

Autonomie en coöperatief werkgedrag: Een andere manier van leidinggeven?

Een empirisch onderzoek naar de invloed van de afstemming tussen autonomie en leiderschapsstijlen in organisaties op het coöperatieve gedrag van werknemers.

Masterscriptie – Faculteit der Sociale Wetenschappen, Sociologie Erasmus Universiteit Rotterdam



Naam: Yolanda Bogaards
Studentnummer: 325567
Blok 4.7: Scriptie Arbeid, Organisatie en Management
Begeleider: Ferry Koster
Datum: 9 augustus '14

 ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

ABSTRACT

Purpose – The purpose of this study is to explain the variation of the link between autonomy and cooperative employee behavior. Organizational literature shows various findings about the effect of autonomy on the cooperative behavior of employees. However, little research has been done to understand how organizational factors can influence the effect of autonomy on cooperative employee behavior. This study investigated the effect of the fit between autonomy and leadership styles on OCB, organizational solidarity and organizational commitment. A distinction is made between a transactional leadership style and a transformational leadership style. It was expected that a fit between autonomy and the leadership style increases the effect of autonomy on OCB, organizational solidarity and organizational commitment.

Design/methodology/approach – Using a sample of 249 employees from different organizations, I tested the hypothesized model using linear regression analysis.

Findings – Results from the correlation analyses showed that autonomy has a positive effect on general compliance (OCB), organizational solidarity and organizational commitment. However, regression analysis showed that the fit between autonomy and the leadership styles has no increasing effect on the cooperative behavior of employees. Implications for research and practice of our findings are discussed.

KEYWORDS

Organizational Citizenship Behavior; Organizational Solidarity; Organizational Commitment; Autonomy; Transformational Leadership style; Transactional Leadership Style; Supervisor-Organization fit.

Inhoudsopgave

1. Introductie	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Probleemstelling	6
1.2.1 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	7
1.2.2 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	7
2. Theoretisch kader	9
2.1 Coöperatief werkgedrag	9
2.1.1 <i>Burgerschap in organisaties</i>	10
2.1.2 <i>Organisatiesolidariteit</i>	10
2.1.3 <i>Organisatiebetrokkenheid</i>	11
2.2 Autonomie en coöperatief werkgedrag	11
2.2.1 <i>Autonomie en OCB</i>	12
2.2.2 <i>Autonomie en organisatiesolidariteit</i>	12
2.2.3 <i>Autonomie en organisatiebetrokkenheid</i>	13
2.3 Leiderschapsstijlen en coöperatief werkgedrag	13
2.3.1 <i>Transactionele leiderschapsstijl</i>	14
2.3.1.1 <i>Transactionele leiderschapsstijl en OCB</i>	14
2.3.2 <i>Transformationele leiderschapsstijl</i>	15
2.3.2.1 <i>Transformationele leiderschapsstijl en organisatiesolidariteit</i>	16
2.3.2.2 <i>Transformationele leiderschapsstijl en organisatiebetrokkenheid</i>	16
2.4 De Supervisor – Organization Fit	17
2.5 S-O fit en coöperatief werkgedrag	18
2.6.1 <i>S-O fit en OCB</i>	18
2.6.2 <i>S-O fit en organisatiesolidariteit</i>	19
2.6.3 <i>S-O fit en organisatiebetrokkenheid</i>	20
2.6 Conceptueel model	21
3. Methodologie	22
3.1 Procedure en respondenten	22
3.2 Operationalisering	23
3.2.1 <i>Afhankelijke variabelen</i>	23

3.2.2. <i>Onafhankelijke variabele</i>	24
3.2.3. <i>Modererende variabelen</i>	23
3.2.4. <i>Controlevariabelen</i>	24
4. Data analyse	26
4.1 Onderzoeksmethoden	26
4.2 Samenstelling van de schalen	27
4.2.1. <i>Afhankelijke variabelen</i>	28
4.2.2. <i>Modererende variabelen</i>	29
4.2.3. <i>Controlevariabelen</i>	32
4.3 Relaties tussen de variabelen	32
4.4 Regressieanalyse	33
4.5 Samenvatting van de bevindingen	38
5. Discussie en conclusies	40
5.1 Limitatie van het onderzoek	44
5.1.1 <i>Dataverzameling</i>	44
5.1.2 <i>Steekproefeenheden</i>	44
5.1.3 <i>Operationalisering</i>	45
5.2 Suggesties voor verder onderzoek	46
6. Literatuur	48

1. Introductie

1.1 Inleiding

Veel studies doen onderzoek naar het effect van autonomie op het coöperatieve gedrag van werknemers (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Greenberger & Strasser, 1986; Hodson et al., 1993; Hurlbert, 1991; Lawler, 1992; Littler & Salaman, 1984; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Autonomie is de mate waarin het werk de werknemers een hoog niveau in vrijheid, onafhankelijk en discretie biedt in het zelfstandig plannen van de werkzaamheden en het bepalen van de procedures die worden ingezet bij het uitvoeren van het werk (Hackman & Oldman, 1976). Dit houdt in dat regels, procedures en werktaken niet geformaliseerd zijn, maar werknemers zelfstandig de beslissingsbevoegdheid hebben over hun werkinrichting en takenverdeling. Bij het bestuderen van de bestaande literatuur is het opvallend dat de onderzoeken tegenstrijdige conclusies doen over het verband tussen autonomie en coöperatief werkgedrag. Enerzijds wordt autonomie gezien als een positieve werkconditie omdat werknemers meer persoonlijke controle en verantwoordelijkheid ervaren over hun functie (Greenberger & Strasser, 1986; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Anderzijds beargumenteren steeds meer onderzoekers dat autonomie niet onder alle omstandigheden tot coöperatief werkgedrag leidt omdat het de afstand tussen werknemers vergroot (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Hurlbert, 1991; Littler & Salaman, 1984).

Bovenstaande studies veronderstellen een verband tussen autonomie en het coöperatieve gedrag van werknemers. De onderzoekers negeren echter factoren die de relatie tussen autonomie en coöperatief werkgedrag kunnen beïnvloeden. Koster (2005) toont in zijn onderzoek aan dat het coöperatieve gedrag van werknemers wordt beïnvloed door het gedrag van anderen. Hij stelt hierbij dat coöperatief werkgedrag moet worden onderzocht als een kenmerk van interpersoonlijke relaties tussen werknemers en onder andere de leidinggevende. Meerdere studies sluiten aan op deze bevindingen. In eerder onderzoek bewijst Koster met zijn collega's (Sanders, Emans & Koster, 2004) dat werknemers meer solidair gedrag vertonen als de leidinggevende de organisatievisie overbrengt. Daarnaast tonen Pond et al. (1997) aan dat werknemers meer extra-rol gedrag vertonen, zoals Organizational Citizenship Behavior (OCB), als zij hiervoor worden beloond door hun leidinggevende. Het onderzoek van Bass en Riggio (2006) laat zien dat leidinggevendens die aansluiting creëren tussen de zelfidentiteit van werknemers en de collectieve identiteit van de organisatie de organisatiebetrokkenheid van werknemers verhogen.

De handelingen die leidinggevend kunnen toepassen om OCB, organisatiesolidariteit en organisatiebetrokkenheid te stimuleren zijn toe te schrijven aan verschillende leiderschapsstijlen. Het bekendste onderscheid in leiderschapsstijlen is het onderscheid in de transactionele leiderschapsstijl en de transformationele leiderschapsstijl (Bass, 1985). Transactioneel leiderschap is een leidinggevende die onder andere werknemers beloont aan de hand van hun prestaties. Leidinggevend die als algemeen doel hebben om samen met de werknemers een collectieve visie voor de organisatie te hebben zijn transformationeel leidinggevend (Bass & Riggio, 2006).

Aan de hand van de studies van Koster (2005), Pond et al. (2007), Sanders, Emans en Koster (2004) en Bass en Riggio (2006), lijkt het aannemelijk dat in het onderzoeken van de relatie tussen autonomie en coöperatief werkgedrag rekening moet worden gehouden met de invloed van de gehanteerde leiderschapsstijl. Wat binnen de ene context effectieve leiderschapsstijl is, kan in andere omstandigheden niet effectief zijn of zelfs contraproductief werken (Roozendaal, 2000). Zo gaat de Person-Environment (P-E) fit benadering er vanuit dat individuele- en omgevingskenmerken moeten overeenkomen om tot positief werkgedrag te leiden. In lijn met deze benadering kan mogelijk een onderscheid worden gemaakt in een 'Supervisor-Organization (S-O) fit'. In dit geval heeft een 'S-O fit' betrekking op de mate waarin de leiderschapsstijl overeenkomt met de autonome werkstructuur.

1.2 Probleemstelling

In deze studie wordt getoetst of de afstemming tussen een autonome werkstructuur en de gehanteerde leiderschapsstijl invloed heeft op het coöperatieve gedrag van werknemers. Er wordt onderzocht of de S-O fit een verklaring biedt voor de wisselende invloed van autonomie op coöperatief werkgedrag.

In dit onderzoek is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Op welke wijze worden coöperatieve gedragingen van werknemers beïnvloed door de afstemming tussen autonomie en de gehanteerde leiderschapsstijl? En, is dit te verklaren aan de hand van een S-O fit?

Het onderzoek heeft als doel autonomie en de gevolgen hiervan op coöperatief werkgedrag te beschrijven en te verklaren. Er wordt een onderscheid gemaakt in drie vormen van coöperatief werkgedrag, namelijk OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid. De coöperatieve werkgedragingen hebben gemeen dat het alle drie gedragsvormen zijn die, in ieder geval op de lange termijn, bijdragen aan het succes van organisaties (Podsakoff et al., 2000). Daarnaast wordt

een onderscheid gemaakt in twee verschillende leiderschapsstijlen, namelijk de transactionele leiderschapsstijl en de transformationele leiderschapsstijl. Er wordt onderzocht of een 'fit' tussen autonomie en de transactionele of transactionele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en coöperatief werkgedrag beïnvloedt.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Voor zowel autonomie als coöperatief werkgedrag is de laatste jaren meer theoretische aandacht ontstaan (Koster, 2005; Podsakoff et al., 2000). Over het verband tussen autonomie en het coöperatieve gedrag van werknemers doen de bestaande studies echter verschillende bevindingen (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Greenberger & Strasser, 1986; Hodson et al., 1993; Hurlbert, 1991; Lawler, 1992; Littler & Salaman, 1984; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Hoewel steeds meer studies onderzoek doen naar de invloed van autonomie op coöperatief werkgedrag, wordt weinig onderzoek gedaan naar verklarende factoren voor de wisselende uitkomsten tussen deze twee concepten. Dit onderzoek biedt inzicht in het effect van autonomie op het coöperatieve gedrag van werknemers. Het vult de bestaande kennis aan met empirische resultaten van het effect van de afstemming tussen autonomie en de gehanteerde leiderschapsstijl op de relatie tussen autonomie en coöperatief werkgedrag. Voor het verklaren van het effect wordt een nieuwe persoons-interactietheorie geïntroduceerd. De S-O fit wordt op zijn geldigheid getest en kan daarmee een aanvulling zijn op eerdere fit types.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

Naast een grotere theoretische aandacht, is er ook meer maatschappelijke aandacht voor het effect van autonomie op het gedrag van werknemers. Door een stijgende mondiale concurrentie moeten organisaties zich voor hun voortbestaan continu aanpassen aan veranderingen op de markt (Bijl, 2009). Dit heeft ertoe geleid dat moderne organisaties meer belang hechten aan een werkstructuur waarin werknemers sneller kunnen inspelen op veranderingen. Moderne organisaties bieden werknemers hierdoor steeds vaker autonomie in het werk zodat zij zelfstandig beslissingen kunnen maken over de indelingen van hun werkzaamheden (Sanders, Emans & Koster, 2004). Het beter begrijpen van de relatie tussen autonomie en coöperatief werkgedrag kan bijdragen aan meer inzicht in de werking van autonomie. Door te zoeken naar een verklaring vanuit de afstemming tussen autonomie en gehanteerde leiderschapsstijlen kan dit onderzoek tevens bijdragen aan het effectiever inzetten van leiderschapsstijlen. Meer inzicht in het effect van de afstemming op het coöperatieve gedrag van werknemers helpt leidinggevendenden te begrijpen waarom werknemers verschillend reageren in autonome werkomstandigheden.

Het onderzoek is als volgt gestructureerd. Paragraaf 2.1 begint met een uiteenzetting van de inhoud en conceptualisering van OCB, organisatiesolidariteit en organisatiebetrokkenheid. In paragraaf 2.2 worden de drie coöperatieve gedragsvormen in verband gebracht met autonomie. Paragraaf 2.3 bespreekt de verbanden tussen de twee leiderschapsstijlen en OCB, organisatiesolidariteit en organisatiebetrokkenheid. In paragraaf 2.4 wordt de theorie van de S-O fit geïntroduceerd en worden de hypothesen geformuleerd. De hypothesen worden getest aan de hand van de bestaande dataset 'Solidarity at Work' (Lambooy et al., 2003). De methodologie hiervoor wordt gepresenteerd in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten beschreven en in hoofdstuk 5 worden de resultaten hiervan uiteengezet en bediscussieerd.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten en verbanden van de probleemstelling nader toegelicht. De theoretische concepten uit de probleemstelling zijn: *coöperatief werkgedrag*, *autonomie en leiderschapsstijlen*. Dit hoofdstuk behandelt drie vormen van coöperatief werkgedrag, namelijk OCB, organisatiesolidariteit en organisatiebetrokkenheid. Om de veronderstelde relatie tussen autonomie en coöperatief werkgedrag te onderzoeken wordt literatuur belicht dat hier eerder onderzoek naar heeft gedaan. Daarnaast wordt ingegaan op eerdere verbanden tussen leiderschapsstijlen en coöperatief werkgedrag. Het onderzoek richt zich op de verbanden tussen de coöperatieve gedragsvormen en de transformationele- of transactionele leiderschapsstijl. Bovendien richt de onderzoeksvraag zich op een verklaring aan de hand van de *S-O fit*. Hiervoor zullen de effecten van autonomie en de leiderschapsstijlen op de coöperatieve gedragsvormen worden gecombineerd. Aan de hand hiervan wordt een conceptueel model ontworpen met bijbehorende hypothesen.

2.1 Coöperatief werkgedrag

Al meer dan 75 jaar zijn managers en organisatiewetenschappers geïnteresseerd in coöperatieve vormen van gedrag bij werknemers (Koster, 2005). De aandacht voor coöperatief werkgedrag ontstond vooral nadat Barnard in 1938 betoogde dat effectieve organisaties bestaan uit werknemers die met elkaar samenwerken om de doelen van de organisatie te bereiken (Koster, 2005). Voor 1938 werd weinig onderzoek gedaan naar coöperatief werkgedrag. Coöperatief gedrag werd vaak over het hoofd gezien door de traditionele definities die onderzoekers gebruikten om het succes van organisaties te beoordelen (Podskoff et al., 2004). Doordat organisaties tegenwoordig het belang benadrukken van concurrentie en effectiviteit krijgen werkgedragingen zoals OCB, organisatiesolidariteit en organisatiebetrokkenheid een groeiende theoretische aandacht (Podsakoff et al., 2000). Sindsdien zijn er in de literatuur verschillende termen gebruikt om coöperatief werkgedrag te omschrijven, zoals ‘de bereidheid om samen te werken’ (Barnard, 1938), ‘organisatiebetrokkenheid’ (Mowday, Steers, & Porter, 1982), ‘prosociaal organisatiegedrag’ (Brief & Motowidlo, 1986), zoals solidair gedrag en ‘extra-rol gedrag’ (Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995) zoals OCB.

