

Master Thesis
aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam

Empowering leadership, are you energized?

De invloed van versterkend leiderschap op de betrokkenheid van de medewerker



Programma:
Master of Science in Business Administration

Naam : Erik Zwart
Studentnummer : 378310

Begeleider : Prof. Marius van Dijke
Meelezer : Dr. Dirk van Dierendonck

De auteur verklaart dat de inhoud deze scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van deze scriptie.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	ii
Voorwoord	iv
Samenvatting.....	v
1. Inleiding.....	1
1.1 Introductie	1
1.2 Aanleiding	2
1.3 Onderzoeksvraag.....	3
1.4 Doel	3
1.5 Relevantie.....	3
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie.....	3
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	3
2. Theoretische achtergrond.....	4
2.1 Versterkend leiderschap.....	4
2.2 Goed werknemerschap	7
2.3 Stem van de medewerker	10
2.4 Klimaat van procedurele rechtvaardigheid	12
2.5 Versterkend leiderschap en het klimaat van procedurele rechtvaardigheid.....	14
2.6 Mediërende rol van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid	15
2.7 Conceptueel model	16
3. Methodologie.....	17
3.1 Onderzoeksontwerp	17
3.2 Data collectie.....	17
3.3 Operationalisatie.....	18
4. Resultaten	20
4.1 Analyse	20
4.2 Beschrijvende statistieken	20
4.3 Controle op outliers.....	20
4.4 Factoranalyse.....	20
4.5 Correlatieanalyse	21
4.6 Regressieanalyse	22

4.7	Mediatieanalyse	24
4.8	Samenvatting van de resultaten.....	25
5.	Discussie	27
5.1	Discussie	27
5.2	Praktische implicaties	28
6.	Beperkingen en toekomstige onderzoek	30
6.1	Beperkingen	30
6.2	Toekomstig onderzoek	31
	Bibliografie	32
	Bijlagen	37

Voorwoord

Het moeilijkste project van de tweejarige deeltijd master bedrijfskunde (aan de Erasmus Universiteit) is het schrijven van de master thesis. De voorgaande projecten zijn bijna allemaal in groepen uitgevoerd, je houdt elkaar scherp en zorgt dat de deadlines worden nageleefd. Nu moet je het allemaal alleen doen. Na een zeer intensieve anderhalf jaar is het lekker om eerst even pas op de plaats te nemen, er zijn geen groepsleden meer die je teleur kan stellen. Toch stel je nu je familie en naaste omgeving teleur, doordat je langer dan verwacht, geen tijd voor hen kan vrijmaken.

Het schrijven van een scriptie op wetenschappelijk niveau is een erg lastig proces. Om hier aan te beginnen, dient eerst een moeilijk stap genomen te worden: het verkrijgen van een opdracht! Ik wilde dit graag binnen een multinational doen, om zo mijn kennis in te zetten voor een complex vraagstuk, waardoor er mogelijk nieuwe inzichten naar voren zouden komen. Het verkrijgen van een opdracht was niet eenvoudig. Er zijn vele momenten geweest, dat ik dacht, komt dit ooit goed? Gelukkig ben ik uiteindelijk tot een opdrachtformulering gekomen, waarmee ik deze master thesis heb kunnen schrijven.

Er zijn veel mensen die hebben bijgedragen aan het traject dat vooraf ging om uiteindelijk deze master thesis te mogen schrijven. Ik wil mijn opdrachtgever bedanken voor de mogelijkheid die hij mij heeft geboden om dit onderzoek in zijn unit te laten plaatsvinden. Aan het eindresultaat, dat nu voor u ligt, hebben diverse personen bijgedragen. Ik wil hiervoor bedanken: Marius van Dijke voor zijn kundige begeleiding, kritische terugkoppeling en voor het vertrouwen in een tijdige afronding. Dirk van Dierendonck wil ik bedanken voor het verkrijgen van focus tijdens het traject en de scherpe terugkoppeling om deze thesis van de juiste inhoud te kunnen voorzien. Last but not least wil ik mijn vrouw Marleen Zwart bedanken voor het engelen geduld dat zij tijdens deze tweejarige achtbaanrit heeft gehad. Het ontnemen van veel taken heeft geresulteerd in een tijdig afronding van de opleiding en deze master thesis.

Voor degene die de master thesis voor zich heeft en gaat lezen, veel leesplezier!

Erik Zwart

15 oktober 2014 te Hoofddorp

Samenvatting

Binnen bedrijven is het van belang dat medewerkers fouten of mogelijk op te treden fouten melden. Hiermee kan worden voorkomen dat er desastreuze gevolgen plaatsvinden of correcties doorgevoerd dienen te worden die veel investeringen vergen. Indien medewerkers zich niet veilig voelen in hun werkomgeving, kan dit leiden tot het niet melden van deze fouten of te verwachten problemen.

In dit onderzoek wordt gekeken of versterkend leiderschap met zijn diverse aspecten invloed heeft op goed werknemerschap en de stem van de medewerker. Daarnaast wordt tevens bekeken of het klimaat van procedurele rechtvaardigheid de relatie tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap en de stem van de medewerker medieert.

Het onderzoek is verricht bij een operationele IT divisie van een multinational. Op deze afdeling werken 266 medewerkers, aan deze medewerkers is gevraagd om een online enquête in te vullen. Van deze medewerkers hebben 131 de enquête ingevuld, waarvan er 118 gebruikt zijn voor dit onderzoek. De vragenlijst betreft vragen over versterkend leiderschap, het klimaat van procedurele rechtvaardigheid, goed werknemerschap en de stem van de medewerker.

Na analyse is vastgesteld dat versterkend leiderschap een duidelijke rol heeft bij het verkrijgen van goed werknemerschap bij werknemers en de stem van de werknemer. Indien het van belang is dat fouten of te verwachten problemen snel worden gemeld draagt het nastreven van versterkend leiderschap hier aan bij. Hierbij heeft participatieve besluitvorming een belangrijke rol.

Om medewerkers inzage te geven in de rol die zij hebben bij de te vormen besluitvorming, kan het management terugkoppelen wat het uiteindelijke besluit van de bedrijfsleiding is geweest en waar de betrokkenheid in de besluitvorming is terug te zien.

In dit onderzoek is vastgesteld dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid een mediërende rol heeft ten aanzien van goed werknemerschap. Het verband tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap wordt deels verklaard door het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Er is geen mediërend effect aanwezig ten aanzien van het verband versterkend leiderschap en de stem van de medewerker.

Kernwoorden: versterkend leiderschap, klimaat van procedurele rechtvaardigheid, goed werknemerschap, de stem van de medewerker, mediatie

1. Inleiding

1.1 Introductie

Tijdens de studie Master of science in Business Administration zijn diverse onderwerpen aan bod gekomen met betrekking tot leidinggeven. De onderwerpen filosofie & ethiek, sociologie & psychologie en politieke economie zijn in de colleges behandeld. Van deze onderwerpen gaat mijn interesse het meest uit naar sociologie & psychologie.

Ik heb de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (waar ik werk) gevraagd om een opdracht in dit domein. De opdracht die ik van de KLM heb gekregen betreft de rol versterkend leiderschap op goed werknemerschap en de stem van de medewerker, waarbij het effect van het klimaat op procedurele rechtvaardigheid bekeken dient te worden.

Leiderschap is onderwerp dat veel onderzocht wordt. Versterkend leiderschap heeft de belangstelling in de literatuur. De data in tabel 1.1 betreft het aantal 'hits' via de website 'scholar.google.nl'. Leiderschap laat in de literatuur over de periode 2003-2013 na 2008 een dalende trend zien. Literatuur waar 'empowering' wordt opgenomen, laat in dezelfde periode een dalende trend zien vanaf 2010. Daarentegen is er in de periode 2003-2013 een stijgende trend te zien ten aanzien van literatuur over 'empowering leadership'.



