft gevolgen voor de HRM. Zo zijn medewerkers in een publieke organisatie aangesteld bij wet. Andere kenmerken voor de HRM in een publieke organisatie zijn traditioneel paternalistisch werkgeverschap, sterk gestandaardiseerde arbeidscondities, collectieve arbeidsverhoudingen, modelwerkgeverschap en de werknemers hebben een specifieke maatschappelijke motivatie (Steijn et al., 2009: 23).

2.2 Werk-privécultuur

De werk-privécultuur is dus een specifiek deel van de organisatiecultuur. Het betreft de waarden rond de verhoudingen van werk en privé voor de medewerkers. Werk-privé is volgens Thompson et al. (1999) opgebouwd uit drie verschillende componenten: De eerste is de overtuiging van de organisatie in welke mate medewerkers hun werk boven hun familie moeten plaatsen en waar zij hun tijd aan dienen te besteden. Ten tweede komen de negatieve gevolgen bij het gebruik van werk-privéregelingen zoals de medewerkers deze ervaren. Ten derde, en hier de meest belangrijke, is de ondersteuning van de leidinggevende.

Belangrijk is om te weten dat een verhinderende werk-privécultuur niet het tegenovergestelde is van een ondersteunde werk-privécultuur (Dijkers et al., 2004: 340). Dit zou volgens hetzelfde onderzoek komen doordat werknemers enerzijds wel een ondersteuning ervaren door het bedrijf, collega's en leidinggevende, maar anderzijds wel aangeven dat zij collega's die hiervan gebruik maken als minder ambitieus zien. Ook is aangegeven dat dit schadelijke gevolgen had voor hun carrière. In een opvolgend onderzoek is dit bevestigd voor meerdere organisatietypen (Dijkers et al., 2007). Voor dit stuk kijk ik dus ook naar de hinderende werk-privécultuur, oftewel de negatieve werk-privécultuur.

2.3 LMX

Leader-member exchange (LMX) staat voor een bepaalde relatie tussen organisatieleden. Tussen deze leden is een rolpatroon ontwikkeld of onderhandeld (Graen, 1976:1201). De rolverdeling bestaat uit ondergeschikte en leidinggevende rollen. Via deze rolverdeling bereiken de organisatieleden hun prestaties. De ondergeschikten zijn in twee groepen op te delen: de in-group en out-group (Dienesch & Liden, 1986: 621) De out-group is de groep ondergeschikte werknemers die minder contact heeft met de leidinggevende. Hiervoor geldt dus een lage LMX. De in-group aan de andere kant is de groep van ondergeschikten met wie de leidinggevende nauwe banden onderhoudt. Bij deze groep stellen we dat er een hogere LMX is. Gevolgen hiervan zijn, zoals in de introductie al is vast gesteld, een grotere interactie, maar ook een betere sociale ondersteuning. Een belangrijk gevolg hiervan is ook dat er aan deze ondergeschikte meer middelen beschikbaar worden gesteld (Erdogan & Liden, 2002; Liden & Graen, 1980).

Er zijn ook vanuit LMX gezien redenen om uit te gaan van een mediërende rol van de werk-privécultuur. Veel medewerkers generaliseren hun relatie met de leidinggevende tot hun relatie met de organisatie, omdat zij de leidinggevende immers als vertegenwoordiger van de organisatie zien (Eisenberger et al., 2010: 2). Dit is dus ook het geval voor de werk-privécultuur, omdat ook hier de leidinggevende een duidelijke vertegenwoordiger is van dit deel van de organisatiecultuur. Deze rol is bijvoorbeeld aangetoond doordat wanneer de manager ondersteunend optreedt in de balans de kans op werk-privéconflicten van medewerkers minder groot is (Thomas & Ganster, 1995). Zo is er ook aangetoond dat meer LMX leidt tot een hogere tevredenheid met de HRM tussen promotoren en promovendi (Yousaf, Sanders en Torcka en Ardts, 2009).

Nu rest enkel nog de vraag waarom LMX leidt tot de ervaren werk-privécultuur en niet andersom. Ten eerste zijn het de acties van de leidinggevende die bepalen hoe negatief of positief de werknemer deze cultuur ervaart. Ten tweede zien medewerkers hun leidinggevende niet alleen als vertegenwoordiger van een cultuur, maar ook als een individu met kenmerken die kunnen verschillen van deze cultuur (Eisenberger et al., 2010).

Dit betoog leidt tot hypothese 1: *LMX is negatief gerelateerd met een negatieve werk-privécultuur.*

2.4 Effecten van werk-privécultuur

Een negatieve werk-privécultuur zorgt er dus voor dat mensen minder snel gebruik maken van werk-privéregelingen. Dit heeft negatieve gevolgen voor de ervaring door de medewerkers van de werk-privébalans. Zij die wel gebruik maken van dergelijke regelingen zijn significant meer betrokken bij hun organisaties (Eaton, 2003). Ook voor de werk-privécultuur zelf is aangetoond dat wanneer deze ondersteunend is, er sprake is een hogere betrokkenheid (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2006). Het laatste effect dat ik wil bekijken is de ervaren werkdruk. Voor zover bekend is dit nog niet onderzocht in deze context, maar ik vermoed dat de werk-privécultuur ook dit beïnvloedt. Dit doordat men in een negatieve werk-privécultuur meer eisen stelt aan de werknemer in termen van tijd, maar nog belangrijker, ook in termen van prioriteiten (Thompson, et al., 1999: 394).

De hypothesen die hierop volgen zijn:

Hypothese 2: *Negatieve werk-privécultuur houdt negatief verband met tevredenheid werk-privébalans.*

Hypothese 3: *Negatieve werk-privécultuur houdt positief verband met werkdruk.*

Hypothese 4: *Negatieve werk-privécultuur houdt negatief verband met betrokkenheid.*

2.5 Effecten van LMX en mediatie door werk-privécultuur

Enkele uitkomsten van de werk-privécultuur zijn ook terug te vinden bij LMX. Zo is vooral het effect op betrokkenheid vaak onderzocht (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Uit een literatuurstudie blijkt dat er in maar liefst 23 studies een positieve relatie tussen LMX en organisatiebetrokkenheid is gevonden (Wayne et al., 2009). De eerder omschreven sociale ondersteuning bij hoge LMX verklaart ook de verbeterde werk-privébalans en verlaagde werkdruk. Zo linken Major en Morganson (2011) hoge LMX met het beter om kunnen gaan met werk-privéconflicten, maar ook Tummers en Knies (2012) tonen aan dat LMX leidt tot werk-privéverrijking. Thomas en Lankau (2009) laten vervolgens zien dat een hoge LMX ook bijdraagt aan het verminderen van stress in de rol van de medewerker. Aan de andere kant is het gevolg van een lage LMX een verminderde ondersteuning, zowel in middelen als sociaal. Voor de werk-privébalans betekent dit dat de leidinggevende er minder voorzieningen voor treft en het gebruik van werk-privéregelingen niet wordt aangemoedigd. Voor de werkdruk geldt ook de meer contractuele verhouding met de leidinggevende, waardoor er minder ondersteuning beschikbaar is om hier aan te voldoen.

Er is echter een probleem geconstateerd met LMX als verklaring; tenminste in het geval van betrokkenheid. De sterkte van LMX als verklaring is niet consistent (Gerstner & Day, 1997). Dit wordt beïnvloed door de mate waarin de leidinggevende als vertegenwoordiger van de cultuur optreedt (Kinicki & Vecchio, 1994; Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995 via Eisenberger, 2010). Dit toont dus aan dat de organisatiecultuur een mediërende werking heeft op de uitkomsten van LMX. Dit naast, zoals al eerder is vastgesteld, dat LMX er een direct effect op heeft.

