

# Relatie FSSB en betrokkenheid gemedieerd door LMX?

W.M.A Schalekamp (312380)  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Bachelor Bestuurskunde  
Bachelorproject werkgroep 6  
(8271 woorden excl literatuur)

Dr. Lars Tummers

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting (200 woorden)</b> .....	2
<b>1. Probleemstelling (1163 woorden)</b> .....	3
<b>2 Theoretisch kader (1845 woorden)</b> .....	6
2.1 Leader-member exchange theorie .....	6
2.2 Betrokkenheid bij de organisatie.....	7
2.3 FSSB model.....	8
2.4 Hypothesen .....	9
<b>3. Methoden en Technieken (2026 woorden)</b> .....	12
3.1 Introductie casus.....	12
3.2 Steekproef en respons.....	12
3.3 Operationalisatie .....	14
3.4 Gebruikte data-analyse .....	15
3.5 Voorwaarden regressieanalyse .....	15
<b>4 Resultaten (1955 woorden)</b> .....	22
4.1 Beschrijvende statistiek.....	22
4.2 Regressieanalyses.....	25
<b>5 Conclusie (1082 woorden)</b> .....	31
Literatuur .....	34

## **Samenvatting**

Het doel van dit onderzoek was een bijdrage leveren aan de wetenschap door het onderzoeken van het effect van Family Supportive Supervisor Behavior (FSSB) op de mate van betrokkenheid bij de organisatie waarbij de leader-member exchange (LMX) theorie optrad als mediator. Er is een vragenlijst uitgezet bij de afdeling Farmaceutische Wetenschappen van Universiteit Utrecht (N:90, 40%) en op het ROC Da Vinci (N:216, 24,3%). Het bleek echter dat in dit onderzoek multicollineariteit een probleem was. De FSSB schalen vertoonden onderling samenhang, maar ook met LMX. De schalen zijn vervolgens apart getoetst en de emotionele steun en instrumentele steun vertoonden geen samenhang met LMX. Het effect van deze vormen van steun op betrokkenheid viel weg na toevoeging van LMX, er was dus volledige mediatie. De andere twee schalen, emotionele steun en creatief werk-privé management vertoonden collineariteit met LMX. Uit de analyse bleek dat deze schalen gedeeltelijk gemedieerd werden. FSSB had in deze analyses een positief effect op betrokkenheid. De resultaten bevestigen tevens dat LMX belangrijk is voor betrokkenheid maar tonen tegelijkertijd aan dat in de toekomst meer onderzoek moet worden gedaan naar FSSB. Verder viel in de regressies op dat de organisatie waar iemand werkt geen invloed had op de betrokkenheid.

## 1. Probleemstelling

In 2010 was er veel aandacht voor de uittocht uit de publieke sector. Dit onderwerp kwam ter sprake naar aanleiding van een rapport van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Wervingsvisies, 2010). Het onderwerp is niet nieuw maar juist in deze tijd is er veel aandacht voor. Het feit dat de publieke organisaties als gevolg van de economische crisis minder budget beschikbaar hebben voor personeel is de oorzaak van de vernieuwde aandacht. Er is sprake van een te eenzijdig personeelsbestand, dat wil zeggen er zijn teveel oudere mensen die over een paar jaar weg gaan en een gat in het personeelsbestand achterlaten (P&O Actueel, 2010). Ook dit jaar is er nog altijd aandacht voor dit onderwerp, getuige een toespraak van minister Spies. Jongere werknemers moeten weer graag in publieke organisaties willen instromen (Rijksoverheid, 2012). Belangrijk om graag in te willen stromen is de mate waarin een werknemer zich verbonden voelt met de organisatie. Maar hoe is dit bij het huidige personeelsbestand? Voelen zij zich wel verbonden met de organisatie ondanks de grote financiële problemen en daarmee samenhangende gevolgen voor personeel.

In de wetenschap is er veel aandacht voor het begrip betrokkenheid en dan met name waardoor deze verbondenheid kan worden vergroot. Vooral leiderschap is hierin een belangrijk aspect. Het gaat dan voornamelijk om de leader-member exchange (LMX) theorie die onderzoekers linken aan de verbondenheid van werknemers aan de organisatie (Ariani, 2012; Cogliser et al., 2009; Gerstner & Day, 1997; Lee, 2005; Martin et al., 2005; Odle-Dusseau et al., 2012; Tummers & Knies, 2012). Liden et al. (1993) geven aan dat LMX op twee manieren kan worden beoordeeld. Enerzijds gaat het om een lage kwaliteit LMX waarin er geen wederzijds beïnvloeding is en waarbij de vastgelegde rolverdeling het uitgangspunt is. Anderzijds kan een hoge kwaliteit LMX worden onderscheiden en hierin is ruimte voor wederzijdse beïnvloeding, respect en wederzijds vertrouwen. Uit de hierboven genoemde onderzoeken kwam naar voren dat een goede relatie met de leidinggevende een positief effect heeft op de mate van betrokkenheid bij de organisatie.

Naast de relatie met de leidinggevende is er ook groeiende interesse voor het concept steun op de werk-privé balans (Hammer et al., 2008; Thompson & Protta, 2005). Werk-privé balans is voor werknemers een belangrijk item. Dit jaar is er zelfs door het CDA en GroenLinks een initiatiefwet 'flexibel werken' ingediend.

Dit toont aan dat het belangrijk is dat leidinggevendenden rekening houden met de werk-privé balans van hun werknemers. Hammer et al. (2008) hebben een model ontwikkeld die dieper ingaat op de rol van de leidinggevende op de werk-privé balans.

Dit 'Family Supportive Supervisor Behavior' (FSSB) model bevat een aantal rollen die de leidinggevende kan aannemen met betrekking tot de steun voor de werk-privé balans van de werknemer. De te onderscheiden rollen zijn het rolmodel, emotionele steun, instrumentele steun en creatief werk-privé management. De relatie tussen steun op de werk-privé balans en betrokkenheid is in het verleden nog niet zo vaak onderzocht. In onderzoeken waarin wel geprobeerd is een verband te leggen kwam naar voren dat steun op de werk-privé balans een positief effect heeft op de mate van betrokkenheid bij de organisatie (Nahrgang et al., 2009; Odle-Dusseau et al., 2012; Thompson et al., 2004).

Dit onderzoek heeft als doel om de relatie tussen het FSSB model van Hammer et al. (2008), LMX en de mate van betrokkenheid bij de organisatie te onderzoeken. Hierin is LMX de mediërende variabele. Dit betekent dat de relatie tussen het FSSB model en de betrokkenheid bij de organisatie, minder sterk wordt als in het model LMX wordt toegevoegd. Het komt er op neer dat de relatie met de leidinggevende door werknemers als belangrijker wordt ervaren dan de ervaren steun op de werk-privé balans.

De hierbij behorende vraagstelling is: heeft LMX een mediërend effect op de relatie tussen FSSB en de mate van betrokkenheid aan de organisatie?

De relatie tussen het FSSB model en LMX is nog weinig onderzocht. In het onderzoek van Bagger en Li (2011) is deze relatie wel aan bod geweest en het bleek dat FSSB een positief effect heeft op LMX. Hierin was van FSSB maar één schaal opgenomen en dat waren de vragen van Clark die door Hammer et al. (2008) tot de schaal emotionele steun worden gerekend. In dat onderzoek was LMX ook mediërend maar waren de afhankelijke variabelen verloopgeneigdheid en baantevredenheid.

Wetenschappelijk gezien is dit onderzoek relevant omdat het bijdraagt aan onderzoek naar de effecten van FSSB. In het onderzoek van Hammer et al. (2008) werd de suggestie gedaan om meer onderzoek te doen naar eventuele uitkomsten van FSSB. *"Further research should also examine a broader array of outcomes of FSSB (e.g., worker health and well-being) and predictors that help us understand what supervisory characteristics and behaviors are related to higher levels of employee reported"* (Hammer et al., 2008:853).

Verder draagt dit onderzoek bij aan het verband tussen FSSB en betrokkenheid ondanks enkele bevindingen uit het verleden. In het verleden is namelijk wel de relatie tussen steun op de werk-privé balans en betrokkenheid bij de organisatie onderzocht maar dit was voordat het alomvattende model van Hammer et al. (2008) zijn intrede deed. In onderzoek waarbij de relatie tussen het FSSB model en betrokkenheid wel was onderzocht (Odle-Dusseau et al., 2012) was echter een belangrijke beperking dat ze voor het overgrote deel vrouwelijke respondenten hadden bevestigd. Dit onderzoek kan deze lacune opvullen door te vergelijken met organisaties waarin er meer een balans is tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Net als in het onderzoek van Bagger en Li (2011) treedt in dit onderzoek LMX op als mediator. Dit is gedaan omdat LMX een concept is over sociale interactie (social exchange relationships). Het is dus de sociale interactie met de leidinggevende die relatie tussen steun op werk-privé balans en betrokkenheid bij de organisatie medieert. Verder is het interessant om te onderzoeken of de relatie met de leidinggevende (LMX) de directe relatie tussen FSSB en betrokkenheid bij de organisatie doet verlagen.

De maatschappelijke relevantie is dat organisaties meer inzicht krijgen in hoe werknemers steun op de werk-privé balans ervaren en of ze zich verbonden voelen met de organisatie. Ook biedt dit onderzoek inzicht in de ervaren relatie met de leidinggevendenden.

Zoals al was aangegeven is er zelfs vanuit de politiek de roep om tegemoet te komen aan de wensen op de werk-privé balans van werknemers (CDA, 2012). Dit onderzoek kan waardevolle informatie opleveren voor dat debat omdat binnen een publieke organisatie bekend wordt hoe mensen tegen hun leidinggevende aankijken en de verschillende rollen van FSSB waarderen. Bovendien geeft dit inzicht in de mate waarin werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie.