Tabel 1.1: Schematische weergave aantal 'hits' per zoekcriteria (bron: scholar.google.nl)

1.2 Aanleiding

Vanuit de bedrijfsleiding van een operationele IT divisie van een multinational is de wens aanwezig om meer inzage te krijgen in de gedragingen van medewerkers ten aanzien van het melden van problemen. Niet gemelde problemen kunnen tot onnodig veel kosten leiden, hierdoor kan de concurrentiepositie onder druk komen te staan. Door de stem van de medewerker kan een voordeel voor de concurrentie positie worden gecreëerd (Royer, Waterhouse, Brown, & Festing , 2008). Daarnaast is men geïnteresseerd in de gedragingen (goed werknemerschap en stem van de medewerker) van de medewerker die tot stand komen als gevolg van een klimaat waarbij een van procedurele rechtvaardigheid aanwezig is. Er zijn enkele onderzoeken uitgevoerd die aantonen dat goed werknemerschap bijdraagt aan het succes van de organisatie, waarbij is aangetoond dat hulpvaardig gedrag de grootste bijdrage levert (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Medewerkers in ondernemingen wensen meer en meer autonomie, zelf keuzes maken ten aanzien van werktijden en indeling van de werkzaamheden. De manager voert geen klassiek leiderschap meer uit, leiderschap wordt gebruikt om energie, autonomie en verantwoordelijkheid bij de medewerker te bewerkstelligen, om hiermee hun werkomgeving meer te respecteren en adopteren (Goa, Janssen, & Shi, 2011). Leiderschap wordt beschouwd als een factor die een grote invloed heeft op de prestatie van de organisatie, managers en medewerkers (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005).

Bij meer autonomie hoort ook meer verantwoordelijkheid, waarbij de medewerker ook aangeeft als hij/zij een bepaalde situatie ziet die de onderneming kan schaden. Hiervoor dient de medewerker zijn/haar stem te laten horen en persoonlijk initiatief/inzet te tonen.

Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd naar het effect van een specifieke vorm van leiderschap op goed werknemerschap. Vastgesteld is dat dienend leiderschap (Ehrhart, 2004) en ethisch leiderschap (Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011) een positief effect hebben op goed werknemerschap.

Binnen dit onderzoek wordt onderzocht of versterkend leiderschap effect heeft op de verantwoordelijkheden van medewerkers welke zich in een autonome werkomgeving bevinden. Dit is getoetst aan de hand van het effect dat versterkend leiderschap heeft op goed werknemerschap en de stem van de medewerker.

1.3 Onderzoeksvraag

Dit onderzoek tracht antwoord te vinden om de volgende onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag zorgt voor afbaking:

Draagt versterkend leiderschap bij aan goed werknemerschap en de stem van de medewerker?

1.4 Doel

In dit onderzoek wordt de invloed van de variabelen van versterkend leiderschap, op de gedragingen van de medewerker, nagegaan. Daarbij wordt bekeken of deze variabelen effect hebben op goed werknemerschap en de stem van de medewerker. Ook wordt nagegaan of het verband tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap enerzijds en de stem van de medewerker anderzijds kan worden verklaard door het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Deze inzichten zijn van waarde om vast te kunnen stellen in welke mate de medewerker bereid is tot meer dan alleen de werkzaamheden die gekoppeld zijn aan zijn/haar functie uit te voeren. Het betreft bijvoorbeeld de bereidheid van het melden van incidenten of ongewenst gedrag.

1.5 Relevantie

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

De afgelopen jaren heeft versterkend leiderschap een verhoogde aandacht bij onderzoekers. Er zijn diverse studies waarin 'empowerment' wordt beschreven en de gevolgen van deze stroming van leidinggeven op bepaalde constructen. Uit onderzoek komt naar voren dat 'empowerment' leidt tot meer tevreden en betrokken medewerkers. Hiervoor dienen bepaalde voorwaarden ingevuld te zijn, waaronder een goed werk klimaat (Tremblay & Simard, 2005). Het goede werkklimaat heeft effect op de inzet van de medewerker, hier zijn diverse onderzoeken naar gedaan. In het onderzoek van (Ehrhart, 2004) wordt beschreven dat, indien medewerkers zich eerlijker behandeld voelen, zij een hoger niveau van de onderzochte aspecten van goed werknemerschap tonen.

Voor de gedragswetenschap is dit onderzoek relevant omdat de relatie tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap met het klimaat van procedurele rechtvaardigheid empirisch wordt getoetst. Er is zeer beperkt onderzoek uitgevoerd ten aanzien van de relatie tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap. Onderzoek waarbij het mediërende effect van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid wordt onderzocht is niet bekend. Dit onderzoek draagt hierdoor bij aan de theorievorming van versterkend leiderschap.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Te allen tijde is het van belang om de kosten zo laag mogelijk te houden. Versterkend leiderschap wordt gezien als een manier om de bedrijfsvoering te verbeteren en de winstgevendheid te verhogen (Raub & Robert, 2013). Medewerkers laten hun stem niet altijd horen bij belangrijke onderwerpen, zoals het niet eens zijn met beslissingen of het melden van potentiële zwakheden (Morrison & Milliken, 2000). Indien fouten wel worden gemeld heeft dit mogelijk effect op de kosten. Versterkend leiderschap bestaat onder andere uit: voorbeeldgedrag en coaching alsmede medewerkers laten bijdragen aan besluitvorming (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

Door medewerkers te betrekken bij besluitvorming wordt meer verantwoordelijkheid gegeven aan de medewerker die zich daardoor 'empowered' kan voelen. De betrokkenheid van de medewerker neemt hierdoor toe en zal problemen mogelijk eerder kenbaar maken. Uit dit onderzoek wordt duidelijk welke elementen er voor kunnen zorgen dat medewerkers 'empowered' kunnen worden en wat het effect van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid is.

2. Theoretische achtergrond

2.1 Versterkend leiderschap

Binnen organisaties worden diverse leiderschapsstijlen met bijbehorende structuren toegepast. 'Empowering leadership' is een van de vele soorten leiderschapsstijlen. 'Empowering leadership' laat zich het beste vertalen als "versterkend leiderschap". Het concept van versterkend leiderschap bestaat enkele decennia (Spreitzer G. , 2008). Van 'empowerment' kan 'power' worden afgeleid, dit kan als energie vertaald worden, waarmee 'empowerment als 'energie geven' gezien kan worden (Thomas & Velthouse, 1990). Aspecten als autonomie en het overdragen van bevoegdheid aan medewerkers kan tot zelfwerkzaamheid leiden (Conger & Kanungo, 1988). Door het delen van verantwoordelijkheid met de medewerker wordt de intrinsieke motivatie van de medewerker verhoogd (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Van belang om te weten is dat medewerkers in meerdere of mindere mate 'empowered' zijn, er wordt niet gesproken over wel of niet 'empowered'. 'Empowerment' wordt niet gezien als een construct dat op alle leefsituaties kan worden weerspiegeld, maar meer specifiek over de werkomgeving gaat (Spreitzer, G. , 1995).

Empowerment perspectieven

Empowerment bestaat uit twee perspectieven, het sociaal-structurele perspectief en het psychologisch perspectief (Spreitzer G. , 2008). Sociaal-structureel empowerment betreft condities (bijvoorbeeld organisatorisch, politiek en sociaal) die 'empowerment' op de werkvloer mogelijk maken (Spreitzer G. , 2008). Psychologisch empowerment gaat over de medewerker zelf. Het betreft de perceptie van de medewerker die er voor zorgdraagt of een medewerker zich empowered voelt (Thomas & Velthouse, 1990). Deze staat van de medewerker wordt ook wel de intrinsieke motivatie van de medewerker genoemd (Conger & Kanungo, 1988).

Psychologisch empowerment

Psychologisch empowerment concentreert zich op de psychologische toestand van de medewerker die een gevoel van controle over zijn/haar werk wil hebben (Spreitzer G. , 2008). Thomas en Velthouse (1990) zien psychologisch empowerment als intrinsieke taakmotivatie. Zij hebben een theoretische basis ontwikkeld waarin vier waarnemingen worden beschreven. De waarnemingen zijn: *Invloed* betreft de ervaren invloed op uitkomsten (de mate waarin het individu het gevoel heeft de uitkomsten van het werk te kunnen beïnvloeden).

Competentie refereert naar het geloof van een individu in eigen kennis en kunde om een taak te volbrengen. *Betekenis* betreft de mate waarin de werknemer gelooft in - en geeft om werkdoelen. *Keuze* gaat over het gevoel van causale verantwoordelijkheid voor werkgerelateerde acties.