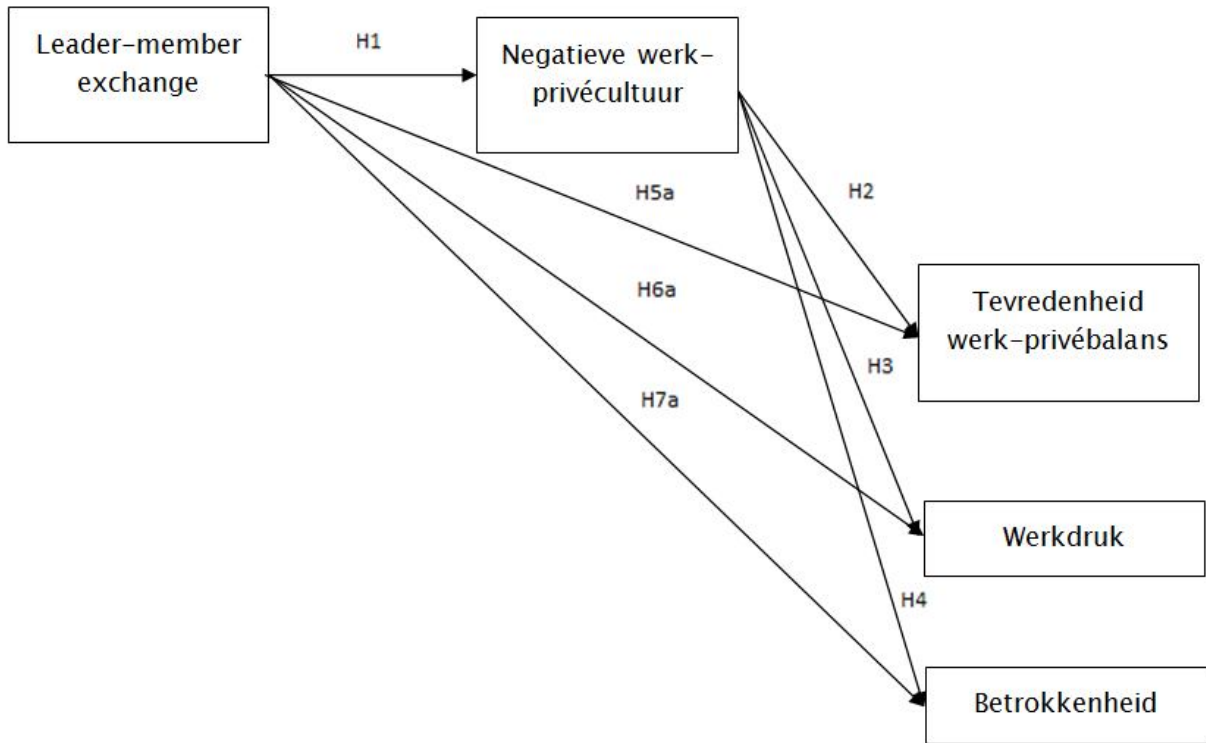
Na deze beschouwing van de uitkomsten van LMX en de mediërende werking van werk-privécultuur volgen deze hypothesen:

Hypothese 5a: LMX houdt positief verband met de tevredenheid werk-privébalans en (5b) wordt gemedieerd door werk-privécultuur.

Hypothese 6a: LMX houdt negatief verband met werkdruk en (6b) wordt gemedieerd door werk-privécultuur.

Hypothese 7a: LMX houdt positief verband met betrokkenheid en (7b) wordt gemedieerd door werk-privécultuur.

In figuur 2.1 is het overzicht van de te testen hypothesen. De hypothesen 5b, 6b en 7b zijn niet weergegeven; dit zijn de mediaties van werk-privécultuur op de effecten van LMX.



Figuur 2.1: Schematische weergave van hypothesen 1 t/m 4, 5a, 6a en 7a.

3 Methodologie

3.1 Introductie casus

Om de in het vorige hoofdstukken geformuleerde relaties te toetsen is een meting gedaan door middel van de bestaande CPSI vragenlijst. Deze vragenlijst bevat naast de items van de relevante variabelen ook items over zaken als zinvolheid en invloed.

Deze vragenlijst is uitgezet bij vijf verschillende organisaties; twee onderwijsinstellingen en drie gemeentelijke diensten. Voor de onderwijsinstellingen zijn metingen gedaan bij een ROC en een universitaire faculteit. De gemeentelijke organisaties bestaan uit een dienst sport en welzijn, een facilitaire dienst en een maatschappelijk ondersteunende dienst op het gebied van onderwijs en integratie.

3.2 Populatie en steekproef

Medewerkers gemeenten

De gemeentelijke diensten hadden een responspercentage van gemiddeld 48,4%. Van de 105 medewerkers van sport en welzijn was het percentage 40%, 53,9% van 217 voor de facilitaire dienst en 46,7% van 151 bij de maatschappelijk ondersteunende dienst. Dit levert een steekproef op van 229 personen.

Voor deze medewerkers geldt dat 54,1% vrouw is, dit is volgens de kerngegevens van het ministerie BZK (2011) hoger dan gemiddeld. Voor de 175.176 gemeenteambtenaren in heel Nederland ligt het gemiddelde op 46%. Het percentage deeltijdwerkers (38,8%) komt overeen met het landelijke gemiddelde (40%). Wel zijn de medewerkers van de organisaties iets jonger: 14,7 % is jonger dan 30 en 33,9% ouder 50, vergeleken met de landelijke leeftijdsverdeling van 7% tot 30 en 40% ouder dan 50 jaar.

Onderwijspersoneel

Bij het ROC zijn 881 medewerkers geadresseerd, hiervan is 24,5% aan de enquête begonnen. Van de universitaire faculteit heeft 48,5% van de 200 medewerkers deelgenomen. Deze steekproef bestaat totaal uit 313 personen.

Volgens dezelfde kerngegevens werken in Nederland 53.000 personen in de sector universitair onderwijs, waarvan 25% jonger is dan 30 en 29% ouder dan 50 jaar. Dit komt goed overeen met de steekproef. Hier is 25% jonger dan 30 en 22% procent ouder dan 50. 30% van deze medewerkers werkt deeltijd, landelijk is dit 43%. Wel zijn er duidelijk meer vrouwen dan gemiddeld hier werkzaam (63,7%). Dit ten opzichte van 46% landelijk.

Afsluitend zijn er volgens de kerngegevens 57.000 personen landelijk werkzaam in het middelbaar beroepsonderwijs, 54% heeft een deeltijdcontract. Een zelfde percentage is hier waargenomen (53,9%). De leeftijdsverdeling komt ook enigszins overeen; hier is een verdeling van 5,3% jonger dan 30 en 63,8% ouder dan 50. Landelijk is dit respectievelijk 7% en 51%. Ook zijn hier meer vrouwen dan gemiddeld werkzaam met 63,8% ten opzichte van 54%.

3.3 Operationalisatie

De operationalisatie van in het theoretisch kader bestaat uit een onafhankelijke variabele, een mediator en drie afhankelijke variabelen.

Leader-member exchange

De onafhankelijke variabele LMX is gemeten met zeven items. Deze vijf puntsschalen zijn afkomstig van Liden, Wayne & Stillwell (1993). De scores variëren van "Helemaal mee oneens" tot en met "Helemaal mee eens". Een voorbeeld item is hier "Ik weet altijd hoe tevreden mijn leidinggevende is met wat ik doe". Cronbachs alfa voor deze schaal is ,917.

Negatieve werk-privécultuur

De mediërende variabele werk-privécultuur is gemeten met de vijf puntsschaal van Dikkers, Geurts, den Dulk, Peper & Kompier (2004) en bestaat uit 6 items. De scores variëren van 1. "Helemaal mee oneens" t/m 5. "Helemaal mee eens". Een voorbeeld item is "Om hogerop te komen in deze organisatie wordt van werknemers verwacht dat ze regelmatig overwerken". Cronbachs alfa voor deze schaal is ,889.

Tevredenheid werk-privébalans

De afhankelijke variabele tevredenheid werk-privébalans is gemeten met de schaal van Valcour (2007). Deze bestaat uit drie items met een Likertschaal van vijf scores. Deze variëren van "heel ontevreden" tot "heel tevreden". Een voorbeeld item van deze schaal is "De manier waarop u uw tijd verdeelt tussen uw werk en uw privé-leven". Cronbachs alfa voor deze schaal is ,934.

Werkdruk

De tweede afhankelijke variabele is werkdruk. Deze is gemeten met de schaal van Karasek en Theorell (1990). Deze bestaat uit vijf items. Er zijn hier vier scores variërend van "nooit" tot "altijd". Een voorbeeld item is "vereist uw baan dat u hard werkt?". Cronbachs alfa is hier ,778.

Werkbetrokkenheid

Betrokkenheid is de derde afhankelijke variabele. Deze is gemeten in acht items. Vijf scores zijn hier mogelijk, variërend van "Helemaal mee oneens" tot "Helemaal mee eens". "Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen" is een voorbeeldstelling van deze schaal van Meyer en Allen (1991, vertaald door de Gilder, Heuvel en Ellemers, 1997). Voor deze schaal is Cronbachs alfa ,807.