2.1.1 *Burgerschap in organisaties*

OCB is de meest onderzochte vorm van coöperatief werkgedrag (Koster, 2005). Het is gedrag waarvan wordt gesteld dat het een algemeen positief effect heeft op het functioneren van de organisatie, maar dat niet direct afdwingbaar is door een formeel beloningssysteem (Organ, 1988). 'Niet direct afdwingbaar' houdt in dat het gedrag niet vanuit de functieomschrijving wordt geëist of is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst. Hierdoor wordt het gezien als gedrag vanuit vrije keuze. Hoewel de interesse van onderzoekers naar OCB de afgelopen jaren is gestegen¹, wordt nog steeds gediscussieerd over de inhoud, oorzaken en mogelijke gevolgen van het gedrag (Koster, 2005). Een conceptualisering dat in recente onderzoeken wordt gehanteerd is het onderscheid in de twee dimensies: *algemene naleving* (general compliance) en *altruïsme* (altruism) (Koster, 2005; Lee, Kim & Kim, 2013). Algemene naleving heeft betrekking op het internaliseren en accepteren van de regelgeving en procedures van de organisatie (Koster, 2005). Dit resulteert in strikte naleving van de regels, zelfs wanneer de leidinggevende hier niet op controleert. Algemene naleving is een dimensie van burgerschap omdat niet alle werknemers de regels en procedures van de organisatie strikt naleven. Ondanks dat het vanuit de werkvoorschriften wel wordt verwacht (Podsakoff et al., 2000). Bij altruïsme helpen werknemers vrijwillig anderen omdat zij werkgerelateerde problemen willen voorkomen (Podsakoff et al., 2000).

2.1.2 *Organisatiesolidariteit*

Organisatiesolidariteit is coöperatief werkgedrag dat plaatsvindt in interpersoonlijke relaties binnen organisaties (Koster, 2005). Het is een uiting van gedrag dat gericht is op anderen, terwijl rekening wordt gehouden met het gedrag en de belangen van anderen (Sanders, Emans & Koster, 2004). Daarnaast wordt solidair gedrag in grote mate beïnvloed door het gedrag van anderen. Reciprociteit staat hierin centraal. Werknemers vertonen solidair gedrag omdat zij op den duur solidair gedrag van anderen terugverwachten (Sanders, Emans & Koster, 2004). Bij organisatiesolidariteit is het van belang om een onderscheid te maken in verschillende actoren waarnaar werknemers solidair gedrag vertonen. Een werknemer kan namelijk solidair gedrag vertonen ten opzichte van collega's (*horizontale solidariteit*), de leidinggevende (*verticale solidariteit*) en naar de organisatie als geheel (Sanders, Emans & Koster, 2004). Wanneer werknemers zich solidair gedragen naar de collega's betekent dit echter niet dat werknemers zich ook altijd solidair opstellen ten opzichte van de leidinggevende.

¹ Sinds de jaren '90 is het aantal jaarlijks gepubliceerde onderzoeken naar OCB bijna vertienvoudigd in vergelijking met de jaren daarvoor. Zie hiervoor het onderzoek: Podsakoff et al. (2000).

2.1.3 Organisatiebetrokkenheid

Organisatiebetrokkenheid is een coöperatieve gedragsvorm die een grote rol speelt in succesvolle bedrijfsresultaten (Wright & Kehou, 2008). Werknemers die betrokken zijn bij de organisatie hebben een betere arbeidsproductie, werken harder en maken minder fouten. Daarnaast melden betrokken werknemers zich minder vaak ziek, zijn zij meer loyaal aan de organisatie en minder snel bereid de organisatie te verlaten (Appelbaum, 2000; Becton et al., 2009; McNeese-Smith, 1996). De definitie van organisatiebetrokkenheid is: “the relative strength of an individual identification with and involvement in a particular organization” (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 27). Allen en Meyer (1990) conceptualiseren organisatiebetrokkenheid aan de hand van een ‘three-component conceptualization of organizational commitment’. Hierin maken zij een onderscheid in drie componenten van organisatiebetrokkenheid, namelijk ‘*affectieve betrokkenheid*’, ‘*continuerende betrokkenheid*’ en ‘*normatieve betrokkenheid*’. De affectieve betrokkenheid is de meest voorkomende benadering voor organisatiebetrokkenheid (Meyer & Allen, 1987). Deze benadering heeft betrekking op de affectieve en emotionele gehechtheid aan een organisatie. Affectieve gehechtheid betekent dat een werknemer zich identificeert met de organisatie en in hoge mate emotioneel betrokken is bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Continuerende betrokkenheid is organisatiebetrokkenheid vanuit gepercipieerde kosten. Dit zijn de kosten die werknemers associëren met het verlaten van een organisatie (zoals het verlies van vrienden, pensioenvoordelen, familie omgeving, et cetera) (Allen & Meyer, 1990). Normatieve betrokkenheid komt voort vanuit gevoelens van verplichting. Hierbij zijn werknemers betrokken bij de organisatie, omdat zij een gevoel van verantwoordelijkheid ervaren ten opzichte van de organisatie (Allen & Meyer, 1990).

2.2 Autonomie en coöperatief werkgedrag

Zoals eerder gesteld krijgen werknemers steeds vaker een hoge niveau van autonomie geboden in het werk. Ook voor autonomie is meer theoretische aandacht ontstaan als gevolg van de groeiende mondiale concurrentie tussen organisaties (Koster, 2005; Podsakoff et al., 2000). Moderne flexibele werkstructuren eisen een steeds grotere zelfstandigheid van werknemers zodat zij sneller kunnen inspelen op veranderingen op de markt (Podsakoff et al., 2000). Zoals eerder gesteld, heeft autonomie betrekking op de mate waarin het werk de werknemers een hoog niveau in vrijheid, onafhankelijk en discretie biedt in het zelfstandig plannen van de werkzaamheden en het bepalen van de procedures die worden ingezet bij het uitvoeren van het werk (Hackman & Oldman, 1976). Anders geformuleerd: de regels, procedures en werktaken zijn niet geformaliseerd. Werknemers hebben zelfstandig de beslissingsbevoegdheid over hun

werkinrichting en takenverdeling. In een autonome werkconditie wordt van werknemers verwacht dat zij zelfstandig beslissingen maken over de indeling van hun werkzaamheden zonder de aanwezigheid van een leidinggevende die hun werk nauwlettend monitort en controleert (Sanders, Emans & Koster, 2004).

Het coöperatieve gedrag van werknemers is in veel studies in verband gebracht met autonomie. De volgende paragrafen zetten bestaande literatuur uiteen waarin eerder het verband is gelegd tussen autonomie en OCB, organisatiesolidariteit en organisatiebetrokkenheid.

2.2.1 Autonomie en OCB

Meerdere studies bewijzen een positief effect van autonomie op OCB (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Volgens Van Dyne, Graham en Dienesch (1994) heeft de positieve uitwerking van autonomie op OCB te maken met het ontwikkelen van een gevoel van vertrouwen. Geen direct toezicht door een leidinggevende zorgt ervoor dat werknemers een gevoel van vertrouwen ervaren. Doordat werknemers zelfstandig werken en vertrouwen krijgen vanuit de organisatie ervaren zij veel verantwoordelijkheid. Proactief gedrag, zoals OCB, treedt volgens de auteurs op wanneer werknemers een verhoogde mate van verantwoordelijkheid ervaren over hun functie (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Bovendien geeft het verantwoordelijkheidsgevoel werknemers de indruk dat hun competenties en bijdrage worden erkend door de organisatie. Ook dat heeft een positieve invloed op het vertonen van OCB (Salancik, 1977). Daarnaast concluderen Van Dyne, Graham en Dienesch (1994) dat de mate waarin werknemers invloed kunnen uitoefenen op het beslissingsproces van de organisatie een sterke voorspeller is voor OCB. Onder andere het bieden van autonomie zorgt ervoor dat werknemers meer invloed kunnen uitoefenen op beslissingen van de organisatie, zoals op de beslissingen over hun werkinrichting en takenverdeling. Tot slot bewijzen Podsakoff et al. (2000) dat autonomie ervoor zorgt dat werknemers hun werk en taken als intrinsiek bevredigend ervaren. Door de vrijheid in het werk hebben werknemers de mogelijkheid meer afwisseling aan te brengen in hun werkprocedures. Dit leidt tot een verhoging van OCB. Geroutineerde en geformaliseerde taken en organisatie inflexibiliteit zijn daarentegen negatief gerelateerd aan OCB.

2.2.2 Autonomie en organisatiesolidariteit

Ook het effect van autonomie op het solidaire gedrag van werknemers wordt in veel studies bestudeerd. De onderzoeken tonen verschillende resultaten over de relatie tussen autonomie en organisatiesolidariteit. Wetenschappers suggereren dat autonomie het solidaire gedrag van werknemers reduceert (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Hurlbert, 1991; Littler &

Salaman, 1984). Het negatieve effect van autonomie schrijven zij toe aan de vergrote afstand tussen werknemers en collega's of de leidinggevende. Een belangrijke voorwaarde voor het vertonen van solidair gedrag is cohesie. Cohesie is de mate waarin individuen elkaar opzoeken voor sociaal contact en zich verbonden voelen met elkaar. De auteurs beargumenteren dat de vergrootte zelfstandigheid van werknemers de interactie met anderen belemmert (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Hurlbert, 1991; Littler & Salaman, 1984). Aan de hand hiervan stellen zij dat autonomie het bereiken van cohesie in de organisatie vermindert. Op basis van de eerdere studies testen Hodson et al. (1993) of deze veronderstellingen waar zijn. Zij doen onderzoek naar het effect van autonomie op het solidaire gedrag van werknemers. Uit de resultaten van hun studie blijkt autonomie echter geen verband te hebben met organisatiesolidariteit.

2.2.3 Autonomie en organisatiebetrokkenheid

Ook organisatiebetrokkenheid wordt volgens meerdere onderzoeken gestimuleerd door autonomie in het werk (Greenberger & Strasser, 1986; Lawler, 1992). Greenberger en Strasser (1986) stellen dat autonomie ervoor zorgt dat werknemers hun eigen gedrag kunnen monitoren. Hierdoor ervaren werknemers een verhoogd gevoel van persoonlijke controle over hun gedrag en werk. Persoonlijke controle is het geloof van een individu dat hij of zij invloed heeft op veranderingen en deze in een gewenste richting kan sturen. Het ervaren van persoonlijke controle over het gedrag en werk zorgt volgens Lawler (1992) voor een emotionele band tussen werknemers en de organisatie.

2.3 Leiderschapsstijlen en coöperatief werkgedrag

Zoals eerder gesteld, toont Koster (2005) in zijn onderzoek aan dat coöperatief werkgedrag onder andere afhangt van het gedrag van de leidinggevende. Diverse studies bewijzen dan ook een positief effect van bepaalde leiderschapsstijlen op het coöperatieve gedrag van werknemers (o.a. Bass, 1985; Bono & Judge, 2003; Pond et al., 1997; Sanders, Emans en Koster, 2004). Bass (1985) is een belangrijke onderzoeker die leiderschap classificeert in verschillende stijlen. Hij maakt hierbij een onderscheid in twee actieve leiderschapsstijlen en één passieve leiderschapsstijl. De passieve leiderschapsstijl zijn leidinggevend die wachten met ingrijpen tot fouten optreden of leidinggevend die helemaal geen actie ondernemen (Bass et al., 2003).² De bekendste tweedeling in actieve leiderschapsstijlen is het onderscheid in de transactionele leiderschapsstijl en

² Deze leiderschapsstijl wordt in dit onderzoek verder niet besproken, omdat er geen hypothesen over worden geformuleerd. Het bestaan ervan dient echter wel aangehaald te worden.

de transformationele leiderschapsstijl. De betekenissen van de transactionele leiderschapsstijl en de transformationele leiderschapsstijl worden verder toegelicht.

2.3.1 *Transactionele leiderschapsstijl*

Voordat er theorieën werden gevormd over de effectiviteit van de transformationele leiderschapsstijl, werd de transactionele leiderschapsstijl gezien als de meest effectieve vorm van leiderschap in organisaties (Bass et al., 2003). Transactioneel leidinggevendens oefenen invloed uit op werknemers door het duidelijk vaststellen van doelen en gewenste resultaten (Dvir et al., 2002). De leidinggevendens motiveren werknemers door met hen overeen te komen aan welke prestaties zij dienen te voldoen in ruil voor een beloning. Bass (1985) karakteriseert de transactionele leiderschapsstijl aan de hand van twee belangrijke kenmerken, namelijk: ‘*contingent belonen*’ (contingent reward) en ‘*actief management-by-exception*’ (active management-by-exception). *Contingent belonen* betekent het belonen van werknemers op basis van hun prestaties. De beloningen zijn gebaseerd op een succesvolle uitvoering van de overeengekomen werktaken en opdrachten (Podsakoff et al., 1982). *Actief management-by-exception* is het actief controleren van de prestaties en fouten van werknemers. De leidinggevende houdt het werkproces van de werknemers nauwkeurig in de gaten en kijkt naar fouten. Als een werknemer afwijkt van de verwachtingen grijpt de transactionele leidinggevende in en corrigeert de fouten direct. Een straf, kritiek of negatieve feedback is vaak één van de consequenties (Dvir et al., 2002).

2.3.1.1 *Transactionele leiderschapsstijl en OCB*

Bass (1985) was de eerste die de transactionele leiderschapsstijl in verband bracht met het gedrag van werknemers. Zo stelt hij dat transactioneel leidinggevendens bepaalde werkgedragingen verhogen omdat zij de doelstellingen en verwachtingen voor werknemers verduidelijken. Daarnaast krijgen werknemers erkenning bij het behalen van doelstellingen. Dit heeft tevens een positieve invloed op bepaald werkgedrag. Pond et al. (1997) tonen bijvoorbeeld aan dat werknemers meer extra-rol gedrag vertonen als zij hiervoor worden beloond. Graen en Scandura (1987); Settoon, Bennett en Liden (1996); en Wayne, Shore en Liden (1997) noemen dit het ‘reciprocal social exchange process’. Dit proces stelt dat werknemers meer OCB vertonen als zij hiervoor beloningen of hulpbronnen terugkrijgen van de leidinggevende. Podsakoff et al. (2000) bevestigen dit proces. In hun onderzoek vinden zij een sterk positieve relatie tussen OCB en ‘leader-member exchange behavior’. Hierbij zien werknemers OCB als een middel voor het verkrijgen van beloningen. Werknemers vertonen meer OCB als zij weten dat hun leidinggevende controleert op bepaalde prestaties en deze beloont (Podsakoff et al., 2000).

