

# 2012

## Bachelorproject



**Het hoe en wat, van de invloed van de steun van de leidinggevende; een cross-validatie.**

*Wat is de invloed van de steun van de leidinggevende op de werk-privé balans, verloopgeneigdheid en bevlogenheid?*

Aantal woorden:  
**8.479**

Patrick van der Steen 323378

Erasmus Universiteit Rotterdam

4-7-2012

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
1. Probleemanalyse .....	4
1.1 Wetenschappelijke relevantie.....	5
1.2 Maatschappelijke relevantie .....	6
1.3 Probleemstelling.....	7
1.3.1 Doelstelling .....	7
1.3.2 Vraagstelling .....	7
1.4 Opbouw rapport .....	7
2. Theoretisch kader .....	8
2.1 Steun van de leidinggevende .....	8
2.1.1 Emotionele ondersteuning.....	8
2.1.2 Rolmodel gedrag .....	9
2.1.3 Instrumentele ondersteuning .....	9
2.1.4 Creatief werk-privé management.....	9
2.2 Werk-privé balans .....	9
2.2.1 Werk-privé conflict .....	10
2.2.2 Werk-privé verrijking .....	10
2.3 Verloopgeneigdheid .....	11
2.4 Bevlogenheid .....	11
2.5 Conceptueel model .....	11
3. Methodologische verantwoording.....	13
3.1 De casus.....	13
3.1.1 Het Da Vinci College .....	13
3.2 Steekproeftrekking en respons .....	14
3.3 Operationalisatie .....	15
3.3.1 Validiteit en betrouwbaarheid.....	16
3.3.2 Operationalisatie per concept .....	16
3.4 Manier van data-analyse .....	19
3.5 Voorwaarden regressie-analyses .....	19
4. Resultaten.....	20
4.1 Beschrijvende statistiek.....	20
4.2 Toetsende statistiek .....	21
4.2.1 Werk-privé balans .....	21

4.2.2 Bevlogenheid .....	22
4.2.3. Verloopgeneigdheid .....	23
4.2.4 FSSB .....	23
5. Conclusie .....	25
Literatuurlijst .....	28
BIJLAGE .....	30

## Samenvatting

Een goede werk-privé balans is, zeker gezien de huidige ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, van essentieel belang en is de laatste jaren eigenlijk alsmaar belangrijker geworden. Eerdere onderzoeksresultaten laten zien dat de steun van de leidinggevende hierbij van essentieel belang is. Niet alleen is gebleken dat deze steun van invloed is op de ervaring van de werk-privé balans, maar ook verband houdt met de werktevredenheid van werknemers en de verloopgeneigdheid. In dit onderzoek zijn de resultaten uit eerdere onderzoeken getoetst door middel van een cross-validatie. In plaats van werktevredenheid is er echter gekozen voor *bevlogenheid*.

Uit de verschillende regressie-analyses (n = 207) komt naar voren dat *de steun van de leidinggevende* (family supportive supervisor behavior; FSSB) verband houdt met de ervaring van de werk-privé balans, bevlogenheid en de verloopgeneigdheid. Binnen de ervaring van de werk-privé balans is werk-privé verrijking niet significant gerelateerd aan *de steun*, de algehele ervaring van de werk-privé balans daarentegen wel. De afzonderlijke dimensies van FSSB lijken sterk met elkaar te correleren en houden afzonderlijk nauwelijks verband met de afhankelijke variabelen. De dimensie *creatief werk-privé management* is als enige wel significant gerelateerd met twee van de drie afhankelijke variabelen; de dimensie houdt verband met bevlogenheid en met verloopgeneigdheid.

## 1. Probleemanalyse

De arbeidsmarkt is sterk aan veranderingen onderhevig. Deze veranderingen zijn wellicht wel het sterkst zichtbaar in de publieke sector. Niet alleen verandert de samenleving en daarmee de arbeidsmarkt, speelt technologie een steeds belangrijkere rol en is een Europese en internationale oriëntatie steeds belangrijker. Ook de gevolgen van de huidige crisis zijn te merken, en dit geldt zeker ook voor het publieke domein. Doorwerken tot het 67<sup>ste</sup> levensjaar, of wellicht wel langer is een realistische vooruitblik (Rijksoverheid.nl, 2012). Verder is het de (Europese) ambitie om steeds meer vrouwen in de top te hebben (Europa-nu.nl, 2012). Er wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van mobiele technologieën en een ieder is op die manier overal en altijd bereikbaar. De druk die dit met zich mee brengt is binnen de publieke sector wellicht nog sterker aanwezig, 'de overheid' heeft hierbij immers ook nog een voorbeeld rol. Het is immers het beleid en de ambitie van 'de overheid' en van haar wordt dan ook een leidende positie verwacht. Het woord 'leidend' is hierbij essentieel binnen dit onderzoek. Leiderschap staat centraal.

Een ander belangrijk element dat hierin terugkomt, is de verhouding werk – privé. Dit gebeurt op meerdere manieren. Vrouwen maken namelijk vaker gebruik van werk – privé arrangementen dan mannen (Den Dulk, 2008: p. 1233). En als de ambities om arbeidsparticipatie onder vrouwen en meer vrouwen in de top worden waargemaakt, zal de aandacht hiervoor toenemen en ook een belangrijkere en grotere rol gaan spelen. Ook door de toenemende bereikbaarheid zullen grenzen tussen werk en privé vervagen. De balans hiertussen is van belang voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Priorities, 2012), en daarmee de mogelijkheid om tot het 67<sup>ste</sup> levensjaar of langer door te kunnen werken.

Het thema leiderschap staat centraal, omdat de rol van de leidinggevende essentieel is voor de balans tussen werk en privé en bij de manier waarop deze balans wordt ervaren door de werknemer. De rol van de leidinggevende vertaalt zich in dit onderzoek in de steun van de leidinggevende en geldt als het centrale concept. Dit concept is theoretisch onderbouwd in paragraaf 2.1. Naast dat een positief ervaren werk-privé balans een belangrijke uitkomst is van de steun die door de leidinggevende wordt gegeven, zijn er meerdere positieve gevolgen die gepaard gaan met de steun van de leidinggevende aangaande de werk-privé balans (Hammer et al. 2009: p. 852). De steun kan bijvoorbeeld van positieve invloed zijn op de werktevredenheid van een medewerker. Eerder onderzoek heeft hier de eerste resultaten voor laten zien (Hammer et al. 2009: 52). Doel van dit onderzoek is dan ook cross-validatie van deze eerdere resultaten. Niet alleen een goed ervaren werk-privé balans is van belang voor de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook andere indicatoren zoals de verloopgeneigdheid en werktevredenheid lijken van essentieel belang te zijn.

## 1.1 Wetenschappelijke relevantie

Hammer et al. (2009: p.18) stellen: *“Future studies are needed that replicate our multidimensional, multilevel FSSB measure in a variety of contexts across occupations and cultures”*. Zij geven hierbij aan dat er een groot verschil kan zitten tussen verschillende situaties waarbij een werknemer met bijvoorbeeld een werk-privé conflict heeft te maken. Er kan bijvoorbeeld een groot verschil zijn tussen een medewerker die veel moet overwerken en iemand die problemen heeft met de zorg voor de kinderen thuis. Om de bevindingen uit hun onderzoek verder te kunnen valideren is het van belang dat het onderzoek in andere landen en onder andere onderzoeksgroepen wordt uitgevoerd, zeker aangezien cultuur een belangrijke rol kan spelen bij de manier waarop met de werk-privé balans wordt omgegaan (Hammer et al, 2009: p. 18). Dit onderzoek voorziet in deze behoefte en zal hiermee bijdragen aan de cross-validatie van de onderzoeksresultaten van Hammer et al. (2009). Door dit te doen kunnen de resultaten mogelijk worden bevestigd of genuanceerd en levert dit onderzoek zo een bijdrage aan de wetenschap.

Tevens draagt dit onderzoek bij aan het verkrijgen van meer inzicht in het belang van de steun van de leidinggevende binnen organisaties. Naast de ondersteunende rol van de leidinggevende is namelijk ook de werk-privé cultuur van belang binnen organisaties (Hammer, 2009: p. 18). Van belang is om te begrijpen of de steun van de leidinggevende los gezien kan worden van de werk-privé cultuur of dat het hiermee samenvalt.

Ook Straub (2012), die eveneens een conceptueel model heeft gepresenteerd aangaande *Family Supportive Supervisor Behavior*, stelt dat verder onderzoek nodig om het concept beter te kunnen begrijpen. Belangrijk hierbij, zo stelt Straub, is dat er meer data wordt verzameld uit verschillende bronnen omdat het een complex conceptueel model is, dat sterk afhankelijk is van de context (Straub, 2012: p. 23).

Ook Bagger en Li (2012) hebben gedeeltelijk een cross-validatie gedaan waarbij zij werktevredenheid en verloopte geneigdheid hebben onderzocht als afhankelijke variabelen. Ook dit onderzoek vond echter plaats in de Verenigde Staten. Daarnaast was de voornaamste focus binnen hun onderzoek de rol van LMX (Leader-Member Exchange) hierin.

## 1.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals geschetst bij de probleemanalyse, is de arbeidsmarkt aan verandering onderhevig. Steeds meer vrouwen zijn aan het werk, in steeds meer gezinnen werken beide ouders, maar ook wordt vooral in Nederland steeds meer in deeltijd gewerkt. Hammer et al. (2007) stellen dat naast de veranderingen op de arbeidsmarkt ook een verandering is te zien in de richting van een diensteneconomie. Dit tezamen met de zojuist geschetste ontwikkelingen zorgt er voor dat de werk-privé balans steeds meer van belang is (Hammer et al. 2007: p. 167). Dit is terug te zien in het aantal beschikbare werk-privé arrangementen.