De theoretische basis van Thomas en Velthouse (1990) is door Spreitzer (1995) onderzocht middels diverse hypothesen. Spreitzer (1995) heeft onderzoek uitgevoerd om te vast te stellen of bepaalde dimensies invloed hebben op psychologisch empowerment. Daarnaast heeft zij een schaal ontwikkeld die psychologisch empowerment kan meten. De schaal is opgebouwd uit de volgende dimensies: *Eigenwaarde* is een gevoel waardoor medewerkers zich zien als waardevol en kunnen daardoor van waarde en invloed zijn op het werk. *Beheersingsoriëntatie* is de factor die aangeeft in hoeverre mensen geloven dat zij zelf bepalen hoe bepaalde zaken in het leven lopen. *Informatie* is van belang voor het verkrijgen van een doel en leveren van waarde, daarnaast kan de medewerker hierdoor bepaalde beslissingen beïnvloeden. *Beloning* betreft de waardering die gegeven kan worden voor individuele resultaten. De uitkomsten bevestigen dat het construct psychologisch empowerment uit de vier genoemde dimensies van Thomas en Velthouse (1990) bestaat en dat alle dimensies bijdragen aan het totale construct. Met uitzondering van beheersingsoriëntatie zijn de determinanten van Spreitzer (1995) van invloed op psychologisch empowerment.

Sociaal-structureel empowerment

Empowerment vanuit het sociaal-structureel perspectief betreft het delen van macht waardoor besluitvorming op een lager niveau kan plaatsvinden. Het is de invloed die het delegeren van autoriteit en verantwoordelijkheid kunnen hebben op de prestatie van medewerkers (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Konczak, Damiam en Trusty (2000) hebben zes dimensies van versterkend leiderschap vastgesteld. Deze dimensies vormen het gedrag van de manager dat er voor zorgt dat de medewerker zich empowered voelt. De zes dimensies zijn: delegatie van autoriteit, aansprakelijkheid, zelf-bepalende besluitvorming, informatiedeling, bekwaamheid ontwikkeling, coachen voor innovatieve prestatie. Bij empowerment wordt door de leider voorbeeldgedrag getoond, waarbij de medewerkers worden aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen, zelfstandig te werken, de lasten te verdelen met de andere leden van het team, problemen worden gezien als mogelijkheden om van te leren, kansen zoeken om van te leren en te groeien en erkennen en zelf waarderen van inzet (Pearce & Sims Jr., 2002).

Versterkend leiderschap

In dit onderzoek wordt het construct van Arnold et al (2000) gebruikt. Zij karakteriseren versterkend leiderschap middels vijf dimensies: *voorbeeldgedrag door de leider* betreft de gedragingen van de manager waarmee de betrokkenheid naar zijn/haar eigen werk en naar het werk van zijn/haar medewerker uit het team wordt getoond. *Betrokkenheid bij besluitvorming* verwijst naar het gebruiken van de informatie en inbreng van teamleden ten aanzien van besluitvorming. *Coaching* refereert naar gedragingen waardoor teamleden worden opgeleid en worden geholpen om onafhankelijk te worden. *Informerer* verwijst naar het verspreiden van informatie met betrekking tot visie, missie en andere belangrijke informatie waaronder het toelichten van beslissingen die door de onderneming zijn gemaakt. *Tonen van betrokkenheid en communicatie met het team* zijn de gedragingen die de manager toont ten aanzien van het algehele welzijn van het team en de individuele teamleden, daarnaast wordt inzage verkregen in wat het team bezighoudt.

Deze inzichten hebben een enquête met vijf subschalen opgeleverd die versterkend leiderschap meten. De items in de enquête zijn gericht op leiderschapsgedragingen ten aanzien van het team in plaats van het individu. Versterkend leiderschap verhoogt de individuele motivatie op het werk door het delen van bevoegdheden met het laagste niveau in de organisatie, dit is het niveau waar een bekwame beslissing gemaakt kan worden (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). Medewerkers die zich 'empowered' voelen hebben een hogere betrokkenheid bij de organisatie (Kirkman & Rosen, 1999). Hierdoor zullen zij zich eerder extra inzetten voor de organisatie.

2.2 Goed werknemerschap

Medewerkers van een onderneming dienen over het algemeen de werkzaamheden uit te voeren die omschreven staan in hun functieomschrijving. De meerwaarde voor werkgevers ligt juist op het vlak waar medewerkers extra taken uitvoeren die buiten hun normale functieomschrijving vallen. Dit gedrag wordt omschreven als 'Organizational Citizenship Behavior (OCB)', vertaald naar het Nederlands als "goed werknemerschap". Goed werknemerschap betreft het kennisgebied dat ingaat op gedragingen van medewerkers. Het betreft gedrag waarvan in onderzoeken is aangetoond dat het positieve gevolgen heeft voor de organisatie, dit komt door de extra inzet van de medewerker (Sanders, Emans, & Koster, 2004).

Organ (1988) definieert goed werknemerschap als "discretionair, niet formeel of direct herkend in het organisatie beloningssysteem en dat ten goede komt aan de effectiviteit van de organisatie". Het betreft een vorm van extrarolgedrag en niet direct afdwingbaar. Cropanzana et al (2007) beschrijft het als medewerkers die in hun handelen verder gaan dan wat er van hen verwacht wordt. Van Dyne en LePine (1998) vatten het samen als gedragingen die niet beschreven zijn in de taakomschrijving, niet herkend worden in het formele beloningssysteem en geen bron van bestraffende maatregelen kunnen zijn indien niet uitgevoerd door medewerkers.

Er zijn diverse indelingen die goed werknemerschap omschrijven, Podsakoff et al (2000) heeft onderzoek gedaan naar de verschillende indelingen, hierbij zijn dertig verschillende indelingen van goed werknemerschap in beeld gebracht. Organ (1988) heeft de basis voor de dimensies gelegd, hij heeft vijf dimensies vastgesteld. Het betreft altruïsme (het helpen van anderen), burgerlijke deugd (bijhouden belangrijke zaken in de organisatie), nauwgezetheid (taken buiten de taakomschrijving die van belang zijn voor de organisatie), beleefdheid (andere raadplegen alvorens tot actie over te gaan) en sportiviteit (niet klagen over triviale zaken) (Koster & Sanders, 2006).

De verschillende constructen kunnen worden samengevat tot de volgende dimensies: helpend gedrag, sportiviteit, loyaliteit, gehoorzaamheid, individueel initiatief, burgerlijke deugd en eigen ontwikkeling. Een rode draad in de verschillende indeling betreffen de dimensies onzelfzuchtigheid, algemene volgzzaamheid en bewustzijn. In deze thesis wordt de onderverdeling van Moorman et al (1998) gebruikt, deze bestaat uit vier dimensies voor goed werknemerschap. De dimensies zijn *Interpersoonlijke hulpvaardigheid (interpersonal helping)* het ondersteunen van collega's indien deze hulp benodigd is. *Persoonlijk initiatief (individueel initiative)* beschrijft de communicatie met anderen in het team om de individuele- en team prestatie te verbeteren. *Persoonlijke inzet (personal industry)* gaat over de uitvoering van taken die verder gaan dan de taakomschrijving zelf. *Loyaal promoten (loyal boosterism)* waarbij de medewerker de organisatie naar buiten toe promoot ten bate van het imago.

Determinanten van goed werknemerschap

Er zijn veel studies uitgevoerd naar het effect van baantevredenheid op goed werknemerschap. Organ en Ryan (1995) hebben een meta-analyse uitgevoerd van 55 onderzoeken, deze studie heeft vastgesteld dat een positief verband aanwezig is tussen baan tevredenheid en goed werknemerschap. Uit deze studie is ook vastgesteld dat organisatierechtaardigheid bijdraagt aan goed werknemerschap. Participatieve besluitvorming is een andere determinant voor goed werknemerschap. Een andere belangrijke determinant voor het verkrijgen van goed werknemerschap is de perceptie ten aanzien van procedurele rechtaardigheid binnen een organisatie (Moorman, 1991). Ook communicatie draagt bij aan goed werknemerschap. Indien de medewerker tevreden is over de communicatie, dan zal zij/hij op alle dimensies van goed werknemerschap (vastgesteld door Organ, 1988) verbetert gedrag vertonen (Kandlousi & Abdollahi, 2010).

Effecten van goed werknemerschap

Door goed werknemerschap blijft een medewerker bijvoorbeeld langer op het werk om werkzaamheden af te ronden, of een medewerker ondersteunt een andere medewerker met werkzaamheden die niet in zijn/haar functieomschrijving staan (Feather & Rauter, 2004). Het draagt daarnaast bij aan de cohesie van een team of groep, door deze cohesie zal de medewerker minder snel naar een andere werkgever overstappen (Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997). Door een meta-analyse van Podsakoff et al (2009) is aangetoond dat goed werknemerschap leidt tot onder andere productiviteitsverbetering en vermindering van de kosten, personeelsverloop en ziekteverzuim.