2.3.2 Transformationeel leiderschap

In de studies naar effectief leiderschap neemt tegenwoordig de transformationele leiderschapsstijl de meest prominente positie in. Bass et al. (2003) merkten op dat door de snelheid van veranderingen in organisaties er steeds meer aanpassend en flexibel leiderschap nodig is om werknemers te stimuleren. Deze ontwikkelingen leidde tot de transformationele leiderschapsstijl. Bij de transformationele leiderschapsstijl is de controle op werknemers vooral intern gericht. Dit betekent dat transformationeel leidinggevend werknemers motiveren middels inspiratie, overtuiging en coaching. Werknemers worden zowel ondersteund als uitgedaagd om creatieve ideeën te ontwikkelen en problemen zelfstandig op te lossen (Bass & Riggio, 2006). Het uitgangspunt van een transformationeel leidinggevende is om uiteindelijk een collectieve visie en doel te hebben voor de organisatie (Bass et al., 2003).

De transformationele leiderschapsstijl bestaat uit vier hoofdcomponenten. De eerste is ‘*geïdealiseerde invloed*’ (idealized influence). Volgens dit component beïnvloedt een transformationeel leidinggevende de werknemers door een positie in te nemen als rolmodel, waardoor hij of zij wordt bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. Een transformationele leidinggevende bezit als rolmodel buitengewone capaciteiten, zoals doorzettingsvermogen en vastberadenheid (Bass et al., 2003).

De tweede component is *inspirerende motivatie* (inspirational motivation). Dit heeft betrekking op motivatie middels inspiratie. Een leidinggevende focust zich hierbij sterk op groepsgevoel en probeert samen met de werknemers naar een toekomstige staat van de organisatie te werken. Door doelen enthousiast en optimistisch uit te drukken in emotionele, morele of visionaire termen toont de leidinggevende betrokkenheid tot een gedeelde visie en doel (Bass et al., 2003).

Ten derde neemt voor de transformationele leiderschapsstijl de component ‘*intellectuele stimulatie*’ (intellectual stimulation) een belangrijke positie in. Intellectuele stimulatie heeft betrekking op het aanmoedigen van werknemers om onafhankelijk, innovatief en creatief te denken. Los van oude ideeën en beperkingen. Fouten of afwijkende ideeën worden niet direct afgestraft, maar worden juist gezien als creatieve oplossingen (Bass et al., 2003).

Tot slot ‘*geïndividualiseerde aandacht*’ (individualized consideration). Geïndividualiseerde aandacht benadrukt de capaciteit van de leidinggevende om de persoonlijke behoeften en doelen van werknemers te begrijpen en hier aandacht aan te besteden (Bass et al., 2003). Daarnaast fungeert de leidinggevende als mentor of coach om elke werknemer afzonderlijk naar betere prestaties en groei te helpen. De transformationeel leidinggevende moedigt wederzijdse communicatie aan, personaliseert interactie met werknemers en luistert effectief naar hen.

2.3.2.1 Transformationele leiderschapsstijl en organisatiesolidariteit

Hoewel extrinsiek motiverende factoren belangrijk zijn voor het bevorderen van extra-rol gedrag (Pond et al., 1997) tonen Sanders, Emans en Koster (2004) in hun onderzoek aan dat solidair gedrag wordt bevorderd door de transformationele leiderschapsstijl. Zij schrijven het positieve effect van de transformationele leiderschapsstijl toe aan de overdracht en bezieling van de organisatievisie. Doordat transformationeel leidinggevend zich richt op het overbrengen van de organisatievisie voelen werknemers zich sterker verbonden met de organisatie (Sanders, Emans & Koster, 2004). Feather en Rauter (2004) sluiten hierop aan. Zij concluderen dat werknemers meer solidair gedrag vertonen wanneer zij het gevoel hebben lid te zijn van een groep of organisatie. Hoewel Hodson et al. (1993) geen verband vonden tussen autonomie en solidair gedrag, toonden zij wel een positieve relatie tussen solidair gedrag en directe persoonlijke supervisie. De component geïndividualiseerde aandacht, van de transformationele leiderschapsstijl, richt zich op directe persoonlijke supervisie. Zoals eerder gesteld, benadrukt geïndividualiseerde aandacht de capaciteit van transformationeel leidinggevend om de persoonlijke behoeften en doelen van werknemers te begrijpen en hen individueel te coachen (Bass et al., 2003).

2.3.2.2 Transformationele leiderschapsstijl en organisatiebetrokkenheid

Werkervaring, persoonlijke factoren en organisatiefactoren blijken uit eerdere studies de antecedenten voor organisatiebetrokkenheid (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997). Leiderschap wordt beschouwd als één van de organisatiefactoren die determinant is voor de organisatiebetrokkenheid van werknemers (Moyday, Porter & Steers, 1982). Vooral het positieve effect van de transformationele leiderschapsstijl op organisatiebetrokkenheid is in steeds meer studies aangetoond (Bono & Judge, 2003; Dum Dum et al., 2002; Koh, Steers & Terborg, 1995; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Walumbwa & Lawler, 2003). Het positieve effect van de transformationele leidinggevende op de organisatiebetrokkenheid van werknemers komt onder andere door een verhogende werking van de intrinsieke waarden (Shamir, House & Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 1998). Doordat transformationeel leidinggevend werknemers meer uitdagingen bieden verhoogt de intrinsieke waarden die werknemers toeschrijven aan het werk. Daarnaast benadrukken zij het verband tussen inspanningen en doelrealisatie en werken zij samen met de werknemers aan een gemeenschappelijk organisatiedoel. Deze aspecten zorgen voor een verhoging in de intrinsieke waarden die werknemers toeschrijven aan het werk. Een verhoging van de intrinsieke waarden leidt tot meer organisatiebetrokkenheid bij werknemers (Shamir, House & Arthur, 1993; Shamir,

Zakay, Breinin & Popper, 1998). Andere auteurs stellen dat de transformationele leiderschapsstijl de organisatiebetrokkenheid van werknemers bevordert door het creëren van aansluiting tussen de zelfidentiteit van de werknemers en de collectieve identiteit van de organisatie (Avolio et al., 2004). Daarnaast stimuleren transformationeel leidinggevenden de loyaliteit aan de organisatie, betrekken zij werknemers meer in besluitvormingsprocessen, herkennen zij hun persoonlijke behoeftes en motiveren zij werknemers om innovatief en creatief te denken los van oude ideeën en beperkingen (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994; Yammarino, Spangler & Bass, 1993). Doordat transformationeel leidinggevenden de persoonlijke behoeftes van werknemers herkennen zijn zij in staat medewerkers te stimuleren meer betrokken te zijn in hun werk (Walumbwa & Lawler, 2003). Dit wordt ondersteund door meerdere onderzoeken die aantonen dat werknemers meer organisatiebetrokkenheid ontwikkelen als zij een leidinggevende hebben die: hen aanmoedigt te participeren in besluitvormingsprocessen (Jermier & Berkes, 1979; Rhodes & Steers, 1981); hen stimuleert vanuit nieuwe visies problemen te benaderen (Bycio, Hackett & Allen, 1995); en die betrokken en ondersteunend is in de ontwikkelingen van de werknemers (Allen & Meyer, 1990, 1996).

2.4 De Supervisor - Organization Fit

De voorgaande studies die in dit onderzoek zijn besproken tonen veel theorieën en benaderingen die zich focussen op de invloed van de leiderschapsstijlen op het coöperatieve gedrag van werknemers. Het is echter tevens belangrijk rekening te houden met de context waarin leidinggevenden aansturen en motiveren (den Hartog et al., 2004). Wat binnen de ene context effectief leiderschap is, kan in andere omstandigheden namelijk niet effectief zijn of zelfs contraproductief werken (Roozendaal, 2008). Deze gedachte sluit aan bij de ‘Person-Environment (P-E) fit’ benadering. De P-E fit heeft betrekking op de afstemming tussen de karakteristieken van een individu en die van de omgeving (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Ondanks, of misschien wel dankzij deze eenvoudige definitie, zijn er verschillende theorieën ontwikkeld over P-E interacties. Andere fit types, zoals de afstemming tussen de karakteristieken van een individu en het werk, de organisatie of de leidinggevende worden ook als belangrijke onderzoeksdomeinen bestudeerd (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). In lijn met de verschillende fit types stelt dit onderzoek een nieuw type voor, namelijk de ‘Supervisor-Organization (S-O) fit’. Dit heeft betrekking op de afstemming tussen de leiderschapsstijl en de autonome werkomstandigheden. Het lijkt aannemelijk dat een afstemming tussen de karakteristieken van een leidinggevenden en die van de werkomgeving van invloed is op het coöperatieve gedrag van werknemers.

Voor het meten van de 'fits' worden verschillende conceptualiseringen gebruikt. Eén van de gebruikelijke conceptualiseringen is het begrip dat zich richt op de overeenstemming tussen de behoeftes van werknemers en de bevrediging hiervan (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Deze conceptualisering gaat er vanuit dat positief werkgedrag ontstaat als wordt voorzien in de behoeftes, verlangens en voorkeuren van werknemers. De coöperatieve werkgedragingen OCB, organisatiesolidariteit en organisatiebetrokkenheid zijn voorbeelden van positief werkgedrag omdat alle drie de concepten bijdragen aan het presteren van de organisatie. Vanuit deze conceptualisering verwacht de S-O fit dat de behoeftes, verlangens en voorkeuren van werknemers worden bevredigd als de gehanteerde leiderschapsstijl in overeenstemming is met de autonome werkomgeving. Er wordt verwacht dat deze overeenstemming leidt tot coöperatief werkgedrag.

2.5 S-O fit en coöperatief werkgedrag

Aan de hand van de eerdere studies is duidelijk geworden dat onderzoekers verschillende conclusies doen over het effect van autonomie op OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid. Deze paragraaf onderzoekt of een afstemming tussen autonomie en de leiderschapsstijl (S-O fit) een verklaring vormt voor de wisselende uitkomsten tussen autonomie en de coöperatieve werkgedragingen. Voor de S-O fit wordt een onderscheid gemaakt in de transactionele leiderschapsstijl en de transformationele leiderschapsstijl. In deze paragraaf zullen de effecten van autonomie en de leiderschapsstijlen op de coöperatieve gedragsvormen worden gecombineerd. Aan de hand hiervan worden hypothesen geformuleerd.

2.5.1 S-O fit en OCB

De onderzoeken in paragraaf 2.2.1 concluderen een positief verband tussen autonomie en OCB. Van Dyne, Graham en Dienesch (1994) beargumenteren dat autonomie leidt tot het ervaren van meer verantwoordelijkheid. Doordat werknemers zelfstandig werken ervaren zij veel verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheidsgevoel resulteert in meer OCB. Ook stellen zij dat een betrokkenheid in beslissingsprocessen, zoals in de eigen werkinrichting en takenverdeling, zorgt voor een verhoging van OCB. Anderzijds, bewijst Slijkhuis (2012) dat autonomie ook kan leiden tot ambiguïteit en onduidelijke verwachtingen. Ambiguïteit en onduidelijke doelverwachtingen kunnen bijvoorbeeld het strikt naleven van regels belemmeren. Dit kan leiden tot minder OCB.

In de literatuur worden vier belangrijke antecedenten gevonden voor OCB (Podsakoff et al., 2000). Dit zijn de individuele karakteristieken van werknemers, taakkarakteristieken,

organisatiekarakteristieken en leiderschapsgedrag. In het beïnvloeden van OCB neemt leiderschap de belangrijkste rol in. Werknemers vertonen meer OCB als de leidinggevende controleert op prestaties en deze actief beloont (Podsakoff, et al., 2000). Daarnaast leidt verduidelijking van de verwachtingen en doelstellingen tot meer OCB (Bass, 1985).

Aan de hand van eerdere theoretische bevindingen wordt verwacht dat een transactionele leidinggevende de negatieve effecten van autonomie, zoals ambiguïteit en onduidelijke doelverwachtingen, ongedaan maakt. Zo stelt Bass (1985) dat transactioneel leidinggevendens bepaalde werkgedragingen verhogen omdat zij de doelstellingen en verwachtingen voor werknemers verduidelijken. Daarnaast komt een transactioneel leidinggevende met werknemers overeen aan welke prestaties zij dienen te voldoen in ruil voor een beloning (Dvir et al., 2002). Bij het behalen van deze prestaties worden werknemers beloond in de vorm van bijvoorbeeld hulpbronnen. Dit leidt tot meer OCB (Pond et al., 1997). Op basis van de voorgaande bevindingen wordt verwacht dat de transactionele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en OCB versterkt.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: De afstemming tussen autonomie en de transactionele leiderschapsstijl versterkt de relatie tussen autonomie en OCB.

2.5.2 S-O fit en solidair gedrag

Eerdere onderzoeken beweren dat een autonome werkconditie de cohesie in organisaties belemmert en zo het solidaire gedrag onder werknemers, collega's of de leidinggevende reduceert (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Hurlbert, 1991; Littler & Salaman, 1984). Het onderzoek van Hodson et al. (1993) ondersteunt deze relatie echter niet. Zij vonden geen verband tussen autonomie en OCB.

Het onderzoek van Hodson et al. (1993) toont echter wel aan dat de vorm van leiderschap waaronder werknemers werken één van de belangrijkste beïnvloedende factoren is voor solidair gedrag. Organisatiesolidariteit stijgt als werknemers zich betrokken voelen tot de organisatie (Sanders, Emans en Koster, 2004), het gevoel hebben deel uit te maken van een groep of organisatie (Feather en Rauter, 2004) en directe persoonlijke supervisie ontvangen (Hodson et al., 1993). Kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl zijn het personaliseren van de interactie met werknemers en hen afzonderlijk coachen en ondersteunen. Daarnaast is het algemene doel gezamenlijk een visie te hebben voor de organisatie. De transactionele leidinggevende focust zich hierbij sterk op groepsgevoel (Bass et al., 2003).

Het onderzoek van Sanders, Emans en Koster (2004) bewijst een positief effect van de transformationele leiderschapsstijl op het solidaire gedrag van werknemers. Dit onderzoek suggereert dat de tegenstrijdige bevindingen tussen autonomie en organisatiesolidariteit mogelijk verklaard kunnen worden door de gehanteerde leiderschapsstijl. In een autonome werkconditie wordt verwacht dat de afstemming met een transformationele leiderschapsstijl het solidaire gedrag van werknemers verhoogt. Aan de hand van onderzoeken naar de positieve effecten van persoonlijke supervisie, groepsgevoel en de overdracht van de organisatievisie op het solidaire gedrag van werknemers, wordt verwacht dat de transformationele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en solidair gedrag versterkt.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: De afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl versterkt de relatie tussen autonomie en solidair gedrag.