3.4 Methodes analyse

Voor de geformuleerde hypothesen (figuur 2.1) komt het er op neer dat er in totaal tien regressies uitgevoerd zijn. Om de hypothesen 5, 6 en 7 te testen heb ik gekozen voor de klassieke methode van Baron en Kenny (1986). Voor het meten van mediatie stellen zij vier condities:

1. De onafhankelijke variabelen moeten significant gerelateerd zijn aan de mediator.
2. De mediator moet gerelateerd zijn aan de uitkomsten.
3. De onafhankelijke variabelen moeten gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabele.
4. Het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele moet nul of significant kleiner (partiële mediatie) zijn wanneer er voor de mediator is gecontroleerd.

(Baron & Kenny, 1986:1176)

De eerste drie voorwaarden bekijk ik bij de beschrijvende statistiek; aan de hand van de correlaties valt vast te stellen of de variabelen significant met elkaar verband houden. Afsluitend in paragraaf 4.2.3 zijn de drie regressies van de onafhankelijke variabele LMX op de drie afhankelijke variabelen weergegeven. Dezelfde regressies met de toevoeging van negatieve werk-privécultuur leggen de laatste voorwaarde vast. Wanneer aan al deze voorwaarden voldaan, kan het dus zijn dat het effect groter dan nul is (geen volledige mediatie). Om te testen of hier sprake van is voer ik een zogenaamde Sobeltest uit. Deze controleert de waarden van de uitkomsten in de vorm van een Z-score. Deze is gebaseerd op de B-coëfficiënt en de standaardfout van de relevante variabelen in de regressies 1 en 5b, 6b en 7b . Wanneer deze score groter is dan $|1,96|$ is er sprake van een partiële mediatie (Wood, Goodman, Beckmann & Cook, 2008). Ook de hypothesen 1 t/m 4 test ik met multiple regressies.

Verschillende demografische factoren zijn opgenomen als controlevariabelen bij deze regressies. Deze bestaan uit leeftijd, dummyvariabelen voor geslacht, opleiding en de respondentenorganisatie. Hiervoor zijn enkele bewerkingen gemaakt op de data. De zeven

typen opleiding die men kon aangeven heb ik veranderd in drie categorieën; hoog-, middelbaar- en laagopgeleid. Dit is gedaan omdat er voor sommige opleidingen een zeer lage n waargenomen is. Door deze lage waarden zou de generaliseerbaarheid van de bevindingen voor deze opleidingen in gevaar komen. Ook wijkt de steekproef voor de regressies helaas af van de gehele steekproef, omdat lang niet elke respondent alle relevante items heeft ingevuld. Hier kom ik nog op terug in paragraaf 5.3 Limitaties en vervolg.

3.5 Voorbereiding en voorwaarden analyse

In dit gedeelte behandel ik in de eerste plaats verschillende voorbereidende testen. Ten tweede laat ik zien hoe de variabelen en regressies voldoen aan de verschillende eisen die er zijn voor het gebruik en geldigheid van lineaire regressies.

Als eerst wil ik hier het resultaat van de zogenaamde Harman's single factor test weergeven. Dit is een methode om een common method analyse uit te voeren. Met een score van 26,43% is aangetoond dat geen enkele van de variabelen een meerderheid van de gevonden varianties verklaard. Zeer hoge percentages duiden er op dat de gebruikte meetmethode de varianties verklaard in plaats van, zoals gewenst, dat wat je probeert te meten. (Podsakoff, Mackenzie & Lee, 2003). Om verder te bepalen of de variabelen en regressies voldoen aan de eisen kijk ik naar de zaken die Field (2009: 220-221) voorstelt: multicollineariteit, residuen, uitbijters, homoscedasticiteit en normaliteit. Dit is gedaan in twee delen: Cook's distance, normaliteit van de afhankelijke variabelen en residuen analyse zijn bekeken voor de testen. De relevante waarden voor multicollineariteit, autocorrelatie en het percentage uitbijters kwamen voort uit de regressies zelf.

3.5.1 voorwaarden per regressie

Per regressie bekijk ik hier of er mogelijk sprake is van multicollineariteit, autocorrelatie en de hoeveelheid uitbijters. Als laatste zijn de Shapiro-Wilk waarden vermeld voor de residuen. Wanneer deze significant zijn ($p < 0,05$) is er sprake van non-normaliteit van deze residuen. Al deze waarden zijn per regressie vermeld in appendix 1. Hier zijn ook de puntdiagrammen weergegeven van de gestandaardiseerde voorspelde waarde afgezet tegen de gestandaardiseerde residu.

De waarden en diagrammen tonen aan dat de regressies over het algemeen goed voldoen aan de verschillende voorwaarden. Zo ligt de VIF waarde gemiddeld rond de 1,02 en is er geen tolerantie waargenomen onder de ,005. De Durbin-Watson scores variëren van 1,903 tot 2,137. Het percentage uitbijters komt net boven 5% uit voor regressie 4 en ligt net op de 5% voor regressie 5a. Dit hoeft geen probleem te zijn; naast dat het een kleine overschrijding betreft, komen de onderliggende waarden voort uit beperkte schalen. Zo is er geen waarde van Cook's

distance waargenomen van boven de 0,1, wat betekent dat de invloed van deze uitbijters beperkt is. Zorgelijk is wel dat voor drie van de regressies de waarden van Shapiro-Wilk aangeven dat er sprake is non-normaliteit van de residuen. Hier kom ik in de volgende paragraaf op terug.

3.5.2 Voorwaarden afhankelijke variabelen

Dit is het gedeelte waarin ik kijk naar de normaliteit van de mediërende variabele en de drie afhankelijke variabelen. Hiervoor zijn vier histogrammen bekeken met de bijbehorende waarden van de Kolmogorov-Smirnovtoets. Deze zijn opgenomen in appendix 2.

Op basis van de histogrammen en toetsen maak ik op dat er ook hier geen sprake is van een normale verdeling van de afhankelijke variabelen. Om deze reden is gekozen om de regressie op een zogenaamde bootstrapped methode uit te voeren. Deze methode gaat niet uit van de normale verdeling als principe, maar vervangt deze door een robuustere verdeling opgesteld uit schattingen gebaseerd op de waargenomen data (Efron & Tibshirani, 1993).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk presenteer ik data van het onderzoek. Als eerst geef ik de beschrijvende statistiek voor de relevante schalen weer. Vervolgens test ik de verschillende hypothesen door middel van inferentiële statistiek; hierbij stel ik per hypothese een beschrijvende analyse op.

4.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 4.1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties opgenomen van de variabelen van dit onderzoek.

Voor alle variabelen geldt een schaal van 1 tot 5, alleen voor werkdruk is gebruik gemaakt van een vierpuntsschaal. De scores van de variabelen liggen gemiddeld tussen 2,68 (negatieve werk-privécultuur) en 3,58 (tevredenheid werk-privébalans). Dit komt er op neer dat men vrij positief is over deze zaken. Voor werkdruk is 2,48 gemiddeld gemeten, wat betekent dat men dit vrij neutraal ervaart. De waargenomen relatief hoge opleiding en leeftijd komen overeen met de beschrijving van de populatie; dit zijn twee kenmerken die vaak voorkomen bij medewerkers van publieke organisaties in Nederland (BZK, 2011).

Ook zijn de eerste drie voorwaarden voor mediatie voldaan. Zo hangt ten eerste de onafhankelijke variabele LMX significant samen met de mediërende variabele werk-privécultuur ($r = -,255$, $p < ,001$). Ten tweede houdt deze mediator significant verband met de afhankelijke variabelen werk-privébalans ($r = -,351$, $p < ,001$), werkdruk ($r = ,197$, $p < ,001$) en betrokkenheid ($r = -,256$, $p < ,001$). Ten derde zien we ook significante verbanden met de onafhankelijke variabele: tevredenheid met werk-privébalans ($r = ,263$, $p < ,001$), werkdruk ($r = -,145$, $p < ,05$) en vrij sterk met betrokkenheid ($r = ,428$ $p < ,001$).

Voor de controlevariabelen zien we ook enkele interessante sterke correlaties; leeftijd houdt positief verband met een hogere ervaring van werkdruk ($r = ,176$ $p < ,01$). Ook opleiding houdt positief verband met een negatieve werk-privécultuur ($r = ,179$ $p < ,01$) en negatief met de tevredenheid van de werk-privébalans ($r = -,186$ $p < ,001$). Afsluitend correleert ook de organisatie type gemeente positief met de werk-privébalans ($r = -,186$ $p < ,01$).