Opvallend is dat desondanks blijkt dat de werk-privé stress niet afneemt en er geen of weinig gebruik wordt gemaakt van deze arrangementen (Hammer et al., 2007: p. 8). Pas wanneer er steun is van de manager, zal er gebruik van worden gemaakt en kan de verhouding beter in balans komen (Hammer et al., 2007: p.8). Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat of iemand zijn werkplek als *family supportive* ervaart, een sterker verband houdt met iemands werk en privé welzijn dan het aantal werk-privé arrangementen (Hammer et al., 2007: p. 171). Tevens is de perceptie van een positieve werk-privé cultuur significant en positief gerelateerd aan betrokkenheid. En het gebruik van werk-privé voordelen is negatief gerelateerd aan de intentie om te vertrekken en werk-privé conflicten (Hammer et al., 2007: p. 171). Deze negatieve relatie met de intentie om te vertrekken is vooral belangrijk in het licht van de verloopgeneigdheid waarop de steun van de leidinggevende van invloed is. Iemands werk en privé welzijn kan in dit verband gezien worden als bevlogenheid. De cultuur binnen de organisatie is van invloed op het gedrag van de leidinggevende; een organisatiecultuur gekenmerkt door steun voor de werk-privé balans zorgt er voor dat de leidinggevende ook zo handelt (Hammer, 2007: p. 170).

Het onderzoek draagt er aan bij om voor leidinggevendenden duidelijk te maken wat en hoe groot nu precies het belang van "family supportive" gedrag is. Tevens kan op deze wijze de ambiguïteit rond de implementatie van "family support" worden verminderd. Effectief beleid aangaande werk-privé zaken en de uitvoering daarvan is relatief nieuw voor organisaties. Dit onderzoek zorgt voor beter begrip voor leidinggevendenden hoe steun van de werk-privé balans samenhangt met algemene steun (Hammer, 2009: p. 852).

Door de eerdere resultaten te toetsen, wordt er voor gezorgd dat de resultaten beter begrepen worden en in een bredere maatschappelijke context geplaatst kunnen worden. Daarmee wordt meer "body" gegeven aan de onderzoeksresultaten.

### **1.3 Probleemstelling**

*Op basis van bovenstaande probleemschets, maatschappelijke – en wetenschappelijke relevantie zijn de doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek opgesteld. Deze zijn hieronder geformuleerd.*

#### **1.3.1 Doelstelling**

Het bijdragen aan de cross-validatie van onderzoek naar de invloed van de steun van de leidinggevende op de werk-privé balans, verlooptgeneigdheid en bevlogenheid door eerder gedaan onderzoek op vergelijkbare wijze te onderzoeken.

#### **1.3.2 Vraagstelling**

*Wat is de invloed van de steun van de leidinggevende op de werk-privé balans, verlooptgeneigdheid en bevlogenheid?*

### **1.4 Opbouw rapport**

Nu er een probleemschets is gegeven, de maatschappelijke –en wetenschappelijke relevantie is aangetoond en de probleemstelling is geformuleerd wordt nu de volgende stap gemaakt. Achtereenvolgens komen het theoretisch kader, de methodologische verantwoording, de analyse en de conclusie(s) aan de orde.



## 2. Theoretisch kader

*Het theoretisch kader beschrijft de centrale concepten van dit onderzoek. Het zet de eerder gevormde theorie uiteen en op basis van een synthese van deze theorie worden de hypothesen opgesteld die in dit onderzoek getest worden. Deze hypothesen worden vervolgens weergegeven in het conceptueel model dat de theoretische leidraad is van dit onderzoek.*

### 2.1 Steun van de leidinggevende

In dit onderzoek staat het "construct" *Family Supportive Supervisor Behaviors* (hierna: FSSB) centraal. Dit construct is ontwikkeld door Hammer et al. (2009). Hieronder is dit concept uiteengezet. Dit concept is hiervoor, maar zal ook hierna, omschreven worden als de "steun van de leidinggevende" bij de werk-privé balans en op deze wijze zal in het vervolg van het onderzoek ook over gesproken worden.

Een leidinggevende die steun verleent aan het vinden van balans in de werk-privé balans van zijn of haar medewerker(s) is door Thomas en Ganster (1995) conceptueel als volgt gedefinieerd: "iemand die de wens van de werknemer om de balans tussen werk en privé verantwoordelijkheden te vinden benadrukt" (Staub, 2012: p. 16). Belangrijk hierbij is dat de leidinggevende de medewerker in staat stelt om deze balans te vinden (Bagger en Li, 2011: p. 3).

Door Hammer et al. (2009) is een onderscheid gemaakt tussen vier dimensies van FSSB:

- Emotionele ondersteuning
- Rolmodel gedrag
- Instrumentele ondersteuning
- Creatief werk-privé management

#### 2.1.1 Emotionele ondersteuning

Emotionele ondersteuning focust zich op de perceptie van iemand dat er voor hem of haar wordt gezorgd, dat iemands gevoelens in ogenschouw worden genomen en dat individuen zich op hun gemak voelen wanneer zij willen praten met de bron van ondersteuning over bijvoorbeeld privézaken wanneer dat nodig is (Hammer et al. 2009: p. 6). Emotionele ondersteuning betreft het praten met medewerkers en het op de hoogte zijn van hun privé verplichtingen. Emotionele ondersteuning van de leidinggevende gaat om de mate waarin managers er voor zorgen dat medewerkers zich voldoende op hun gemak voelen om over familie gerelateerde zaken te praten (Hammer et al. 2009: p. 6).

### *2.1.2 Rolmodel gedrag*

Bij het “rolmodel gedrag” gaat het om de leidinggevende als een goed rolmodel voor de werk-privé balans. De leidinggevende fungeert als rolmodel en laat zien hoe werk en privé gecombineerd kunnen worden. Rolmodel gedrag kan gedefinieerd worden als de mate waarin managers medewerkers in voorbeelden van strategieën en gedragingen voorzien om de werk-privé uitkomsten te optimaliseren (Hammer et al. 2009: p. 6). De leidinggevende kan bijvoorbeeld laten zien hoe je effectief om kunt gaan met de afstemming tussen werk en privé.

### *2.1.3 Instrumentele ondersteuning*

Instrumentele ondersteuning is reactief en heeft betrekking op de steun van de leidinggevende wanneer hij of zij reageert op individuele dagelijkse werknemersbehoeftes aangaande werk-privé arrangementen (Hammer et al. 2009: p. 7). Het kan hier gaan om de vraag om een aanpassing te maken in het rooster of het toestemming geven voor het gebruik maken van een werk-privé arrangement. Het gaat hier om dagelijkse routine reacties op roosterconflicten (Hammer et al. 2009: p. 7). Een praktijkvoorbeeld hiervan is een situatie wanneer een medewerker niet in staat is om een oppas voor de kinderen te vinden, en om die reden de leidinggevende verzoekt om eerder naar huis te mogen gaan of een andere dag te kunnen werken dan volgens planning.

### *2.1.4 Creatief werk-privé management*

In tegenstelling tot instrumentele ondersteuning, wat meer individueel georiënteerd is en als reactie op een verzoek van een medewerker, is werk-privé management proactief, meer strategisch en innovatief (Hammer et al. 2009: p. 7). Het wordt gedefinieerd als manager-geïnitieerde acties om werk te herstructureren om zodoende voor effectieve medewerkers tijdens en buiten het werk te zorgen (Hammer et al. 2009: p.7). Een voorbeeld is hiervan is dat er organisatie breed gedacht is aan de behoeftes van de werknemers wat betreft de werk-privé balans, en dat dit ook in die hoedanigheid organisatie breed is georganiseerd.

---

*Nu uiteengezet is welk concept centraal staat in dit onderzoek en wat de onafhankelijke variabele is, worden nu de drie afhankelijke variabelen theoretisch beschreven.*

---

## **2.2 Werk-privé balans**

Werk-privé balans wordt beschouwd als de beoordeling dat werk en privé middelen toereikend zijn om aan zowel werk als privé behoeften te voldoen, zodanig dat de participatie in beide domeinen effectief is (Voydanoff, 2005: p. 825). Voydanoff zegt tevens dat gesteld is dat de domeinen werk en privé met elkaar verbonden zijn. Om deze verbinding beter te begrijpen zijn er twee perspectieven (theorieën) waarbinnen deze verbinding uitgelegd wordt.

Het eerste raamwerk is de “ecologisch systeem theorie”. Hierbij wordt er van uit gegaan dat werk en privé twee microsystemen zijn die uit patronen van activiteiten, rollen, en interpersoonlijke relaties in netwerken van *face-to-face* contact bestaan. De verbinding en processen vinden plaats tussen twee of meer microsystemen en vormen een meso-systeem (Voydanoff, 2005: p.825).

De tweede theorie, de *boundary* theorie, stelt dat wanneer de grens tussen de werk en privé microsystemen voldoende doorlatend en flexibel zijn, processen plaatsvinden waardoor aspecten van de werk en privé domeinen elkaar beïnvloeden (Voydanoff, 2005: p.825).

Hammer et al. (2009: p. 847) maken een onderscheid tussen werk-privé conflict en werk-privé verrijking. Hieronder zijn deze twee dimensies uiteen gezet.

### 2.2.1 Werk-privé conflict

Bij werk-privé conflict wordt uitgegaan van de “schaarste hypothese” die stelt dat mensen een eindige hoeveelheid tijd en energie hebben en dat werk en privé strijden om deze bronnen (Tummers & den Dulk, 2011: p.3). Werk en privébelangen kunnen met elkaar in strijd zijn doordat deze soms niet verenigbaar zijn en voor stres en uitputting zorgen (Tummers & den Dulk, 2011: p.3). Dijkers stelt daarbij dat wanneer de combinatie van werk en privé tot problemen leidt, dit er voor zorgt dat mensen minder effectief functioneren op hun werk (Tummers & den Dulk, 2011: p.3). Er kan zodoende een onderscheid worden gemaakt tussen “work-to-family-conflict” (hierna: WFC) en “family-to-work-conflict” (hierna: FWC). Problemen op het werk kunnen immers de privé-situatie negatief beïnvloeden (WFC), maar ook de thuissituatie kan de werksituatie negatief beïnvloeden (FWC).