2.5.3 S-O fit en organisatiebetrokkenheid

Eerdere studies tonen aan dat onder andere organisatiefactoren de antecedenten zijn voor organisatiebetrokkenheid (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997). Autonomie wordt hierin positief gerelateerd aan de betrokkenheid van werknemers. Door autonomie in het werk ervaren werknemers persoonlijke controle over hun gedrag en werk (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). Het ervaren van persoonlijke controle zorgt voor een emotionele band met de organisatie waardoor de organisatiebetrokkenheid stijgt (Lawler, 1992).

Daarnaast wordt leiderschap beschouwd als één van de organisatiefactoren die determinant is voor de betrokkenheid van werknemers (Moyday, Porter & Steers, 1982). Uit onderzoek blijkt dat transformationeel leidinggevend organiseren organisatiebetrokkenheid stimuleren, omdat zij werknemers aanmoedigen te participeren in besluitvormingsprocessen (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994). Daarnaast motiveert transformationeel leiderschap werknemers problemen en uitdagingen vanuit nieuwe en creatieve perspectieven te benaderen (Bass et al., 2003). Bovendien zijn zij betrokken en ondersteunend in de ontwikkelingen van werknemers (Allen & Meyer, 1990, 1996).

Bovenstaande bevindingen suggereren dat zowel autonome werkomstandigheden als transformationeel leidinggevend organiseren werknemers stimuleren te participeren in besluitvormingsprocessen. Daarnaast verhogen beide organisatiefactoren de persoonlijke controle van werknemers over het eigen gedrag en werk. Doordat zowel de autonome werkomstandigheden als transformationeel leidinggevend organiseren de persoonlijke controle van

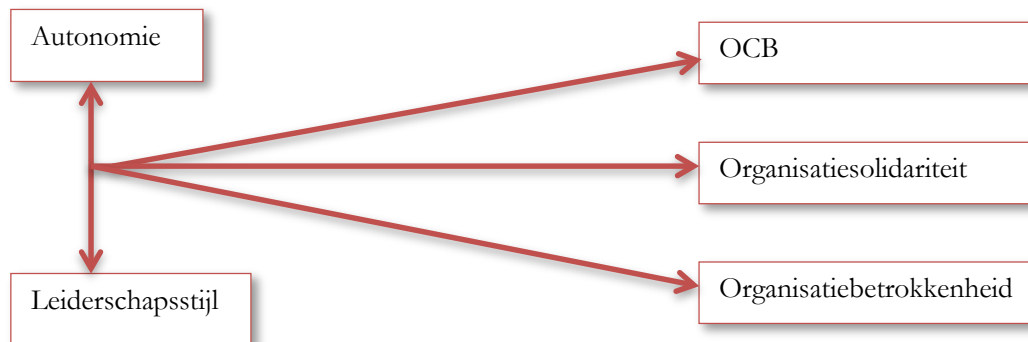
werknemers verhoogt, wordt verwacht dat de afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en organisatiebetrokkenheid versterkt.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 3: De afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl versterkt de relatie tussen autonomie en organisatiebetrokkenheid.

2.6 Conceptueel model

Op basis van bovenstaande hypothesen wordt in dit onderzoek het volgende conceptuele model voorgesteld (zie Figuur 1):



Figuur 1. Conceptueel model waarbij de afstemming tussen autonomie en de leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en coöperatief werkgedrag modereert.

3. Methodologie

3.1 Procedure en respondenten

Voor het onderzoeken van de invloed van de afstemming tussen autonomie en de leiderschapsstijlen op coöperatief werkgedrag wordt gebruikgemaakt van de bestaande dataset 'Solidarity at Work'. Dit is een grootschalig survey-onderzoek dat is uitgevoerd onder werknemers uit 15 verschillende organisaties (voor de complete vragenlijst zie Lambooij, Sanders, Koster, Emmerik, Raub, Flache, & Wittek, 2003). De Solidarity at Work vragenlijst bestaat uit een aantal modules. Deze modules zijn opgebouwd uit een reeks vragen die over bepaalde onderwerpen gaan. Voorbeelden van onderwerpen zijn: 'solidair gedrag', 'betrokkenheid' en 'samenwerking'. Voor elke organisatie is een organisatie-specifieke vragenlijst opgesteld. Een selectief deel van de complete vragenlijst is ondervraagd in elke organisatie, omdat het afnemen van alle modules teveel tijd in beslag nam (de complete vragenlijst bestaat uit 900 items). Voor het onderzoek betekent dit dat niet alle vragen onderzocht kunnen worden met informatie van de totale dataset. Om het aantal ingevulde vragenlijsten te verhogen was een student aanwezig in elke organisatie om de vragenlijsten af te nemen. Respondenten kregen hierdoor de mogelijkheid om vragen te stellen of klachten in te dienen over de vragenlijst of het onderzoek. Participanten waren goed geïnformeerd over het doel van het onderzoek door deze procedure. Dit vergrootte de bereidheid van werknemers voor deelname aan het onderzoek.

De steekproef van dit onderzoek omvat 249 werknemers, 170 mannen en 79 vrouwen. Alle werknemers zijn werkzaam bij een uitzendbureau. De gemiddelde leeftijd is 45,1 jaar ($SD=0.97$). De gemiddelde response rate van de respondenten is 18.7%. Tabel 1 geeft een overzicht van de achtergrondinformatie van de respondenten.

Tabel 1
Achtergrondinformatie van de respondenten

	Aantal respondenten	Percentage vrouwen	Gemiddelde leeftijd	Gemiddeld opleidingsniveau
Uitzendbureau	249	31.7	45,1	Hoger beroepsonderwijs

3.2 Operationalisering

3.2.1. Afhankelijke variabelen

OCB. In dit onderzoek wordt OCB geoperationaliseerd aan de hand van het onderzoek van MacKenzie, Podsakoff en Fetter (1991). Zij maken voor het onderzoeken van OCB een onderscheid in twee dimensies, namelijk: *algemene naleving* en *altruïsme*. De items die de schalen *algemene naleving* en *altruïsme* meten zijn afkomstig uit eerder onderzoek (Koster, 2005) (Cronbach's Alpha = .70). Drie items meten de schaal voor *algemene naleving* (zoals: "Ik vervul alle formele verantwoordelijkheden die mijn functie met zich meebrengt"). *Altruïsme* wordt gemeten aan de hand van twee items (zoals: "Ik help een ander die kampt met een hoge werkdruk"). De antwoorden op de vragen zijn gemeten op een zevenpuntschaal van 0 (helemaal mee oneens) tot 6 (helemaal mee eens). Een hoge score op de items voor *algemene naleving* betekent dat een werknemer in hoge mate doet wat hij/zij volgens de organisatie moet doen. Een hoge score op de items voor *altruïsme* duidt er op dat een werknemer behulpzaam is zonder eigenbelang.

Solidair gedrag. Dit onderzoek meet solidair gedrag als coöperatief werkgedrag tussen twee personen. Het gedrag wordt volgens het onderzoek van Smith et al. (1995) toegepast op twee fundamenteel verschillende relaties binnen organisaties. Dit is solidair gedrag tussen werknemers op hetzelfde hiërarchische niveau (*horizontaal solidair gedrag*) en solidair gedrag tussen de werknemer en de leidinggevende (*verticaal solidair gedrag*). Aangezien dit onderzoek geïnteresseerd is in het gedrag van de werknemers richt het zich alleen op het solidaire gedrag van de werknemers naar de leidinggevende en de collega's. De items die de schalen *verticaal solidair gedrag* en *horizontaal solidair gedrag* meten zijn afkomstig uit eerder onderzoek (Koster, 2005) (*verticaal solidair gedrag*: Cronbach's Alpha = .78 en *horizontaal solidair gedrag*: Cronbach's Alpha = .85). Hierin wordt *verticaal solidair gedrag* gemeten aan de hand van vijf items (zoals: "Ik help mijn leidinggevende om het werk af te krijgen"). Ook *horizontaal solidair gedrag* wordt gemeten aan de hand van vijf items (zoals: "Ik ben bereid mijn teamgenoten te helpen als er zaken fout zijn gegaan zonder dat iemand daarvoor verantwoordelijk is"). De antwoorden op de vragen zijn gemeten op een zevenpuntschaal van 0 (helemaal mee oneens) tot 6 (helemaal mee eens). Een hoge score op de items voor *verticaal solidair gedrag* betekent dat een werknemer in hoge mate solidair gedrag vertoont naar de leidinggevende. Een hoge score op de items voor *horizontaal solidair gedrag* duidt op veel solidair gedrag naar de collega's.

Organisatiebetrokkenheid. Voor het operationaliseren van organisatiebetrokkenheid wordt gebruikgemaakt van het drie-component model van Allen en Meyer (1990). Uit dit model wordt alleen de component ‘affectieve betrokkenheid’ onderzocht. Affectieve betrokkenheid heeft betrekking op de affectieve en emotionele gehechtheid aan een organisatie. Dit wil zeggen dat een werknemer zich identificeert met de organisatie en in hoge mate emotioneel betrokken is bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990). De component ‘continuerende betrokkenheid’ wordt niet onderzocht omdat deze vorm van organisatiebetrokkenheid geen intrinsieke keuze van werknemers is en voornamelijk afhangt van andere factoren. Normatieve betrokkenheid wordt niet onderzocht omdat uit eerder onderzoek blijkt dat deze in hoge mate gerelateerd is aan de affectieve betrokkenheid van werknemers (Allen & Meyer, 1990). De schaal voor *organisatiebetrokkenheid* bevat drie items (zoals: “Deze organisatie betekent veel voor mij”). De antwoorden op de vragen zijn gemeten op een zevenpuntschaal van 0 (helemaal mee oneens) tot 6 (helemaal mee eens). Een hoge score op de items voor *organisatiebetrokkenheid* betekent dat een werknemer in hoge mate betrokken is bij de organisatie.

3.2.2. Onafhankelijke variabele

Autonomie. Autonomie wordt gemeten aan de hand van de *mate van zelfstandigheid* dat een werknemer ervaart in zijn/haar huidige functie. Autonomie houdt in dat regels, procedures en werktaken niet zijn geformaliseerd en er geen direct leidinggevende is die het werk nauwlettend monitort en controleert. Werknemers hebben zelfstandig de beslissingsbevoegdheid over de werkinrichting en takenverdeling (Hackman & Oldham, 1976). Voor het operationaliseren van autonomie richt dit onderzoek zich op het niveau van zelfstandigheid dat werknemers ervaren in het werk. Dit heeft betrekking op de mate waarin werknemers zelfstandig de werkzaamheden plannen en de procedures bepalen die worden ingezet bij het uitvoeren van het werk. Er is één item in de vragenlijst dat de *mate van zelfstandigheid* meet, namelijk de stelling: “Hoe is uw huidige functie te omschrijven aan de hand van het volgende kenmerk: de mate van zelfstandigheid huidige functie”. Het antwoord op de stelling is gemeten op een zevenpuntschaal van 1 (zeer klein) tot 7 (zeer groot). Een hoge score op deze vraag duidt erop dat een werknemer veel autonomie ervaart in het werk.

3.2.3 Modererende variabelen

Transactionele leiderschapsstijl. De transactionele leiderschapsstijl wordt geoperationaliseerd aan de hand van Bass’ (1985) definitie voor de leiderschapsstijl. Bass (1985) karakteriseert de transactionele leiderschapsstijl volgens twee kenmerken, namelijk: *contingent belonen* en *actief management-by-exception*. *Contingent belonen* heeft betrekking op het belonen van werknemers op basis

van hun prestaties. *Actief management-by-exception* betekent dat een leidinggevende actief controleert op de prestaties van werknemers en hun fouten direct corrigeert. Transactioneel leiderschap wordt in dit onderzoek gegroepeerd in twee subschalen die de onderliggende dimensies *contingent belonen* en *actief management-by-exception* weergeven. *Contingent belonen* wordt gemeten aan de hand van twee items (zoals: “Mijn direct leidinggevende stelt speciale beloningen voor goed werken in het vooruitzicht”). Drie items meten de schaal voor *actief management-by-exception* (zoals: “Mijn direct leidinggevende houdt fouten goed in de gaten”). De antwoorden op de vragen zijn gemeten op een zevenpuntschaal van 0 (helemaal mee oneens) tot 6 (helemaal mee eens). Een hoge score op de twee subschalen duidt op een transactionele leiderschapsstijl.

Transformationele leiderschapsstijl. Ook de transformationele leiderschapsstijl wordt meetbaar gemaakt aan de hand van onderzoeken van Bass (1994, 2003 en 2006). In deze onderzoeken groepeerde hij de transformationele leiderschapsstijl in vier hoofdcomponenten die de onderliggende dimensies weergeven, namelijk: *geïdealiseerde invloed*, *inspirerende motivatie*, *intellectuele stimulatie* en *geïndividualiseerde aandacht*. *Geïdealiseerde invloed* heeft betrekking op het beïnvloeden van werknemers door een positie aan te nemen als rolmodel. *Inspirerende motivatie* is het motiveren van werknemers middels inspiratie. *Intellectuele stimulatie* heeft betrekking op het aanmoedigen van werknemers om onafhankelijk, innovatief en creatief te denken. Los van oude ideeën en beperkingen. *Geïndividualiseerde aandacht* benadrukt de capaciteit van leidinggevendenden om de persoonlijke behoeften en doelen van werknemers te begrijpen en hier aandacht aan te besteden. De transformationele leiderschapsstijl wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van vier subschalen die de hoofdcomponent omvatten. *Geïdealiseerde invloed* wordt gemeten aan de hand van zes items (zoals “Mijn direct leidinggevende fungeert voor mij als een voorbeeld”). Vijf items meten *inspirerende motivatie* (zoals: “Mijn direct leidinggevende creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke opdracht/missie te werken”). *Intellectuele stimulatie* wordt gemeten door twee items (zoals: “Mijn direct leidinggevende laat me zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kunt bekijken”). *Geïndividualiseerde aandacht* wordt gemeten aan de hand van drie items (zoals: “Mijn direct leidinggevende luistert naar zaken die voor mij van belang zijn”). De antwoorden op de vragen zijn gemeten op een zevenpuntschaal van 0 (helemaal mee oneens) tot 6 (helemaal mee eens). Hoge scores op de items van de vier subschalen duiden op een transformationele leiderschapsstijl.

3.2.4. Controlevariabelen

Taakinterdependentie. In het onderzoek worden meerdere controlevariabelen onderzocht. Een variabele waarop wordt gecontroleerd is *taakinterdependentie*. Eerder onderzoek toont aan dat *taakinterdependentie* een grote invloed heeft op verticale en horizontale relaties (Koster, 2005). *Taakinterdependentie* is de mate waarin iemand afhankelijk is van anderen om in zijn of haar taken te kunnen voldoen. De schaal voor het meten van *taakinterdependentie* is gebaseerd op eerder onderzoek (Koster, 2005; Van der Vegt et al., 1998) (Cronbach's Alpha = .81). *Taakinterdependentie* wordt gemeten aan de hand van drie items (zoals: "Voor het uitvoeren van mijn werk heb ik informatie nodig van mijn teamleden"). De antwoorden op de vragen zijn gemeten op een zevenpuntschaal van 1 (zeer zeker niet) tot 7 (zeer zeker wel). Een hoge score op de items betekent dat een werknemer in hoge mate *taakinterdependentie* ervaart in het uitvoeren van zijn of haar taken.