(versterkend) leiderschap en goed werknemerschap

Er zijn diverse onderzoeken uitgevoerd naar de invloed van leiderschap op goed werknemerschap, Erhart (2004) heeft onderzoek uitgevoerd naar het effect van dienend leiderschap op goed werknemerschap. Bij dienend leiderschap stelt de leider zich in dienst van de medewerker, zonder de leiding uit handen te geven. In dit onderzoek is vastgesteld dat er een positieve relatie aanwezig is tussen dienend leiderschap en goed werknemerschap. Door Avey et al (2011) is onderzoek uitgevoerd ten aanzien van het effect van ethisch leiderschap op goed werknemerschap. Ethisch leiderschap is het tonen van normatief juist gedrag middels persoonlijke acties, besluitvorming en interpersoonlijke relatie met als doel bevordering van dit gedrag bij medewerkers. Er is vastgesteld dat er een positieve relatie aanwezig is tussen ethisch leiderschap en goed werknemerschap (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Podsakoff et al (1990) heeft onderzoek uitgevoerd naar het effect van transformationeel leiderschap op goed werknemerschap. Transformationeel leiderschap is verbreden van de interesse van medewerker waarbij de blik van medewerker van het werken aan eigen doelen, naar het werken aan groepsdoelen beweegt (Bass, 1991). Hieruit is vastgesteld dat het er geen significant effect aanwezig is op goed werknemerschap (Podsakoff P. , MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Goed werknemerschap komt bij medewerkers naar voren door diverse soorten leiderschapsgedrag (dienend leiderschap en ethisch leiderschap) waarbij goede communicatie van belang is. Versterkend leiderschap heeft een aantal dimensies, die aan communicatie gerelateerd zijn: informeren, coaching en tonen van betrokkenheid. Door het communicatie element dat deel uitmaakt van versterkend leiderschap is de verwachting dat een positief verband tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap aanwezig is. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1a: versterkend leiderschap heeft een positieve relatie met goed werknemerschap

2.3 Stem van de medewerker

In deze thesis wordt gebruik gemaakt van de definitie Van Dyne en LePine (1998), het gedrag ten aanzien van de stem van de medewerker gaat over ideeën, zorgen en opinies die bijdragen aan een verbetering van de organisatie of medewerkers die hiervan deel uit maken. De stem van de medewerker is discretionair gedrag, het kan hiermee niet worden afgedwongen bij de medewerker (Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Een belangrijk element bij de stem van de medewerker betreft 'deelname aan management besluitvorming' onderzocht. Door deze deelname kan de medewerker bijdragen aan het verbeteren van de organisatie ten aanzien van kwaliteit door het rapporteren van fouten die kunnen leiden tot incidenten (Dundon, Wilkinson, Marchington, & Ackers, 2004; Tucker & Edmondson, 2003). Als gevolg hiervan kunnen problemen, gebreken en knelpunten aanhankelijk worden gemaakt, waardoor de organisatie belangrijke inzichten krijgt (Morrison & Milliken, 2000). Deze inzichten kunnen gebruikt worden voor besluitvorming op managementniveau, waardoor zij betere afwegingen kunnen maken. De medewerker streeft naar verbeteringen op het werk, kwaliteit en productiviteit. Door Liang et al (2012) wordt dit gekenmerkt als prohibatieve stem (benoemen van problemen die iets onmogelijk maken), het aangeven van zorgen over het werk, incidenten of het gedrag van collega's. Deze vorm van de stem van de medewerker is bekend als uitdagend bevorderend gedrag (Van Dyne & LePine, 1998). In een recent onderzoek van Morrison (2011) wordt de stem van de medewerker aangeduid als discretionaire communicatie ten aanzien van ideeën, suggesties, zorgen en meningen over werk gerelateerde onderwerpen met de bedoeling om de organisatie of afdeling te verbeteren.

Determinanten de stem van de medewerker

Psychologische, organisatorische, culturele en mogelijk demografische factoren kunnen invloed hebben op de keuze van de medewerker om de stem te laten horen (Tangirala & Ramanujam, 2008). Aanleidingen voor medewerkers om hun stem te laten horen zijn: individuele ontevredenheid, collectief organiseren, deelname aan management besluitvorming of het tonen van wederkerigheid door samenwerking of klokkenluiden, rapporteren van fouten, opkomen voor jezelf, het heft overnemen of principiële afwijkende organisatorische meningen en constructieve stem (Pauksztat, Steglich, & Wittek, 2011; Goa, Janssen, & Shi, 2011). Het participeren in besluitvorming geeft de medewerker het gevoel een stem te hebben in de organisatie (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001).

Effecten van de stem van de medewerker

Medewerkers die zich kunnen uiten en mogen meedenken, voelen zich eerlijker behandeld en het zal de efficiency bevorderen. Een keerzijde van het laten horen van de stem is de relatie met de leidinggevende die onder druk gezet kan worden. De medewerker is afhankelijk van de leidinggevende voor informatie, als gevolg hiervan kan het zijn dat de medewerker zijn/haar stem niet laat horen (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Versterkend leiderschap en de stem van de medewerker

Er is geen onderzoek bekend ten aanzien van de relatie tussen versterkend leiderschap en de stem van de medewerker. Adelman (2012) beschrijft dat indien medewerkers geen (kritische) terugkoppeling geven, besluiten door management op basis van aannames en/of onnauwkeurige terugkoppeling worden genomen. Om goede besluiten te nemen is de informatie van de medewerker van belang. Versterkend leiderschap is gebaseerd op betrokkenheid bij besluitvorming, dit is een belangrijk element om de voor de medewerker om zijn/haar stem te laten horen (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). Een tweede belangrijke factor voor het laten horen van de stem, is de angst om geen informatie meer te verkrijgen, doordat de relatie onder druk kan worden gezet (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Informatievoorziening is een belangrijk onderdeel van versterkend leiderschap. Op basis van bovenstaande voorspellingen lijkt versterkend leiderschap de stem van de medewerker positief te beïnvloeden. De elementen 'betrekken bij besluitvorming' en 'informereren' dienen bij te dragen aan de medewerker die zijn/haar stem laat horen. Het lijkt aannemelijk dat een positief verband aanwezig is ten aanzien van de stem van de medewerker. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1b: er bestaat een positief verband tussen versterkend leiderschap en de stem van de medewerker

2.4 Klimaat van procedurele rechtvaardigheid

Er zijn twee vormen van rechtvaardigheid, de eerste vorm is procedurele rechtvaardigheid, betreft eerlijk beleid en procedures die worden gebruikt om tot besluiten en uitkomsten te komen. Het betreft de gepercipieerde rechtvaardigheid van de middelen die worden gebruikt om tot een besluit te komen. De tweede vorm betreft distributieve rechtvaardigheid, het gaat hier om eerlijke uitkomsten (Ansari, Hung, & Aafaqi, 2007). Distributieve rechtvaardigheid heeft bijvoorbeeld effect op de persoon zelf, hierbij valt te denken aan, tevredenheid ten aanzien van salaris en/of baan (McFarlin & Sweeney, 1992). Procedurele rechtvaardigheid daarentegen heeft effect op de inzet van medewerkers ten aanzien van de organisatie (Folger & Konovsky, 1998). Daarnaast heeft het ook effect op distributieve rechtvaardigheid. Eerlijke processen (het gevolg van procedurele rechtvaardigheid) leiden veelal tot eerlijke uitkomsten (distributieve rechtvaardigheid) (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Procedurele rechtvaardigheid is veelal onderzocht als een individueel fenomeen (Naumann & Bennett, 2000). Het betreft rechtvaardigheid ten aanzien van het feit of een persoon zich eerlijk behandelt voelt (Moorman, 1991). Het is gebaseerd op een eigenbelang- of instrumenteel model, waarbij het tendeert naar dat wat eerlijk is, hetgeen is dat bijdraagt aan het individu (Naumann & Bennett, 2000). Het rechtvaardigheidsgevoel doet zich ook voor in teams, dit betreft het klimaat van procedurele rechtvaardigheid en wordt gedefinieerd als de manier waarop een team wordt behandeld door bijvoorbeeld een gezagsdrager (Li & Cropanzano, 2009; Colquitt, Noe, & Jackson; Roberson, 2006). Het verschil tussen procedurele rechtvaardigheid en het klimaat van procedurele rechtvaardigheid is de persoon die zich eerlijk behandelt voelt of hoe een team zich als geheel procedureel rechtvaardig behandeld voelt.