In het volgende hoofdstuk komen de belangrijkste theoretische concepten (FSSB, LMX en betrokkenheid bij de organisatie) uitgebreid aan bod. Aan de hand daarvan zijn hypothesen opgesteld. Vervolgens komen methoden en technieken aan bod waarin de organisatie geïntroduceerd wordt en enkele voorbeelden uit de vragenlijst. Daarna de onderzoeksresultaten en tot slot de conclusie die ingaat op de vraag of LMX de relatie tussen FSSB en betrokkenheid bij de organisatie medieert.

## 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theoretische concepten uitgewerkt. In de hoofdvraag zijn drie relevante theorieën die aan bod komen. Allereerst wordt ingegaan op het begrip LMX, vervolgens op het FSSB model en tot slot op de betrokkenheid bij de organisatie. Daarnaast worden de theorieën aan elkaar gekoppeld en worden de hypothesen opgesteld.

### 2.1 *Leader-member exchange theorie*

In dit onderzoek is de sociale interactie met de leidinggevende een belangrijke theorie. Over leiderschap bestaan er een aantal verschillende soorten theorieën. Onderzoekers maken onderscheid tussen op leiderschap gerichte theorieën zoals transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass & Avolio, 1993). Hierin gaat het bij de eerste vooral om belonen of straffen van het wel of niet naleven van regels. In de transformationele relatie poogt de leidinggevende de werknemer te stimuleren om zich dusdanig te gedragen zodat het optimaal effect heeft op de doelen van de organisatie (Avolio et al., 1999; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993). Anderzijds richt veel onderzoek zich op het ontstaan en de ontwikkeling van de relaties tussen leidinggevende en werknemers (Ariani, 2012; Lee, 2005; Wang et al., 2005).

Het concept LMX is in de wetenschap vaak aan bod gekomen. Liden et al. (1993) omschrijven LMX als de relatie die de leidinggevende met de werknemer ontwikkelt. Interessant is dat er een onderscheid wordt gemaakt over de verschillende soorten relaties, die de leidinggevende met zijn/haar werknemers ontwikkelt (Liden et al., 1993; Graen & Uhl-Bien, 1995; Steiner, 1997). Graen en Uhl-Bien (1995) spreken over het verschil van de in-group en out-group. Dit verschil houdt in dat er in de LMX-theorie enerzijds een onderscheid wordt gemaakt tussen een formele, hiërarchische relatie waarin invloed alleen van bovenaf wordt uitgeoefend en de rollen specifiek zijn vastgelegd (Deluga, 1992; Lee, 2005).

Hierin is er sprake van de out-group, als hier sprake van is, dan is de kwaliteit van de LMX laag. Anderzijds kan er sprake zijn van wederzijds vertrouwen en respect tussen leidinggevende en werknemer. Hierbij is ook wederzijds beïnvloeden in opgenomen (Liden et al., 1993; Graen & Uhl-Bien, 1995; Lee, 2005). In dat geval is de kwaliteit van LMX hoog en wordt er gesproken over de in-group.

In onderzoek is al aangetoond dat een hoge kwaliteit LMX tot betere prestaties op de werkvloer leidt (Wayne & Ferris, 1990), lage kwaliteit LMX daarentegen leidt tot de overstap naar een andere organisatie (Graen, Liden & Hoel, 1982).

Het is belangrijk om een aantal uitkomsten van LMX nader te beschouwen om inzicht te krijgen in de waarde van hoge LMX. Belangrijke positieve effecten die LMX teweeg heeft gebracht zijn meer baan tevredenheid (Gerstner & Day, 1997), meer motivatie (Tierney et al., 1999) en tot slot ook betere prestaties door goede LMX (Schriesheim et al., 1999). Daarnaast kwam in het onderzoek van Steiner (1997) naar voren dat mensen minder snel geneigd zijn om over te stappen als ze de relatie met de leidinggevende als positief ervaren.

## **2.2 Betrokkenheid bij de organisatie**

In dit onderzoek wordt onderzocht wat het effect is van het FSSB model op de mate van betrokkenheid bij de organisatie met daarbij LMX in een mediërende rol. Allen en Meyer (1996) geven aan dat betrokkenheid bij de organisatie te maken heeft met de psychologische verbinding van de werknemer met de organisatie, waardoor diegene niet de behoefte heeft om elders te werken. In de wetenschappelijke literatuur wordt betrokkenheid op verschillende manieren uitgelegd. Er is een onderscheid tussen wat Allen en Meyer (1996) continuance, normative en affective commitment noemen. Zij baseren dit onderscheid op de onderzoeken van Porter et al. (1974) en Becker (1960).

In de continuance commitment van Becker maakt een werknemer onderscheid tussen de opbrengsten en kosten om wel of niet te blijven. Als een persoon vertrekt dan verliest diegene economische en sociale (deel uitmaken van organisatie) kosten. In de normative commitment van Wiener (1982) is betrokkenheid een bepaald gevoel van verplichting onder werknemers. Werknemers met sterk gevoel van normatieve betrokkenheid blijven aan omdat ze dat als verplichting zien. In de affective commitment van Porter et al. (1974) gaat het om de mate waarin een individu zich identificeert met en betrokken voelt bij de organisatie. Het verschil met de continuance commitment ligt aan de reden waarom een werknemer zich betrokken voelt. In de continuance commitment theorie blijven werknemers bij de organisatie omdat ze *moeten*, terwijl bij de affective commitment werknemers blijven omdat ze *willen*. In dit onderzoek staat centraal hoe een individu zich betrokken voelt bij de organisatie, of diegene zich thuis voelt.



Het gaat hier dus over de affective commitment, de ware gevoelens die de werknemer bij de organisatie heeft. Hier is voor gekozen omdat deze vorm van betrokkenheid het meest ingaat op het gevoel van werknemers, en dit onderzoek bevat onafhankelijke variabelen (FSSB en LMX) die ook ingaan op gevoelens van werknemers, en hier sluit de affective commitment goed op aan.

In voorgaande onderzoeken is gebleken dat de affective commitment bij de organisatie enkele belangrijke effecten heeft. Onderzocht is dat betrokkenheid bij de organisatie ervoor zorgt dat mensen minder geneigd zijn om over te stappen (Glisson & Durick, 1988; Mor et al., 2001). Daarnaast heeft het een positief effect op gezondheid en welzijn van werknemers (Meyer et al., 2002). Ook is de relatie tussen LMX en betrokkenheid al eerder onderzocht en het is gebleken dat een goede kwaliteit LMX een positief effect heeft op de betrokkenheid bij de organisatie (Gerstner & Day, 1997; Jaskyte, 2004; Tummers & Knies, 2012).

### **2.3 FSSB model**

'Family Supportive Supervisor Behavior' gaat over de rol van de leidinggevende op de werk-privé balans van werknemers. Hammer et al. (2008) hadden dit model ontwikkeld, en hebben hierin allerlei aspecten in opgenomen die volgens de auteurs in het verleden waren onderzocht. De kern van het model is dat er vier verschillende rollen zijn die een leidinggevende kan aannemen.

De eerste rol is het zogenaamde rolmodel. Centraal hierin staat of de leidinggevende in staat is om te laten zien hoe een werknemer werk en familie met elkaar kan combineren. Ze moeten voorbeelden en strategieën ontwikkelen zodat de werknemer zich hieraan op kan trekken. Deze rol is opgenomen omdat uit het verleden bleek dat werknemers behoefte hebben aan een voorbeeldfunctie van de leidinggevende (Regan, 1994).

De tweede rol die aan bod komt is het emotionele model. In dit model gaat het over de beeldvorming van zorgzaam gevoel. Werknemers willen het gevoel hebben dat ze steun krijgen als dat nodig is en dat ze bovendien zich goed voelen bij de communicatie wanneer ze steun nodig hebben. Ze moeten zich veilig voelen bij de leidinggevende en kunnen discussiëren over familie-aangelegenheden. Ook ontstaat een comfortabel gevoel als de leidinggevende begrip en respect toont jegens de werknemer.

Instrumentele steun is de derde rol die een leidinggevende kan hebben. Hierin is het belangrijk dat de leidinggevende steun kan geven die per dag anders is. Hierbij moet gedacht worden aan flexibel zijn wat betreft werkroosters als blijkt dat een werknemer anders in conflict komt met zijn of haar privéleven. Een leidinggevende is in deze rol succesvol als hij of zij snel weet te schakelen en kan voldoen aan de behoefte van werknemers zowel goed te zijn in de werkrol als in de familierol thuis. In deze rol staat het individu centraal en is de leidinggevende re-actief omdat hij of zij ingaat op vragen van werknemers.

De laatste rol die Hammer et al. (2008) hebben opgenomen in het model is het creatieve werk-privé management. Dit model is anders dan het vorige omdat nu pro-actief, strategie en innovatie centraal staan. Acties worden ondernomen om werk te herstructureren om zodoende de effectiviteit op en naast het werk te vergroten. Centraal staat het grote geheel binnen de organisatie. De leidinggevende probeert door vernieuwingen een heel team beter te laten functioneren op en naast het werk. Belangrijk doel is het creëren van een win-win situatie die voor zowel werk als familie thuis gunstige effecten genereren.

## **2.4 Hypothesen**

In de literatuur is dit FSSB model zelf relatief nieuw en nog niet vaak onderzocht. Zo is in het onderzoek van Bagger en Li (2011) wel gebruik gemaakt van de theorie van FSSB maar niet van het model van Hammer et al. (2008). Ook in het onderzoek van Odle-Dusseau et al., (2012) is FSSB aan bod geweest, wel met het model van Hammer et al. (2008). Hierin hebben ze echter niet alle items opgenomen maar alleen de items met een factorlading  $> 0.85$ . Uit deze onderzoeken is gebleken dat FSSB van invloed is op LMX (Bagger & Li, 2011) en dat FSSB van invloed is op de betrokkenheid bij de organisatie (Odle-Dusseau et al., 2012).