Leeftijd, geslacht en jaren werkzaam in de organisatie. Naast taakinterdependentie, wordt gecontroleerd voor leeftijd (item: "In welk jaar bent u geboren?"), geslacht (man = 1, vrouw = 2) en het aantal jaren dat iemand werkzaam is in de organisatie (item: "Vanaf welk jaar werkt u bij deze organisatie?"). Eerdere onderzoeken laten zien dat leeftijd en geslacht een beïnvloedend effect hebben op OCB (Podsakoff et al., 2000) en geslacht op solidair gedrag (Hodson et al., 1993). Vrouwen en oudere werknemers tonen over het algemeen minder OCB. Ook solidair gedrag wordt meer vertoond door mannen dan vrouwen. Daarnaast is het aantal jaren dat iemand werkt in een organisatie van invloed op OCB. Eerder onderzoek bewijst een negatieve relatie tussen OCB en het aantal jaren dat iemand werkt in een organisatie (Koster, 2005). Voor organisatiebetrokkenheid wordt verwacht dat het aantal jaren werkzaam in een organisatie een positief effect heeft.

4. Data analyse

4.1 Onderzoeksmethoden

Om de hypothesen van dit onderzoek te toetsen, gebruik ik meerdere statistische technieken. Ten eerste hanteer ik de 'listwise deletion' methode om rekening te houden met missende data. Het aantal respondenten is hierdoor gereduceerd naar 249 personen die op elk item van dit onderzoek antwoord hebben gegeven. Vervolgens worden factoranalyses gebruikt om te onderzoeken of op basis van individuele items verschillende dimensies te onderscheiden zijn. Aan de hand van theoretisch verwachte subschalen worden items in een factoranalyse samengebracht. Een factoranalyse onderzoekt vervolgens of de antwoorden van de respondenten op de items samenhangen en een gezamenlijke dimensie meten. Wanneer een factoranalyse meerdere dimensies weergeeft worden items verwijderd. De items zijn dan onterecht onder één schaal samengebracht. Daarna wordt voor elke nieuwe schaal de Cronbach's Alpha berekend om te onderzoeken of de samengebrachte items betrouwbaar eenzelfde concept meten. Een Cronbach's Alpha weergeeft de betrouwbaarheid van de antwoorden van de respondenten op de items. Een schaal is betrouwbaar als deze .70 of hoger is. Om te onderzoeken of de variabelen significant aan elkaar gerelateerd zijn maak ik gebruik van een correlatieanalyse. Tot slot test in de hypothesen aan de hand van een lineaire regressieanalyse. Hiervoor worden de variabelen gecentreerd om multicollineariteit te voorkomen. Multicollineariteit houdt in dat de verklarende variabelen in hoge mate gecorreleerd zijn. Als verklarende variabelen onderling gecorreleerd zijn reduceert de betrouwbaarheid van de lineaire regressieanalyse. De lineaire regressieanalyse onderzoekt vervolgens of de invloed van autonomie op coöperatief werkgedrag gemodereerd wordt door de afstemming tussen autonomie en de gehanteerde leiderschapsstijl. Daarnaast controleert de regressieanalyse op de invloed van controlevariabelen (taakinterdependentie, geslacht, leeftijd en aantal jaren werkzaam in de organisatie) op het verband tussen autonomie en coöperatief werkgedrag.

4.2 Samenstelling van de schalen

Tabellen 1.1 tot en met 1.12 presenteren de resultaten van de factoranalyses en de betrouwbaarheidsanalyses (Cronbach's Alpha). De factoranalyses weergeven de correlaties tussen de individuele items voor de subschalen. De Cronbach's Alpha toont de betrouwbaarheid van de nieuwe schalen. De tabellen laten zien dat alle nieuwe schalen betrouwbaar zijn. De Cronbach's Alpha varieert van .71 (*algemene naleving*) tot .94 (*geïndividualiseerde invloed*).

4.2.1. Afhankelijke variabelen

OCB. Tabel 1.1 en 1.2 laten zien dat de items voor OCB in hoge mate gerelateerd zijn aan de subschalen waaraan zij zijn toegewezen. De factoranalyses sluiten aan op eerder onderzoek waarin onderscheid is gemaakt in *algemene naleving* en *altruïsme*. De factoranalyse voor de schaal *algemene naleving* en de gemeten items zijn weergegeven in tabel 1.1. In tabel 1.1 is te zien dat de individuele items in hoge mate correleren met de subschaal waaraan zij zijn toegewezen. De Cronbach's Alpha voor de schaal *algemene naleving* is .71. De factoranalyse voor de schaal *altruïsme* en de twee gemeten items hiervoor zijn weergegeven in tabel 1.2. Ook de individuele items voor de subschaal *altruïsme* correleren sterk. De correlatiecoëfficiënt tussen de items is .88.

Tabel 1.1

Varimax geroteerde factoranalyse algemene naleving

<i>Algemene naleving schaal items</i>	Factor 1
1. Ik voldoe aan de verplichtingen die in mijn formele taakomschrijving zijn geformuleerd.	.81
2. Ik vervul alle formele verantwoordelijkheden die mijn functie met zich meebrengt.	.83
3. Ik ben tevreden over mijn werkprestaties.	.75
Betrouwbaarheid (<i>Cronbach's Alpha</i>)	.71

Tabel 1.2

Varimax geroteerde factoranalyse altruïsme

<i>Altruïsme schaal items</i>	Factor 1
1. Ik help een ander die kampt met een hoge werkdruk.	.88
2. Ik help bij het overnemen voor anderen als die ziek of afwezig zijn.	.88

Solidair gedrag. In tabel 1.3 en 1.4 is te zien dat de items voor solidair gedrag tevens in hoge mate gerelateerd zijn aan de subschalen waaraan zij zijn toegewezen. De factoranalyse bevestigt dat *verticaal solidair gedrag* en *horizontaal solidair gedrag* aparte dimensies meten. De factoranalyse voor de schaal *verticaal solidair gedrag* en de hiervoor gemeten items zijn weergegeven in tabel 1.3. Omdat twee items constant waren zijn deze verwijderd. Dit zijn de items: "Ik ben bereid mijn leidinggevende te helpen als er zaken fout zijn gegaan zonder dat iemand daarvoor verantwoordelijk is" en "Ik probeer de aangename en vervelende taken zo eerlijk mogelijk met mijn leidinggevende te delen". Alle andere items scoren hoog op de nieuwe schaal voor *verticaal solidair gedrag*. De correlatiecoëfficiënten variëren van .63 tot .79. De Cronbach's Alpha voor de schaal *verticaal solidair gedrag* is .73. Tabel 1.4 weergeeft de factoranalyse van de gemeten items voor de schaal *horizontaal solidair gedrag*. Ook voor de schaal *horizontaal solidair gedrag* correleren de items hoog. De correlatiecoëfficiënten variëren van .73 tot .85. De Cronbach's Alpha is .84.

Tabel 1.3

Varimax geroteerde factoranalyse verticaal solidair gedrag

<i>Verticaal solidair gedrag schaal items</i>	Factor 1
1. Ik help mijn leidinggevende om het werk af te krijgen.	.63
2. Ik bied mijn excuses aan als ik ten opzichte van mijn leidinggevende een fout heb gemaakt.	.81
3. Ik houd mij ten opzichte van mijn leidinggevende goed aan afspraken.	.79
Betrouwbaarheid (<i>Cronbach's Alpha</i>)	.73

Tabel 1.4

Varimax geroteerde factoranalyse horizontaal solidair gedrag

<i>Horizontaal solidair gedrag schaal items</i>	Factor 1
1. Ik help mijn teamgenoten om het werk af te krijgen.	.81
2. Ik ben bereid mijn teamgenoten te helpen als er iets fout is gegaan zonder dat iemand daarvoor verantwoordelijk is.	.85
3. Ik bied mijn excuses aan als ik ten opzichte van mijn teamgenoten een fout heb gemaakt.	.75
4. Ik probeer de aangename en vervelende taken zo eerlijk mogelijk met mijn teamgenoten te delen.	.78
5. Ik houd mij ten opzichte van mijn teamgenoten goed aan afspraken.	.73
Betrouwbaarheid (<i>Cronbach's Alpha</i>)	.84

Organisatiebetrokkenheid. De factoranalyse voor de schaal *organisatiebetrokkenheid* en de hiervoor gemeten items zijn weergegeven in tabel 1.5. Eén item is verwijderd om de betrouwbaarheid van de schaal te verhogen, namelijk: “Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie als een deel van de familie”. De individuele items correleren hoog op de nieuwe schaal voor *organisatiebetrokkenheid*. De correlatiecoëfficiënt tussen de twee items is .88.

Tabel 1.5

Varimax geroteerde factoranalyse organisatiebetrokkenheid

<i>Organisatiebetrokkenheid schaal items</i>	Factor 1
1. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	.88
2. Deze organisatie betekent veel voor mij.	.88

4.2.2. Modererende variabelen

Transformationele leiderschapstijl. De tabellen 1.6 tot en met 1.9 laten zien dat voor de transformationele leiderschapstijl de items in hoge mate gerelateerd zijn aan de subschalen waaraan zij zijn toegewezen. De factoranalyse bevestigt dat *geïdealiseerde invloed*, *inspirerende motivatie*, *intellectuele inspiratie* en *geïndividualiseerde aandacht* aparte dimensies meten. De factoranalyse voor de schaal *geïdealiseerde invloed* en alle gemeten items hiervoor zijn weergegeven in tabel 1.6. In de tabel

is te zien dat de individuele items in hoge mate correleren met de subschaal *geïdealiseerde invloed*. De correlatiecoëfficiënten variëren van .84 tot .93. De Cronbach's Alpha is hoog, namelijk .94. De schaal *inspirerende motivatie* en alle gemeten items zijn weergegeven in tabel 1.7. Ook voor deze schaal correleren de individuele items hoog op de subschaal *inspirerende motivatie*. De Cronbach's alpha voor deze nieuwe schaal is tevens hoog, namelijk .83. Tabel 1.8 weergeeft de factoranalyse voor de schaal *intellectuele inspiratie* en de hiervoor gemeten items. De individuele items correleren hoog op de schaal *intellectuele inspiratie*. De correlatiecoëfficiënt tussen de twee items is .90. Tot slot weergeeft tabel 1.9 de factoranalyse voor de schaal *geïndividualiseerde aandacht*. Ook op deze nieuwe schaal correleren de individuele items hoog, variërend van .80 tot .87. De Cronbach's Alpha voor *geïndividualiseerde aandacht* is .77.

Tabel 1.6

Varimax geroteerde factoranalyse geïdealiseerde invloed

<i>Geïdealiseerde invloed schaal items</i>	Factor 1
1. Mijn direct leidinggevende fungeert voor mij als een voorbeeld.	.89
2. Mijn direct leidinggevende maakt dat ik trots ben om met hem/haar samen te werken.	.84
3. Mijn direct leidinggevende toont een buitengewone bekwaamheid bij alles wat hij of zij onderneemt.	.91
4. Mijn direct leidinggevende heeft een sterke, dynamische persoonlijkheid en krachtige uitstraling.	.84
5. Mijn direct leidinggevende is voor mij een symbool van succes en bekwaamheid.	.93
6. Mijn direct leidinggevende kan elke hindernis nemen.	.86
Betrouwbaarheid (<i>Cronbach's Alpha</i>)	.94

Tabel 1.7

Varimax geroteerde factoranalyse inspirerende motivatie

<i>Inspirerende motivatie schaal items</i>	Factor 1
1. Mijn direct leidinggevende spreekt optimistisch over de toekomst.	.67
2. Mijn direct leidinggevende creëert een gemeenschappelijk gevoel om aan een belangrijke opdracht/missie te werken.	.80
3. Mijn direct leidinggevende maakt mij bewust van belangrijke gemeenschappelijke waarden, idealen en aspiraties.	.77
4. Mijn direct leidinggevende draagt een duidelijke visie op toekomstige mogelijkheden uit.	.85
5. Mijn direct leidinggevende introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.	.77
Betrouwbaarheid (<i>Cronbach's Alpha</i>)	.83

Tabel 1.8

Varimax geroteerde factoranalyse intellectuele stimulatie

<i>Intellectuele stimulatie schaal items</i>	Factor 1
1. Mijn direct leidinggevende geeft advies wanneer dat nodig is.	.90
2. Mijn direct leidinggevende laat me zien hoe je problemen vanuit nieuwe gezichtshoeken kunt bekijken.	.90

Tabel 1.9

Varimax geroteerde factoranalyse geïndividualiseerde aandacht

<i>Geïndividualiseerde schaal items</i>	Factor 1
1. Mijn direct leidinggevende behandelt mij als individu.	.80
2. Mijn direct leidinggevende luistert naar zaken die voor mij van belang zijn.	.87
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert me mijn mening met goede argumenten te ondersteunen.	.80
Betrouwbaarheid (<i>Cronbach's Alpha</i>)	.77

Transactionele leiderschapsstijl. De tabellen 1.10 en 1.11 weergeven de factoranalyses voor de subschalen van de transactionele leiderschapsstijl. Aan de hand van de tabellen is te zien dat ook voor de transactionele leiderschapsstijl de items in hoge mate gerelateerd zijn aan de subschalen waaraan zij zijn toegewezen. De factoranalyse bevestigt dat *contingent belonen* en *actief management-by-exception* beiden een afzonderlijke dimensie weergeven. De factoranalyse voor de schaal *contingent belonen* en de gemeten items zijn weergegeven in tabel 1.10. De individuele items correleren hoog op deze nieuwe schaal. De correlatiecoëfficiënt tussen de twee items is .93. Tabel 1.11 weergeeft de factoranalyse voor de schaal *actief management-by-exception*. De gemeten items voor de schaal *actief management-by-exception* correleren hoog. De correlatiecoëfficiënten variëren van .79 tot 87. De Cronbach's Alpha voor de nieuwe schaal is .78.

Tabel 1.10

Varimax geroteerde factoranalyse contingent belonen

<i>Contingent belonen schaal items</i>	Factor 1
1. Mijn direct leidinggevende komt met mij overeen welke beloning ik tegemoet kan zien als ik doe wat er gedaan moet worden.	.93
2. Mijn direct leidinggevende stelt speciale beloningen voor goed werken het vooruitzicht.	.93

Tabel 1.11**Varimax geroteerde factoranalyse actief management-by-exception**

<i>Actief-management-by-exception schaal items</i>	Factor 1
1. Mijn direct leidinggevende let op fouten in mijn prestaties die correctie behoeven.	.84
2. Mijn direct leidinggevende houdt fouten goed in de gaten.	.87
3. Mijn direct leidinggevende is waakzaam ten aanzien van het niet behalen van de normen.	.79
Betrouwbaarheid (<i>Cronbach's Alpha</i>)	.78

4.2.3. Controlevariabelen

Taakinterdependentie. De factoranalyse van de controlevariabele *taakinterdependentie* is weergegeven in tabel 1.12. De individuele items meten hoog op de nieuwe schaal. De correlatiecoëfficiënten variëren van .84 tot .95. De Cronbach's alpha voor de schaal *taakinterdependentie* is .88.