Naumann en Bennett (2000) hebben onderzoek uitgevoerd om een construct te ontwikkelen dat zich richt op het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Zij hebben onderzocht of het klimaat van procedurele rechtvaardigheid een positief effect heeft op ondersteunend gedrag en organisatieverbintenis. Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht over hoe rechtvaardig een team als geheel wordt behandeld ten aanzien van procedures. In dit onderzoek is vastgesteld dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid bijdraagt aan ondersteunend gedrag, ook wel gezien als een deel van goed werknemerschap.

Er zijn diverse onderzoeken uitgevoerd ten aanzien van vormen van leiderschap op het effect van goed werknemerschap, waarbij het klimaat van procedurele rechtvaardigheid een mediërende rol speelt (Ehrhart, 2004; Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010). Goed werknemerschap betreft gedrag dat niet beschreven is in de taakomschrijving, niet herkend wordt in het formele beloningssysteem en waarvoor geen bron van bestraffende maatregelen aanwezig is indien het niet wordt uitgevoerd (Van Dyne & LePine, 1998). Erhart (2004) heeft het effect van dienend leiderschap onderzocht, waarbij de leider zich in dienst stelt van de medewerker, zonder de leiding uit handen te geven, op goed werknemerschap met de mediërende rol van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid onderzocht. Hieruit is vastgesteld dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid gedeeltelijk de relatie tussen dienend leiderschap en goed werknemerschap medieert.

Ook Walumbwa et al (2010) hebben vastgesteld dat dienend leiderschap positief is gerelateerd aan goed werknemerschap, daarnaast is ook een mediërend effect van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid ten aanzien van de relatie dienend leiderschap en goed werknemerschap aanwezig. Onderzoek naar de effecten van versterkend leiderschap op goed werknemerschap met een mediërend effect van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid lijkt niet aanwezig.

Determinanten van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid

Medewerkers ervaren procedures als rechtvaardig indien zij de mogelijkheid hebben gehad om hun stem bij besluitvorming te laten horen. De medewerker heeft de mogelijkheid gehad om zijn/haar mening te laten horen (controle over het proces), waarbij duidelijk is dat hiermee niet per se invloed op het daadwerkelijk besluit wordt uitgeoefend (controle over het besluit) (Tyler, Rasinski & Spodick, 1985). Een andere variabele die zorgt voor een gevoel van procedurele rechtvaardigheid zijn relationele zorgen, dit betreft reputatie, vertrouwen, neutraliteit (Tyler, 1994). Reputatie betreft de behandeling van medewerkers in relatie tot beleefdheid, respect van rechten en behandeling met waardigheid. Vertrouwen heeft betrekking op de geloofwaardigheid van de bedoelingen door andere partij en neutraliteit betreft het creëren van een gelijk speelveld door de manager (Tyler, 1989; Tyler 1994).

Effecten van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid

De effecten van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid op het individu is door diverse onderzoekers onderzocht. Naumann en Bennett (2000) stellen na onderzoek vast dat de staat van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid, voor de variantie in de houding en gedrag van medewerkers zorgt die voorbij gaan aan individuele procedurele rechtvaardigheid percepties. Uit dit onderzoek blijkt ook dat procedurele rechtvaardigheid invloed op helpend gedrag van de medewerker. Niet altijd leidt rechtvaardigheid ten aanzien van procedures tot positieve gedragingen van de medewerker, indien er inconsistente en bevooroordeelde procedures aanwezig zijn, leidt dit tot medewerkers die zich niet gelijkwaardig voelen gewaardeerd. Indien een team rechtvaardige procedures ervaart, maar onwenselijke uitkomsten dan leidt de betrokkenheid en prestatie hieronder. Indien teamleden oneerlijke uitkomsten of oneerlijke procedures ervaren, kan men deze ervaring onderling in het team bespreken en de interpretaties in het team uitwisselen (Roberson, 2006). Hieruit kan een homogene evaluatie van rechtvaardigheid binnen een team ontstaan. De kans dat dit ontstaat, is aanwezig bij een set van besluiten, regels, procedures en interpersoonlijke behandelingen die zijn toegepast dwars door het team heen bij de meeste teamleden. Een team waarbij een gunstig klimaat van procedurele rechtvaardigheid aanwezig is, neigt beter te presteren en laat een lager absentisme zien (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002).

Gedeelde percepties op groepsniveau zijn positief gerelateerd aan individuele resultaten zoals baan tevredenheid, betrokkenheid en goed werknemerschap (Naumann & Bennett, 2000). Ehrhart (2004) heeft aangetoond dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid een significant verband met goed werknemerschap heeft.

Er wordt verondersteld dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid bedraagt aan het veilige klimaat voor medewerker. Hieruit zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H3a: Klimaat van procedurele rechtvaardigheid heeft een positieve relatie met de dimensies van goed werknemerschap

H3b: Klimaat van procedurele rechtvaardigheid heeft een positieve relatie met de stem van de medewerker

2.5 Versterkend leiderschap en het klimaat van procedurele rechtvaardigheid

Versterkend leiderschap betreft het delen van verantwoordelijkheid met medewerkers, waardoor zij een verhoogde intrinsieke motivatie krijgen (psychologisch empowerment) (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Tremblay en Simard (2005) beschrijven in hun artikel dat 'empowerment' gebaseerd is op een goed organisatieklimaat dat bestaat uit vertrouwen, ondersteuning, rechtvaardigheid, autonomie en herkenning.

De aspecten informeren, coachen en betrokkenheid maken deel uit van versterkend leiderschap, deze aspecten betreffen een vorm van sociale uitwisseling die eerlijk en gelijk dienen te zijn. Dit heeft betrekking op het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Procedurele rechtvaardigheid betreft rechtvaardige procedures ten aanzien van besluiten. Versterkend leiderschap streeft betrokkenheid bij besluitvorming door medewerkers na (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000), hiermee wordt invulling aan een rechtvaardige omgeving. Ehrhart (2004) constateert een positieve relatie tussen dienend leiderschap en het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Bij dienend leiderschap stelt de leider zich in dienst van de medewerker, zonder de leiding uit handen te geven. Belangrijke onderdelen van dienend leiderschap komen overeen met de dimensies van versterkend leiderschap, dit zijn tonen van betrokkenheid, betrokken bij besluitvorming, informeren en coaching (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Hiermee wordt de koppeling tussen versterkend leiderschap en rechtvaardigheid (het klimaat van procedurele rechtvaardigheid) onderbouwd, dat leidt tot de volgende hypothese:

H2: Versterkend leiderschap heeft een positieve relatie op het klimaat van procedurele rechtvaardigheid

2.6 Mediërende rol van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid

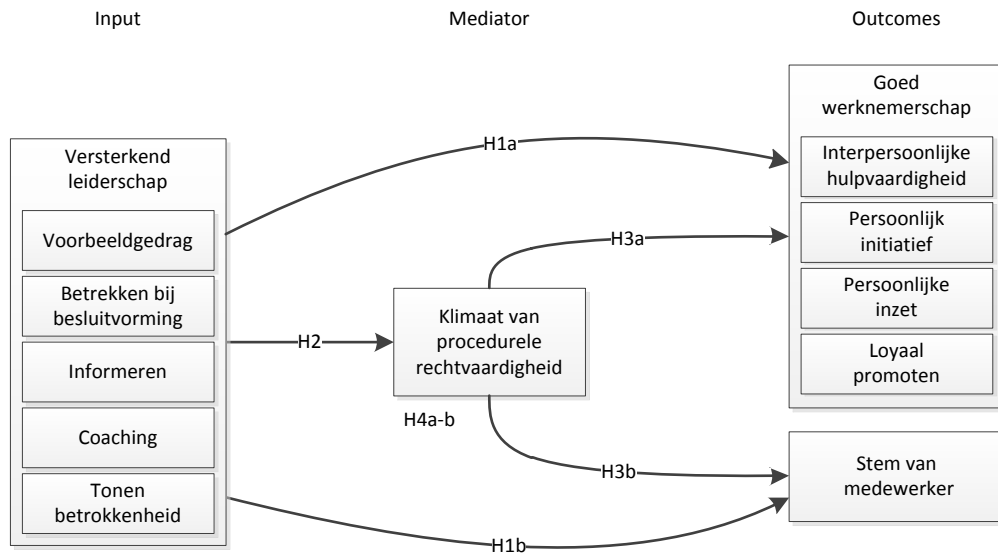
Er is aangetoond dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid een mediërende factor kan zijn. Ehrhart (2004) heeft een mediërend effect vastgesteld van procedurele rechtvaardigheid op de relatie van dienend leiderschap en goed werknemerschap. Indien een team eerlijk wordt behandeld, zullen de teamleden eerder hun functie uitvoeren en inspanning leveren die het team ten goede komen (Roberson & Colquitt, 2005). Er wordt verondersteld dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid ook in dit onderzoek een mediërend effect op goed werknemerschap heeft. De stem van de medewerker is vergelijkbaar met goed werknemerschap, beide zijn discretionair (Organ D. W., 1988; Dyne, Ang, & Botero, 2003) en betrokkenheid bij besluitvorming heeft bij beide variabele een positief effect. Deze overeenkomsten dragen bij aan de voorspelling dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid het effect van versterkend leiderschap op de stem van de medewerker medieert. Hieruit zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H4a: het klimaat van procedurele rechtvaardigheid heeft een mediërend effect op de relatie tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap