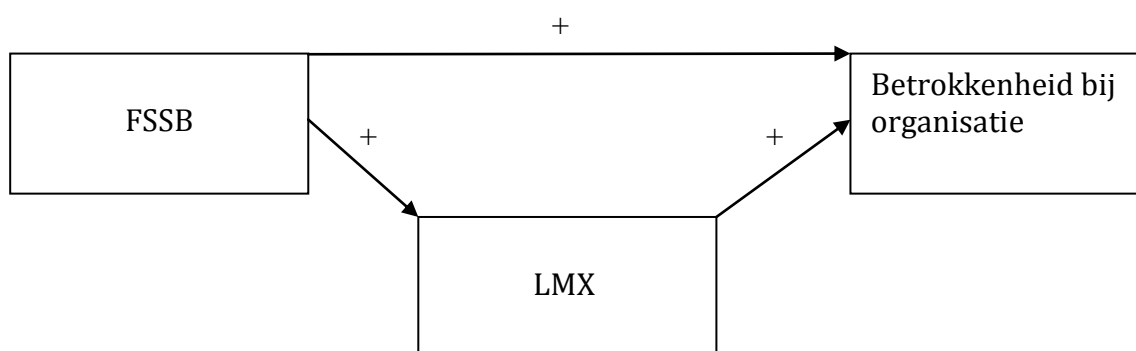
De relatie tussen FSSB en betrokkenheid en daarbij een eventueel mediërend effect van LMX is nog niet onderzocht. In dit onderzoek is LMX een mediërende variabele en in de definitie van Baron en Kenny (1986) moet hier wel aan bepaalde eisen worden voldaan. Ten eerste is het noodzakelijk dat de onafhankelijke variabele (FSSB) significant effect heeft op de mediërende variabele (LMX). Ten tweede moet de onafhankelijke variabele (FSSB) gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabele (Betrokkenheid bij de organisatie).

Als derde conditie moet de mediërende variabele effect hebben op de afhankelijke variabele. Dus LMX moet effect hebben op betrokkenheid bij de organisatie.

Tot slot moet het effect van de relatie tussen FSSB en betrokkenheid bij de organisatie relatie verlaagd worden als LMX in het model wordt toegevoegd. Als deze relatie kleiner wordt dan is er sprake van gedeeltelijke mediatie, maar als deze relatie nul is dan is dit volledige mediatie.

Het resultaat is het onderstaande model

**Figuur 1: Veronderstelde relaties tussen FSSB, LMX en betrokkenheid**



Bij dit model staan tussen de variabelen het symbool (+) en dit veronderstelt een positief verband. De relatie tussen FSSB en LMX is positief zoals door Bagger en Li (2011) is onderzocht. Dus steun op de werk-privé balans heeft een positieve invloed op de relatie tussen leidinggevende en werknemer. Dit is in het onderzoek *H1: FSSB heeft een positief effect op LMX*.

Vervolgens de relatie tussen FSSB en betrokkenheid bij de organisatie. Odle-Dusseau et al. (2012) hebben al onderzocht dat een positievere waardering van FSSB leidt tot meer betrokkenheid bij de organisatie. *H2: FSSB heeft positief effect op betrokkenheid bij de organisatie*.

Daarnaast heeft LMX een positief verband op betrokkenheid, hoe positiever de relatie met de leidinggevende is gewaardeerd, hoe groter de betrokkenheid bij de organisatie (Gerstner & Day, 1997; Jaskyte, 2004; Tummers & Knies, 2012). Dit is *H3: LMX heeft een positief effect op de betrokkenheid bij de organisatie*.

Tot slot gaat de vierde hypothese over het mediërende effect van LMX. Waarschijnlijk wordt de relatie tussen FSSB en betrokkenheid minder sterk als LMX in het model is toegevoegd.

Dit is op basis van het onderzoek van Bagger en Li (2011) die veronderstellen dat sociale interactie met de leidinggevende belangrijker is dan FSSB. Wel denk ik dat LMX deze relatie waarschijnlijk niet geheel, maar gedeeltelijk medieert. Bagger en Li (2011) hebben de relatie tussen FSSB en verloopgeneigdheid en baantevredenheid onderzocht en hier was sprake van partiële mediatie als LMX in het model komt. *H4: De relatie tussen FSSB en betrokkenheid bij de organisatie wordt gedeeltelijk gemedieerd door LMX.*

### **3. Methoden en Technieken**

In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op een aantal zaken die inzicht geven in de manier waarop dit onderzoek is gedaan. De casus wordt behandeld en er wordt ingegaan op de concepten die worden onderzocht. Vervolgens komt de steekproeftrekking en vergelijking met de populatie aan bod. Daarna worden kort de behandelde variabelen toegelicht. Tot slot komen de technieken van data-analyse voor dit onderzoek aan bod.

#### ***3.1 Introductie casus***

In dit onderzoek staat de relatie tussen FSSB, LMX en betrokkenheid bij de organisatie centraal. Met behulp van een enquête is op de universitaire afdeling Farmaceutische Wetenschappen (FW) te Utrecht onderzoek gedaan naar deze relatie. Omdat het aantal respondenten niet hoog was, is ervoor gekozen om een andere onderwijsinstelling ook in het onderzoek op te nemen. Deze organisatie is het ROC Da Vinci (Zuid-Holland Zuid). Er is in beide gevallen gebruik gemaakt van de CPSI-vragenlijst waarin al deze concepten aan bod komen.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek was gericht op meer inzicht in publieke organisaties, wat betreft de betrokkenheid en relatie met de leidinggevende. Het onderwijs sluit hier goed op aan omdat dit een belangrijke publieke taak is. Daarnaast blijkt het onderwijs een sector te zijn waar betrokkenheid belangrijk is voor het functioneren van docenten (Korthagen, 2008).

#### **3.2 Steekproef en respons**

De organisatie is een afdeling van de faculteit Betawetenschappen. Op deze faculteit zijn iets meer dan 2000 mensen werkzaam, waarvan ongeveer 200 op de afdeling FW (Universiteit Utrecht, 2009). Voor dit onderzoek was de respons niet bijzonder hoog. 91 mensen waren begonnen aan de vragenlijst, dus dit is 40% van 200. Echter, 60 mensen hebben het onderzoek ook volledig ingevuld. In deze organisatie was van de 91 personen 36% man en 64% vrouw. De gemiddelde leeftijd lag op 39 jaar. Landelijk gezien was de man-vrouw verhouding in het universitaire onderwijs in 2010 57,3% mannen en 42,7% vrouwen (Stamos, 2012). Er is dus een aanzienlijk verschil in de verhouding maar dit komt omdat deze cijfers over alle universiteiten en opleidingen gaat.

Wat betreft de vergelijking met leeftijd blijkt dat met 34,7% de meeste mensen tussen 25 en 35 jaar oud zijn en tussen de 35 en 45 jaar is het percentage landelijk 21,7% (Stamos, 2012).

Het ROC Da Vinci is in tegenstelling tot FW veel groter. In deze organisatie werken 881 mensen en er zijn 216 aan het onderzoek begonnen (24,3%). Hiervan hebben 149 mensen het onderzoek volledig afgerond. De verhouding man/vrouw is precies gelijk aan de verhouding bij FW, namelijk 36% man en 64% vrouw. De gemiddelde leeftijd was in deze organisatie veel hoger, namelijk 51 jaar. Het ROC is vergeleken met cijfers uit het beroepsonderwijs (Stamos, 2012). Ook hier komen de cijfers uit 2010 en toen was de man-vrouw verhouding 44,9% man en 55,1% vrouw (Stamos, 2012). De gemiddelde leeftijd komt overeen met de cijfers van het landelijk gemiddelde waar 51-55 jaar met 17,9% de meeste mensen telt (Stamos, 2012).

De man-vrouw verhouding 36% man en 64 % vrouw vertoont geen groot verschil met de respons van Odle-Dusseau et al. (2012) waar de verhouding 28% man en 72% vrouw was. Het deel van de wetenschappelijke relevantie, dat er meer onderzoek verricht moet worden naar een sector waar de man-vrouw verdeling gelijk is, gaat dus niet goed op.

Als beide organisaties worden samengevoegd hebben in het totaal 307 mensen de vragenlijst ingevuld, waarvan 209 tot en met de laatste vraag (68%).

In beide organisaties is onderzoek verricht naar de non-respons en het bleek dat er meerdere oorzaken waren. Een aantal waren gemeenschappelijk zoals de duur van de vragenlijst. In principe was dit 10 minuten maar mensen klaagden dat deze soms twee keer zo lang duurde. Daarnaast hadden respondenten soms te maken met een technische storing waardoor ze de vragenlijst niet konden voortzetten. Verder zijn mensen niet begonnen omdat ze het te druk hadden en omdat ze onderwijs geven zitten ze niet achter de computer en na hun werk hebben ze niet de behoefte om de vragenlijst in te vullen. Tot slot worden bij het ROC meerdere onderzoeken per jaar uitgezet en mensen worden 'enquête-moe'.

### **3.3 Operationalisatie**

Alle drie de theorieën die opgenomen zijn in de vragenlijst zijn getoetst op basis van een vijfpunts Likert schaal. Hierin is 1 de laagste score met “helemaal mee oneens” en 5 de hoogste met “helemaal mee eens”.