Er zijn dus alleen maar significante correlaties aangetroffen voor de belangrijkste variabelen. Hierbij liggen de waarden van r tussen de $\pm 0,1$ en de $\pm 0,5$, wat betekent dat er kleine tot middelgrote effecten zijn. (Field, 2009: 173). Deze significante verbanden stellen niet de causaliteit vast en ook is het nog onduidelijk of deze standhouden na controle voor andere variabelen. Dit zal ik in het volgende stuk bepalen door middel van regressieanalyses.

Tabel 4.1: Gemiddelden (μ), standaarddeviaties (σ^2) en correlaties (r) van de variabelen (n=303)

Variabelen	Opbouw en gemiddelden	σ^2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Geslacht	44,9% man, 50,8% vrouw	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Leeftijd	46,7	11,5	-,169**	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Opleiding	Mediaan: HBO (41%)	-	,087	-,161**	-	-	-	-	-	-	-
4. Type organisatie	57,8% onderwijs, 42,2% gemeenten	-	-,113*	-,317***	-,154**	-	-	-	-	-	-
5. LMX	3,36	,85	,055	-,031	-,025	-,013	-	-	-	-	-
6. WP-cultuur	2,68	,80	,055	,087	,179**	-,139*	-,255***	-	-	-	-
7. Tev. WP-balans	3,58	,89	-,051	,073	-,186***	,165**	,263***	-,351***	-	-	-
8. Werkdruk	2,48	,41	-,088	,176**	-,083	,015	-,145*	,197***	-,239***	-	-
9. Betrokkenheid	3,23	,64	-,039	,143*	-,021	-,141*	,428***	-,256***	,254***	,008	-

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

4.2 Toetsende statistiek

In dit deel geef ik de resultaten van de toegepaste inferentiële methoden weer. Hiermee test ik de hypothesen die in het theoretisch kader geformuleerd zijn en beantwoord de bijbehorende deelvragen, zie figuur 2.1.

4.2.1 LMX en werk-privécultuur

Hier volgt het eerste gedeelte waarin ik de eerste deelvraag beantwoord. Deze luidde:

Wat is het verband tussen LMX en een negatieve werk-privécultuur?

In de onderstaande tabel (tabel 4.2) zijn de B-coëfficiënten en bootstrapped standaardfout als resultaat van de regressie te zien. Deze waarden zijn nodig voor het uitvoeren van de Sobeltest om de partiële mediatie vast te stellen. Voor het effect van significante verbanden en beantwoording van de overige hypothesen vermeld ik de bijbehorende Beta (β) in de tekst.

Tabel 4.2: Regressie van LMX op werk-privécultuur

	Negatieve werk- privécultuur (n=298)
Geslacht	,079 (,089)
Leeftijd	,004 (,004)
Opleiding	,200 (,237)
Type organisatie	-,164 (,095)
LMX	-,242*** (,068)
Constant	3,185 (,431)
Adj. R ²	,076
F	5,079***

* p<,05, ** p<,.01, *** p < ,001. Weergegeven: B-coëfficiënten en bootstrapped standaardfout

Hoewel het model 7,6% verklaart van de variantie van negatieve werk-privécultuur, tonen deze resultaten wel aan dat er een sterk significant negatief verband is tussen LMX en een negatieve werk-privécultuur ($\beta = -,258$, $B = -,242$, $p < ,001$). Of in andere woorden: LMX leidt inderdaad tot een verminderde ervaring van een negatieve werk-privécultuur door de medewerker. Op basis hiervan stel ik dat hypothese 1 niet verworpen wordt.

4.2.2 Effecten van een negatieve werk-privécultuur

Hier staat het effect van de werk-privécultuur centraal. De deelvraag die ik hier beantwoord is:

Wat is het verband tussen een negatieve werk-privécultuur en uitkomsten in termen van tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid?

De resultaten van de drie bijbehorende regressies zijn weergegeven in tabel 4.3. Deze resultaten laten zien dat er significante verbanden zijn tussen enerzijds een negatieve werk-privécultuur en anderzijds de tevredenheid werk-privébalans ($\beta = -,342$, $B = -,383$, $p < ,001$), werkdruk ($\beta = ,284$, $B = ,202$, $p < ,001$) en betrokkenheid ($\beta = -,304$, $B = -,246$, $p < ,001$). De modellen verklaren respectievelijk 15,7%, 11,5% en 10,8% van de varianties van deze onafhankelijke variabelen.

Dit houdt in dat een negatieve cultuur leidt tot de verwachte daling van tevredenheid met de werk-privébalans. Hypothese 2 wordt daarom niet verworpen. Ook is bevestigd dat een negatieve werk-privécultuur leidt tot een hogere ervaring van werkdruk en een lagere betrokkenheid. Dit omdat op basis van de toetsen ook hypothesen 3 en 4 niet worden verworpen.

Verder is er een opvallende rol van leeftijd. Oudere werknemers zijn vaker tevreden met de werk-privébalans ($\beta = ,143$, $B = ,011$, $p < ,05$), ervaren meer werkdruk ($\beta = ,159$, $B = ,008$, $p < ,01$) en zijn meer betrokken ($\beta = ,125$, $B = ,007$, $p < ,05$). Werknemers van een gemeentelijke organisatie zijn vaker tevreden met de werk-privébalans ten opzichte van het onderwijspersoneel ($\beta = ,110$, $B = ,200$, $p < ,05$), maar zijn betrokken ($\beta = -,144$, $B = -,188$, $p < ,01$). Als laatst valt het op dat mensen met een hoger opleidingsniveau een hogere werkdruk ervaren ($\beta = ,246$, $B = ,313$, $p < ,05$).

Tabel 4.3: Regressies van werk-privécultuur op tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid

	Tevredenheid werk-privébalans (n=306)	Werkdruk (n=306)	Betrokkenheid (n=306)
Geslacht	,045 (,098)	-,026 (,064)	-,014 (,075)
Leeftijd	,011* (,005)	,008** (,003)	,007* (,009)
Opleiding	-,234 (,230)	,313* (,140)	,176 (,179)
Type organisatie	,200* (,096)	-,024 (,068)	-,188** (,068)
Werk-privécultuur	-,383*** (,062)	,202*** (,040)	-,246*** (,052)
Constant	4,134 (,386)	1,290 (,228)	3,469 (,279)
Adj. R ²	,157	,115	,108
F	10,463***	7,635***	7.161***

* p<,05, ** p<,01, *** p < ,001. Weergegeven: B-coëfficiënten en bootstrapped standaardfout

4.2.3 Effecten LMX en mediatie van werk-privécultuur

Dit laatste gedeelte van resultaten bestaat uit drie delen. Per onafhankelijke variabele bekijk ik eerst het verband met LMX (regressiemodel 1) en vervolgens de mediatie door werk-privécultuur (regressiemodel 2). Hiermee beantwoord ik de laatste deelvraag:

Wat is het verband tussen LMX en de uitkomsten, en in hoeverre worden deze verbanden gemedieerd door werk-privécultuur?

Om te beginnen met het verband van LMX met de tevredenheid van de werk-privébalans (tabel 4.4); zoals veronderstelt is dit een positief verband ($\beta=,253$, $B=,263$, $p<,001$). Dit betekent dat hypothese 5a niet verworpen wordt.

Tabel 4.4: Regressies van LMX op werkprivébalans

Tevredenheid werk-privébalans		
	Model 1 (n=303)	Model 2 (n=298)
Geslacht	-,015 (,098)	,009 (,094)
Leeftijd	,011* (,005)	,011* (,005)
Opleiding	-,338 (,201)	-,381* (,203)
Type organisatie	,307** (,103)	,255* (,099)
LMX	,263*** (,061)	,199** (,058)
Werk-privécultuur	-	-,316*** (,063)
Constant	2,288*** (,422)	3,405*** (,001)
Adj. R ²	,121	,203
F	7,951***	11,780***
Sobel	-	2,902***

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$. Weergegeven: B-coëfficiënten en bootstrapped standaardfout

Werknemers ervaren dus daadwerkelijk een betere verdeling van hun tijd wanneer er sprake is van een betere relatie met de leidinggevende. De volgende stap is het toevoegen van werk-privécultuur aan de variabelen van model 1. Dit resulteert in een tweede regressiemodel wat 20,3% van alle varianties verklaart.