Tabel 1.12**Varimax geroteerde factoranalyse taakinterdependentie**

<i>Taakinterdependentie schaal items</i>	Factor 1
1. Om mijn eigen werk goed uit te kunnen voeren moet ik samenwerken met mijn teamleden.	.95
2. Voor het uitvoeren van mijn werk heb ik informatie nodig van mijn teamleden.	.95
3. Ik ben erg afhankelijk van mijn teamleden voor het uitvoeren van mijn werk.	.84
Betrouwbaarheid (<i>Cronbach's Alpha</i>)	.88

4.3 Relaties tussen de variabelen

Tabel 2 geeft een overzicht van de gemiddelden en standaarddeviaties van de nieuwe onderzoeksvariabelen. Daarnaast omvat tabel 2 de correlatiecoëfficiënten tussen de variabelen. De tabel laat zien dat autonomie positief en significant gerelateerd is aan alle coöperatieve gedragingen van werknemers, behalve *altruïsme* ($r = -.01$, n.s.). *Autonomie* is gerelateerd aan *algemene naleving* ($r = .23$, $p \geq .01$), *verticaal solidair gedrag* ($r = .11$, $p \geq .01$), *horizontaal solidair gedrag* ($r = .22$, $p \geq .01$) en *organisatiebetrokkenheid* ($r = .07$, $p \geq .01$). De dimensies van de transformationele leiderschapsstijl zijn significant gerelateerd aan alle coöperatieve gedragingen van werknemers. De dimensies *geïdealiseerde invloed*, *inspirerende invloed*, *intellectuele stimulatie* en *geïndividualiseerde aandacht* zijn positief gerelateerd aan *algemene naleving*, *altruïsme*, *verticaal- en horizontaal solidair gedrag* en *organisatiebetrokkenheid*. Het is echter opvallend dat zowel *contingent belonen* als *actief management-by-exception*, als dimensies van de *transactionele leiderschapsstijl*, niet-significant gerelateerd zijn aan bepaalde coöperatieve werkgedragingen. *Contingent belonen* is niet significant gerelateerd aan *horizontaal solidair gedrag* ($r = .03$, n.s.) en *actief management-by-exception* niet aan *algemene naleving* ($r =$

.05, n.s.). Het niet-significante verband tussen *actief management-by-exception* en *algemene naleving* kan consequenties hebben voor verdere resultaten. Hypothese 1 heeft betrekking op de invloed van de afstemming tussen autonomie en de transactionele leiderschapsstijl op OCB. Bij het uitvoeren van de lineaire regressieanalyse moet rekening worden gehouden met de niet-significante relatie tussen *actief management-by-exception* (als dimensie van de transactionele leiderschapsstijl) en *algemene naleving* (als dimensie van OCB).

4.4 Regressieanalyse

De hypothesen voor dit onderzoek zijn als volgt geformuleerd: (1) de afstemming tussen *autonomie* en de *transactionele leiderschapsstijl* versterkt de relatie tussen *autonomie* en OCB; (2) de afstemming tussen *autonomie* en de *transformationele leiderschapsstijl* versterkt de relatie tussen *autonomie* en *solidair gedrag*; en (3) de afstemming tussen *autonomie* en de *transformationele leiderschapsstijl* versterkt de relatie tussen *autonomie* en *organisatiebetrokkenheid*. Om te toetsen of de gehanteerde leiderschapsstijlen de relaties tussen autonomie en de coöperatieve gedragingen van werknemers versterken zijn lineaire regressieanalyses uitgevoerd. De hypothesen zijn getest in drie stappen. De eerste stap doet onderzoek naar het effect van autonomie en de subschalen van de leiderschapsstijlen op de coöperatieve werkgedragingen. De tweede stap onderzoekt het effect van de afstemming tussen autonomie en de subschalen van de leiderschapsstijlen op de coöperatieve werkgedragingen. Tot slot onderzoekt model 3 of er veranderingen optreden als de controlevariabelen worden toegevoegd. De resultaten van de regressieanalyses zijn weergegeven in de tabellen 3.1 tot en met 3.5.

Tabel 2.

Beschrijvende gegevens, correlaties en betrouwbaarheden voor OCB, solidair gedrag, organisatiebetrokkenheid, autonomie, de leiderschapsstijlen en de controlevariabelen.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17
1. Algemene naleving	5.79	.79	(.71)															
2. Altruïsme	5.57	.96	.30**	(.71)														
3. Verticaal solidair gedrag	5.67	.89	.41**	.47**	(.73)													
4. Horizontaal solidair gedrag	5.92	.72	.46**	.52**	.61**	(.84)												
5. Organiseatiebetrokkenheid	4.64	1.29	.16**	.30**	.26**	.28**	(.72)											
6. Autonomie	6.01	.99	.23**	-.01	.11**	.22**	.07**	-										
7. Geïdealiseerde invloed	4.19	1.40	.20**	.19**	.19**	.19**	.33**	.14*	(.94)									
8. Inspirerende motivatie	4.55	1.06	.27**	.20**	.23**	.26**	.31**	.23**	.79**	(.83)								
9. Intellectuele stimulatie	4.85	1.35	.21**	.28**	.24**	.29**	.26**	.18**	.75**	.73**	(.76)							
10. Geïndividualiseerde aandacht	5.23	1.22	.24**	.27**	.33**	.32**	.26**	.20**	.71**	.71**	.67**	(.77)						
11. Contingent belonen	2.81	1.58	.15*	.16*	.14*	.03	.13*	.03	.38**	.38**	.34**	.36**	(.83)					
12. Actief management-by-exception	4.46	1.21	.05	.24**	.27**	.27**	.23**	-.08	.39**	.34**	.36**	.40**	.24**	(.78)				
13. Taakinterdependentie	4.85	1.43	-.06	.17**	.18**	.07*	.16**	-.05	.13*	.16**	.08	.22**	.06	.10	(.88)			
14. Geslacht	1.40	.49	-.02	.01	-.05	.06*	-.20**	-.04	-.09	-.05	-.06	-.11	.20	-.05	-.09**	-		
15. Leeftijd	3.02	1.08	.07	.09**	.05	.01	.12**	.08*	.01	.04	-.01	-.04	-.04	.02	.02	-.19**	-	
16. Aantal jaren werkzaam	1.89	1.10	.06	.15**	.07*	.08*	.16**	.10**	.03	.09	.03	.01	-.09	.03	.02	-.29**	.60**	-
N=			1097	1103	1314	1076	869	1011	261	256	259	261	253	260	1059	1331	1100	1101

Opmerking. Nummers tussen de haakjes weergeven de Cronbach's Alpha betrouwbaarheid.

* $p \geq .05$, ** $p \geq .01$.

Tabel 3.1
Resultaten van de regressieanalyse voor algemene naleving (OCB)

	Algemene naleving		
	Model 1	Model 2	Model 3
$R^2, R^2_{adj}, R^2_{change}$	(.08**, .07)	(.09, .07, .01)	(.10, .06, .01)
Constante	-.04	-.04	-.01
Autonomie	.24**	.23**	.23**
Contingent belonen	.05	.05	.05
Actief management-by-exception	.04	.04	.04
Autonomie * contingent belonen		.04	-.04
Autonomie * actief management-by-exception		.05	.02
STATISTISCHE CONTROLES			
Taakinterdependentie			-.02
Geslacht (1= man)			.01
Leeftijd			-.07
Aantal jaren werkzaam organisatie			-.07

Opmerking. De tabel weergeeft de niet-gestandaardiseerde Bèta coëfficiënten.
 * $p \geq .05$; ** $p \geq .01$.

Tabel 3.2
Resultaten van de regressieanalyse voor altruïsme (OCB)

	Altruïsme		
	Model 1	Model 2	Model 3
$R^2, R^2_{adj}, R^2_{change}$	(.12**, .11)	(.13, .11, .01)	(.15, .12, .02)
Constante	.25**	.15**	.17**
Autonomie	.21**	.22**	.23**
Contingent belonen	.05	.05	.05
Actief management-by-exception	.18**	.18**	.18**
Autonomie * contingent belonen		.04	.04
Autonomie * actief management-by-exception		-.04	-.04
STATISTISCHE CONTROLES			
Taakinterdependentie			.02
Geslacht (1= man)			-.03
Leeftijd			.27**
Aantal jaren werkzaam organisatie			.00

Opmerking. De tabel weergeeft de niet-gestandaardiseerde Bèta coëfficiënten.
 * $p \geq .05$; ** $p \geq .01$.

Tabel 3.3
Resultaten van de regressieanalyse voor verticaal solidair gedrag

	Verticaal solidair gedrag		
	Model 1	Model 2	Model 3
$R^2, R^2_{adj}, R^2_{change}$	(.15**, .13)	(.17, .14, .03)	(.19, .14, .01)
Constante	.14**	.15**	.16**
Autonomie	.18**	.16**	.17**
Geïdealiseerde invloed	-.04	-.05	-.05
Inspirerende motivatie	-.07	-.04	-.03
Intellectuele stimulatie	.08	.07	.07
Geïndividualiseerde aandacht	.22**	.21**	.20**
Autonomie * geïdealiseerde invloed		.07	.05
Autonomie * inspirerende motivatie		.11	.12
Autonomie * intellectuele stimulatie		-.12	-.12
Autonomie * geïndividualiseerde aandacht		-.11	-.10
STATISTISCHE CONTROLES			
Taakinterdependentie			.03
Geslacht (1= man)			-.05
Leeftijd			.13
Aantal jaren werkzaam organisatie			-.01

Opmerking. De tabel weergeeft de niet-gestandaardiseerde Beta coëfficiënten.

* $p \geq .05$; ** $p \geq .01$.

Tabel 3.4
Resultaten van de regressieanalyse voor horizontaal solidair gedrag

	Horizontaal solidair gedrag		
	Model 1	Model 2	Model 3
$R^2, R^2_{adj}, R^2_{change}$	(.19**, .17)	(.20, .17, .01)	(.22, .18, .02)
Constante	-.06	-.05	-.03
Autonomie	.17**	.16**	.16**
Geïdealiseerde invloed	-.07	-.07	-.07
Inspirerende motivatie	-.06	-.06	-.06
Intellectuele stimulatie	.16**	.16**	.16**
Geïndividualiseerde aandacht	.16**	.16**	.17**
Autonomie * geïdealiseerde invloed		.08	.06
Autonomie * inspirerende motivatie		-.02	-.02
Autonomie * intellectuele stimulatie		.02	.03
Autonomie * geïndividualiseerde aandacht		-.12	-.10
STATISTISCHE CONTROLES			
Taakinterdependentie			-.00
Geslacht (1= man)			-.02
Leeftijd			.23*
Aantal jaren werkzaam organisatie			.00

Opmerking. De tabel weergeeft de niet-gestandaardiseerde Beta coëfficiënten.

* $p \geq .05$; ** $p \geq .01$.

Tabel 3.5
Resultaten van de regressieanalyse voor organisatiebetrokkenheid

	Organisatiebetrokkenheid		
	Model 1	Model 2	Model 3
$R^2, R^2_{adj}, R^2_{change}$	(.11**, .09)	(.14, .11, .03)	(.18*, .13, .04)
Constante	-.02	-.03	-.14
Autonomie	-.05	-.03	-.07
Geïdealiseerde invloed	.22*	.34*	.24*
Inspirerende motivatie	.10	.12	.07
Intellectuele stimulatie	.02	.01	.03
Geïndividualiseerde aandacht	-.01	-.01	-.03
Autonomie * geïdealiseerde invloed		-.01	.00
Autonomie * inspirerende motivatie		.25	.27
Autonomie * intellectuele stimulatie		.10	.09
Autonomie * geïndividualiseerde aandacht		-.25*	-.26*
STATISTISCHE CONTROLES			
Taakinterdependentie			.13
Geslacht (1= man)			.15
Leeftijd			-.16
Aantal jaren werkzaam organisatie			-.01

Opmerking. De tabel weergeeft de niet-gestandaardiseerde Beta coëfficiënten.

* $p \geq .05$; ** $p \geq .01$.

Tabel 3.1 laat zien dat *autonomie* de enige voorspeller is voor *algemene naleving* ($b = .24, p \geq .01$). Andere variabelen in de regressieanalyse hebben geen effect op *algemene naleving*. Dit betekent ook dat de afstemming tussen *autonomie* en de dimensies van de *transactionele leiderschapsstijl* (d.w.z. *contingent belonen* en *actief management-by-exception*) geen invloed heeft op *algemene naleving*. Het niet-significante effect van de afstemming tussen *autonomie* en de dimensies van de *transactionele leiderschapsstijl* op *algemene naleving* is mogelijk te verklaren door het niet-significante verband tussen *actief management-by-exception* en *algemene naleving* (zie tabel 2). Tabel 3.2 weergeeft de regressieanalyse voor *altruïsme*. Hierin is te zien dat *altruïsme* wordt voorspeld door *autonomie*, *actief management-by-exception* en de *leeftijd*. *Autonomie* voorspeldt *altruïsme* ($b = .21, p \geq .01$) in sterkere mate dan *actief management-by-exception* ($b = .18, p \geq .01$). Het laatste model laat zien dat *altruïsme* het sterkste wordt voorspeld door *leeftijd* ($b = .27, p \geq .01$). Zowel *autonomie* als *actief management-by-exception* en de controlevariabele *leeftijd* hebben een positief effect op *altruïsme*. Andere variabelen in de regressieanalyse hebben geen significant effect op *altruïsme*. Dit betekent ook dat de afstemming tussen *autonomie* en de dimensies van de *transactionele leiderschapsstijl* (d.w.z. *contingent belonen* en *actief management-by-exception*) geen invloed heeft op *altruïsme*. Op basis van de resultaten uit tabel 3.1 en 3.2 wordt *hypothese 1* niet ondersteund.

Tabel 3.3 laat zien dat *verticaal solidair gedrag* het sterkste wordt beïnvloed door *geïndividualiseerde aandacht* ($b = .22, p \geq .01$) en in mindere mate door *autonomie* ($b = .18, p \geq .01$). *Autonomie* en *geïndividualiseerde aandacht* hebben een positief effect op *verticaal solidair gedrag*. Wanneer *autonomie* en *geïndividualiseerde aandacht* op elkaar zijn afgestemd heeft dit echter geen significant effect op *verticaal solidair gedrag* ($b = -.10, n.s.$). De invloed van de andere dimensies van

de *transformationele leiderschapsstijl* (d.w.z. *geïdealiseerde invloed*, *inspirerende motivatie* en *intellectuele stimulatie*) op *verticaal solidair gedrag* is niet significant. In tabel 3.4 is te zien dat *horizontaal solidair gedrag* positief wordt beïnvloed door *autonomie* ($b = .17, p \geq .01$), *intellectuele stimulatie* ($b = .16, p \geq .01$), *geïndividualiseerde invloed* ($b = .16, p \geq .01$) en in mindere mate door de controlevariabele *leeftijd* ($b = .23, p \geq .05$). Ondanks het positieve effect van zowel *autonomie*, *intellectuele stimulatie* en *geïndividualiseerde invloed* op *horizontaal solidair gedrag*, heeft de afstemming met *autonomie* geen significant effect op het *horizontaal solidaire gedrag* van werknemers. Aan de hand van de resultaten uit tabel 3.3 en 3.4 wordt *hypothese 2* tevens niet ondersteund.