#### ***LMX***

Voor deze theorie is gebruik gemaakt van de LMX schaal van Liden et al. (1993). Deze zeven vragen gaan in op de relatie van de werknemer met de leidinggevende en geven een goed beeld over de kwaliteit van deze relatie. Voorbeelditems uit deze schaal zijn “Mijn werkrelatie met mijn leidinggevende is erg effectief” en “Mijn leidinggevende begrijpt mijn werkproblemen en -behoeften”. De Cronbach’s Alpha voor deze schaal is 0,910.

#### ***Betrokkenheid bij organisatie***

Allen en Meyer (1996) hebben voor deze theorie een aantal stellingen opgesteld die iets zeggen over de mate waarin een werknemer zich betrokken voelt bij de organisatie. De acht items gaan allemaal over de zogenaamde affective commitment. Voorbeelditems hieruit zijn “Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in deze organisatie blijven werken” en “Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie”. De Cronbach’s Alpha was hier 0,802.

#### ***FSSB***

Voor dit model is gebruik gemaakt van het Family Supportive Supervisor Behavior model van Hammer et al. (2008). Ze onderscheiden vier verschillende rollen die een leidinggevende kan aannemen voor de steun op de werk-privé balans. Deze vier rollen zijn allemaal opgenomen in de vragenlijst en per rol zijn er twee, drie of vier items over. De vier rollen zijn opgesplitst in aparte schalen. Voor het rolmodel is bijvoorbeeld “Mijn leidinggevende laat zien hoe je zowel succesvol kan zijn in het werk als daarbuiten” opgenomen. De Cronbach’s Alpha van deze schaal was 0,893.

In het emotionele model is een voorbeeld “Mijn leidinggevende neemt de tijd om te weten te komen wat mijn persoonlijke behoeften zijn”, hier was de Cronach’s Alpha 0,916.

Vervolgens is in de rol van instrumentele steun “Ik kan er van op aan dat mijn leidinggevende mij helpt bij conflicterende werkroosters indien nodig” opgenomen. Bij deze schaal was de Cronach’s Alpha 0,607. Oorzaak hiervan is dat er maar twee vragen tot deze schaal behoren of dat respondenten de vragen verkeerd hebben geïnterpreteerd.

Tot slot is in de creatieve werk-privé balans management onder andere het item “Mijn direct leidinggevende vraagt naar suggesties om de afstemming tussen werk en privé-leven te verbeteren voor medewerkers”, voor deze laatste schaal was de Cronach’s Alpha 0,872.

Ook is FSSB als geheel opgenomen en de Cronbach’s Alpha was hier 0,930.

### **3.4 Gebruikte data-analyse**

Om dit model te toetsen zijn de eerste drie eisen van het model van Baron en Kenny (1986) geanalyseerd aan de hand van de beschrijvende statistiek en de correlaties. De vierde eis van Baron en Kenny (1986) stelt dat het effect van de onafhankelijke variabele (FSSB) op de uitkomst (Betrokkenheid) significant kleiner wordt als LMX in het model is toegevoegd. Om deze eis te kunnen toetsen wordt de multipele hiërarchische regressie methode toegepast zoals Bagger en Li (2011) dit hebben toegepast en daarnaast ook de Sobel test.

### **3.5 Voorwaarden regressieanalyse**

Voor regressieanalyses zijn er vijf criteria waaraan moet zijn voldaan, voordat de analyses worden uitgevoerd. Allereerst worden de criteria behandeld, vervolgens worden resultaten getoond en geïnterpreteerd.

De eerste voorwaarde is dat er geen multicollineariteit aanwezig moet zijn. Dit betekent dat de variabelen niet te sterke onderlinge samenhang mogen vertonen. Het criterium hiervoor is dat de VIF waarden dicht bij 1 liggen en niet groter zijn dan 10 (Field, 2005:175). Uit de analyse waarin FSSB en LMX werden getoetst aan betrokkenheid bij de organisatie, bleek dat er een VIF waarde van 2,4 was. Volgens de definitie van Field lijkt er hier dus sprake te zijn van te sterke onderlinge samenhang van LMX en FSSB. De vierde hypothese wordt om deze reden in dit onderzoek verworpen. De overige drie hypothesen kunnen wel worden onderzocht.



Vanwege de multicollineariteit is ervoor gekozen om FSSB op te splitsen in de vier aparte schalen: rolmodel, emotionele steun, instrumentele steun en creatief werk-privé management. Dit geeft nog geen goede vergelijking tussen de schalen weer, omdat ze afzonderlijk van elkaar worden getoetst. Wel geeft het inzicht in de effecten per schaal. Omdat er sprake is van samenhang is hier voor gekozen en niet voor een uitgebreid vergelijkend onderzoek. De vier schalen worden getoetst aan betrokkenheid bij de organisatie, waarbij LMX de mediërende variabele blijft. Door ze apart te toetsen zijn ook de voorwaarden voor regressie per schaal onderzocht (zie tabel 1).

De tweede voorwaarde is dat residuen onafhankelijk zijn. In het kort betekent dit dat opeenvolgende waarnemingen elkaar beïnvloeden. Als dit wel aanwezig is, dan wordt de significantie overschat. De Durbin Watson moet tussen 1 en 3 liggen, bij score van 1 of lager is er sprake van autocorrelatie.

De derde voorwaarde is influential cases. Dit betekent dat regressies sterk worden beïnvloed door individuen. Het percentage outliers is berekend en als ze daadwerkelijk een probleem vormen, worden ze verwijderd. Daarnaast is ook de Cook's distance berekend en de voorwaarde hiervoor is dat de uitkomst kleiner moet zijn dan 1.

De vierde voorwaarde is homoscedasticiteit. Het gaat er hier om dat de variantie van onafhankelijke residuen, onafhankelijk is van de waarden van de afhankelijke variabele. Hiervoor is een grafiek gemaakt met een puntenwolk waarbij het uitgangspunt is dat deze punten random verspreid liggen.

Tot slot is de vijfde voorwaarde normaliteit. Hierbij moet de afhankelijke variabele (Betrokkenheid) normaal verdeeld zijn en dit is aangetoond met behulp van een histogram.

Als aan al deze voorwaarden is voldaan, dan kunnen de regressieanalyses worden uitgevoerd. Onderstaand de tabel met de voorwaarden 1, 2 en 3.

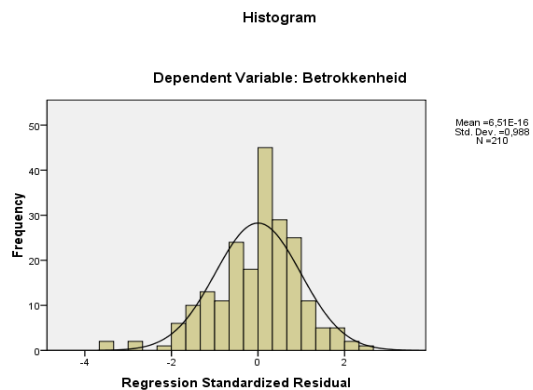
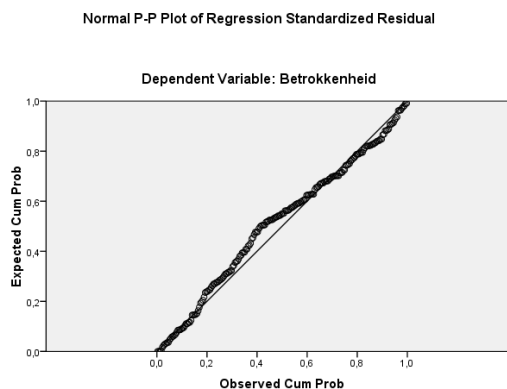
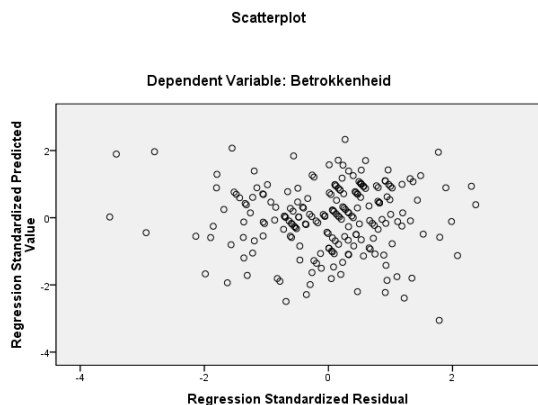
**Tabel 1: Voorwaarden regressieanalyse**

	<b>Geen multicollineariteit met LMX (VIF)</b>	<b>Onafhankelijke residuen (Durbin Watson)</b>	<b>Influential cases (Cook's distance)</b>
<b>Rolmodel</b>	1,3	2,130	8 van 210 (3,8%) Cook's distance: 0,065
<b>Emotionele steun</b>	2,2	2,065	10 van 217 (4,6%) Cook's distance: 0,081
<b>Instrumentele steun</b>	1,4	2,100	10 van 214 (3,8%) Cook's distance: 0,120
<b>Creatief werk-privé management</b>	2,1	2,110	9 van 215 (4,2%) Cook's distance: 0,072
<b>FSSB</b>	2,4	2,021	10 van 242 (4,1%) Cook's distance: 0,055