H4b: het klimaat van procedurele rechtvaardigheid heeft een mediërend effect op de relatie tussen versterkend leiderschap en de stem van de medewerker

2.7 Conceptueel model

In dit onderzoek worden een aantal constructen onderzocht, dit zijn: versterkend leiderschap (onafhankelijk variabele), klimaat van procedurele rechtvaardigheid (mediator), goed werknemerschap en de stem van de medewerker (samen de afhankelijk variabelen). In figuur 2.1 wordt inzage gegeven in de hypothesen.



Figuur 2.1 – conceptueel model

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek naar de invloed van versterkend leiderschap op goed werknemerschap en de stem van de medewerker wordt uitgevoerd door middel van een kwantitatieve meting. Er is een digitale enquête naar de medewerkers van een afdeling verstuurd. Voor het uitvoeren van deze enquête zijn alle begrippen geoperationaliseerd. Een aantal items van de vragenlijst betreffen hetzelfde onderwerp, hierdoor wordt de interne validiteit van het onderzoek verhoogd.

De vragenlijsten die behoren bij de diverse onderwerpen (constructen) komen uit eerder uitgevoerde wetenschappelijke onderzoeken en zijn allen gevalideerd. Als gevolg van het gebruik van deze vragenlijsten zijn de vragen in het Engels omschreven. De vragen zijn door een vertaalbureau vertaald van Engels naar Nederlands om hiermee bias zoveel mogelijk te beperken.

Voor dit onderzoek is het van belang dat de diverse constructen in de vragenlijst van de juiste betrouwbaarheid zijn. Deze betrouwbaarheid wordt gemeten middels Cronbach's alpha, aangeduid met α . Voor een betrouwbaar construct is een $\alpha > 0,7$ benodigd. De minimale waarde is 0 waarbij geen homogeniteit aanwezig is, tot 1 waarbij de schaal homogeen is. In dit onderzoek wordt de ondergrens van 0,5 aangehouden. De enquête is via een online programma naar de mail van de individuele medewerkers gestuurd. In deze mail stond een uitnodiging om de enquête in te vullen en is anonimiteit toegezegd. Het invullen van vragenlijst is op vrijwillige basis (met communicatie via management) en duurt tussen de tien en vijftien minuten.

3.2 Data collectie

De datacollectie is gefaciliteerd door de Vice President van de operationele IT unit van een multinational. De ondersteuning voor datacollectie is gegeven door 4 managers die de 3 afdelingen van operationele IT unit vertegenwoordigen. Om de hypothesen die in dit onderzoek zijn opgesteld te testen heb ik enquêtes gedistribueerd via Qualtrics, dit is een web-based programma waarmee enquêtes direct worden verwerkt in een excel databestand dat kan worden geïmporteerd in het statische analyse programma SPSS.

De enquêtes zijn verspreid onder alle medewerkers van de unit Operations. Het betreft dertig afdelingen die 266 medewerkers vertegenwoordigen. Voor het invullen van de enquête is primair twee weken tijd gegeven en is een derde week toegevoegd na een herhalingsverzoek. In de eerste twee weken zijn 52 volledige enquêtes ingevuld, na het herhalingsverzoek zijn in totaal 118 enquêtes ingevuld. De doelstellingen van de enquête zijn via de nieuwsbrief van de divisie Information Services aan de medewerkers gecommuniceerd, evenals bij de introductie van de enquête die wordt gelezen alvorens de enquête wordt ingevuld. Hierin is benadrukt dat de data die als gevolg van de enquête wordt gegenereerd vertrouwelijk wordt behandeld en dat de enquête anoniem is. Om inzage te verkrijgen bij welk team, welke medewerker behoort, is een uniek nummer meegegeven aan de enquête dat behoort bij een specifieke manager. Hiermee wordt niet de persoonlijke informatie van de betreffende medewerker gekoppeld aan de manager maar aan een willekeurig nummer.

3.3 Operationalisatie

Alle items uit de enquête zijn gerelateerd aan de afhankelijk, onafhankelijk en mediërende variabele. De items zijn gemeten via een vijfpunts- of zevenpunts-Likertschaal. De schaalwaardes vertegenwoordigen de waardes 'bijna nooit tot bijna altijd' of 'helemaal mee oneens tot helemaal eens'.

De enquêtes zijn digitaal verspreid via het online programma Qualtrics, de ingevoerde gegevens van de deelnemers zijn hier in opgeslagen. Deze gegevens kunnen gedownload worden als een .sav bestand en direct in SPSS geladen. De vragen uit de constructen hebben een ordinaal meetniveau. De scores op de constructen zijn de gemiddelden van de opgetelde items, hiermee worden de schalen die gebruikt zijn leesbaar gehouden. Eén negatief geformuleerde item is hergecodeerd.

De vragen van de schalen uit de diverse wetenschappelijke onderzoeken zijn beschreven in het Engels, deze vragen zijn door, een door de Erasmus Universiteit aanbevolen vertalingsbureau (Business Translation Services te Rotterdam) vertaald. Hiermee wordt zoveel mogelijk voorkomen dat 'bias' als gevolg vertalingsverschillen door onvoldoende kennis van vertaling van Engels naar Nederlands op kan treden. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2.

Controlevariabelen

De controlevariabelen die zijn opgenomen in deze enquête zijn: geslacht, leeftijd en dienstjaren. Deze variabele kunnen van invloed zijn op het tonen van het gewenste gedrag. Leeftijd is gemeten op een schaal met vijf categorieën, deze loopt van "< 20 jaar " tot "60 jaar of ouder". Het aantal dienstjaren is gemeten middels het in te vullen exacte aantal dienstjaren.

Onafhankelijk variabele

Versterkend leiderschap. Voor dit onderdeel is gebruik gemaakt van de versterkend leiderschap vragenlijst van Arnold et al (2000). Deze schaal bevat 38 vragen die worden getoetst op basis van een vijfpunts-Likertschaal. De schaal is opgedeeld in vijf subschalen: voorbeeldgedrag van de leider, participatieve besluitvorming, coaching, informeren, tonen van betrokkenheid. De schaal is één construct en heeft in eerdere onderzoeken een goede betrouwbaarheid getoond. Voorbeeld items uit deze schaal zijn "in hoeverre hij/zij net zo hard als iedereen in mijn team" en "in hoeverre hij/zij interesse toont in het welzijn van teamleden. De cronbach's alpha van deze schaal is 0,97.

Mediator

Klimaat van procedurele rechtvaardigheid. De mate van het klimaat voor procedurele rechtvaardigheid is gemeten via een aanpassing op de schaal van (Colquitt J., 2001). Deze schaal is aangepast om inzicht te verkrijgen in procedurele rechtvaardigheid op groepsniveau (de gedeelde perceptie), deze schaal komt uit nog te publiceren onderzoek van Van Dijke (2014). De schaal bestaat uit zeven vragen die worden getoetst middels een vijfpunts-Likertschaal. Voorbeeld items zijn “procedures worden in de organisatie consistent toegepast” en “de procedures in de organisatie voldoen aan ethische en morele normen”. De cronbach’s alpha van deze schaal is 0,78.