Bij de beschrijvende statistiek is aangetoond dat de eerste drie voorwaarden voor mediatie zijn voldaan. Het effect van LMX op de tevredenheid is door de introductie duidelijk verminderd ($\beta = ,190$, $B = ,199$, $p < ,01$). Gezien de waarde van de Sobeltest groter is dan 1,96 is er sprake van een partiële mediatie door werk-privécultuur. Werk-privécultuur is hier dan ook de sterkste verklaring ($\beta = -,283$, $B = -,316$, $p < ,001$). Ook hypothese 5b is op basis van dit niet verworpen.

Tabel 4.5: Regressies van LMX op werkdruk

	Werkdruk	
	Model 1 (n=303)	Model 2 (n=298)
Geslacht	-,011 (,064)	-,021 (,067)
Leeftijd	,008* (,003)	,008* (,003)
Opleiding	,419** (,135)	,339* (,157)
Type organisatie	-,076 (,069)	-,045 (,066)
LMX	-,096* (,042)	-,062 (,043)
Werk-privécultuur	-	,182*** (,044)
Constant	2,061*** (,272)	1,555*** (,314)
Adj. R ²	,069	,123
F	4,740***	6,970***
Sobel	-	Volledige mediatie

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$. Weergegeven: B-coëfficiënten en bootstrapped standaardfout

Voor werkdruk, zie tabel 4.5, is er sprake van een volledige mediatie door werk-privécultuur; waar LMX in model 1 nog significant effect had ($\beta = -,143$, $B = -,096$, $p < ,05$), is deze door de toevoeging van werk-privécultuur insignificant geworden. Dit betekent dat Hypothese 6a en 6b niet verworpen worden en dat ook hier werk-privécultuur een sterkere verklaring geeft ($\beta = ,253$, $B = ,182$, $p < ,001$). Het laatste model verklaart 12,3% van de variantie van werkdruk.

Afsluitend zijn de resultaten van de twee modellen van LMX op betrokkenheid weergegeven in tabel 4.6. Het effect van LMX is in het eerste model is duidelijk significant positief ($\beta = ,445$, $B = ,331$, $p < ,001$) en bevestigt de regel. In het tweede model is het effect minder ($\beta = ,386$, $B = ,289$, $p < ,001$). Door de Sobeltest is bij deze vastgesteld dat werk-privécultuur ook hier een partiële mediator is voor LMX. Hypothese 7a en 7b zijn dus ook niet verworpen.

Tabel 4.6: Regressies van LMX op betrokkenheid

	Betrokkenheid	
	Model 1 (n=303)	Model 2 (n=298)
Geslacht	-,064 (,069)	-,052 (,069)
Leeftijd	,007* (,003)	,008* (,003)
Opleiding	,048 (,160)	,077 (,173)
Type organisatie	-,129* (,067)	-,152* (,064)
LMX	,331*** (,045)	,289*** (,050)
Werk-privécultuur	-	-,144* (,053)
Constant	1,862*** (,293)	2,322*** (,362)
Adj. R ²	,212	,229
F	14,503***	13,611***
Sobel	-	2.160*

* p<,05, ** p<,01, *** p < ,001. Weergegeven: B-coëfficiënten en bootstrapped standaardfout

Naast de theoretisch veronderstelde verbanden leveren de regressies ook nog andere resultaten op. Zo heeft leeftijd ook hier bij voor elke uitkomst in van LMX een klein significant effect ($\beta=,146$, $B=,011$, $p<,05$, $\beta=,151$, $B=,008$, $p<,05$ en $\beta=,135$, $B=,008$, $p<,05$). Daarnaast is er net als bij de regressies van werk-privécultuur op twee van de drie uitkomsten een significant verband voor het type organisatie. Ook hier is het effect positief voor werk-privébalans ($\beta=,141$, $B=,255$, $p<,05$) en negatief voor betrokkenheid ($\beta=-,119$, $B=-,152$, $p<,05$) bij medewerkers van gemeenten. Als laatst is er, net zoals bij werk-privécultuur, het effect van opleidingsniveau sterk op de ervaren werkdruk ($\beta=,264$, $B=,339$, $p<,05$).

Hiermee zijn alle hypothesen getest en besproken. Op basis van dit deel trek ik in het volgende deel de finale conclusies en beantwoord ik de hoofdvraag.

5 Conclusie

5.1 Samenvatting

De belangrijkste vraag was in hoeverre LMX als een verklaring is voor de werk-privécultuur. Tegelijkertijd was het ook de vraag hoe het effect van werk-privécultuur de uitkomsten van LMX beïnvloedt. Doordat de deelvragen zijn beantwoord en de hypothesen getest, volgt nu de beantwoording van de hoofdvraag. Deze hoofdvraag luidt:

Wat is binnen publieke organisaties de relatie van LMX, de werk-privécultuur en de gezamenlijke uitkomsten tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid, en wat is de intermediaire invloed van werk-privécultuur op de relaties tussen LMX en de uitkomsten?

Het antwoord hierop bestaat uit vijf opvolgende delen: Als eerste is aangetoond op basis van de correlaties dat er significante verbanden bestaan tussen de onafhankelijke variabele, de mediërende variabele en de drie afhankelijke variabelen. Hiermee is aan de eerste drie voorwaarden van een mediatie voldaan.

Ten tweede is aangetoond dat er een klein, maar sterk significant negatief verband bestaat tussen LMX en een negatieve werk-privécultuur; hypothese 1 is immers niet verworpen.

Ten derde zijn de effecten van een negatieve werk-privécultuur bevestigd. Doordat de hypothesen 2, 3 en 4 niet zijn verworpen is aangetoond dat dit een negatief effect heeft op tevredenheid werk-privébalans, betrokkenheid en dat dit leidt tot het ervaren van meer werkdruk.

Ten vierde zijn de verbanden met veronderstelde uitkomsten van LMX bevestigd; een kwalitatief betere relatie met de leidinggevende maakt in positieve zin het verschil voor de tevredenheid met de werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid. De hypothesen 5a, 6a en 7a waren dan ook niet verworpen.

Afsluitend is de mediatie van de werk-privécultuur op de relatie van LMX met tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid vastgesteld (hypothesen 5b, 6b en 7b zijn ook niet verworpen). Voor de ervaren werkdruk is de werk-privécultuur zelfs volledig mediërend, bij de tevredenheid met de werk-privécultuur en betrokkenheid is een deel van LMX verklaard via de organisatiecultuur.

5.2 Conclusies wetenschap en praktijk

De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is dat LMX een verklaring blijkt in het verschil in ervaring van werk-privécultuur door de medewerkers. Ook verklaart werk-privécultuur dus een deel van de effecten van LMX, doordat er sprake is van mediatie voor de drie uitkomsten. Wel moet er rekening gehouden worden met de relatief kleine verklaarde variatie; LMX bepaalt hier maar voor een relatief klein deel de werk-privécultuur. De overige uitkomsten verklaren iets beter in termen van variatie. Ook voor dit onderzoek blijkt het effect van LMX het sterkst op betrokkenheid.

Op deze bevindingen volgen enkel praktijkaanbevelingen: Ten eerste tonen de bevindingen nogmaals het belang van een goede verhouding tussen leidinggevende en ondergeschikte, voor alle uitkomsten heeft dit een positief effect, ook de werk-privécultuur. Ook het verzorgen van een niet hinderende organisatiecultuur draagt bij aan het behalen van deze voordelen.

5.3 limitaties en vervolg

Een limitatie van dit onderzoek is de generaliseerbaarheid. Hoewel er verschillende organisaties zijn opgenomen, kan dit onderzoek geen uitspraak doen voor alle medewerkers in de publieke sector. Zo zijn in dit onderzoek alleen al de medewerkers van gemeentelijke organisaties beduidend minder betrokken dan het onderwijspersoneel, maar ook de steekproef en de responspercentages zijn relatief beperkt. Dit beperkt ook de generaliseerbaarheid voor de typen organisaties. Zo hebben verder maar 381 van de 542 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Uit het uitgevoerde non-respons onderzoek bij de facilitaire dienst bleek ook dat de vragenlijst als te lang werd ervaren. Overigens bleek wel weer dat degenen die de lijst helemaal niet ingevuld hebben veelal aangaven dat zij geen tijd ervoor hadden.