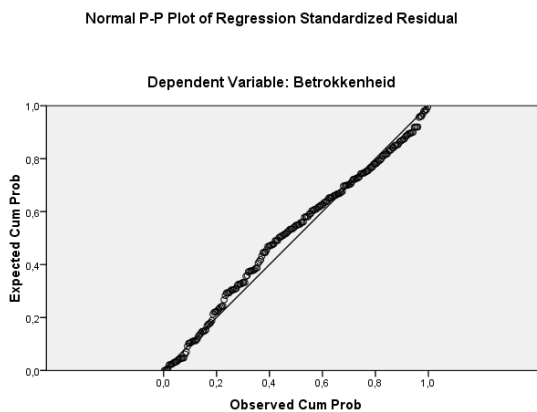
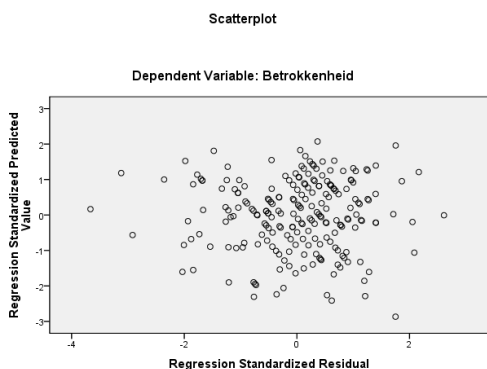
Uit deze tabel zijn direct een aantal belangrijke verschillen waar te nemen. Wat betreft de VIF waarden scoren het rolmodel en de instrumentele steun met respectievelijk 1,3 en 1,4 goed maar scoren emotionele steun en creatief werk-privé management hoog met 2,2 en 2,1. Bij deze laatste twee schalen is er sprake van multicollineariteit met de mediërende variabele, LMX. Als deze twee schalen in een regressieanalyse worden opgenomen met LMX, dan zijn conclusies over de vraag of LMX een mediërend effect heeft, aan de hand van de resultaten daarvan onvoldoende. Er is namelijk sprake van een model waarin twee variabelen ongeveer hetzelfde meten. Wel zijn deze modellen in het volgende hoofdstuk ook geanalyseerd waarbij rekening is gehouden met de beperking van multicollineariteit. De andere twee schalen voldoen zoals te zien is in de tabel aan de eerste drie voorwaarden voor regressieanalyse. Naast de hoge VIF waarden, voldoen ook de emotionele en creatieve steun aan de overige voorwaarden. Tot slot valt op dat de N per schaal verschillend is. Mensen hebben dus niet allemaal de vragen van alle schalen beantwoord.

Onderstaand zijn de tabellen en grafieken van de voorwaarden 4 en 5 weergegeven.

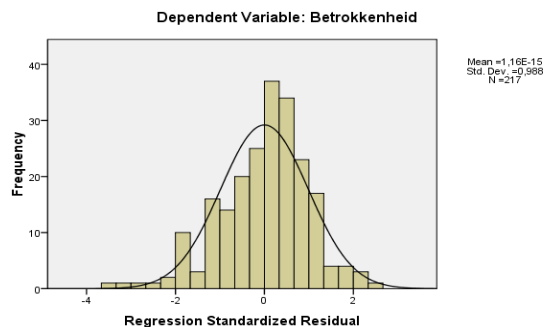
## Rolmodel



## Emotionele steun

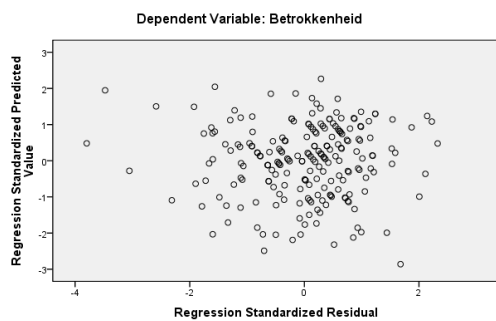


Histogram

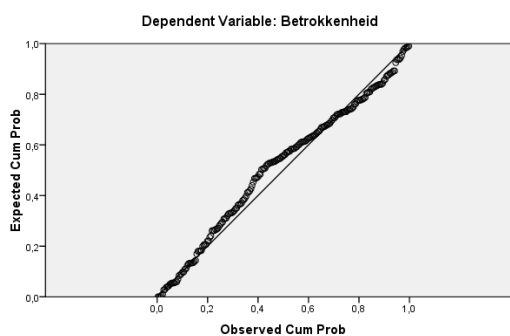


**Instrumentele steun**

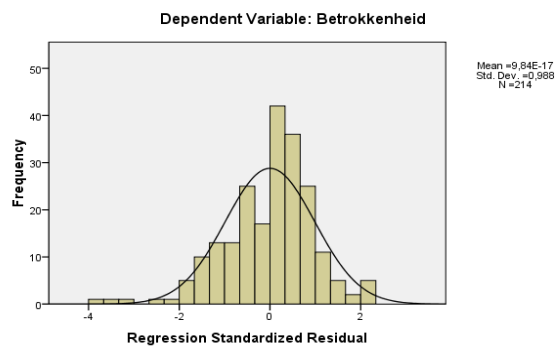
Scatterplot



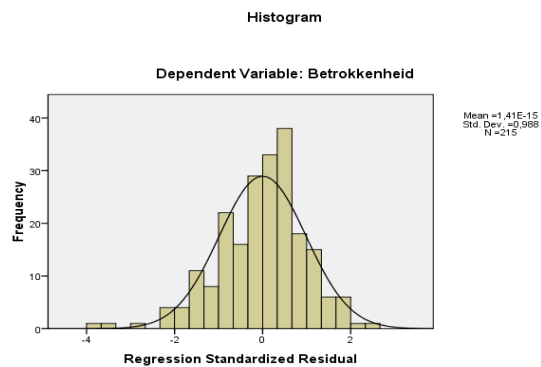
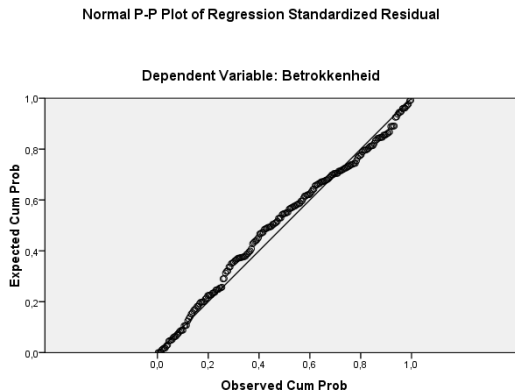
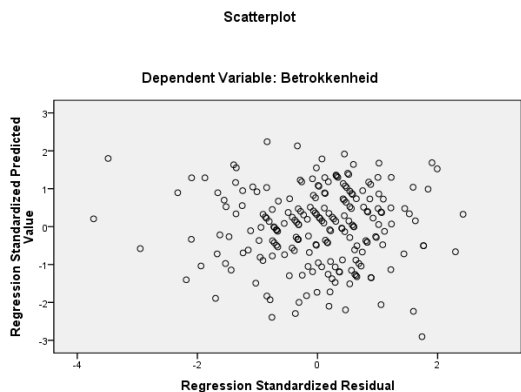
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



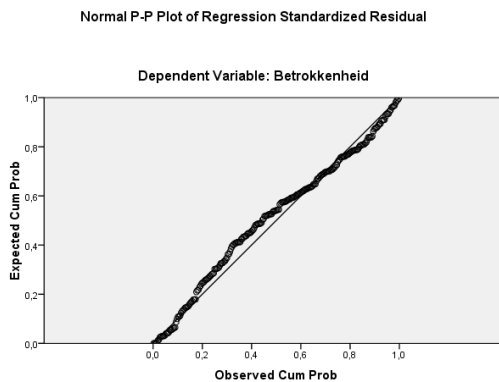
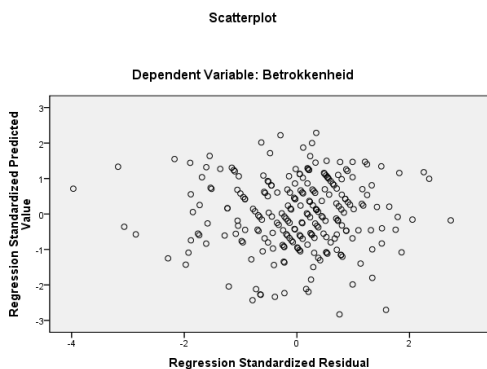
Histogram

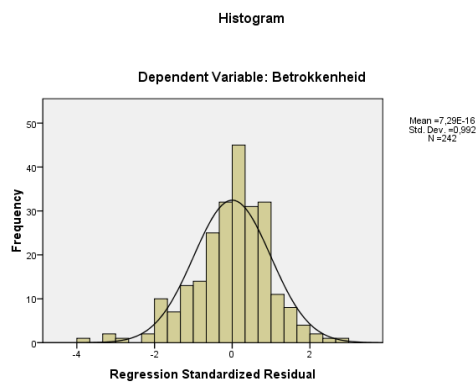


**Creatief werk-privé management**



**FSSB**





Uit de bovenstaande grafieken en tabellen zou, kijkend naar de theorie van Field (2005:204), sprake zijn van een normale verdeling. Echter, een Kolmogorov-Smirnov toets wees uit dat er geen sprake is van een normale verdeling en dus blijkt dat de afhankelijke variabele betrokkenheid niet aan de voorwaarde voldoet. In dit onderzoek is dat een gevolg van de verdeling van het aantal respondenten. Bij de universiteit alleen was er wel sprake van een normale verdeling van betrokkenheid, maar bij het ROC niet. Wanneer deze twee organisaties zijn samengevoegd, dan blijft de verdeling niet normaal omdat in absoluut aantal het ROC groter is. Toch is ervoor gekozen de afhankelijke variabele mee te nemen en is de niet-normale verdeling aangemerkt als een beperking. Ook Field (2005:204) geeft aan dat er bijna nooit sprake is van een perfecte normale verdeling.

Er is wel sprake van variantie van onafhankelijke residuen die onafhankelijk is van waarden van de afhankelijke variabele aangezien de punten redelijk verdeeld zijn.

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk komen de uitslagen van dit onderzoek aan bod. Allereerst is een kort overzicht gegeven van de beschrijvende statistiek, vervolgens komen de regressieresultaten aan bod en die worden aan de hand van de tabellen geanalyseerd.