Onafhankelijk variabelen

Goed werknemerschap. Moorman en Blakely (1995) hebben schaal ontwikkeld die de inzage geeft in de mate van goed werknemerschap van de medewerker. De schaal bevat 19 items en wordt getoetst middels een vijfpunts-Likertschaal. De schaal is opgedeeld in vier subschalen: interpersoonlijke hulpvaardigheid, persoonlijk initiatief, persoonlijke inzet en loyaal promoten. Voorbeeld items zijn “ik moedig anderen aan om op nieuwere en efficiëntere manieren te proberen te werken” en “ik verdedig de organisatie in het openbaar met zichtbare trots”. De cronbach’s alpha van deze schaal is 0,78

Stem van de medewerker. Om de mate van de stem van de medewerker te meten is gebruik gemaakt van de schaal van Van Dyne en LePine (1998). Het betreft een zes item schaal en wordt getoetst middels een zevenpunts-Likertschaal. De vragen lijst gaat in op de stem van de medewerker als een element van ‘extra-role behavior’. De bestandsdelen hiervan zijn: discretionair, buiten de rol van de betreffende medewerker treden en potentieel voordeel voor de organisatie en anderen. Hiermee wordt invulling gegeven aan ‘eerder melden van problemen’ uit de onderzoeksvraag. Voorbeeld items zijn: “ik laat mijn stem horen en moedig anderen in mijn team aan zich bezig te houden met kwesties die van invloed zijn op ons team” en “ik houd mij bezig met kwesties die van invloed zijn op de levenskwaliteit in mijn team”. De cronbach’s alpha van deze schaal is 0,90.

4. Resultaten

4.1 Analyse

Op basis van de analyse van de antwoorden is respondent 31 (zie bijlage 3) niet meegenomen in de te analyseren data. Deze respondent heeft op zowel de schaal goed werknemerschap en de stem van de medewerker alle items op de maximale score beantwoord. Als gevolg hiervan is er voor het vaststellen van de resultaten gebruik gemaakt van 117 enquêtes in de analyse. Om de hypothesen te testen zijn diverse analyses uitgevoerd, waaronder een correlatieanalyse voor het aantonen van eventuele verbanden. De samenhang tussen de variabelen wordt gemeten door middel van regressieanalyses. Om versturende effecten in de schaal van versterkend leiderschap te bepalen is een exploratieve factoranalyse (EFA) uitgevoerd.

4.2 Beschrijvende statistieken

De onderzoekspopulatie bestaat uit 266 medewerkers van de unit Operations van de divisie Information Services. Van deze populatie hebben 118 medewerkers de enquête volledig ingevuld ingeleverd, de respons betreft 44,36 %. Van de respondenten zijn er 107 mannen. De gemiddelde leeftijd betreft 48.86. Het gemiddelde aantal dienstjaren betreft 19.37. De resultaten van de beschrijvende statistieken ten aanzien van de unit Operations staan bijlage 4.

4.3 Controle op outliers

Om respondenten die uitzonderlijke waarden vertonen te achterhalen is voor elke schaal en sub schaal een boxplot gemaakt. Outliers kunnen van invloed zijn op de regressieanalyse. Er zijn twee respondenten die opvallen, het betreft respondentnummer 31 en 90 (zie bijlage 3). Met name respondent 31 valt op, deze heeft op alle items van zowel goed werknemerschap en de stem van de medewerker de maximale score gegeven. Om te voorkomen dat deze respondent de regressieanalyse beïnvloedt is deze respondent niet meegenomen in verdere analyse. Respondent 90 heeft wel variatie in de scores van goed werknemerschap en de stem van de medewerker, deze respondent is als gevolg hiervan in de dataset behouden. Op alle andere items en constructen zijn geen outliers aanwezig.

4.4 Factoranalyse

Om te achterhalen of er verstoring in de versterkend leiderschap schaal aanwezig is, wordt een factoranalyse uitgevoerd. Arnold et al (2000) heeft een schaal ontwikkeld met vijf dimensies (zie figuur 2.1). Op deze dimensies is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd. De Kaiser-Meyer-Olkin-maat (KMO), de som van de partiële correlaties, vergeleken met de som van de bivariante correlaties, bedraagt 0,903. De ondergrens voor deze waarde bedraagt 0,50, een waarde boven de 0,90 is uitstekend (Field, 2002).

Middels de exploratieve factoranalyse is vastgesteld of de 31 items van versterkend leiderschap op dezelfde 5 dimensies als van Arnold et al (2000) laden. Alle waarden $< ,40$ worden onderdrukt, er is gekozen om deze waarde als minimumlading te gebruiken. Vanuit de varimax rotatie zijn 6 factoren ontstaan met een 'eigenvalue' van groter dan 1, deze factoren verklaren 72 % van de variantie.

Het item dat met de hoogste waarde binnen elke factor wordt geladen, is het item dat de dimensie het beste meet. Dit is voor het tonen van betrokkenheid (contact houden met mijn team), voor participatieve besluitvorming (aandacht besteedt aan de ideeën van mijn team wanneer hij/zij het er niet mee eens is), voor coaching (de teamleden aanmoedigt om problemen samen op te lossen), voor informeren (mijn team uitlegt wat het doel van het bedrijfsbeleid is) en voor voorbeeldgedrag (zo hard mogelijk werkt).

De factoranalyse toont aan dat bijna alle items worden geladen aan de juiste factor. Item 31 wordt in de factor 'participatieve besluitvorming' geladen, deze hoort echter bij de factor 'tonen betrokkenheid', dit item wordt niet in de verdere analyse meegenomen. Bij de factor 'coaching' wordt item 20 hoger geladen op participatieve besluitvorming, ook dit item wordt niet in de verdere analyse meegenomen. Daarnaast worden de items 1, 12 en 37 op een aparte factor geladen. Hiervan is geen nieuwe categorie samen te stellen, deze vragen vormen geen eigen eenheid. Als gevolg hiervan zijn deze vragen niet meegenomen in de verdere analyse.

4.5 Correlatieanalyse

In tabel 4.1 zijn de gemiddelden, standaard deviaties en correlaties tussen de variabelen opgenomen. Het betreft de spearman's rho correlaties doordat er een verband wordt bekeken tussen twee ordinale schalen (Likert schaal). Uit deze tabel is af te lezen dat alle constructen significant met elkaar correleren. Er is geen significante correlatie aanwezig tussen de subschaal persoonlijke inzet en een van de andere variabelen. Er is een significante positieve relatie tussen versterkend leiderschap en het klimaat van procedurele rechtvaardigheid, dit geldt ook voor de relatie met goed werknemerschap en de stem van de medewerker. Ten aanzien van de mediërende variabele is een significante positieve relatie aanwezig ten aanzien van goed werknemerschap, en een niet significante relatie met de stem van de medewerker.

De correlaties tussen de onafhankelijk variabelen en afhankelijk variabelen zijn zoals verwacht significant en positief. De correlatie tussen de mediator en goed werknemerschap is zoals verwacht ook significant en positief, tegen de verwachting in is de correlatie tussen de mediator en de stem van de medewerker niet significant. Daarnaast correleren leeftijd en aantal dienstjaren sterk positief met elkaar. Alle relaties ten aanzien van persoonlijke inzet zijn niet significant. Ten aanzien van de controlevariabelen is af te lezen dat er een negatieve correlatie aanwezig is ten aanzien van aantal jaren in dienst en goed werknemerschap. Naarmate men meer dienstjaren heeft neemt het goed werknemerschap af. Deze waarneming is ook aanwezig bij het aspect persoonlijk initiatief. Hierbij geldt dat hoe langer iemand bij de unit Operations werkt, hoe minder persoonlijk initiatief men neemt. Een gelijk-soortige relatie is eveneens waar te nemen bij de leeftijd van medewerkers. Daarnaast is er ook een negatieve correlatie aanwezig ten aanzien van de controle variabele leeftijd en de stem van de medewerker, dit betekent dat naarmate de leeftijd van de medewerker toeneemt, de stem van de medewerker afneemt.