### 2.2.2 Werk-privé verrijking

Werk-privé verrijking wordt gedefinieerd als de mate waarin ervaringen in de ene rol de kwaliteit van het leven in de andere rol verbeteren (Greenhaus & Powell, 2006: p. 72). Werk en privé worden als aanvullend gezien. Succes op het werk kan iemands eigenwaarde verhogen, wat de kwaliteit van leven in andere domeinen van het leven kan verbeteren (Greenhaus & Powell, 2006: 80). Net als bij werk-privé conflict kan hier de thuissituatie de werksituatie beïnvloeden en andersom; in dit geval in positieve zin. Ook hier kan een onderscheid gemaakt tussen “work-to-family enrichment” (hierna: WFE) en “family-to-work enrichment” (hierna: FWE). WFE gaat uit van een positieve invloed van de werksituatie op de privé-situatie en FWE gaat uit van een positieve invloed van de privé-situatie op de werksituatie.

### 2.3 Verloopgeneigdheid

Lyons (1976) definieert het begrip verloopgeneigdheid als de geneigdheid om te vertrekken bij de organisatie waar men werkt. Het vertrekken bij een organisatie is zowel een cognitief als een gedragsfenomeen (Lopa et al. 2009: p. 197). Het proces begint wanneer een medewerker ontevreden is en overweegt om te vertrekken; dit is cognitief.

Deze initiële intentie om te vertrekken kan er toe leiden dat een medewerker uiteindelijk daadwerkelijk stappen onderneemt om te vertrekken; dit is de gedraging (Lopa et al. 2009: p. 197). De medewerkers die het meest ontevreden zijn, zijn het meest geneigd om te vertrekken. De uiteindelijke beslissing om te vertrekken hangt samen met de vraag of een medewerker een acceptabel alternatief heeft gevonden (Lopa et al. 2009: p. 197).

### 2.4 Bevlogenheid

Bevlogenheid is gedefinieerd als een positieve werkbeleving; een bevredigende werkgerelateerde gemoedstoestand die is gekarakteriseerd door kracht, toewijding en absorptie (Schaufeli, 2006: p. 702). Kracht wordt gekarakteriseerd door een hoog energieniveau en mentale veerkracht tijdens het werk, de bereidheid om te investeren in iemands werk, en volharding tijdens een moeilijkere fase (Schaufeli, 2006: p. 702). Toewijding verwijst naar het sterk betrokken zijn bij iemands werk en het ervaren van een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging (Schaufeli, 2006: p. 702). Absorptie wordt gekarakteriseerd door het volledig geconcentreerd en gelukkig in beslag genomen worden door iemands werk, waardoor de tijd snel voorbij lijkt te gaan en iemand het lastig heeft zich te distantiëren van het werk (Schaufeli, 2006: p. 702).

### 2.5 Conceptueel model

Op basis van de boven beschreven concepten en eerder gedaan onderzoek door Hammer et al. (2009) is een conceptueel model (figuur 1) opgesteld dat in dit onderzoek getoetst zal worden. Op basis van de beschreven theorieën en bevindingen uit eerder onderzoek is gekomen tot onderstaande hypothesen.

**Hypothese A: De steun van de leidinggevende bij de werk-privé balans is positief gerelateerd aan een positieve ervaring van de werk-privé balans.**

In Hammer et al. (2009) is naar voren gekomen dat de steun van de leidinggevende van invloed is op de ervaring van de werk-privé balans door de werknemer. Er is een positieve relatie tussen de (mate van) steun die de leidinggevende verleent aan de werknemers, in welke van de vier beschreven rollen dan ook, en de positieve ervaring van de werk-privé balans.

Hypothese B: De steun van de leidinggevende bij de werk-privé balans positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hammer et al. (2009) hebben geconcludeerd de steun van de leidinggevende significant en positief gerelateerd is aan de arbeidstevredenheid van een medewerker. Deze bevinding komt ook naar voren in het artikel van Bagger en Li (2011). In dit onderzoek wordt niet de invloed FFSB op de werknemertevredenheid belicht, maar op de bevlogenheid. Hammer et al. (2009) stellen dan ook dat het van belang is, om naast de resultaten te cross-valideren, ook andere uitkomstvariabelen te onderzoeken.

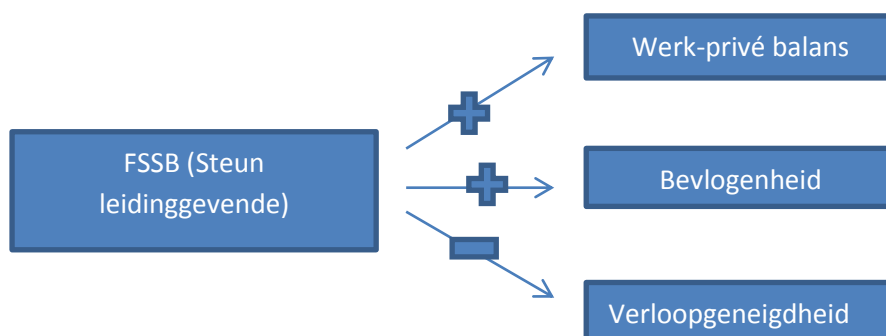
De bevlogenheid van een medewerker hangt nauw samen met de ervaring van de werk-privé balans. Rothbard stelde namelijk dat psychologische betrokkenheid bij het werk positief gerelateerd was aan de psychologische betrokkenheid bij het familieleven (Greenhaus & Powell, 2006: p. 78). Dezelfde relatie is onderzocht aangaande werktevredenheid. Bevlogenheid is daarom in dit geval een gedegen alternatieve variabele om te toetsen en om zo tevens de resultaten van Bagger en Li te kunnen verifiëren. Gezien het eerder uitgewezen positieve verband tussen *FSSB* en werktevredenheid, en gezien de relatie tussen bevlogenheid en de beleving van het familieleven, is de hypothese dat *FSSB* ook een positief en significant verband houdt met de (positieve) ervaring van de werk-privé balans.

Hypothese C: De steun van de leidinggevende bij de werk-privé balans is negatief gerelateerd aan de verloopgeneigdheid.

Zowel Hammer et al. (2009) als Bagger en Li (2011) stellen in hun onderzoek dat de steun van de leidinggevende bij de werk-privé balans van invloed is op de verloopgeneigdheid. In dit onderzoek is de hypothese dat deze bevinding gerepliceerd kan worden.

**Op basis van bovenstaande hypotheses is onderstaand conceptueel model opgesteld.**

**Figuur 1: conceptueel model.**



### 3. Methodologische verantwoording

*In de methodologische verantwoording wordt de casus kort uitgelegd, wordt uitleg gegeven over de steekproeftrekking en respons, de operationalisatie uiteengezet en de manier van data-analyse gepresenteerd.*

#### 3.1 De casus

Dit onderzoek betreft een cross validatie onderzoek, ook wel replicatie. Dit betekent dat eerder gevonden resultaten getest worden (van Thiel, 2007: p. 56). Het eerdere onderzoek dat hier wordt gerepliceerd is uitgevoerd door Hammer et al (2009). Dit onderzoek is gehouden onder medewerkers van twaalf supermarktfilialen van een supermarktketen in het middenwesten van de Verenigde Staten (Hammer et al., 2009: p. 846). Vergelijkbaar onderzoek is uitgevoerd door Bagger en Li. (2012). Zij hebben hun onderzoek gehouden onder medewerkers van een hoger onderwijs instituut in een metropool in het zuidwesten van de Verenigde Staten (Bagger en Li, 2011: p. 7). In dit onderzoek zal dit eerder gedane onderzoek getoetst worden onder medewerkers van een groot Regionaal OpleidingsCentrum (ROC): het Da Vinci College te Dordrecht.

##### 3.1.1 Het Da Vinci College

Het Da Vinci College is het regionaal opleidingscentrum voor de regio Zuid-Holland Zuid. In 2010 werkten in totaal 881 medewerkers voor in totaal 689 Fte. Het personeelsbestand bij het onderzoek van Hammer et al. (2009) bestond uit ongeveer 700 medewerkers. Het personeelsbestand van het hoger onderwijsinstituut bij het onderzoek van Bagger en Li bestond uit ongeveer 200 medewerkers.

In 2010 behoorde bij het Da Vinci College 7 procent van het personeelsbestand tot het segment directie/management, 62 procent tot de onderwijzende medewerkers en 32 procent tot de onderwijsondersteunende medewerkers<sup>1</sup>. In de gehele sector was in 2010 ongeveer 0,6 procent directie/management, 54,7 procent onderwijzend en 44,6 procent ondersteunend (Stamos, 2012). Het Da Vinci College heeft dus verhoudingsgewijs meer onderwijzend personeel en minder onderwijsondersteunend personeel<sup>2</sup>.

Naast dat het personeelsbestand qua omvang vergelijkbaar is met de eerdere onderzoek en qua verdeling deels overeen komt met de landelijke cijfers is er nog een aantal andere redenen waarom voor het Da Vinci College is gekozen. Net als andere ROC's, heeft het te maken met een vergrijzend personeelsbestand (Jaarverslag 2010 Da Vinci College). Uit een verkennend gesprek met de domeinleider Business, Wellness en Leisure blijkt dat veel medewerkers langer moeten doorwerken, en mogelijk minder gemakkelijk van baan kunnen wisselen gezien de huidige arbeidsmarktomstandigheden.

---

<sup>1</sup> Deze percentages tellen op tot in totaal 101 procent; dit heeft te maken met afrondingsverschillen.

<sup>2</sup> Door mogelijke definitie verschillen kunnen percentages verschillen; de cijfers dienen ter indicatie.

Tevens neemt de werkdruk voor de medewerkers toe. Enerzijds doordat er meer uren gemaakt moeten worden en de vergoeding per deelnemer niet of nauwelijks toe neemt, terwijl de kosten wel toenemen. Anderzijds zijn medewerkers aan verschillende veranderingen onderhevig, zoals de ICT ontwikkelingen. Verder wordt er sterk ingezet op de psychosociale arbeidsbelasting, de werkomgeving en een gezonde leefstijl. Dit alles maakt het een zeer interessante organisatie waar vele hedendaagse arbeidgerelateerde vraagstukken een rol spelen en goede werkomstandigheden van groot belang worden geacht.

Een ander belangrijk gegeven is dat het ROC steeds klantgerichter dient te zijn, aansluiting moet zoeken met het bedrijfsleven en zich daarom eigenlijk steeds sterker tussen non-profit en profit bevindt. Om die reden valt deze organisatie precies tussen de organisaties uit de voorgaande onderzoeken in, waar een duidelijk verschil tussen profit en non-profit was qua organisatietype.