### 4.1 Beschrijvende statistiek

In onderstaande tabel staan de beschrijvende statistieken (Gemiddelde, standaarddeviaties, Cronach's Alpha) en de correlaties weergegeven.

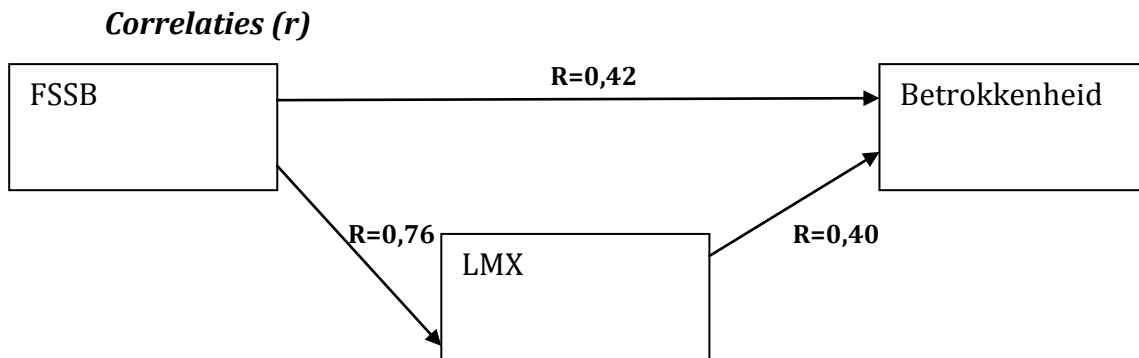
Allereerst moet gelet worden op de hoge correlatie van FSSB en LMX (0,76). Dit steunt de aanname dat er waarschijnlijk sprake is van multicollineariteit zoals in hoofdstuk 3.5 aan bod kwam. Ook voor de schalen emotionele en creatief werk-privé management zijn er hoge correlaties (0,74 en 0,71). Volgens Tabachnik en Fidell (2001) kan vanaf  $R > 0,7$  sprake zijn van multicollineariteit. Hier geldt ook dat er waarschijnlijk multicollineariteit is met LMX.

Het blijkt dat op FSSB en de vier aparte schalen binnen FSSB geen grote verschillen vertonen ten opzichte van de gemiddelden. Gemiddeld werd er iets hoger gescoord op LMX dan op de FSSB, respectievelijk 3,34 om 3,16. Binnen FSSB waren er wel wat verschillen tussen de schalen. Het rolmodel scoorde net geen 3 gemiddeld en mensen zijn het dus over het algemeen niet helemaal eens met de uitspraak dat de leidinggevende laat zien hoe iemand een goede balans kan vinden tussen werk en privé. Op creatief werk-privé management werd gemiddeld 3,09 gescoord en hier scoren mensen dus over het algemeen neutraal. Op de andere twee schalen, instrumentele en emotionele steun scoorden de respondenten gemiddeld tussen neutraal en mee eens in, respectievelijk 3,50 en 3,32.

Betrokkenheid bij de organisatie scoorde ook rond het gemiddelde van de onafhankelijke variabelen, namelijk 3,37.

De Cronbach's Alpha's voldoen allen aan de criteria van  $> 0,70$ , alleen de Cronbach's Alpha van instrumentele steun vormt een uitzondering want die is 0,607. Oorzaak hiervan is dat er maar twee vragen tot deze schaal behoren of dat respondenten de vragen verkeerd hebben geïnterpreteerd. Hier is ook een groot verschil tussen beide organisaties want op de universiteit was de Cronbach's Alpha van instrumentele steun 0,761 en op het ROC 0,516.

De onafhankelijke variabelen (de vier schalen), mediator (LMX) en afhankelijke variabele (Betrokkenheid) vertonen significante correlaties met elkaar. P in alle relaties  $<0,01$ .





**Tabel 2: Beschrijvende statistiek (Gemiddelde, standaarddeviatie, Cronbach's Alpha en regressiecoëfficiënten)**

	Gemiddelde	SD	Cronbach's Alpha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1</b> Organisatie (0=FW, 1=ROC)	0,69	0,46	Nvt	1									
<b>2</b> Geslacht (0=Man,1=Vrouw)	0,64	0,48	Nvt	0,00	1								
<b>3</b> Leeftijd	47	12,10	Nvt	0,43**	-0,11	1							
<b>4</b> Betrokkenheid	3,37	0,63	0,802	0,12*	-0,06	0,16*	1						
<b>5</b> LMX	3,34	0,82	0,910	0,01	-0,04	0,06	0,40**	1					
<b>6</b> Emotionele steun	3,32	0,95	0,916	0,04	-0,01	0,02	0,40**	0,74**	1				
<b>7</b> Rolmodel	2,79	0,84	0,893	0,06	-0,03	-0,02	0,24**	0,45**	0,53**	1			
<b>8</b> Instrumentele steun	3,50	0,90	0,607	0,02	0,02	0,07	0,30**	0,55**	0,58**	0,43**	1		
<b>9</b> Creatief werk-privé management	3,09	0,90	0,872	0,09	-0,01	0,12	0,42**	0,71**	0,63**	0,50**	0,68**	1	
<b>10</b> FSSB	3,16	0,74	0,930	0,06	-0,00	0,07	0,42**	0,76**	0,87**	0,75**	0,76**	0,87**	1

\*\*P<0,01 \*P<0,05

## 4.2 Regressieanalyses

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de multiële hiërarchische regressie methode. Dit betekent dat er meerdere modellen gemaakt worden waarin allereerst alleen controlevariabelen zijn opgenomen, vervolgens de onafhankelijke variabele en tot slot de mediërende variabele. Tot slot is een Sobel test uitgevoerd.

Voordat de regressieanalyse is uitgevoerd zijn eerst de voorwaarden van Baron&Kenny getoetst.

Voorwaarde 1 stelt dat de onafhankelijke variabele van invloed is op de mediator (LMX). Voor dit onderzoek betekent dit dat het rolmodel, emotionele steun, instrumentele steun en creatieve steun van invloed zijn op LMX. De resultaten hiervan zijn in onderstaande tabellen weergegeven.

**Tabel 3: Invloed schalen incl. controlevariabelen (mediator LMX)**

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
<b>Geslacht</b>	-0,047	-0,031	-0,026	-0,019	-0,033
<b>Leeftijd</b>	0,118	0,059	0,037	-0,002	0,036
<b>Organisatie</b>	-0,076	-0,065	-0,012	-0,056	-0,037
<b>Rolmodel</b>	0,462*				
<b>Emotionele steun</b>		0,739*			
<b>Instrumentele steun</b>			0,549*		
<b>Creatief werk-privé management</b>				0,718*	
<b>FSSB</b>					0,767*

\*p<0,05

Uit de regressieanalyses blijkt dat alle schalen van invloed zijn op de mediator LMX. Bij het rolmodel was  $\beta=0,462$  en  $p<0,05$ , voor emotionele steun geldt dat  $\beta=0,739$  en  $p<0,05$ . Instrumentele steun had als resultaat  $\beta=0,549$  en  $p<0,05$  en tot slot creatieve steun  $\beta=0,718$  en  $p<0,05$ . FSSB als geheel is dan logischerwijs ook van invloed met  $\beta=0,767$  en  $p<0,05$ . De kanttekening bij emotionele steun, creatief werk-privé management en FSSB is dat de correlatie met LMX hoog was  $>0,7$ .

Verder valt op dat geen van de controlevariabelen geslacht, leeftijd of organisatie van invloed is op LMX. De organisatie waar een persoon werkt (Universiteit of ROC) is dus niet van invloed op de relatie met de leidinggevende.

Voorwaarde 2 stelt dat de onafhankelijke variabelen van invloed zijn op de afhankelijke variabele (Betrokkenheid). Ook hier zijn per schaal de resultaten in tabel gezet.

**Tabel 4: Invloed schalen (Afhankelijke variabele: Betrokkenheid organisatie)**

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
<b>Geslacht</b>	-0,107	-0,099	-0,118	-0,102	-0,105
<b>Leeftijd</b>	0,141	0,131	0,119	0,076	0,119
<b>Organisatie</b>	0,049	0,066	0,085	0,069	0,060
<b>Rolmodel</b>	0,238*				
<b>Emotionele steun</b>		0,394*			
<b>Instrumentele steun</b>			0,292*		
<b>Creatief werk-privé management</b>				0,403*	
<b>FSSB</b>					0,408*

\* $p < 0,05$

Ook aan voorwaarde 2 is voldaan want het rolmodel heeft  $\beta = 0,238$  en  $p < 0,05$ , emotionele steun  $\beta = 0,394$  en  $p < 0,05$ , instrumentele steun  $\beta = 0,292$  en  $p < 0,05$  en tot slot had creatief werk-privé management  $\beta = 0,403$  en  $p < 0,05$ . FSSB als geheel heeft  $\beta = 0,408$  en  $p < 0,05$ . Alle schalen zijn dus van invloed op de afhankelijke variabele betrokkenheid. Bij de controlevariabelen is het ook nu het geval dat ze geen invloed hebben op de betrokkenheid. Er is dus geen verschil tussen beide onderwijsorganisaties. Op basis van deze analyse wordt hypothese 2: 'FSSB heeft een positief effect op de betrokkenheid bij de organisatie' niet verworpen.

Voorwaarde 3 is dat LMX (mediator) van invloed is op de afhankelijke variabele (Betrokkenheid). Ook aan deze voorwaarde is voldaan want  $\beta = 0,393$  en  $P < 0,05$ . Hypothese 3: 'LMX heeft een positief effect op de betrokkenheid bij de organisatie' wordt dus niet verworpen.