Voor vervolgonderzoek stel ik de toevoeging van het begrip supervisor's organisational embodiment (SOE) voor. Hoewel er voor LMX een significant verband gevonden is op de werk-privécultuur, blijkt dat dit met de controlevariabelen een klein deel van de varianties. SOE zou mediëren tussen de LMX en de organisatiecultuur. Het begrip staat voor de mate waarin de werknemer de leidinggevende als vertegenwoordiger ziet van de desbetreffende organisatie. Naarmate deze hoger is zou dit werking van LMX op de organisatiecultuur beter verklaren (Eisenberg et al., 2010). Dit zou ook voor de werk-privécultuur getest kunnen worden. Een andere toevoeging die ik zou willen voorstellen is het onderscheid maken tussen verschillende typen medewerkers, zoals dit gedaan is bij Dikkers et al. (2004) op bijvoorbeeld ouderschap. Nu is er simpelweg gekeken naar het effect van LMX op de werk-privécultuur voor alle medewerkers, en zoals verondersteld daar ook aangetroffen. Aannemelijk is dat dit effect nog sterker wordt voor medewerkers die een veeleisend privé-situatie hebben.

Bibliografie

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 414-435.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Breeman, G.E., van Noort, W.J., Rutgers, M.R. (2008). *Bestuurlijke kaart van Nederland*. Bussum: Coutinho.
- Burke, R. (2006). Organizational culture: A key to the success of work-life integration. In F. Jones, R. Burke, & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp. 235-260). New York, Verenigde Staten: Psychology Press.
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*, 618-634.
- Dikkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., den Dulk, L., Peper, B. & Kompier, M. (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management, 11*(4), 323-345.
- Dikkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T.W. & Kompier M. A. J. (2007). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 21*(2), 155-172.
- Den Dulk, L. & de Ruijter, J. (2008). Managing work-life policies: disruption versus dependency arguments. *Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. The international Journal of Human Resource Management, 19*(7), 1222-1236.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management, 18*(1), 59-76.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations, 42*, 145-167.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G., Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085-1103.
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Chapman and Hall.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L.

- Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65–114)., Greenwich, Verenigde Staten: Information Age.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publication. Londen, Verenigd Koninkrijk: Sage publications.
- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201–1245). Chicago, Verenigde Staten: Rand-McNally.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 827–844.
- Graen, G., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Slaw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol. 9* (pp. 175–208). Greenwich, Verenigde Staten: JAI Press.
- De Gilder, D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. A three component model of organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, *10*(2), 95–106.
- Hammonds, K. H. (1997, 15 september). Work and family: *Business Week's* second survey of family-friendly corporate policies. *Business Week*, *96–99*, 102–104.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Verenigde Staten: Basic Books.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. en Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, *15*(4), 9–29.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Geurts, S., & Dikkers, J. (2005). Work–family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches. In S. A. Y. Poelmans (Ed.), *Work and family: An international perspective* (pp. 87–120). Mahwah, Verenigde Staten: Lawrence Erlbaum.
- Lewis, S., & Smithson, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, *54*, 1455–1481.
- Liden, R., & Graen, G.B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, *23*, 451–465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 407–416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 662–674.

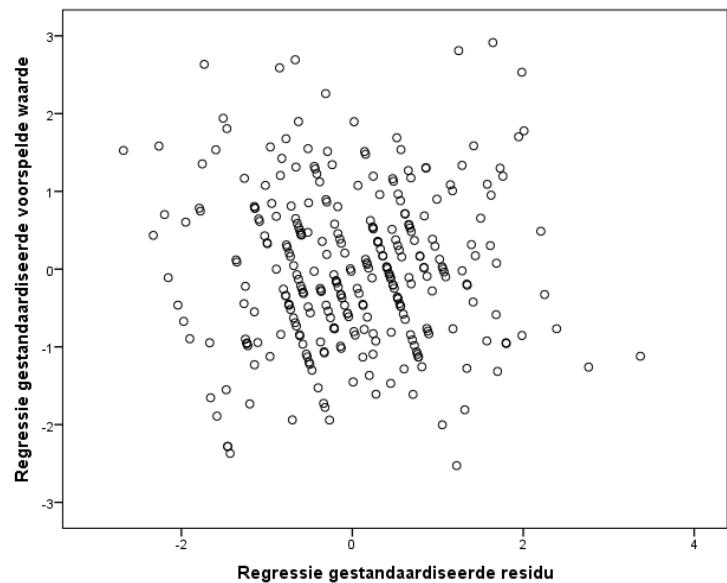
- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R. and Sims, H.P. (2003). Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127-152.
- Lobel, S. A. (1999). Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 453-474). Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage
- Lobel, S. A., & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the "family-friendly" organization. In E. E. Kossek & S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-244). Oxford, Verenigd Koninkrijk: Blackwell
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being and job attitudes. *Work & Stress*, 20(3), 210-233.
- Major, D. A., & Morganson, V. J. (2011). Coping with work-family conflict: A leader-member exchange perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 126-138.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2011). *Kerngegevens personeel overheid en onderwijs 2010*. Geraadpleegd op 1 juli, 2012, op <http://www.arbeidenoverheid.nl/media/81234/publicatie%20kg%202010.pdf>
- Mitchell, O. S. (1997). Work and family benefits. In F. D. Blau & R. G. Ehrenberg (Eds.), *Gender and family issues in the workplace* (pp. 269-276). New York, Verenigde Staten: Russell Sage Foundation
- Perlow, L. A. (1995). Putting the work back into work/family. *Group and Organization Management*, 20, 227-239.
- Podsakoff, M., Mackenzie, S., Lee, J., Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Starrels, M. E. (1992). The evolution of workplace family policy research. *Journal of Family Issues*, 13, 259-278.
- Steijn, B., Kuipers, B., & de Witte, M. (2010). Human resource management in een publieke context in Steijn, B. & Groeneveld, S. (red.) *Strategisch HRM in de publieke sector*. (pp. 4-27). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Blackwell.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432.

- Tummers, L. & E. Knies. (2012). Leadership in the public sector: A public sector study on LMX, meaningfulness and outcomes inside and outside the work context. Voorpublicatie.
- Tompson, C., Beauvais, L., Lyness, K. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 54(3), 392–415.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523.
- Van Wart, M. V. (2003). Public-Sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228.
- Wood, R. E., Goodman, J. S., Beckmann, N., & Cook, A. (2008). Mediation testing in management research. *Organizational Research Methods*, 11(2), 270–295.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A. M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., & Shore, L. M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253–284). New York, Verenigde Staten: Taylor & Francis.
- Yousaf, A., Torke, N. and Sanders, K. and Ards, J. (2009). *Having Two Bosses; Considering the Relationships between LMX, Satisfaction with HR Practices, and Organizational Commitment*. In: 6th International Conference of the Dutch HRM Network, 13–14 November 2009, Amsterdam, The Netherlands.

Appendix 1: Voorwaarden regressies

Hier volgt een overzicht van verschillende waarden en puntdiagrammen op basis van de zeven gebruikte multipele regressies voor de hypothesen 1 t/m 4 en 5a, 6a en 7a. Deze zaken zijn ter controle op de voorwaarden die gelden voor het gebruik en geldigheid regressies. De uitleg en interpretatie is opgenomen in paragraaf 3.5.1.

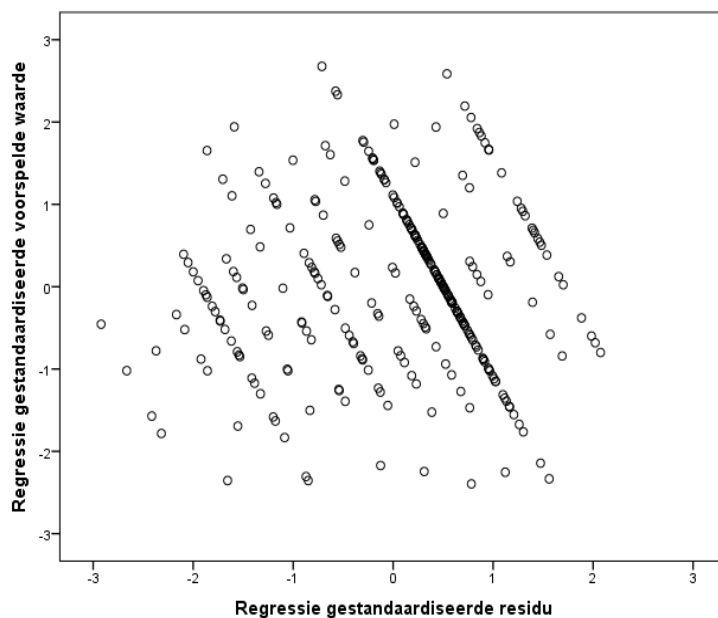
Regressie 1: LMX, werk-privécultuur:	
VIF en tolerance:	1,009 (,991)
Durbin-Watson:	1,778
% uitbijters < $2\sigma^2$:	4,4%
Cook's distance max.:	,06674
P Shapiro-Wilk residuen:	,808