### **3.2 Steekproeftrekking en respons**

Een online vragenlijst is onder alle 881 medewerkers uitgezet. 216 personen (24,52 procent) zijn gestart met de vragenlijst. Hiervan hebben 149 personen (69 procent) de vragenlijst volledig ingevuld. In totaal zijn dus 67 mensen afgehaakt. Deze non-respons is door een aantal redenen te verklaren. De voornaamste reden is dat de vragenlijst te lang duurt. Vooraf werd gesteld dat het invullen van de vragenlijst 10 minuten zou duren, uiteindelijk bleek het 15 tot 20 minuten te duren. Daarnaast is gebleken dat door technische problemen de vragenlijst soms plots halverwege stopte, waardoor men niet de gehele vragenlijst heeft ingevuld. Ook is geconstateerd dat vragen dubbelzinnig werden bevonden en als te lastig werden ervaren om gemakkelijk door de vragenlijst heen te komen. Verder heeft het Da Vinci College voor een groot deel onderwijzend personeel in dienst (62 procent). Deze medewerkers staan gedurende een werkweek veelal voor de klas en zullen minder snel de vragenlijst invullen dan medewerkers die zich voornamelijk op hun werkplek achter de computer bevinden. Tevens vinden er door het jaar heen vele onderzoeken plaats binnen de organisatie, waardoor de verwachting is dat sommige medewerkers ook "enquête-moe" worden van de vele verzoeken tot deelname aan onderzoeken.

Het responspercentage staat niet gelijk aan het vooraf gewenste percentage; het gewenste responspercentage bedroeg 40 procent. De zojuist geschetste verklaringen voor de non-respons bieden echter een heldere uitleg voor het niet behalen van dit percentage. Bij het onderzoek van Hammer et al. (2009) bedroeg het responspercentage 27 procent. Bagger en Li (2012) kenden een responspercentage van 41 procent. De behaalde respons is dus wel dusdanig dat het goed vergelijkbaar is met de eerder gedane onderzoeken. Zeker aangezien de het aantal respondent van het onderzoek van Hammer et al. veel beter vergelijkbaar was.

Ook het onderzoek van Hammer et al. werd uitgevoerd bij een (hoger)onderwijsinstelling. Het responspercentage binnen deze branche lijkt hiermee overeen te komen.

Na de eerste ronde bedroeg het responspercentage 23,7 procent; 142 medewerkers. Hiervan hadden 93 medewerkers de vragenlijst volledig ingevuld; ofwel een effectief responspercentage van 15,5 procent na de eerste ronde. In de tweede ronde, na het versturen van een herinnering via het E-zine van het Da Vinci college, hebben 74 medewerkers de vragenlijst ingevuld.

In totaal hebben dus effectief 207 medewerkers de vragenlijst ingevuld (van de 216 personen hebben er 9 de eerste vraag niet ingevuld). Daarvan was 36 procent man en 64 procent vrouw. 191 niet-leidinggevend en 16 leidinggevend. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedraagt 51. Deze verhouding komt vrijwel overeen met de verhouding binnen het totale personeelsbestand van het Da Vinci College. Ongeveer 47 procent van de werknemers bevindt zich namelijk in de leeftijdscategorie van 50 – 59 jaar. Ruim 23 procent bevindt zich in de leeftijdscategorie van 40 – 49 jaar. Van het totaal aantal medewerkers dat de vragenlijst heeft ingevuld had 4,9 procent het lager voortgezet onderwijs als hoogst genoten (afgeronde) opleiding en 5,9 procent het algemeen voortgezet onderwijs. Voor 13,2 procent was dit het middelbaar beroepsonderwijs, voor de ruime meerderheid (65,2%) het hoger beroepsonderwijs en 10,8 procent het wetenschappelijk onderwijs.

Voor de analyse is gebruik gemaakt van de resultaten van de volledige ingevulde vragenlijsten. Deelname aan de vragenlijst was vrijwillig en anoniem. Er stond geen beloning tegenover deelname. Het onderzoek omschreven als een onderzoek naar leiderschap en kwaliteit van werk, uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam, als onderdeel van een bachelorscriptie.

### **3.3 Operationalisatie**

Er is bij het onderzoek gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde CSPI-vragenlijst. De items in de vragenlijst zijn gebaseerd op eerder uitgevoerd onderzoek waar schalen zijn opgesteld, d.m.v. pilots, voor het meten van bepaalde concepten.

Per concept zijn verschillende vragen opgesteld die dit concept meten en de daarbij behorende antwoordcategorieën. Deze categorieën kunnen veelal beantwoord worden op een Likertschaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor “helemaal mee oneens” en 5 voor “helemaal mee eens”. Een enkele keer is van deze categorieën afgeweken.



### *3.3.1 Validiteit en betrouwbaarheid*

De validiteit van het onderzoek is op verschillende manieren gewaarborgd. Dit gebeurt onder andere doordat de vragen van de vragenlijst gebaseerd zijn op verschillende pilots door erkende onderzoekers. Doordat hetzelfde meetinstrument (vragenlijst) wordt gebruikt als het voorgaande vergelijkbare onderzoek, kunnen de resultaten gevalideerd worden. Dit is het doel van dit onderzoek; de voorgaande resultaten valideren. Doordat het responspercentage, gezien het hoge aantal medewerkers en in vergelijking met het eerder gedane onderzoek, redelijk hoog was (25 procent) kunnen de resultaten gegeneraliseerd worden en bevordert de externe validiteit. Door gebruik te maken van gestandaardiseerde metingen wordt de externe validiteit verhoogd (Van Thiel, 2007: p. 85). De herhaalbaarheid en toepassing van het onderzoek in een andere situatie zorgen eveneens voor een grotere betrouwbaarheid.

### *3.3.2 Operationalisatie per concept*

*Om specifiek in te gaan op de operationalisatie van de afzonderlijke concepten wordt per concept van dit onderzoek ingezoomd op de specifieke operationalisatie binnen de vragenlijst. Per concept is tevens een voorbeeldvraag gepresenteerd en de mogelijke scores die het aan kan nemen.*

#### *Family Supportive Supervisor Behaviors*

In totaal zijn er dertien vragen opgesteld met betrekking tot het concept "steun van de leidinggevende". Deze vragen en de bijbehorende schalen zijn gebaseerd op het artikel van Hammer et al. (2008). De vragen zijn gegroepeerd naar "soort FSSB". Deze uitsplitsing is in de vragenlijst nog niet gemaakt. Deze groepering is gebaseerd op Hammer et al. (2008) waarin deze uitsplitsing ook is gemaakt. Op een schaal van 1 tot 5 kon hierbij aangegeven worden in hoeverre men het hiermee eens is. Met daarbij een extra categorie "n.v.t.". Bij eerder onderzoek van Hammer et al. bedroeg de Cronbachs Alpha (hierna: C.A.) van alle dimensies samen 0.94. In dit onderzoek bedroeg deze 0,933. Hieronder wordt er per dimensie kort verder op ingegaan. Er is voor gekozen dat van de 13 vragen die betrekking hebben op FSSB, er minimaal 10 vragen ingevuld moeten zijn. Door deze voorwaarde in te bouwen, zeggen de resultaten ook daadwerkelijk iets. Hoe minder vragen er zijn ingevuld, hoe minder dit zegt over de gemiddelde score. Ook bij de afzonderlijke schalen van FSSB is om die reden deze voorwaarde ingebouwd.

#### *Emotionele ondersteuning*

De dimensie "emotionele ondersteuning" wordt aan de hand van een viertal vragen gemeten. Een van de stellingen is: "Mijn leidinggevende is bereid te luisteren naar mijn problemen die te maken hebben met de afstemming tussen werk en privé-leven". De C.A. van de vragen van deze dimensie bedraagt 0,922. Deze bedroeg bij het onderzoek van Hammer et al. (2009) 0,90. Minimaal drie van de vier vragen dienen te zijn ingevuld.

### *Rolmodel gedrag*

De dimensie "rolmodel gedrag" wordt aan de hand van drie vragen gemeten. Een van de stellingen is: *"Mijn leidinggevende is een goed rolmodel voor de werk-privé balans"*. De C.A. van de vragen van deze dimensie bedraagt 0,893. Ook hier lag de waarde van de C.A. iets lager bij het onderzoek van Hammer et al. (2009); 0,86. Minimaal twee van de drie vragen dienen ingevuld te zijn.

### *Instrumentele ondersteuning*

De dimensie "instrumentele ondersteuning" wordt aan de hand van drie vragen gemeten. Een voorbeeldstelling is: *"Ik kan er van op aan dat mijn leidinggevende mij helpt bij conflicterende werkroosters indien nodig"*. De C.A. van de vragen bedraagt 0,516. Deze bedroeg in het onderzoek van Hammer et al. 0,74. Dit is aanzienlijk hoger. Dit verschil zit hem waarschijnlijk in het feit dat in de enquête slechts twee van de drie vragen zijn opgenomen uit het onderzoek van Hammer et al. Omdat deze schaal uit maar twee vragen bestaat dienen beide vragen te zijn ingevuld.

### *Creatief werk-privé management*

De dimensie "creatief werk-privé management" wordt aan de hand van een drietal vragen gemeten. Een van de stellingen is: *"Mijn direct leidinggevende vraagt naar suggesties om de afstemming tussen werk en privé-leven te verbeteren voor medewerkers"*. De C.A. van de vragen bedraagt 0,879. Deze bedroeg bij het onderzoek van Hammer et al. 0,86. Drie van de vier vragen dienen te zijn ingevuld.

### *Verloopgeneigdheid*

Verloopgeneigdheid wordt gemeten op basis van vijf vragen, gebaseerd op het onderzoek van Bozeman (2001). Een voorbeeldstelling is *"Ik ga waarschijnlijk op korte termijn op zoek naar een nieuwe baan"*. Drie van de vijf vragen waren negatief geformuleerd. Om er voor te zorgen dat de antwoorden van de vijf vragen samen kunnen worden genomen zullen deze drie vragen "omgepoold" worden tot positief geformuleerde vragen. De C.A. van deze vijf vragen bedraagt 0,856. Er is voor gekozen dat drie van de vijf vragen ingevuld moeten zijn.