Tot slot laat tabel 3.5 zien dat *geïdealiseerde invloed* de sterkste voorspeller is voor *organisatiebetrokkenheid* ($b = .24, p \geq .01$). De resultaten tonen geen voorspellende waarde van *autonomie* op de *organisatiebetrokkenheid* van werknemers ($b = -.07, n.s.$). Echter, wanneer *autonomie* en *geïdealiseerde invloed* op elkaar worden afgestemd heeft dit een negatief effect op de *organisatiebetrokkenheid* van werknemers. Hoewel deze relatie zwak is, is de relatie significant ($b = -.25, p = 0.48$). Dit betekent dat een afstemming tussen *autonomie* en *geïndividualiseerde invloed* een negatieve invloed heeft op de *organisatiebetrokkenheid* van werknemers. Andere variabelen in de regressieanalyse hebben geen effect op de *organisatiebetrokkenheid* van werknemers. Deze uitkomst is in tegenspraak met *hypothese 3*. *Hypothese 3* wordt niet ondersteund aan de hand van de resultaten uit tabel 3.5.

4.5 Samenvatting van de bevindingen

De resultaten van dit onderzoek bieden geen ondersteuning voor de geformuleerde hypothesen. Met betrekking tot hypothese 1 blijkt de afstemming tussen *autonomie* en de dimensies van de *transactionele leiderschapsstijl* (d.w.z. *contingent belonen* en *actief management-by-exception*) de relatie tussen *autonomie* en de dimensies van *OCB* (d.w.z. *algemene naleving* en *altruïsme*) niet te versterken. Hypothese 1 wordt hiermee niet bevestigd. De resultaten tonen aan dat *autonomie* de enige voorspeller is voor *algemene naleving*. De afstemming tussen *autonomie* en de *transactionele leiderschapsstijl* heeft geen modererend effect op deze relatie. *Altruïsme* wordt voorspeld door *autonomie*, *actief management-by-exception* en *leeftijd*. Echter, wanneer *autonomie* en *actief management-by-exception* op elkaar afgestemd zijn verdwijnt het significante effect. De afstemming tussen *autonomie* en de *transactionele leiderschapsstijl* heeft geen invloed op *altruïsme*.

Ook hypothese 2 wordt door de resultaten van dit onderzoek niet ondersteund. Hypothese 2 verwachtte dat de afstemming tussen *autonomie* en de *transformationele leiderschapsstijl* de relatie tussen *autonomie* en *solidair gedrag* zou versterken. Zowel *autonomie* als *geïndividualiseerde aandacht* blijken een positief effect te hebben op *verticaal solidair gedrag*. Een afstemming hiertussen

is echter niet significant. Andere variabelen hebben geen invloed op *verticaal solidair gedrag*. Dit betekent dat de afstemming tussen *autonomie* en de *transformationele leiderschapsstijl* de relatie tussen *autonomie* en *verticaal solidair gedrag* niet versterkt. *Horizontaal solidair gedrag* wordt voorspeld door *autonomie*, *intellectuele stimulatie* en *geïndividualiseerde aandacht*. Ook voor *horizontaal solidair gedrag* is dit effect niet significant wanneer de twee dimensies van de *transformationele leiderschapsstijl* (d.w.z. *intellectuele stimulatie* en *geïndividualiseerde invloed*) worden afgestemd op *autonomie*. Andere variabelen hebben geen significant effect op *horizontaal solidair gedrag*. Er kan worden geconcludeerd dat de afstemming tussen *autonomie* en de *transformationele leiderschapsstijl* de relatie tussen *autonomie* en *solidair gedrag* niet versterkt.

Tot slot tonen de resultaten ook geen ondersteuning voor hypothese 3. Hypothese 3 verwachtte dat de afstemming tussen *autonomie* en de *transformationele leiderschapsstijl* de relatie tussen *autonomie* en *organisatiebetrokkenheid* zou versterken. De resultaten tonen een positieve invloed van *geïdealiseerde invloed* op *organisatiebetrokkenheid*. Wanneer *geïdealiseerde invloed* wordt afgestemd op *autonomie* heeft dit echter geen significant effect op *organisatiebetrokkenheid*. De afstemming tussen *autonomie* en *geïndividualiseerde aandacht* heeft daarentegen een negatief effect op de *organisatiebetrokkenheid* van werknemers. Andere variabelen hebben geen voorspellende waarde. Dit leidt tot de conclusie dat de afstemming tussen *autonomie* en *geïndividualiseerde invloed* (als dimensie van de *transformationele leiderschapsstijl*) het effect van *autonomie* op de *organisatiebetrokkenheid* van werknemers verzwakt.

Tabel 4 geeft een samenvatting van de bevindingen van het onderzoek.

Tabel 4
Overzicht van de hypothesen en resultaten

	Hypothese	OCB	Solidair gedrag	Organisatiebetrokkenheid
Transformationele leiderschapsstijl	+		Niet ondersteund	Niet ondersteund
Transactionele leiderschapsstijl	+	Niet ondersteund		

5. Discussie en conclusies

Dit onderzoek richtte zich op de vraag of de afstemming tussen autonomie en de gehanteerde leiderschapsstijl in organisaties het coöperatieve gedrag van werknemers beïnvloedt. Er werd gezocht naar een verklaring voor de wisselende invloed van autonomie op het coöperatieve gedrag van werknemers. Eerdere studies deden verschillende conclusies over de uitkomsten van autonomie op OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Greenberger & Strasser, 1986; Hodson et al., 1993; Hurlbert, 1991; Lawler, 1992; Littler & Salaman, 1984; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). In een poging om de tegenstrijdige bevindingen van eerdere onderzoeken te verklaren werd in dit onderzoek de invloed van de afstemming tussen autonomie en de gehanteerde leiderschapsstijl op OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid onderzocht. Vanuit een S-O fit benadering werd verwacht dat een afstemming tussen autonomie en een transactionele of transformationele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en coöperatief werkgedrag zou versterken.

De resultaten van dit onderzoek tonen een positief verband tussen autonomie en solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid. Voor autonomie en OCB is een deels positieve relatie gevonden, namelijk alleen voor de dimensie algemene naleving. De resultaten laten geen positief verband zien tussen autonomie en altruïsme. Volgens de resultaten van dit onderzoek is autonomie positief gerelateerd aan algemene naleving door werknemers, verticaal- en horizontaal solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid.

Vervolgens deed dit onderzoek een regressieanalyse om te onderzoeken wat de voorspellende waarde is van autonomie op het coöperatieve gedrag van werknemers. De resultaten tonen een positief effect van autonomie op de algemene naleving door werknemers. Dit betekent dat autonomie in het werk ervoor zorgt dat werknemers in hoge mate doen wat zij volgens de organisatie moeten doen. Aan de hand van het onderzoek van Slijkhuis (2012) werd verwacht dat autonomie mogelijk kan leiden tot een verlaging van OCB. Zij stelt dat autonomie leidt tot ambiguïteit en onduidelijke doelverwachtingen. Problemen met ambiguïteit en onduidelijke doelverwachtingen kunnen het strikt naleven van de regels in de organisatie belemmeren. Dit effect is aan de hand van de resultaten niet bevestigd. Autonomie leidt in dit onderzoek niet tot minder algemene naleving, maar verhoogt het juist. Opvallend is het effect van autonomie op altruïsme. De correlatieanalyse laat namelijk geen significant verband zien tussen autonomie en altruïsme. De regressieanalyse toont daarentegen wel een voorspellende waarde van autonomie voor altruïsme. De regressieanalyse laat zien dat autonomie alleen een effect heeft op altruïsme als de dimensies van de transactionele leiderschapsstijl (d.w.z. contingent

belonen en actief management-by-exception) zijn toegevoegd. Voor het effect van autonomie op solidair gedrag doen eerdere onderzoeken tegenstrijdige bevindingen. Enerzijds stellen onderzoekers dat autonomie de cohesie in organisaties belemmert en zo het solidaire gedrag tussen werknemers, collega's of de leidinggevende reduceert (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Friedman, 1977; Hurlbert, 1991; Littler & Salaman, 1984). Anderzijds tonen onderzoekers helemaal geen verband tussen autonomie en het solidaire gedrag van werknemers (Hodson et al., 1993). In tegenstelling tot de eerdere studies bewijst dit onderzoek een positief verband tussen autonomie en organisatiesolidariteit. Zowel verticaal- als horizontaal solidair gedrag worden positief beïnvloed door autonomie. Autonomie is daarentegen geen voorspeller voor de organisatiebetrokkenheid van werknemers. Hoewel er wel een positief verband wordt gevonden tussen autonomie en organisatiebetrokkenheid, heeft autonomie geen effect op de organisatiebetrokkenheid van werknemers wanneer gecontroleerd wordt voor de dimensies van de transformationele leiderschapsstijl. Deze bevindingen zijn in strijd met de eerdere onderzoeken die betogen dat autonomie leidt tot meer organisatiebetrokkenheid doordat werknemers meer persoonlijke controle ervaren over hun gedrag en werk. Lawler (1992) stelt dat het ervaren van persoonlijk controle over het gedrag en het werk zorgt voor een emotionele band met de organisatie. Dit effect wordt in dit onderzoek echter niet bevestigd.

Daarnaast toetste de regressieanalyse het beïnvloedende effect van de S-O fit op de relatie tussen autonomie en het coöperatieve gedrag van werknemers. De resultaten laten zien dat de afstemming tussen autonomie en de transactionele of transformationele leiderschapsstijl geen invloed heeft op OCB en solidair gedrag. De invloed van autonomie op algemene naleving (OCB) wordt niet versterkt door de afstemming tussen autonomie en de transactionele leiderschapsstijl. Daarnaast had ook de afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl geen verhogend effect op de positieve relaties tussen autonomie en verticaal solidair gedrag en horizontaal solidair gedrag. Het effect van autonomie op organisatiebetrokkenheid wordt daarentegen verlaagd door de afstemming tussen autonomie en de dimensie geïndividualiseerde aandacht. Dit betekent dat ook de afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en organisatiebetrokkenheid niet versterkt. Aan de hand van de resultaten wordt geconcludeerd dat de S-O fit geen verklaring biedt voor het effect van autonomie op de coöperatieve gedragingen OCB en solidair gedrag. Aan de hand van de S-O fit kan wel worden geconcludeerd dat een afstemming tussen autonomie en geïndividualiseerde aandacht door de leidinggevende (als dimensie van de transformationele leiderschapsstijl) ervoor zorgt dat autonomie een negatief effect heeft op de organisatiebetrokkenheid van werknemers.

Door eerdere positieve resultaten van de relatie tussen beloningen en extra-rol gedrag werd verwacht dat een afstemming tussen autonomie en de transactionele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en OCB zou versterken. Uit dit onderzoek blijkt dat beide dimensies van OCB (d.w.z. algemene naleving en altruïsme) niet worden beïnvloed door de afstemming tussen autonomie en de transactionele leiderschapsstijl. Autonomie is de enige voorspeller voor algemene naleving. De onderzoeken van Van Dyne, Graham en Dienesch (1994) en Podsakoff et al. (2000) bieden mogelijk een verklaring voor het positieve effect van autonomie op de algemene naleving. Zij stellen namelijk dat autonomie in het werk ervoor zorgt dat werknemers veel verantwoordelijkheid voelen over hun functie (Van Dyne, Graham en Dienesch, 1994) en hun werk als intrinsiek motiverend ervaren (Podsakoff et al., 2000). Volgens de auteurs resulteert dit in het vertonen van meer OCB. Deze verklaring gaat echter niet op voor de relatie tussen autonomie en altruïsme. Zoals eerder gesteld toont dit onderzoek geen significant verband tussen autonomie en altruïsme. Autonomie heeft echter wel een positief effect op altruïsme als andere variabelen worden toegevoegd. Autonomie leidt alleen tot meer altruïsme als de dimensies van de transactionele leiderschapsstijl (d.w.z. contingent belonen en actief management-by-exception) zijn toegevoegd. Aan de hand hiervan zou verwacht worden dat een afstemming tussen autonomie en de dimensies van de transactionele leiderschapsstijl tevens een effect heeft op altruïsme. Dit is echter niet het geval. Wel heeft de dimensie actief management-by-exception een voorspellende waarde voor altruïsme. Dit betekent dat werknemers elkaar meer vrijwillig zullen helpen om werkgerelateerde problemen te voorkomen als hun leidinggevende het werkproces nauwkeurig in de gaten houdt en controleert op fouten. De sterkste voorspeller voor altruïsme is leeftijd. De resultaten laten zien dat oudere werknemers meer altruïsme vertonen dan jonge werknemers. Dit is in tegenspraak met het onderzoek van Podsakoff et al. (2000) die bewijzen dat oudere werknemers juist minder OCB vertonen. In tegenstelling tot de verwachtingen had de dimensie contingent belonen geen invloed op algemene naleving en altruïsme. Pond et al. (1997) bewijzen dat werknemers meer extra-rol gedrag, zoals OCB, vertonen als zij hiervoor worden beloond. Eerdere onderzoeken noemen dit het 'reciprocal social exchange process' (Graen & Scandura, 1987; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997) of het 'leader-member exchange behavior' (Podsakoff et al., 2000). Dit proces wordt in dit onderzoek echter niet bevestigd. Werknemers vertonen niet meer OCB als zij weten dat hun leidinggevende controleert op bepaalde prestaties en deze beloont.

Voor solidair gedrag werd verwacht dat de afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en solidair gedrag zou versterken. Uit de resultaten blijkt echter dat zowel verticaal- als horizontaal solidair gedrag niet worden

beïnvloed door de afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl. Ook heeft de dimensie inspirerende motivatie geen positief effect op verticaal- en horizontaal solidair gedrag. Op basis van eerdere onderzoeken werd verwacht dat met name de dimensie inspirerende motivatie het solidaire gedrag van werknemers zou verhogen. Sanders, Emans en Koster (2004) tonen in hun onderzoek namelijk aan dat de transformationele leiderschapsstijl het solidair gedrag bevordert door het overbrengen van de organisatievisie op de werknemers. Daarnaast concluderen Feather en Rauter (2004) dat werknemers meer solidair gedrag vertonen wanneer zij een groepsgevoel ervaren. Het huidige onderzoek vond voor dit effect van de transformationele leiderschapsstijl op het solidaire gedrag van werknemers echter geen ondersteuning. In lijn met het onderzoek van Hodson et al. (1993) is echter wel een positieve invloed gevonden van geïndividualiseerde aandacht op verticaal- en horizontaal solidair gedrag. De component geïndividualiseerde aandacht, die zich richt op directe persoonlijke supervisie, stimuleert het solidaire gedrag van werknemers naar de leidinggevende en collega's. Er kan gesteld worden dat werknemers meer solidair gedrag vertonen als de leidinggevende het contact met de werknemers personaliseert, hun persoonlijke behoeften en doelen begrijpt en hier aandacht aan besteedt. Daarnaast leidt intellectuele stimulatie tot meer horizontaal solidair gedrag. Werknemers vertonen meer solidair gedrag naar hun collega's als de leidinggevende hen stimuleert onafhankelijk, innovatief en creatief te denken. Los van oude ideeën en beperkingen. Tot slot laten de resultaten zien dat vrouwen meer horizontaal solidair gedrag vertonen dan mannen. Dit is in tegenspraak met het eerdere onderzoek van Podsakoff et al. (2000) die stellen dat mannen meer solidair gedrag vertonen dan vrouwen.