Figuur 1.1: Puntdiagram residuen LMX, werk-privécultuur

Regressie 2: Werk-privécultuur, werk-privébalans:

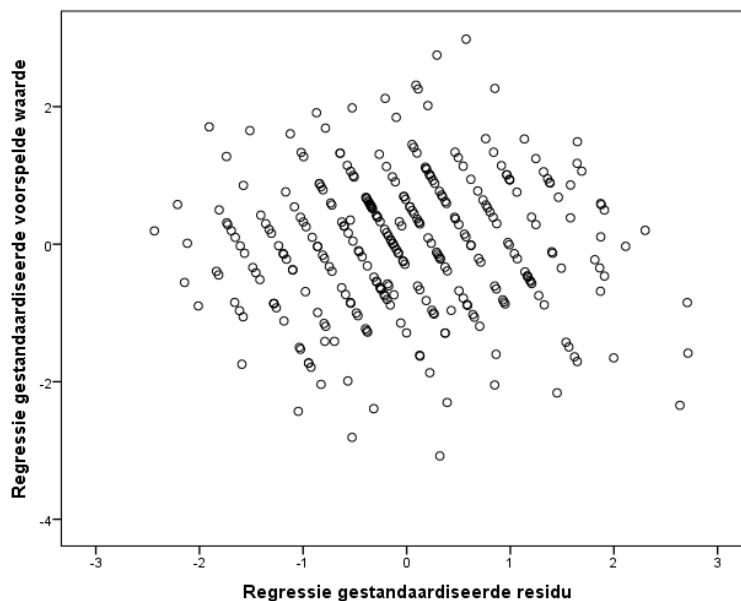
VIF en tolerance:	1,024 (,977)
Durbin-Watson:	2,137
% uitbijters < $2\sigma^2$:	3,6%
Cook's distance max.:	,09501
P Shapiro-Wilk residuen:	,000



Figuur 1.2: Puntdiagram residuen werk-privécultuur, werk-privébalans

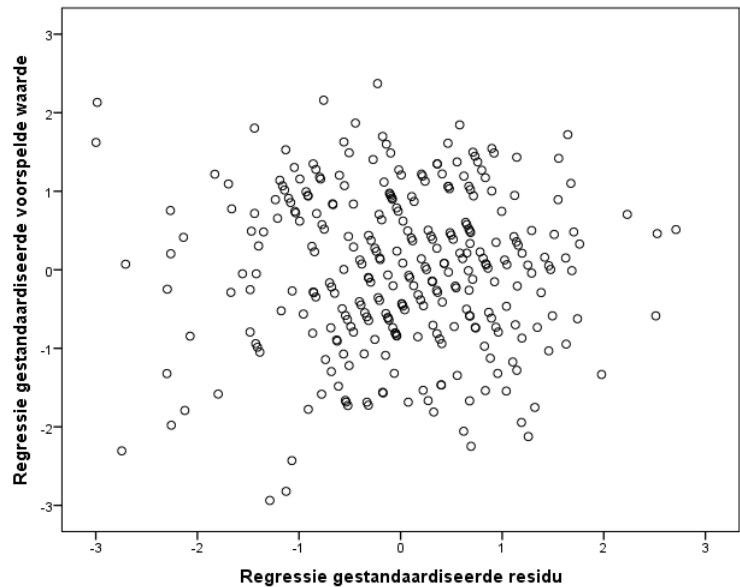
Regressie 3: Werk-privécultuur, werkdruk

VIF en tolerance:	1,024 (,977)
Durbin-Watson:	2,047
% uitbijters < $2\sigma^2$:	3,3%
Cook's distance max.:	,08144
P Shapiro-Wilk residuen:	,422



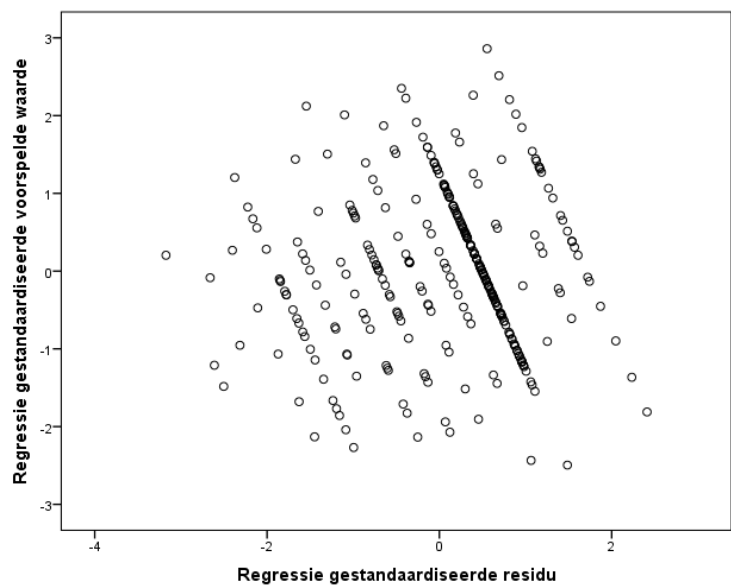
Figuur 1.3: Puntdiagram residuen werk-privécultuur, werkdruk

Regressie 4: Werk-privécultuur, betrokkenheid	
VIF en tolerance:	1,024 (,977)
Durbin-Watson:	1,903
% uitbijters < $2 \sigma^2$:	5,2%
Cook's distance max.:	,08392
P Shapiro-Wilk residuen:	,136



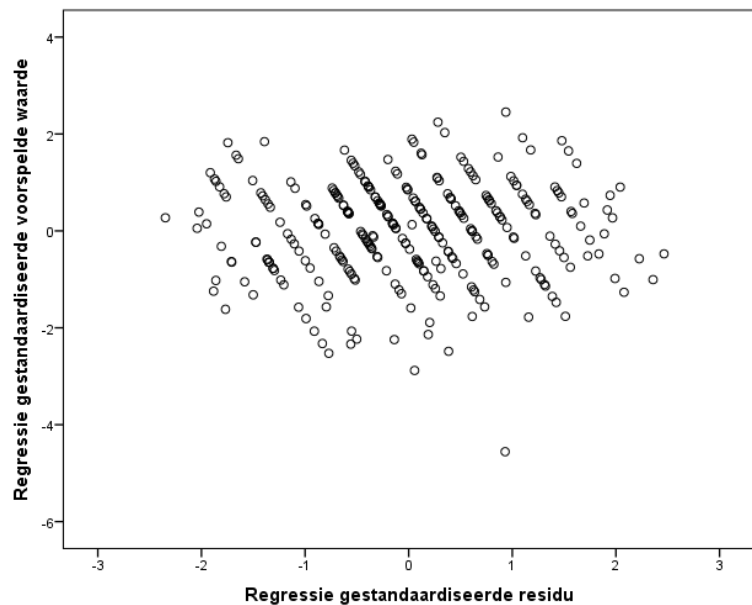
Figuur 1.4: Puntdiagram residuen werk-privécultuur, betrokkenheid

Regressie 5a: LMX, werk-privébalans	
VIF en tolerance:	1,011 (,989)
Durbin-Watson:	1,998
% uitbijters < $2 \sigma^2$:	5%
Cook's distance max.:	,09027
P Shapiro-Wilk residuen:	,000



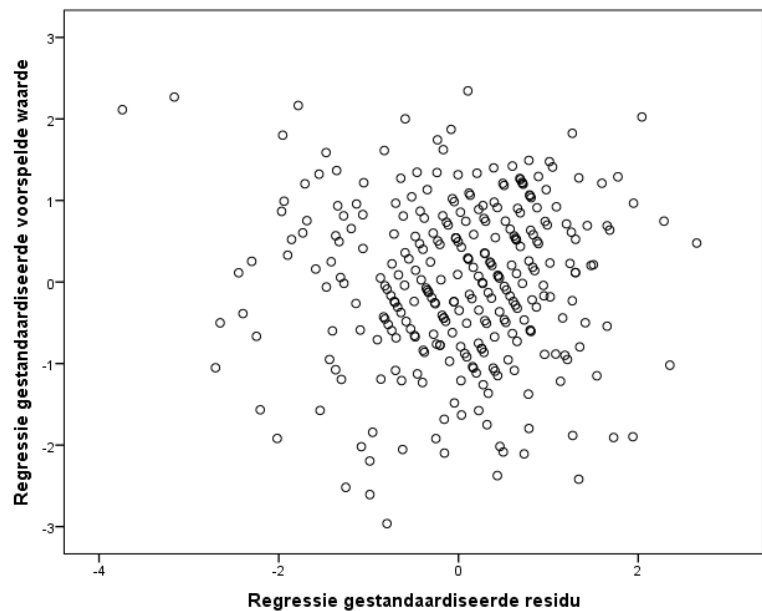
Figuur 1.5: Puntdiagram residuen LMX, werk-privébalans