### *Bevlogenheid*

Bevlogenheid wordt gemeten op basis van een negental vragen, die gebaseerd zijn op de "Utrecht work engagement scale". De antwoordcategorieën variëren hierbij van "nooit" tot "altijd". Een voorbeeldstelling is *"Op mijn werk, voel ik mij vol energie"*. De C.A. van deze negen vragen bedraagt 0,973. Bij het samenstellen van de schaal *bevlogenheid* op basis van de vragen uit de enquête is er voor gekozen dat minimaal zes van de negen waardes moeten zijn ingevuld, wil het gemiddelde per respondent meetellen in de analyse.

### *Werk-privé balans*

De werk-privé balans wordt gemeten op basis van in totaal zes vragen. Drie daarvan hebben betrekking op de algemene ervaring van de werk-privé balans. Drie hebben specifiek betrekking op de werk-privé verrijking. Hieronder zal ingegaan worden op deze twee categorieën. Alle zes de vragen moeten ingevuld zijn.

### Ervaring werk-privé balans

De vragen met betrekking tot de ervaring van de algehele werk-privé balans zijn gebaseerd op de drie items van Valcour (2007). Een voorbeeldstelling is *“De manier waarop u uw tijd verdeelt tussen uw werk en uw privé-leven”*. De scores met zijn gemeten op een vijfpuntschaal van heel tevreden (= 1) tot heel ontevreden (= 5). De C.A. van de drie vragen bedraagt 0,941.

### Werk-privé verrijking

De vragen met betrekking tot werk-privé verrijking zijn opgesteld op basis van het onderzoek van Carlson et al. (2006). De vragen uit de vragenlijst hebben alleen betrekking op de werk-privé verrijking (WFE). Privé-werk verrijking komt niet aan bod, en daarmee ook niet in de analyses. De scores met betrekking tot WFE zijn eveneens gemeten op een vijfpuntschaal, maar van helemaal mee oneens (= 1) tot helemaal mee eens (= 5). De C.A. van de drie vragen bedraagt 0,957.

### Controle variabelen

Bij het onderzoek zijn vier controlevariabelen meegenomen. De demografische kenmerken betroffen *geslacht* (0 = Man, 1 = Vrouw) en *leeftijd* (in jaren). Werkgerelateerde controlevariabelen betroffen het hebben van een *leidinggevende functie* (0 = ja, 1 = nee) en het *opleidingsniveau*.

### 3.4 Manier van data-analyse

Er zal per verband een aparte multi-pele regressie analyse worden uitgevoerd. In totaal worden drie regressie-analyses uitgevoerd. Daarbij wordt de relatie en het verband tussen *FSSB* en bevlogenheid, verlooptgeneigdheid en de werk-privé balans getest. Tevens worden er twee aparte regressie-analyses uitgevoerd voor de algehele werk-privé balans en werk-privé verrijking. Ook zal er aparte regressie-analyse worden uitgevoerd waarin de afzonderlijke schalen zijn meegenomen. Bij alle analyses zijn de controlevariabelen toegevoegd om zo mogelijke belangrijke invloeden te ontdekken.

### 3.5 Voorwaarden regressie-analyses

Voor alle regressie-analyses geldt dat aan de voorwaarden is voldaan. Per regressie-analyse is in de tabellen 2, 3 en 4 een vijftal voorwaarden opgenomen. Dit betreffen de meting van de Durbin Watson, de VIF-waarde en de Cook's Distance. Ook zijn de Casewise Diagnostics vermeld. Deze laatste voorwaarde laat zien welke mogelijke uitbijters er zijn. Ook is getest op homoscedasticiteit en normaliteit. Zoals in de tabellen te zien is blijkt dat er geen enkele VIF-waarde boven de 10 en het gemiddelde dicht bij 1 is; er was dus geen sprake van een te sterke samenhang tussen de variabelen. De Durbin-Watson score was tussen de 1 en 3; er was dus geen correlatie tussen de residuen. Tevens zijn er geen cases die de regressie heel erg beïnvloeden en de Cook's distance was nooit hoger dan 1. De histogrammen en plots zagen er grofweg normaal verdeeld uit. De histogrammen zijn vergeleken met een voorbeeld histogram (Field, 2005: p. 204). De afhankelijke variabelen waren niet volledig normaal verdeeld, maar zijn vergelijkbaar met het voorbeeld histogram. Ook de plots vertonen een normale verspreiding, met enkele punten die dichter bij elkaar liggen. Ter illustratie zijn de histogrammen en plots opgenomen in de bijlage. Ter vergelijking is ook de voorbeeld histogram opgenomen in de bijlage.

## 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijvende statistiek

Uit tabel 1 blijkt dat bijna alle variabelen met elkaar correleren. Of deze correlatie eveneens geldt na controle voor andere variabelen komt bij de regressie-analyses in de volgende paragraaf naar voren. Gezien de vergelijkende aard (cross-validatie) van dit onderzoek, worden de hierna volgende statistieken vergeleken met de resultaten van het eerder gedane onderzoek.

#### *Family Supportive Supervisor Behaviors*

FSSB scoort gemiddeld een 3.18 op een schaal van 1 tot 5. Gemiddeld wordt de rol van de leidinggevende dus als bovengemiddeld gezien. Binnen de dimensies, ook wel schalen, van FSSB scoort de dimensie "Rolmodel" het laagst; gemiddeld 2.82.

In vergelijking met het onderzoek van Bagger en Li ligt de waarde die FSSB is toegekend laag. Daar betrof het gemiddelde 4.21 op eveneens een schaal van 1 tot 5. Bij het onderzoek van Hammer et al. (2009) bedroeg het gemiddelde 3.48 en dit stemt meer overeen met de resultaten van dit onderzoek.

#### *Bevlogenheid*

Bevlogenheid kent een gemiddelde waarde van 5.33 op een schaal van 1 tot 7. Op een vijfpuntsschaal betekent dit een gemiddelde van 3.81. Hiermee heeft bevlogenheid gemiddeld de hoogste score van de verschillende afhankelijke variabelen.

In plaats van werktevredenheid is in dit onderzoek gekozen voor de variabele bevlogenheid. De correlatie met FSSB blijkt hetzelfde te zijn als de correlatie van werktevredenheid met FSSB bij het onderzoek van Bagger en Li ( $r = 0.520$ ,  $p < 0.01$ ). Dit is dus exact gelijk. De correlatie met FSSB bij het onderzoek van Hammer et al. (2009) lag lager ( $r = 0.41$ ,  $p < 0.05$ ).

#### *Werk-privé balans*

Werk-privé balans kent een gemiddelde score van 3.51. Werk-privé verrijking scoort hierbij iets hoger dan de algehele ervaring van de werk-privé balans. Werk-privé verrijking scoort gemiddeld 3.53 op een schaal van 1 tot 5. De betrokkenheid bij het werk lijkt dus positief uit te werken op de privé situatie. De algehele ervaring van de werk-privé balans scoort gemiddeld 3.44.

#### *Verloopgeneigdheid*

Verloopgeneigdheid kent met 2.16 de laagste score. In dit geval is een lage score juist positief: men is niet sterk geneigd om te vertrekken. De correlatie met FSSB betreft  $-0.346$  ( $r = -0.346$ ,  $p < 0.01$ ). Een negatieve correlatie is hier gezien de variabele op zijn plaats en komt overeen met de verwachtingen uit het conceptueel model, waar eveneens een negatieve relatie is geschetst en werd verwacht. De correlatie bij het onderzoek van Hammer et al. (2009) lag hier eveneens lager ( $r = -0.24$ ,  $p < 0.05$ ). Ook hier vertonen de resultaten van het onderzoek van Bagger en Li een sterkere gelijkenis. Daar bedroeg de correlatie  $-0.034$  ( $r = -0.034$ ,  $p < 0.01$ ).

Tabel 1: Gemiddelden, Standaarddeviaties (SD), Cronbachs Alpha's en correlaties (gestandaardiseerde regressie-coëfficiënten) tussen variabelen (n=207).

	Gemiddelde	SD	Alpha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>FSSB</i>													
<b>1</b>	FSSB totaal	3,18	0,73	0,933	-								
<b>2</b>	Emotionele ondersteuning	3,34	0,96	0,922	0,869**	-							
<b>3</b>	Instrumenteel	3,50	0,84	0,51f6	0,802**	0,601**	-						
<b>4</b>	Rolmodel	2,82	0,76	0,893	0,794**	0,580**	0,562**	-					
<b>5</b>	Creatief	3,11	0,86	0,879	0,883*	0,631**	0,696**	0,611**	-				
<b>6</b>	Bevlogenheid	5,33	1,30	0,973	0,520**	0,370**	0,443**	0,407**	0,522**	-			
<b>7</b>	Verloopgeneidheid	2,16	0,94	0,856	-,346**	-,266**	-,260**	-,254**	-,354**	-,325**	-		
<b>8</b>	Werk- privé balans algemeen	3,44	0,92	0,941	0,298**	0,195*	0,365**	0,304**	0,246**	0,395**	-,231**	-	
<b>9</b>	Werk privé verrijking	3,53	0,88	0,957	0,167*	0,171*	0,082	0,186*	0,115	0,301*	-,140	0,193*	-
<b>10</b>	Werk privé balans	3,51	0,70	0,829	0,297**	0,229**	0,292**	0,334**	0,230**	0,424**	-,240**	0,787**	0,764**

\*p<0,05 \*\*p<0,01

## 4.2 Toetsende statistiek

In totaal is een drietal hypothesen opgesteld, zoals te zien in hoofdstuk 2. Per uitkomstvariabele zal nu stil worden gestaan bij de resultaten en zullen worden besproken. In tabel 2 en tabel 3 zijn alle resultaten te zien.

### 4.2.1 Werk-privé balans

De eerste hypothese stelt dat “de steun van de leidinggevende bij de werk-privé balans positief gerelateerd is aan een positieve ervaring van de werk-privé balans”. De resultaten in tabel 3 laten zien dat deze hypothese niet verworpen kan worden. De  $\beta$ -waarde laat dit verband zien en bedraagt in dit geval 0.275 ( $\beta = 0.275$ ,  $p < 0.05$ ). FSSB is dus significant en positief gerelateerd aan de positieve ervaring van de werk-privé balans.