**Tabel 5: Invloed LMX (Afhankelijke variabele: Betrokkenheid organisatie)**

<b>Geslacht</b>	-0,093
<b>Leeftijd</b>	0,110
<b>Organisatie</b>	0,106
<b>LMX</b>	0,393*

\*p&lt;0,05

Voor de vierde en laatste voorwaarde is een multiële hiërarchische regressie gemaakt waarin eerst de controlevariabelen geslacht, leeftijd en organisatie zijn toegevoegd. Vervolgens is in stap 2 de onafhankelijke variabele in het model gevoegd en tot slot in stap 3 LMX. Aan mediatie is voldaan als het effect van de onafhankelijke variabele afneemt als LMX is toegevoegd aan het model. Onderstaand de resultaten hiervan

**Tabel 6: Multiële hiërarchische regressie (Onafhankelijke: Rolmodel)**

<b>Variabele</b>	<b>Betrokkenheid bij de organisatie</b>		
	$\beta$	Totale R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Stap 1: Controlevariabelen</b>			
Geslacht	-0,102		
Leeftijd	0,132		
Organisatie	0,084	0,05	0,04
<b>Stap 2: Onafh. Var.</b>			
Rolmodel	0,253*	0,11	0,10
<b>Stap 3: Mediator</b>			
LMX	0,370*		
Rolmodel	0,082	0,22	0,20

\*P &lt; .05

**Tabel 7: Multipele hiërarchische regressie (Onafhankelijke: Emotionele steun)**

Variabele	$\beta$	Betrokkenheid bij de organisatie	
		Totale R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Stap 1: Controlevariabelen</b>			
Geslacht	-0,101		
Leeftijd	0,137		
Organisatie	0,094	0,05	0,04
<b>Stap 2: Onafh. Var.</b>			
Emotionele steun	0,401*	0,22	0,20
<b>Stap 3: Mediator</b>			
LMX	0,215*		
Emotionele steun	0,242*	0,24	0,22

**Tabel 8: Multipele hiërarchische regressie (Onafhankelijke: Instrumentele steun)**

Variabele	$\beta$	Betrokkenheid bij de organisatie	
		Totale R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Stap 1: Controlevariabelen</b>			
Geslacht	-0,108		
Leeftijd	0,142		
Organisatie	0,101	0,06	0,05
<b>Stap 2: Onafh. Var.</b>			
Instrumentele steun	0,299*	0,15	0,13
<b>Stap 3: Mediator</b>			
LMX	0,322*		
Instrumentele steun	0,122	0,22	0,20

**Tabel 9: Multipele hiërarchische regressie (Onafhankelijke: Creative steun)**

Variabele	$\beta$	Betrokkenheid bij de organisatie	
		Totale $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Stap 1: Controlevariabelen</b>			
Geslacht	-0,105		
Leeftijd	0,122		
Organisatie	0,091	0,05	0,04
<b>Stap 2: Onafh. Var.</b>			
Creatief werk-privé management	0,404*	0,21	0,19
<b>Stap 3: Mediator</b>			
LMX	0,220*		
Creatief werk-privé management	0,246*	0,23	0,21

Voor elke tabel worden nu de belangrijkste resultaten besproken.

Uit de eerste multipele regressie waarin het rolmodel in stap 2 is ingevoegd, blijkt dat het effect met alleen de controlevariabelen erbij van invloed is op betrokkenheid want  $\beta=0,253$  en  $p<0,05$ . Alle controlevariabelen zijn in alle stappen niet significant van invloed op de betrokkenheid bij de organisatie. Belangrijk is in deze analyse dat het effect van rolmodel op betrokkenheid afneemt als LMX in het model is toegevoegd want  $\beta=0,082$ , dit is een grote afname en bovendien is het rolmodel niet meer significant van invloed op de betrokkenheid. LMX is daarentegen  $\beta=0,370$  en  $p<0,05$ , waardoor we kunnen concluderen dat er in dit model sprake is van volledige mediatie. Het effect van rolmodel is weg als LMX is toegevoegd. Om deze reden is een Sobel test niet nodig want dat is alleen nodig als er sprake is van partiële mediatie. De verklaarde variantie van de variabelen op de betrokkenheid neemt elke stap toe. In stap 1 is deze laag want maar 5%, in stap 2 is dit 11% en in de laatste stap als LMX is toegevoegd wordt dit 22%. Ook dit geeft aan dat het effect van LMX op betrokkenheid groter is dan het effect van het rolmodel op de betrokkenheid bij de organisatie.

In het tweede model is de emotionele steun de onafhankelijke variabele. Belangrijk bij deze analyse is dat hier sprake is van multicollineariteit van emotionele steun en LMX want VIF waarde was 2,2. In deze analyse bleek dat de onafhankelijke variabele in stap 2 een positief significant effect heeft op de betrokkenheid want  $\beta=0,401$  en  $p<0,05$ .

In de derde stap is LMX toegevoegd en dan neemt de emotionele steun af van  $\beta=0,401$  naar  $\beta=0,242$  waarbij in beide gevallen  $p<0,05$  is. Het effect van LMX in deze derde stap is  $\beta=0,215$  en  $p<0,05$ . Er is dus volgens deze analyse sprake van een partieel mediërend effect en dus is er een Sobel test uitgevoerd, het resultaat hiervan was een Z-score van 5,94 en dit is groter dan 1,96. Belangrijk is echter de multicollineariteit van de emotionele steun en LMX. Het is niet goed mogelijk om met deze gegevens de conclusie te trekken dat LMX de relatie medieert omdat beiden ongeveer hetzelfde meten. Het blijkt ook dat de verklaarde variantie in tegenstelling tot het eerste model (rolmodel) maar beperkt toeneemt. Zonder LMX is dit 22% en met LMX stijgt dit naar 24%.

In het derde model is de instrumentele steun de onafhankelijke variabele, en deze variabele voldeed net als het rolmodel aan alle eisen en dus ook aan de eis dat er geen multicollineariteit aanwezig mag zijn. Uit de analyse bleek dat het effect van instrumentele steun op betrokkenheid positief significant is want  $\beta=0,299$  en  $p<0,05$ . Het gaat hier om de tweede stap waarin LMX nog niet in het model is opgenomen. De verklaarde variantie is op dat moment 15%. In de derde stap is LMX toegevoegd en dit heeft invloed op het verband van de instrumentele steun op de betrokkenheid bij de organisatie. De invloed van de onafhankelijke variabele valt in dit model weg want  $\beta=0,122$  maar is ten opzichte van stap 2 niet meer significant. LMX daarentegen heeft  $\beta=0,322$  waarbij  $p<0,05$  is en dus is hier net als in het eerste model sprake van volledige mediatie. Ook hier is dus geen Sobel test uitgevoerd.

Tot slot de analyse waarbij de creatief werk-privé management de onafhankelijke variabele is. Hier is ook sprake van multicollineariteit met LMX want VIF waarde was 2,1. Ook hier is het dus niet goed mogelijk uitspraken te doen over een eventueel mediërend effect. De invloed van creatief werk-privé management in stap 2 op betrokkenheid bij de organisatie is  $\beta=0,404$  en  $p<0,05$ . Op dat moment is de verklaarde variantie van het model 21%. Vervolgens is LMX toegevoegd en dan neemt de invloed van creatief werk-privé management af want  $\beta=0,246$  en  $p<0,05$ , LMX is dan  $\beta=0,220$  en  $p<0,05$ . De verklaarde variantie neemt ook hier maar weinig toe, want na de laatste stap is deze 23%. Dit is waarschijnlijk te verklaren door de multicollineariteit, de onafhankelijke en mediërende variabele meten ongeveer hetzelfde. Ook voor deze analyse is een Sobel test uitgevoerd en hieruit bleek dat de Z-score 5,87 was en dit is groter dan 1,96.

## 5 Conclusie

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de studie naar effecten van FSSB zoals Hammer et al. (2008) suggereerden. In dit onderzoek is het verband onderzocht tussen FSSB en betrokkenheid bij de organisatie, waarbij LMX als mediator werd opgenomen. Dit laatste is gebeurd op basis van het onderzoek van Bagger en Li (2011) waarin dezelfde concepten (FSSB en LMX) zijn opgenomen maar waarbij de uitkomstvariabelen verloopgeneigdheid en baan tevredenheid. Aan de suggestie van Odle-Dusseau et al. (2012) is niet voldoende voldaan omdat uit de respons bleek dat bijna 2/3 van de respondenten vrouwelijk was. Het verschil met het onderzoek van Odle-Dusseau et al. (2012) is dan ook niet groot want daar was 72% van de respondenten vrouwelijk. De maatschappelijke relevantie was onderzoek naar effecten van leiderschap in de publieke sector en de mate van betrokkenheid zoals werknemers ervaren. Dit onderzoek heeft daar aan bijgedragen omdat bij twee onderwijsinstellingen (Universiteit en ROC) de CPSI vragenlijst is afgenomen waarin de genoemde concepten uitgebreid aan bod zijn gekomen.

De doelstelling van dit onderzoek was een studie naar een eventueel mediërend effect van LMX op de relatie tussen FSSB en betrokkenheid. De daarbij behorende hoofdvraag van dit onderzoek luidde: heeft LMX een mediërend effect op de relatie tussen FSSB en de mate van betrokkenheid aan de organisatie?

Beantwoording van de hoofdvraag is op basis van dit onderzoek niet mogelijk. Als gevolg van het probleem van multicollineariteit tussen FSSB en LMX is het oorspronkelijke model niet getoetst. Wel zijn de afzonderlijke schalen getoetst aan betrokkenheid waarbij LMX als mediator is opgenomen. Beperking van deze oplossing was dat ze onafhankelijk van elkaar zijn getoetst waardoor het niet mogelijk is om aan te tonen dat de ene schaal meer of een sterker effect heeft dan de ander.