Regressie 6a: LMX, werkdruk	
VIF en tolerance:	1,011 (,989)
Durbin-Watson:	2,008
% uitbijters < $2\sigma^2$:	2,6%
Cook's distance max.:	,007533
P Shapiro-Wilk residuen:	,157



Figuur 1.6: Puntdiagram residuen LMX, werkdruk

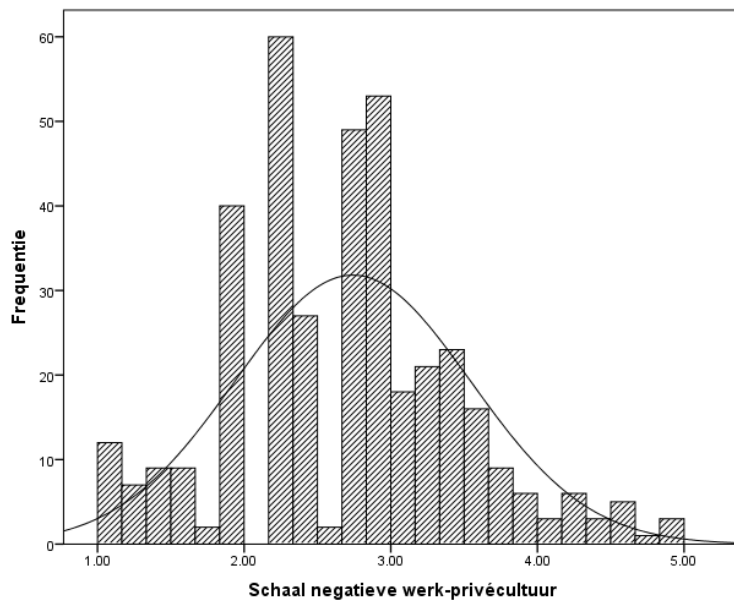
Regressie 7a: LMX, betrokkenheid	
VIF en tolerance:	1,011 (,989)
Durbin-Watson:	1,934
% uitbijters < $2\sigma^2$:	4,6%
Cook's distance max.:	,08470
P Shapiro-Wilk residuen:	,002



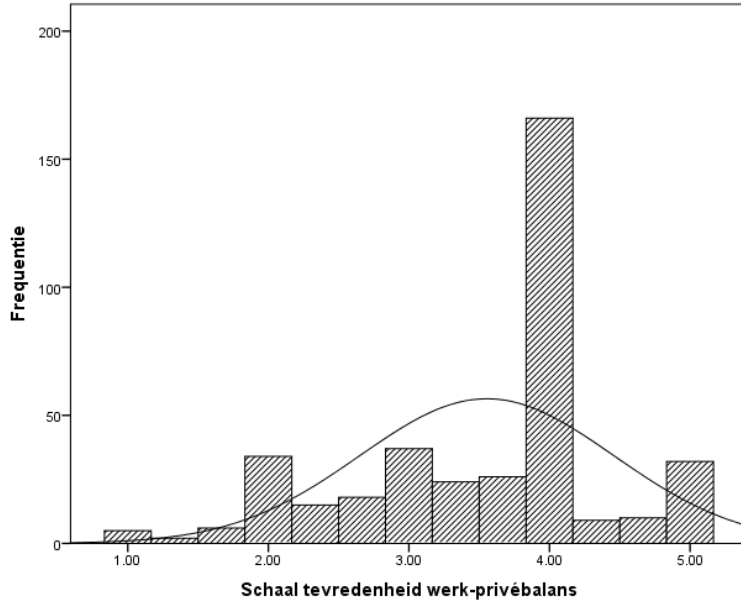
Figuur 1.7: Puntdiagram residuen LMX, betrokkenheid

Appendix 2: Voorwaarden afhankelijke variabelen

Hier zijn de histogrammen weergegeven van de mediërende variabele (negatieve werk-privécultuur) en de drie afhankelijke variabelen (tevredenheid werk-privébalans, werkdruk en betrokkenheid). Daarbij staan ook de gemiddelden, standaarddeviaties, de n en de waarden van de Kolmogorov-Smirnovtest. Uitleg en interpretatie is te vinden in paragraaf 3.5.2.



Figuur 2.1: Histogram variabele negatieve werk-privécultuur. $\mu = 2,74$, $\sigma^2 = 0,802$ & $n=384$. $D(384) = 0,08$, $p < ,001$.



Figuur 2.2: Histogram variabele tevredenheid werk-privébalans. $\mu = 3,55$, $\sigma^2 = 0,904$ & $n = 384$. $D(247) = 0,25$, $p < ,001$.

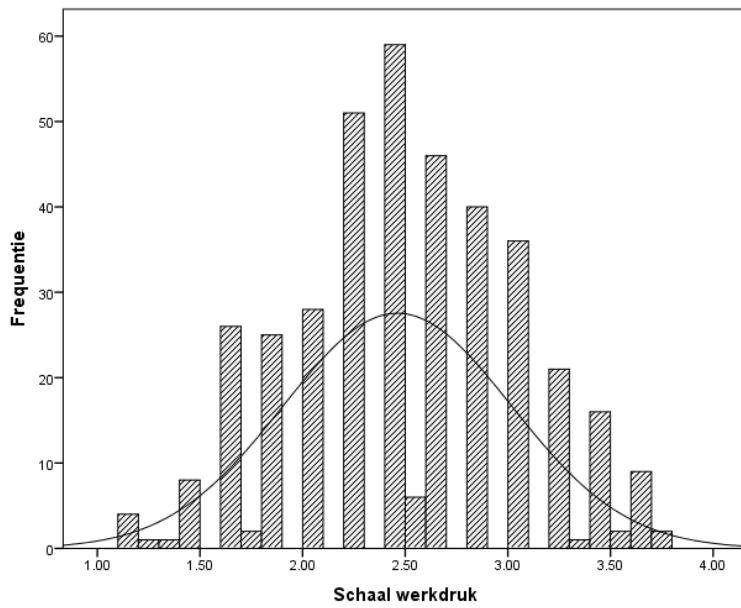
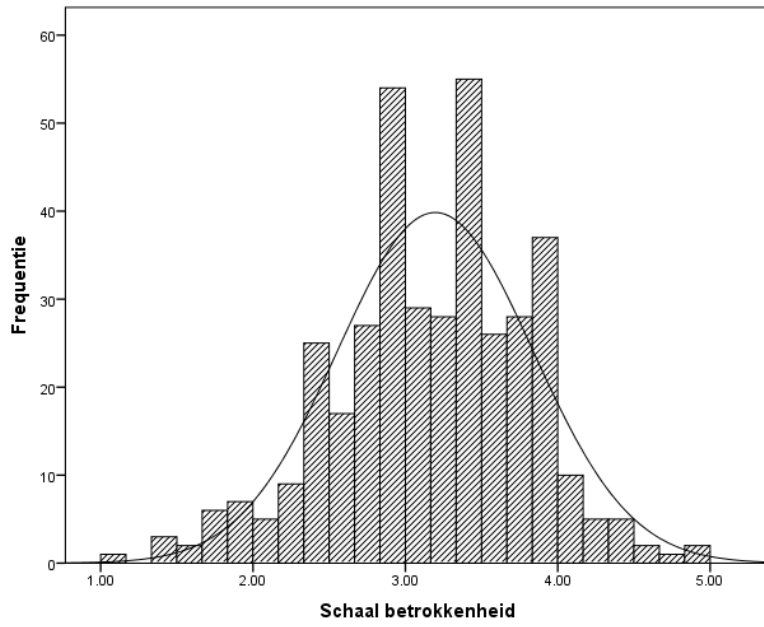


Figure 2.3: Histogram variabele werkdruk. $\mu = 2,46$, $\sigma^2 = 0,556$, $n=284$. $D(446) = 0,08$, $p < ,001$.



Figuur 2.4: Histogram variabele betrokkenheid.. $\mu = 3,20$, $\sigma^2 = 0,641$, $n=384$. $D(445) = 0,07$, $p < ,001$.