Het model is voor 8,8 procent verklarend ( $r^2 = 0.088$ ). Het verband is dus beperkt verklarend. De controlevariabelen hebben geen significante invloed in dit model. Deze zijn niet van invloed op de relatie tussen FSSB en de werk-privé balans.

Opvallend is het verschil tussen de twee dimensies binnen de werk-privé balans. De ervaring van de algehele werk-privé balans is van significante invloed ( $\beta = 0.265$ ,  $p < 0.05$ ), werk-privé verrijking daarentegen niet en houdt dus geen verband met FSSB. De resultaten van deze twee dimensies zijn opgenomen in tabel 2. In het onderzoek van Hammer et al. is eveneens de relatie tussen FSSB en de ervaring van de werk-privé balans getest. Hier is echter specifiek getest op de aparte dimensies binnen dit concept. Wat opvalt, is dat bij het onderzoek van Hammer et al. (2009) naar voren is gekomen dat werk-privé verrijking wel verband houdt met FSSB ( $\beta = 0.10$ ,  $p < 0.05$ ). Bij dat onderzoek bleken drie van de vier dimensies binnen de werk-privé balans verband te houden met FSSB.

Tabel 2: Regressie analyses FSSB; werk-privé conflict en werk-privé verrijking (gestandaardiseerde bèta coëfficiënten).

	Werk-privé balans algemeen	Werk-privé Verrijking
<b>Leeftijd</b>	0.096	0.048
<b>Geslacht</b>	-0.067	-0.092
<b>Leidinggevende functie</b>	-0.096	0.043
<b>Opleidingsniveau</b>	-0.278***	0.033
<b>FSSB (<math>\beta</math>)</b>	0.265***	0.169
<b>Adjusted R2</b>	0.139***	0.003
<b>F</b>	5.488***	1.092
<b>Sig</b>	0.000***	0.368
<b>Durbin Watson</b>	1.971	2.083
<b>Mean VIF</b>	1.0412	1.0418
<b>Cook's distance (mean)</b>	0.05409	0.15030
<b>N</b>	140	137
<b>Casewise Diagnostics</b>	0%	0.73%

\*\*\* $p < 0,05$

#### 4.2.2 Bevlogenheid

De tweede hypothese stelt dat "de steun van de leidinggevende bij de werk-privé balans positief is gerelateerd aan bevlogenheid". De resultaten bevestigen eerder onderzoek en de hypothese is dus niet verworpen, zo blijkt uit de regressie-analyse. In tabel 2 is te zien dat het verband tussen FSSB en de bevlogenheid significant en positief is. De  $\beta$ -waarde bedraagt 0.494 ( $\beta = 0.494$ ,  $p < 0.05$ ) is.

Het gehele model is voor iets meer dan 24 procent verklarend ( $r^2 = 0.242$ ). De controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau spelen hierbij geen significante rol. Opvallend is dat de controlevariabele *leidinggevende functie* in dit model van invloed is en verband houdt met bevlogenheid. Met de afhankelijke variabelen werk-privé balans en verloopgeneigdheid houdt de leidinggevende functie namelijk geen verband. De  $\beta$ -waarde van het verband bedraagt -0.220 ( $\beta = -0.220$ ,  $p < 0.05$ ). Een leidinggevende is dus meer bevlogen dan een niet-leidinggevende.

Het verband tussen FSSB en bevlogenheid was bij het onderzoek van Hammer et al. (2009) minder sterk ( $\beta = 0.42$ ,  $p < 0.05$ ). Dit geldt ook voor het onderzoek van Bagger en Li ( $\beta = 0.44$ ,  $p < 0.01$ ). Toename van de steun van de leidinggevende leidt dus tot meer bevlogenheid.



### 4.2.3. Verloopgeneigdheid

De derde hypothese stelt dat “de steun van de leidinggevende bij de werk-privé balans negatief is gerelateerd aan de verloopgeneigdheid”. Ook hier geldt dat de hypothese niet verworpen kan worden. De uitkomsten van de regressie-analyse laten dit zien. De  $\beta$ -waarde van dit verband bedraagt -0.320 ( $\beta = -0.320$ ,  $p < 0.5$ ).

In de analyse van Hammer et al. (2009) bedroeg de  $\beta$ -waarde -0.46 ( $\beta = -0.46$ ,  $p < 0.05$ ) en bij het onderzoek van Bagger en Li (2012) -0.25 ( $\beta = -0.25$ ,  $p < 0.5$ ). De  $\beta$ -waarde van dit onderzoek bevindt zich dus precies tussen deze waarden in. Hoe groter de steun van de leidinggevende, hoe minder geneigd een medewerker is om te vertrekken.

Het model is voor iets meer dan 14 procent verklarend ( $r^2 = 0.142$ ). De controlevariabelen leeftijd, geslacht en leidinggevende functie spelen hierbij geen significante rol. Het opleidingsniveau is in dit model wel van invloed en houdt verband met de verloopgeneigdheid. De  $\beta$ -waarde hiervan bedraagt 0.213 ( $\beta = 0.213$ ,  $p < 0.05$ ). Een hoger opleidingsniveau houdt verband met een grotere verloopgeneigdheid.

Tabel 3: Regressie analyses FSSB; werk-privé balans, bevoegenheid, verloopgeneigdheid (gestandaardiseerde bèta coëfficiënten).

	Werk-privé Balans	Bevoegenheid	Verloopgeneigdheid
<b>Leeftijd</b>	0.089	0.106	-0.116
<b>Geslacht</b>	-0.098	0.110	-0.024
<b>Leidinggevende functie</b>	-0.038	-0.220***	-0.016
<b>Opleidingsniveau</b>	-0.161	0.026	0.213***
<b>FSSB (<math>\beta</math>)</b>	0.275***	0.494***	-0.320***
<b>Adjusted R2</b>	0.088***	0.242***	0.142***
<b>F</b>	3.632***	5.014***	5.489***
<b>Sig</b>	0.004***	0.000***	0.000***
<b>Durbin Watson</b>	1,891	1,615	1.989
<b>Mean VIF</b>	1.0418	1.0754	1.0424
<b>Cook's distance (max)</b>	0.04307	0.08838	0.10554
<b>N</b>	137	84	137
<b>Casewise Diagnostics</b>	2,19%	2.38%	3,65%

\*\*\* $p < 0.05$  (95%).

### 4.2.4 FSSB

Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen bestaat FSSB uit vier dimensies. Interessant is om te bekijken welke mogelijke verschillen er zijn tussen deze vier dimensies. Onderstaande tabel (tabel 4) toont de uitkomsten van de regressie-analyses. Hierin zijn, naast de controlevariabelen, de aparte dimensies ofwel schalen van FSSB opgenomen.

Tabel 4: Regressie analyses dimensies FSSB; werk-privé balans, bevoegenheid, verlooptgeneidheid (gestandaardiseerde bèta coëfficiënten).

	Werk-privé Balans	Bevoegenheid	Verlooptgeneidheid
Leeftijd	0.079	0.051	-0.076
Opleidingsniveau	-0.211***	-0.029	0.234***
Geslacht	-0.109	0.136	-0.030
Leidinggevende functie	-0.039	-0.255***	-0.059
Emotionele ondersteuning	0.042	0.088	-0.037
Instrumentele ondersteuning	0.140	0.024	0.090
Rolmodel gedrag	0.224	0.047	-0.093
Creatief	-0.044	0.390***	-0.329***
Adjusted R2	0.115***	0.170***	0.148***
F	3.071***	2.923	3.747***
Sig	0.004***	0.007***	0.001***
Durbin Watson	2.010	1.555	1.991
Mean VIF	1.625	1.755	1.608
Cook's distance (max)	0.04938	0.07592	0.07844
N	128	76	127
Casewise Diagnostics	3.13%	0%	4.27%

Uit de tabel (tabel 4) komt naar voren dat de vier dimensies sterk met elkaar lijken samen te hangen. Alleen de dimensie *creatief werk-privé management* is significant gerelateerd aan twee van de drie afhankelijke variabelen. De andere drie dimensies houden geen verband.

Voor de dimensie *creatief werk-privé management* geldt dat deze dimensie verband houdt met de bevoegenheid van werknemers en met de verlooptgeneidheid. De  $\beta$ -waarde van creatief werk-privé management in relatie tot de bevoegenheid bedraagt 0.390 ( $\beta = 0.390$ ,  $p < 0.05$ ). In relatie tot verlooptgeneidheid bedraagt de  $\beta$ -waarde -0.329 ( $\beta = -0.329$ ,  $p < 0.05$ ). De controlevariabele *opleidingsniveau* is in dit model van invloed en houdt verband met de werk-privé balans. De controlevariabele *leidinggevende functie* houdt verband met de bevoegenheid van werknemers.

Naast de beperkte significante relatie van de afzonderlijke dimensies, zijn ook de gemiddelde VIF-waardes relatief hoog. De stelregel is dat de gemiddelde waardes dicht bij 1 moeten liggen (Field, 2005: p. 175). In dit geval zijn de gemiddelde waardes niet alleen vrij hoog, maar ook de afzonderlijke VIF-waardes van de aparte schalen schommelt rond de 2 en 2.5. Dit duidt op een sterke samenhang tussen de verschillende dimensies. Net als dat de correlaties tussen deze onafhankelijke variabelen eerder al relatief hoog bleken te zijn.

Omdat de afzonderlijke dimensies met elkaar samen lijken te hangen, is voor volgend onderzoek interessant om te onderzoeken welke dimensie de meeste invloed heeft en het sterkste verband kent. Een uitgebreide analyse van de precieze samenhang en onderlinge verschillen reikt buiten de scope van dit onderzoek. Voor in een volgend, mogelijk op dit onderzoek voortbouwend, onderzoek zou dit echter een mooie gelegenheid zijn.

## 5. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om bij te dragen aan de cross-validatie van onderzoek naar de invloed van de steun van de leidinggevende op de werk-privé balans, verlooptgeneidheid en bevlogenheid door eerder gedaan onderzoek op vergelijkbare wijze te onderzoeken. Deze bijdrage is geleverd door een drietal hypotheses, voortvloeiend uit het eerder gedane onderzoek, te toetsen.