Van de vier opgestelde hypothesen was de laatste (De relatie tussen FSSB en betrokkenheid bij de organisatie wordt gedeeltelijk gemedieerd door LMX) verworpen toen bleek dat FSSB en LMX sterke onderlinge samenhang vertoonden. Hypothese 1 was dat FSSB invloed heeft op LMX. Deze wordt niet verworpen omdat  $\beta=0,767$  en  $p<0,05$ . De hoge Betawaarde is ook een gevolg van de samenhang. Hypothese 2 was dat FSSB invloed heeft op betrokkenheid. Ook deze wordt niet verworpen want  $\beta=0,408$  en  $p<0,05$ .



Steun van de leidinggevende heeft dus een positief effect op de mate van betrokkenheid bij de organisatie. De derde hypothese was de invloed van LMX op de betrokkenheid. Omdat dit concept lijkt op FSSB is het logisch dat ook deze hypothese niet wordt verworpen,  $\beta=0,393$  en  $p<0,05$ .

In het verleden zijn de relaties tussen FSSB, LMX en betrokkenheid los van elkaar onderzocht. Uit het onderzoek van Odle-Dusseau (2012) bleek dat FSSB een positief effect heeft op de betrokkenheid en dit is in dit onderzoek bevestigd. Omdat in dit onderzoek is gebleken dat de schalen onderling samenhang vertoonden zijn ze ook los van elkaar getoetst aan de betrokkenheid en het resultaat was dat ze allemaal een positief effect hebben op de betrokkenheid.

Een andere uitkomst uit het verleden was dat een goede kwaliteit LMX een positief effect heeft op de betrokkenheid bij de organisatie (Gerstner & Day, 1997; Jaskyte, 2004; Tummers & Knies, 2012). In dit onderzoek is dat zoals werd verondersteld nog eens bevestigd.

Problemen waren er wel met de relatie tussen FSSB en LMX. Bagger en Li (2011) hebben deze relatie onderzocht, maar hierbij alleen de emotionele steun opgenomen. Het resultaat in dat onderzoek was dat emotionele steun een positief effect had op LMX. In dit onderzoek bleek dat er sprake is van collineariteit tussen de beide variabelen (emotionele steun en LMX). Dat resultaat is toch een opmerkelijk verschil met Bagger en Li (2011).

Het valt uit deze resultaten van de multiële hiërarchische regressies op dat de schalen die geen multicollineariteit vertoonden met LMX, geen invloed meer hebben als LMX is toegevoegd, er is dus sprake van volledige mediatie. Dit betekent dat het verband van het rolmodel en de instrumentele steun met betrokkenheid, volledig verklaard wordt door LMX. Bij de andere twee schalen, emotionele steun en creative steun, viel het effect van de schaal op betrokkenheid voor een deel weg toen LMX werd toegevoegd. Hier was sprake van partiële mediatie. Dus voor deze schalen geldt in dit onderzoek dat het verband met betrokkenheid op werk deels is verklaard door LMX.

Voor de wetenschap betekent dit een eerste aanzet van onderzoek naar effecten van schalen van FSSB op betrokkenheid waarbij LMX mediator is.

Daarnaast is een belangrijke bijdrage dat de schalen onderling samenhang blijken te vertonen en dat dit perspectief biedt voor toekomstig onderzoek.

Voor het ROC en de universiteit heeft dit onderzoek enkele belangrijke uitkomsten over de steun van de leidinggevende, de relatie met de leidinggevende en de betrokkenheid bij de organisatie. Het bleek dat de organisatie waar iemand voor werkte geen invloed had op de genoemde concepten, dit wel in combinatie met de overige controlevariabelen geslacht en leeftijd. Over het algemeen werd er redelijk positief gescoord, op een vijfpuntsschaal was bij alle concepten het gemiddelde groter dan 2,5. Voor de organisaties goed nieuws want werknemers voelen zich redelijk goed betrokken bij de organisatie. Ook blijkt dat de relatie met de leidinggevende vaak redelijk positief is en die draagt bij aan de mate van betrokkenheid. Voor de organisaties geeft dit ook een beeld hoe werknemers steun ontvangen van de leidinggevendens. De leidinggevende scoort het minst positief als rolmodel.

Het is echter moeilijk om een vergelijking te maken tussen de vier schalen omdat ze individueel zijn getoetst, dit is een beperking van mijn onderzoek. Een andere belangrijke beperking was het aantal respondenten. Als gevolg van de lage N bij de universiteit Utrecht is ervoor gekozen om ook het ROC in het onderzoek toe te voegen. Dit leidde weer tot problemen met de normale verdeling voor de variabele betrokkenheid.

In de toekomst is het noodzakelijk dat het FSSB model nog eens kritisch wordt getoetst omdat is gebleken dat de schalen veel overeenkomsten vertonen. Daarnaast vertoont het model overeenkomsten met LMX. Ook het resultaat van Bagger en Li (2011) in vergelijking met dit onderzoek zou nader onderzocht moeten worden omdat emotionele steun hetzelfde lijkt te meten als LMX. Daarnaast blijft de suggestie van Odle-Dusseau et al. (2012), onderzoek in organisaties waar man-vrouw verdeling gelijk is, nog open. Verder blijft het interessant om de bevindingen verder te onderzoeken in het onderwijs, dit onderzoek heeft een aanzet hier voor gegeven. Interessant voor de toekomst is om de ROC's met elkaar te vergelijken en hetzelfde geldt voor Farmaceutische wetenschappen, waar het onderzoek bijvoorbeeld over de gehele faculteit kan worden uitgezet.

## Literatuur

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Ariani, D.W. (2012). Leader-Member Exchanges as a Mediator of the Effect of Job Satisfaction on Affective Organizational Commitment: An Empirical Test. *International Journal of Management*, 29(1), 46-56.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bagger, J. & Li, A. (2011). How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective. *Journal of Management*, x(x), x-x.
- 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.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-122.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *Leadership Quarterly*, 20, 452–465.
- Deluga, R.J. (1992), *The relationship of leader-member exchange with laissez faire, transactional, transformational leadership in naval environments*, in: Clark, K.E., Clark, M.B. and Campbell, D.P. (Eds), *Impact of Leadership*, Centre of Creative Leadership, Greensboro, NC, 237-47.
- Field, A. (2005) *Discovering Statistics Using SPSS (and sex, drugs and rock 'n' roll)*, SAGE Publications.
- 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.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Graen, G., Liden, R. C, & Hoel, W (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Yragui, N.L., Bodner, T.E. & Hanson, G.C. (2008). Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35 (4), 837-856.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15, 153-168.

Korthagen, F.A.J. (2008). Authenticiteit en betrokkenheid als basis voor goed onderwijs in: L. Stevens (ed.), *Leraar wie ben je?* (NIVOZ-serie, 1), 25-33, Amsterdam/Antwerpen.

Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 655-672.

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.

Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.

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.

Mor, B., Michal, E., Missly, J. A, & Levin, A. (2001). Antecedents of retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from the past research? A review and metanalysis. *Social Service Review*, 75 (4), 625-662.

Nahrgang, J., Morgeson, F., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 256-266.

Odle-Dusseau, H.N., Britt, T.W. & Green-Shortridge, T.M. (2012). Organizational Work-Family Resources as Predictors of Job Performance and Attitudes: The Process of Work-Family Conflict and Enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (1), 28-40.

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

Regan, M. (1994). Beware the work/family culture shock. *Personnel Journal*, 73 (1), 35.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.

Steiner, D.D. (1997). Attribution In Leader-Member Exchanges: Implications for Practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (1), 59-71.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon, Boston.

Thompson, C.A. & Prottas, D.J. (2005). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 100-118.

Thompson, C. A., Jahn, E., Kopelman, R., & Prottas, D. (2004). The impact of perceived organizational and supervisory family support on affective commitment: A longitudinal and multi-level analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16, 545-565.

Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B. (1999), An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.

Tummers, L. & Knies, E. (2012). Leadership and its effects: A public sector study on LMX, meaningfulness and outcomes inside and outside the work context. *In review at an international journal*.

Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D., & Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

### Websites

CDA (2012). *Brede steun voor initiatiefwet 'flexibel werken'*. [[http://www.cda.nl/Actueel/Nieuws/Nieuwsbericht/2012/2/7/Brede\\_steun\\_voor\\_initiatiefwet\\_flexibel\\_werken.aspx](http://www.cda.nl/Actueel/Nieuws/Nieuwsbericht/2012/2/7/Brede_steun_voor_initiatiefwet_flexibel_werken.aspx)]. 4 mei 2012.

P&O Actueel (2010). *Uittocht personeel onderwijs en overheid*. [<http://www.penoactueel.nl/nieuws/uittocht-personeel-onderwijs-en-overheid-5397.html>]. 4 mei 2012.

Rijksoverheid (2012). *Toespraak minister Spies bij opening Jonge Ambtenarendag*. [<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2012/03/29/toespraak-minister-spies-bij-opening-jonge-ambtenarendag.html>]. 4 mei 2012.

Stamos (2010). *Werkgelegenheid in personen*. [<http://stamos.nl/index.rfx?verb=findvar&var=2>]. 2 juli 2012.

Universiteit Utrecht (2009). *Feiten en Cijfers*. [<http://www.uu.nl/faculty/science/NL/organisatie/profiel/Pages/cijfers.aspx>]. 11 juni 2012.

Wervingsvisies (2010). *Uittocht uit de publieke sector – weg met de marktaanpak*. [<http://www.wervingsvisie.nl/wordpress/2010/04/uittocht-uit-de-publieke-sector-weg-met-de-marktaanpak/>]. 4 mei 2012.