Voor organisatiebetrokkenheid werd verwacht dat de afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en organisatiebetrokkenheid zou versterken. Walumbwa en Lawler (2003) tonen aan dat transformationeel leidinggevend een positieve invloed hebben op de organisatiebetrokkenheid van werknemers omdat zij de persoonlijke behoeften van werknemers herkennen. In tegenstelling tot de bevindingen van Walumbwa en Lawler (2003) heeft de afstemming tussen autonomie en geïndividualiseerde aandacht een negatieve invloed op de organisatiebetrokkenheid van werknemers. In een autonome werkstructuur betekent dit dat werknemers minder betrokken zijn bij de organisatie als de leidinggevende het contact met hen personaliseert en fungeert als mentor of coach. Daarnaast stellen meerdere auteurs (Shamir, House & Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 1998) dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op organisatiebetrokkenheid omdat transformationeel leidinggevend werknemers meer uitdaging bieden. Zo beargumenteren Walumbwa en Lawler (2003) ook dat transformationeel leidinggevend

werknemers motiveren problemen en uitdagingen vanuit nieuwe perspectieven te benaderen. Werknemers worden hierdoor gestimuleerd meer betrokken te zijn in hun werk. In dit onderzoek wordt het positieve effect van inspirerende motivatie op organisatiebetrokkenheid echter niet bevestigd. De bevindingen zijn hiermee in tegenspraak met de eerdere onderzoeken. Geïdealiseerde aandacht heeft daarentegen als enige een positief effect op de organisatiebetrokkenheid van werknemers. Dit betekent dat werknemers meer organisatiebetrokkenheid creëren als de leidinggevende een positie inneemt als rolmodel. Het voorspellende effect van geïdealiseerde aandacht op organisatiebetrokkenheid verdween echter zodra geïdealiseerde invloed werd afgestemd op autonomie. Er kan geconcludeerd worden dat de afstemming tussen autonomie en de transformationele leiderschapsstijl de relatie tussen autonomie en organisatiebetrokkenheid niet versterkt. De afstemming tussen autonomie en geïndividualiseerde aandacht verlaagt daarentegen het effect van autonomie op de organisatiebetrokkenheid van werknemers.

5.1 Limitatie van het onderzoek

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is geprobeerd te voldoen aan belangrijke kwaliteitscriteria om tot valide en betrouwbare conclusies te komen. Echter, gedurende het onderzoeksproces zijn een aantal methodologische keuzes gemaakt die zorgen voor beperkingen van het onderzoek.

5.1.1 Dataverzameling

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld aan de hand van zelfrapportages door werknemers. De werknemers hebben antwoord gegeven op de mate waarin zij OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid vertonen. De werknemers hebben echter ook antwoord gegeven op de vragen over de leiderschapsstijlen die hun leidinggevenden hanteren. Doordat er een mogelijkheid is dat respondenten wenselijk antwoord geven kan dit leiden tot vertekening van de uitkomsten. Daarnaast weergeven de antwoorden uit de zelfrapportages slechts het denkbeeld van de werknemers over de gehanteerde leiderschapsstijl. Sommige aspecten van de leiderschapsstijlen kunnen door de werknemers niet gesignaleerd en gerapporteerd worden. Het was echter niet mogelijk om informatie te verkrijgen van andere bronnen.

5.1.2 Steekproefeenheden

Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van een bestaande dataset. De Solidarity at Work vragenlijst is afgenomen in meerdere organisaties. Deze vragenlijst bestaat echter uit een aantal

modules. Deze modules zijn opgebouwd uit een reeks vragen die over een bepaald onderwerp gaan. In elke organisatie is slechts een selectief deel van de complete vragenlijst ondervraagd. De variabelen die in dit onderzoek zijn onderzocht blijken afkomstig uit dezelfde organisatie. Dit vormt een limitatie van het onderzoek. Bij het onderzoeken van de werking van organisatiekenmerken en het effect daarvan op het gedrag van werknemers is het van belang dat rekening wordt gehouden met meerdere beïnvloedende factoren. Hoewel dit in de praktijk in veel onderzoeksdomeinen onmogelijk is, kan het vinden van één beïnvloedende factor de resultaten van dit onderzoek al verwerpen. Daarnaast kan de organisatiecontext zorgen voor een eenduidig resultaat. Dit leidt er mogelijk toe dat er niet genoeg variatie is in de data. Wellicht geeft het onderzoek hierdoor geen representatief inzicht in de werking van autonomie en de leiderschapstijlen op het coöperatieve gedrag van werknemers.

5.1.3 Operationalisering

Autonomie. Een andere limitatie van het onderzoek is tevens het gevolg van het gebruik van een bestaande dataset. Zoals in paragraaf 5.1.2 gesteld, bestaat de vragenlijst uit een aantal modules. Deze modules zijn opgebouwd uit een reeks vragen die over een bepaald onderwerp gaan. Voorbeelden van onderwerpen zijn: ‘solidair gedrag’, ‘betrokkenheid’ en ‘samenwerking’. Autonomie is echter geen onderwerp dat is opgenomen in de bestaande vragenlijst. Door een gebrek aan autonomie-gerelateerde items is de onafhankelijke variabele geoperationaliseerd als ‘de mate van zelfstandigheid in de huidige functie’. Deze operationalisering is een limitatie van de studie omdat het alleen de mate van zelfstandigheid van werknemers weergeeft. Andere aspecten van autonomie in het werk blijven hierdoor verborgen.

Coöperatief werkgedrag. Ook voor het meten van OCB, organisatiesolidariteit en organisatiebetrokkenheid bleek het lastig om een eenduidige conceptualisering te gebruiken. Voor het conceptualiseren van OCB was het met name lastig welk soort gedrag moest worden aangemerkt als OCB. In veel artikelen wordt een onderscheid gemaakt in ‘in-role’ gedrag en ‘extra-role’ gedrag, ofwel het verschil in ‘formeel gedrag’ en ‘extra-rol gedrag’ (Van Dyne et al., 1995). Formeel gedrag is het gedrag dat volgens het formele arbeidscontract wordt verwacht bij het uitvoeren van de taakuitoefening. Extra-rol gedrag heeft betrekking op het gedrag dat geen onderdeel uitmaakt van het opgestelde arbeidscontract en dus buiten het standaard takenpakket van de werknemer zijn of haar functie valt (Sanders, Emans & Koster, 2004). Onderzoek heeft echter aangetoond dat voor het meten van in-role en extra-role gedrag het lastig is een onderscheid te maken tussen de twee dimensies. Zo laten Pond et al. (1997) zien dat

leidinggevend in de praktijk vaak ook typen gedragingen evalueren die in de literatuur worden beschouwd als extra-rol gedrag. Deze bevinding klopt niet met de vaak gemaakte aanname dat extra-rol gedrag, als OCB, niet wordt beloond. Daarom is voor zowel OCB, als solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid gekozen voor een meer algemene benadering die voornamelijk gericht is op het identificeren van werkgedrag dat een positieve bijdrage heeft aan de prestaties van de organisatie (Koster, 2005). Anderzijds, vormt deze conceptualisering een limitatie van het onderzoek omdat het zich voornamelijk richt op verklaringen voor de coöperatieve werkgedragingen, waarbij uitvoerig onderzoek is gedaan naar de antecedenten en de relaties met andere organisatiefactoren. De inhoud van OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid zijn hierdoor niet genoeg uitgediept.

5.2 Suggesties voor verder onderzoek

Op basis van de onderzoeksbevindingen en de beperkingen van de studie kan een voorstel worden gedaan voor verder onderzoek.

Een limitatie van het onderzoek is de conceptualisering van autonomie. Zelfstandigheid in het werk is een belangrijk kenmerk van autonomie. Aan de hand van deze conceptualisering worden echter niet alle aspecten van autonomie onderzocht. Toekomstig onderzoek moet zich richten op een inhoudelijke en eenduidige conceptualisering van autonomie. Een meer inhoudelijke en eenduidige conceptualisering van autonomie zorgt voor meer inzicht in de werking van autonomie en de effecten ervan op het gedrag van werknemers.

Voor het conceptualiseren van OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid richtte dit onderzoek zich vooral op het verklaren van het coöperatieve werkgedrag. Toekomstig onderzoek is nodig om een meer inhoudelijke en eenduidige conceptualisering van OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid te geven. Bovendien onderzoekt deze studie slechts de organisatiefactoren als antecedenten voor OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid. Uit meerdere studies blijkt dat individuele kenmerken en percepties ook een belangrijke invloed hebben op bepaalde coöperatieve werkgedragingen (Barrick & Mount, 1991; Barrick & Mount, 1993; Judge, Heller & Mount, 2002). Om een uitvoerig inzicht te krijgen in de antecedenten voor OCB, solidair gedrag en organisatiebetrokkenheid moet verder onderzoek worden verricht dat rekening houdt met zowel de organisatie- als persoonlijke factoren.

Tot slot biedt de S-O fit geen verklaring voor de wisselende uitkomsten van autonomie op de coöperatieve werkgedragingen. In dit onderzoek leidt autonomie tot meer algemene naleving (OCB), verticaal solidair gedrag en horizontaal solidair gedrag. Autonomie leidt slechts tot meer altruïsme als gecontroleerd is voor de dimensies van de transactionele leiderschapstijl.

Aan de hand hiervan zou verwacht worden dat een afstemming tussen autonomie en de dimensies van de transactionele leiderschapsstijl tevens een effect heeft op altruïsme. Een afstemming tussen autonomie en contingent belonen en actief management-by-exception heeft echter geen invloed op altruïsme. Verder onderzoek zou zich moeten richten op een verklaring voor dit effect. Daarnaast tonen de resultaten van het onderzoek aan dat een afstemming tussen autonomie en geïndividualiseerde aandacht leidt tot minder organisatiebetrokkenheid bij werknemers. Dit is in tegenspraak met de eerdere studies die bewijzen dat organisatiebetrokkenheid juist wordt bevorderd door leidinggevendenden die betrokken en ondersteunend zijn in de ontwikkelingen van de werknemers (Walumbwa & Lawler, 2003). Het huidige onderzoek bied hiervoor geen verklaring. Naast organisatiefactoren blijken werkervaring en persoonlijke factoren tevens antecedenten voor organisatiebetrokkenheid (Allen & Meyer, 1990, 1996; en Meyer & Allen, 1997). Toekomstig onderzoek moet zich richten op andere factoren die een verklaring bieden voor het effect van autonomie op de organisatiebetrokkenheid van werknemers.

6. Literatuur

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 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.
- Appelbaum, E., Bailey, T.H., Berg, P., & Kallenberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage, why high-performance work systems pay off*. London: ILR Press.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bass, B.M., & Riggio, E.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becton, B.J., Matthews, M.C., Hartley, D.L., Whitaker, D.H. (2009). Using Bio data to predict turnover, organizational commitment, and job performance in healthcare. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (2).
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken: op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu.
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management*

- Review*, 11, 710-725.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Den Hartog, D.N., Koopman, P.L., & Vinkenburg, C. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag & Organisatie*, 17, 131-142.
- Dumdum, U.E., Lowe, K., & Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B.J. Avolio, & F.L. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2, 35-66. Oxford: Elsevier Science.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Edwards, R.C. (1979). *Contested Terrain*. New York: Basic Books.
- Friedman, A.L. (1977). *Industry and Labor*. London: Macmillan.
- Graen, G.B., & Scandura, T.A. (1987). Toward and psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208. Greenwich: JAI Press.
- Greenberger, D.B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 164-177.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Heesbeen, P. (2013). *Minder hard werken door autonomie: Keuze of kenmerk? Scriptieonderzoek naar een agency-verklaring en een werkstressverklaring voor een negatief effect van autonomie op werkinzet*. Rotterdam: ongepubliceerde scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Hurlbert, J.S. (1991). "Social networks, social circles, and job satisfaction. *Work and Occupations*, 18, 415-30.
- Jermier, J.M., & Berkes, L.J. (1979). Leader behavior in a policy command bureaucracy: a closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 83, 530-541.
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on

- teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Koster, F. (2005). *For the time being: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees*. Veenendaal: Universal Press.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lambooi, M., Sanders, K., Koster, F., Van Emmerik, IJ.H., Raub, W., Flache, A., & Wittek, R.P.M. (2003). *Verantwoording vragenlijst 'Solidarity at Work'*. Solidarity at Work Paper, 28, 52-65.
- Lawler, E.J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociological Review*, 57, 327-339.
- Lee, U.H., Kim, H.K., & Kim, Y.H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 54-65.
- Littler, C.R., Salaman, G. (1984). *Class at work: The design, allocation, and control of jobs*. London: Batsford.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytical review of literature. *Leadership Quarterly*, 7, 285-425.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 41, 160-75.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1987) Organizational commitment: Toward a three-component model. *Research Bulletin*, 660. The University of Western Ontario, department of psychology, London.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (2007) A three-component conceptualization of organizational commitment: So methodological considerations. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pond, S.B., Nacoste, R.W., Mohr, M.F., & Rodriguez, C.M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1527-1544.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., & Skov, R. (1982). Effect of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal, 25*, 810-821.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.
- Rhodes, S.R., & Steers, R.M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations, 12*, 1013-1035.
- Roosendaal, A.H. (2008). Contextueel leiderschap: diagnose en ontwikkeling met behulp van de Referentiemethode. Ongepubliceerde dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds.). *New directions in organizational behavior*, 1-52, Chicago: St. Clair Press.
- Sanders, K., Emans, B., & Koster, F. (2004) Determinanten van solidair gedrag binnen modern organisaties: een terugblik. *Gedrag & Organisatie, 17* (2), 120-130.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 18*, 219-227.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept theory. *Organizational Science, 4*, 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics and superiors' appraisal of leader performance. *Academy of Management Journal, 41*, 387-409.
- Slijkhuis, M. (2012). *A structured approach to need for structure at work*. Groningen: Ongepubliceerde dissertatie, Rijksuniversiteit van Groningen.
- Smith, K.G., Carroll, S., & Ashford, S. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal, 38*, 7-23.
- Van der Vegt, G.S., Emans, B.J.M., & Van de Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & Organization Management, 23*, 124-144.

- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Walumbwa, F.O., & Lawler, J.J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wright, P.M., & Kehoe, R.R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 46, 6-20.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass, B.M. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.