Door de hypotheses te toetsen en de resultaten hiervan te analyseren is er tot een antwoord gekomen op de vraag wat de invloed van de steun van de leidinggevende is op de werk-privé balans, verlooptgeneidheid en bevlogenheid. De resultaten ondersteunen de hypotheses en zijn alle drie niet verworpen.

De steun van de leidinggevende houdt verband met een positieve ervaring van de werk-privé balans en de bevlogenheid; en FSSB houdt negatief verband met de verlooptgeneidheid. Binnen de werk-privé balans valt op dat de algehele ervaring van de werk-privé balans verband houdt, maar werk-privé verrijking specifiek niet. Uit de analyses is tevens gebleken slechts één van de vier dimensies, *creatief werk-privé management*, van FSSB verband houdt met twee afhankelijke variabelen; met de bevlogenheid van medewerkers en met de verlooptgeneidheid. Met de ervaring van de werk-privé balans houdt deze dimensie geen verband. De overige dimensies houden met de afhankelijke variabelen geen enkel verband. Het ontbreken van een verband, in combinatie met een relatief hoge VIF-waarde en een hoge correlatie tussen de afzonderlijke dimensies, duidt er op dat de schalen hetzelfde meten. Medewerkers lijken tussen mogelijke 'soorten steun' geen verschil te zien. Dit is opvallend resultaat, aangezien eerder onderzoek deze schalen juist heeft geconstrueerd en dit verschil in 'soorten steun' juist wel leek te bestaan.

De resultaten laten tevens zien dat er een aantal controlevariabelen van invloed is op de genoemde verbanden. Zo houdt het opleidingsniveau verband met de verlooptgeneidheid. Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe groter de verlooptgeneidheid. Daarnaast blijkt dat een leidinggevende meer bevlogen is dan een niet-leidinggevende.

Concluderend kan gesteld worden dat de steun van de leidinggevende van invloed is op de ervaring van de werk-privé balans, de bevlogenheid van medewerkers en de verlooptgeneidheid. De invloed op de ervaring van de werk-privé balans is echter beperkt ( $\beta = 0.275$ ,  $R = 0.088$ ), de invloed op de bevlogenheid ( $\beta = 0.494$ ,  $R = 0.242$ ) en verlooptgeneidheid ( $\beta = -0.320$ ,  $R = 0.142$ ) is aanzienlijk. De invloed op de bevlogenheid is dus het sterkst.

Dit onderzoek heeft door het toetsen van eerdere onderzoeksresultaten een bijdrage geleverd aan de huidige kennis over de steun van de leidinggevende bij de werk-privé balans. Door het toevoegen van een nieuwe afhankelijke variabele, *bevlogenheid*, zijn niet alleen eerdere bevindingen bekrachtigd maar is ook de kennis omtrent dit onderwerp uitgebreid.

Naast deze toevoeging aan de literatuur, zijn er ook een aantal kanttekeningen geplaatst. Zo is het verschil in 'soorten steun' in twijfel getrokken. Ook is er in dit onderzoek geen sprake van een significante relatie tussen FSSB en werk-privé verrijking, waar dit eerder wel het geval was.

De bekrachtiging van eerdere bevindingen aangaande de invloed van de steun van de leidinggevende is niet alleen wetenschappelijk relevant maar zet ook maatschappelijk gezien kracht bij. Wanneer ingespeeld wil worden op de huidige veranderingen in de arbeidsmarkt zal men zich er bewust van moeten zijn welke rol de leidinggevende hierin speelt. De balans tussen werk en privé is steeds belangrijker en de leidinggevende speelt hierbij een essentiële rol, zo blijkt.

Een beperking van dit onderzoek is de afhankelijke variabelen grofweg zijn ze normaal verdeeld, maar niet volledig normaal verdeeld. Een meer normale verdeling had de resultaten van de regressie-analyses meer glans kunnen geven. Tevens geldt dat het gewenste responspercentage niet is gehaald; 25 procent in plaats van 40 procent. Voor het uitvoeren van het onderzoek was dit, gezien de vergelijkbare respons in eerdere onderzoeken, geen probleem. Wel was, doordat de vragenlijst als 'te lang' werd ervaren, de uiteindelijke respons bij de beantwoording van de relevante vragen lager dan gewenst. Een hogere respons had dan ook de resultaten kunnen versterken.

De zojuist benoemde beperkingen van het onderzoek, maar ook de uitkomsten van de resultaten bieden concrete handvaten voor vervolgonderzoek.

Dat werk-privé verrijking niet van significante invloed is, is bijzonder, gezien de resultaten van eerder onderzoek. Ook toen bleek er echter geen verband te zijn met werk-privé conflict. Mogelijk dat de afzonderlijke dimensies binnen de werk-privé balans niet alle van even grote invloed zijn. Nader onderzoek zou deze bevindingen kunnen onderzoeken. Ook de mate waarin de afzonderlijke schalen binnen FSSB daadwerkelijk afzonderlijk verklarend zijn, lijkt te betwisten. Zo bleek al dat de dimensie *instrumentele ondersteuning* een lage Cronbachs Apha kent. Ook hier zou nader onderzoek naar gedaan moeten worden om deze schalen mogelijk aan te passen en anders vorm te geven. Uit een eerste analyse blijkt dat de dimensie *creatief werk-privé management* de sterkste invloed heeft. Interessant is om per dimensie de invloed te onderzoeken en te bepalen welke dimensie de sterkste invloed heeft.

Door Hammer et al. (2009) is gesteld dat het interessant is om een nieuwe afhankelijke variabele toe te voegen aan het model. In dit onderzoek is dit gedaan door *bevlogenheid* als nieuwe variabele toe te voegen. Het toevoegen van wederom een nieuwe variabelen in een volgend onderzoek is een interessante suggestie.

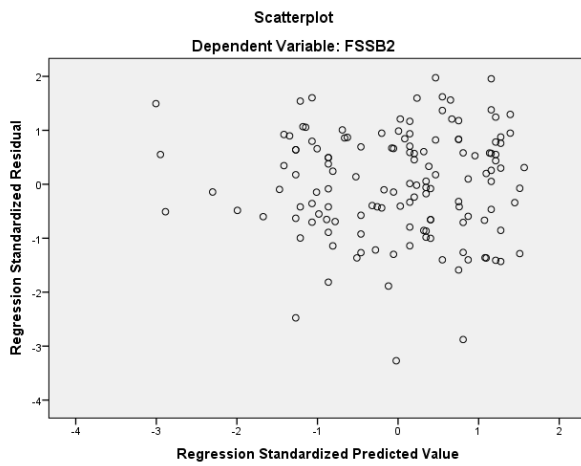
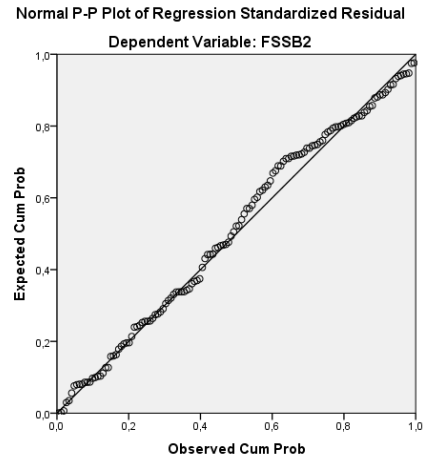
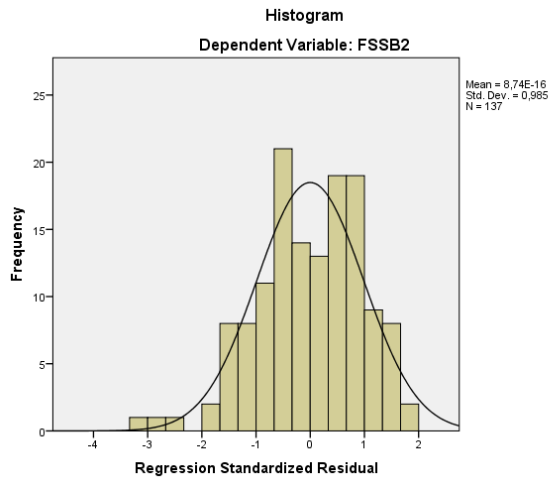
## Literatuurlijst

- Bagger, L., Li, Andrew (2011), How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective, *Journal of Management*, July 2011.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Carlson, D. S., Kacmar, M. K., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). *Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale*. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Da Vinci college, *Jaarverslag 2010*,  
[<http://www.davinci.nl/site/media/documenten/Jaarverslagen/DV%20Jaarverslag%202010%20180811.pdf>], 01-07-2012.
- Dulk, L. den, J. de Ruijter (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), 1224-1238
- EUROPANU, [www.europa-nu.nl](http://www.europa-nu.nl), [[http://www.europa-nu.nl/id/viqei803slgg/meer\\_vrouwen\\_aan\\_de\\_top](http://www.europa-nu.nl/id/viqei803slgg/meer_vrouwen_aan_de_top)], 25-04-2012.
- Field, A. (2005) *Discovering Statistics Using SPSS (and sex, drugs and rock 'n' roll)*, SAGE Publications
- Greenhaus, J.H. & Powell, G.N. (2006) When work and family are alles: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 77-92
- Hammer et al. (2007), *Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB)*. Emerald, 165 – 204.
- Hammer et al. (2009), *Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)*. *Journal of Management* 35 (4) 837 – 856.
- Priorities, [www.priorities.nl](http://www.priorities.nl), [[http://www.priorities.nl/18\\_duurzame-inzetbaarheid.htm](http://www.priorities.nl/18_duurzame-inzetbaarheid.htm)], 07-05-2012.
- Schaufeli, W. et al. (2006), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement* August 2006, 66: 701-716.
- Thompson C.A., L.zL. Beauvais & K.S. Lyness (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 Behavior*, 54(3), 392-415
- Tummers, L.G., den Dulk, L. (2011), Meaningful work for a meaningful life? *Work alienation and its effects in the work and the family context*
- Tummers, L.G., Knies, E. (in review). 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.
- Hammer et al. Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB).
- Thiel, S. (2007) *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*, Coutinho
- Voydanoff, P. (2005), Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67: 822–836.
- Rijksoverheid, [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl), [<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/verhoging-aow-leeftijd>], 25-04-2012.

- Stamos, [www.stamos.nl](http://www.stamos.nl), [<http://stamos.nl/index.rfx?verb=showitem&item=6.2>], 07-6-2012.
- Straub, C. (2012), Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research, *Human Resource Management Review*, 22: 15-26.
- Lyons, TF. (1976), Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal, *Organizational Behavior and Human Performance* Volume 6, Issue 1, January 1971: 99-110.
- 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.

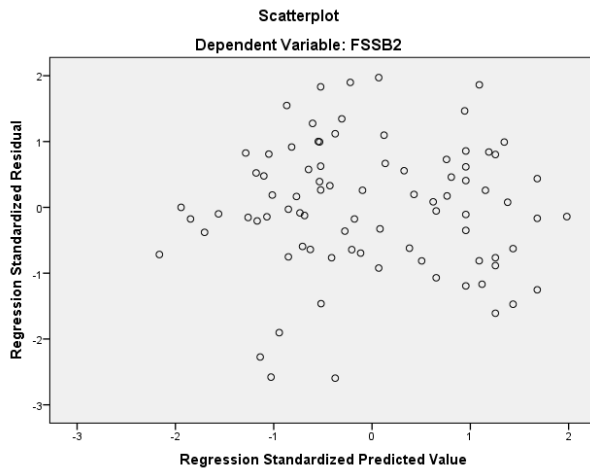
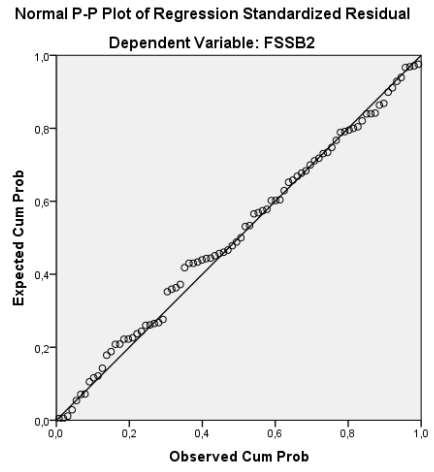
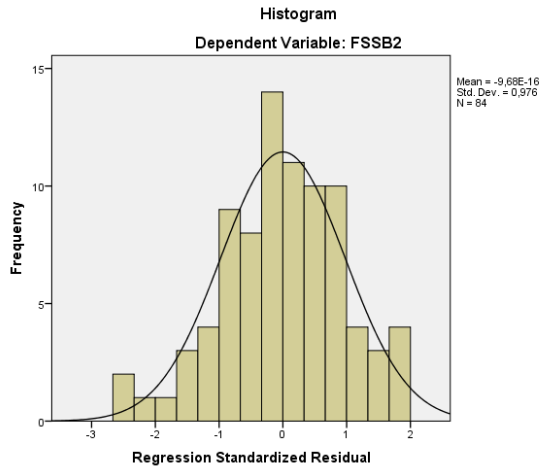
## BIJLAGE

### Verloopgeneidheid

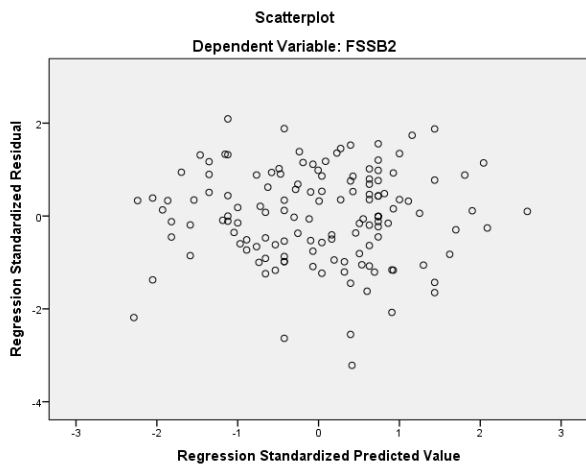
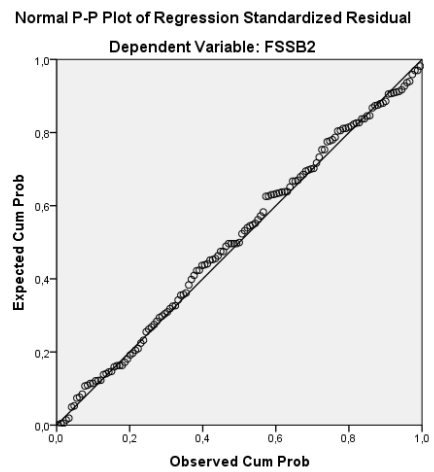
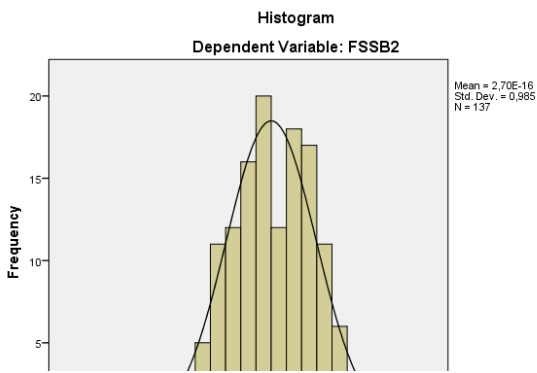


### Bevlogenheid



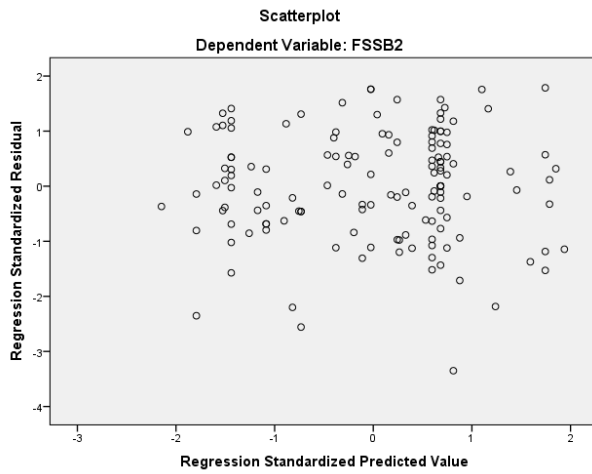
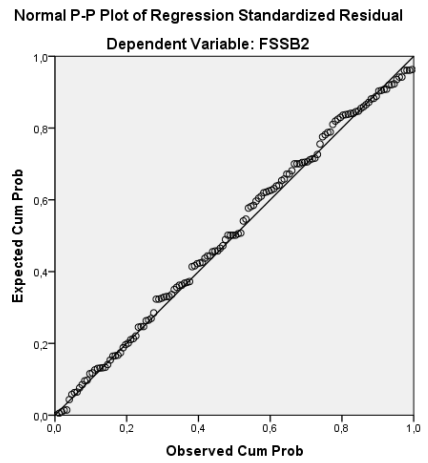
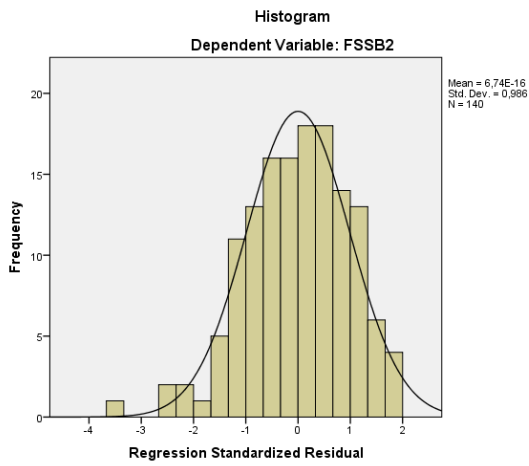


**Werk-privé balans**

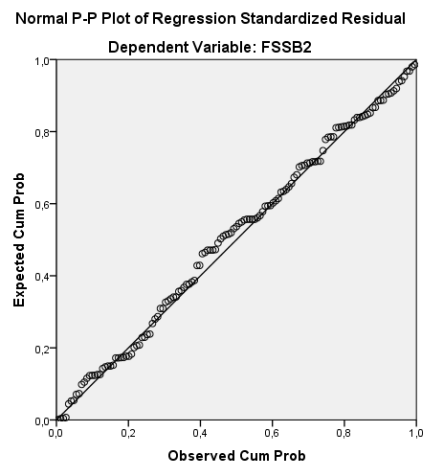
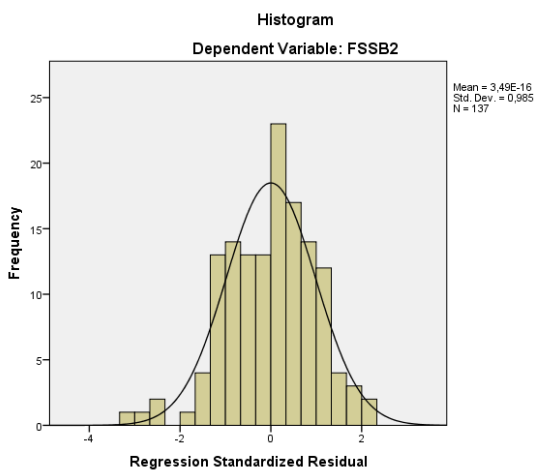


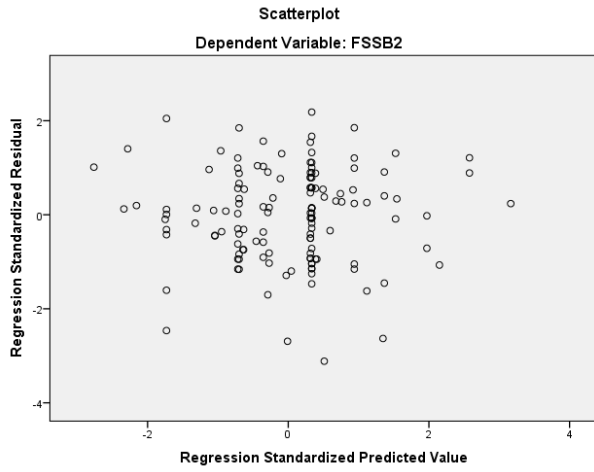


## Werk-privé conflict



## Werk-privé verrijking





**Voorbeeld histogram en plot**

*Figuur 5.19 (p. 204)*