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Geslacht	1.09	.29																	
2. Leeftijd	4.43	.78	-.17																
3. Dienstjaren	19.73	11.01		.63**															
4. Leidinggevende functie	1.8	.40			.25**														
5. Voorbeeldgedrag	3.45	4.34				.87													
6. Participatieve besluitvorming	3.52	3.91					.68**												
7. Coaching	3.21	9.02						.73											
8. Informeren	2.99	5.43							.70**										
9. Tonen betrokkenheid	3.64	8.94								.93									
10. Versterkend leiderschap	3.37	27.09									.91								
11. Klimaat procedurele rechtvaardigheid	3.15	3.46										.61**							
12. Interpersoonlijk hulpvaardigheid	3.65	2.81											.66**						
13. Persoonlijk initiatief	3.52	2.71												.80**					
14. Persoonlijke inzet	3.60	2.12													.31**				
15. Loyaal promoten	3.39	4.09														.40**			
16. Goed werknemerschap	3.54	8.72															.48**		
17. Stem van medewerker	4.97	5.52																.32**	

Notes: Cronbach's α coefficients worden op de hoofd diagonaal weergegeven.
 $N = 117$ voor de medewerkers correlatie, * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabel 4.1

4.6 Regressieanalyse

De correlatieanalyse heeft aangetoond dat bij hypothesen H1a, H1b, H2 en H3a een significante relatie aanwezig is. Echter is er niet aangetoond dat er een oorzakelijk verband kan worden verondersteld. Om te bepalen of er een oorzakelijk verband kan worden verondersteld, wordt voor de hypothesen een enkelvoudige- dan wel meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Alvorens de regressieanalyse uit te voeren, is de data gecontroleerd op scheefheid. De regressieanalyse gaat uit van symmetrische normaalverdeling. Om dit te toetsen is ge scheefheid van de variabelen gecontroleerd. Op geen van de variabelen is scheefheid geconstateerd. De waardes kwamen bij geen van de variabelen onder de -1 of boven de 1.

Eerst is getoetst in hoeverre de controlevariabelen het goed werknemerschap voorspellen. De controlevariabelen (model 1) verklaart 4,5 % van de variantie van goed werknemerschap. Er zijn in dit model geen significante controlevariabelen aanwezig.

H1a: versterkend leiderschap heeft een positieve relatie met goed werknemerschap

Deze hypothese stelt dat er een positieve relatie tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap aanwezig is. Indien aan de regressieanalyse de onafhankelijk variabele wordt toegevoegd neemt de verklarende waarde toe tot 14,5% (model 2) en wordt een significant verband aangetoond ($\beta = .364$, $R^2 = .145$, $p < .01$) verband. Hypothese H1a wordt als gevolg hiervan aangenomen. Om na te gaan of de individuele dimensies van versterkend leiderschap een relatie tonen met het goed werknemerschap is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. De variabelen van versterkend leiderschap verklaren voor 21.3 % de variantie van het goed werknemerschap. De variabele participatieve besluitvorming betreft een significante relatie ten aanzien van goed werknemerschap. Indien de variabelen van versterkend leiderschap via regressie met de variabelen van goed werknemerschap worden getoetst, blijkt dat met uitzondering van de schaal persoonlijke inzet, de subschalen een significant verband hebben.

H1b: versterkend leiderschap heeft een positieve relatie met de stem van de medewerker

De controlevariabelen (model 4) verklaren 7,2 % van de variantie van de stem van de medewerker. Alleen het geslacht betreft een significante voorspeller van de stem van de medewerker ($\beta = -.198$, $R^2 = .072$, $p < .05$).

Indien versterkend leiderschap aan het model wordt toegevoegd, neemt de verklarende waarde toe tot 23,4% (model 5) een significant positief resultaat ($\beta = .408$, $R^2 = .234$, $p < .01$). Hypothese H1b wordt op basis van deze gegevens aangenomen. Om na te gaan of de individuele dimensies van versterkend leiderschap een relatie hebben met de stem van de medewerker is een meervoudige regressie analyse uitgevoerd. De dimensies van versterkend leiderschap verklaren voor 32,7 % de variantie van de stem van de medewerker. De enige significante dimensie betreft participatieve besluitvorming ($\beta = .584$, $p < .01$).

H2: Versterkend leiderschap heeft een positieve relatie met het klimaat van procedurele rechtvaardigheid

Met een bivariate regressieanalyse is de regressie van versterkend leiderschap op het klimaat van procedurele rechtvaardigheid getoetst. De analyse toont een positief significant verband ($\beta = .330$, $R^2 = .109$, $p < .01$). Op basis hiervan wordt hypothese H2 aangenomen. Om na te gaan of de individuele dimensies van versterkend leiderschap een significante relatie tonen met het klimaat van procedurele rechtvaardigheid is een meervoudige regressie analyse uitgevoerd. De dimensies van versterkend leiderschap verklaren voor 12,7 % de variantie van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Doordat de individuele dimensies niet significant zijn, is de relatieve invloed per dimensies niet vast te stellen.

H3a: Klimaat van procedurele rechtvaardigheid heeft een positieve relatie met goed werknemerschap

Deze hypothese stelt dat er een positieve relatie tussen klimaat van procedurele rechtvaardigheid en goed werknemerschap aanwezig is. De uitkomsten van regressieanalyse laten positieve significante relatie zien ($\beta = .416$, $R^2 = .173$, $p < .01$). Op basis hiervan wordt hypothese H3a aangenomen.

H3b: Klimaat van procedurele rechtvaardigheid heeft een positieve relatie met de stem van de medewerker

Deze hypothese stelt dat er een positieve relatie tussen klimaat van procedurele rechtvaardigheid en de stem van de medewerker aanwezig is. Uit de regressieanalyse blijkt dat er geen significante relatie aanwezig ($\beta = .165$, $R^2 = .027$, $p < .08$, ns). Op basis hiervan wordt hypothese H3b niet aangenomen.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
	Goed Werknemerschap	Goed Werknemerschap	Goed Werknemerschap	Stem van de medewerke	Stem van de medewerker	Stem van de medewerker
	β	β	β	β	β	β
Geslacht	-.068	-.045	-.037	-.198*	-.172*	-.171*
Leeftijd	-.029	.041	-.031	-.192	-.113	-.125
Dienstjaren	-.199	-.262*	-.263*	-.049	-.120	-.120
Versterkend Leiderschap		.364**	.234**		.408**	.387**
Klimaat van procedurele rechtvaardigheid			.380**			.062
R ²	.045	.145	.297	.072	.234	.237

* p ≤ .05 ** p ≤ .01

Tabel 4.2 – resultaten van regressieanalyse

4.7 Mediatieanalyse

In dit onderzoek wordt bekeken of de relatie tussen versterkend leiderschap als onafhankelijk variabele en goed werknemerschap en de stem van de medewerker als afhankelijk variabele beïnvloedt wordt door het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Hiervoor is een mediatieanalyse uitgevoerd volgens de methode van Preacher en Hayes (2004). Deze methode stelt een dat er aan een aantal voorwaarden voldaan dient te worden om een mediatieverband aan te tonen. De eerste voorwaarde betreft correlatie tussen onafhankelijk variabele en afhankelijk variabele (path c). De tweede voorwaarde veronderstelt dat er correlatie aanwezig dient te zijn tussen de mediator en onafhankelijk variabele, daarnaast dient de onafhankelijke variabele de mediator te beïnvloeden (path a). De derde voorwaarde waar aan voldaan dient te worden om een mediërend effect aan te tonen, betreft het aantonen dat de mediator de afhankelijk variabele beïnvloed (path b). De laatste voorwaarde waar aan voldaan dient te worden is het effect van de toevoeging van de mediator aan het model dat leidt tot een niet significant effect tussen de onafhankelijke variabele op de afhankelijk variabele, er is sprake van volledige mediatie. Indien het effect wel significant is, is er sprak van gedeeltelijke mediatie (path c').

Een mediatie-analyse wordt uitgevoerd om te bepalen waarom een onafhankelijk variabele (versterkend leiderschap) een afhankelijk variabele (goed werknemerschap/de stem van de medewerker) beïnvloed. Dit effect kan bereikt worden via een mediator (het klimaat van rechtvaardigheid), waarbij in dit onderzoek onderzocht wordt of versterkend leiderschap invloed heeft op het klimaat van rechtvaardigheid en klimaat van rechtvaardigheid vervolgens invloed heeft op goed werknemerschap of de stem van de medewerker (Verboon, 2010).

Om het mediatie-effect te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van de mediatie-analyse, waarvan de gegevens in bijlage 5 worden weergegeven.

H4a: Klimaat van procedurele rechtvaardigheid medieert de relatie tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap.

Aan voorwaarde 1 van H4a wordt voldaan er is een significantie relatie op de primaire relatie aanwezig. Ook aan voorwaarde 2 is voldaan, er is een significant verband tussen versterkend leiderschap en het klimaat van procedurele rechtvaardigheid aanwezig. Ook aan de derde voorwaarde wordt voldaan, de mediator beïnvloedt de afhankelijk variabele, er is een significant verband aanwezig. Uit de regressievergelijking van model 1 blijkt dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid het effect van versterkend leiderschap op goed werknemerschap heeft beïnvloed ($\beta = 0,223$, $t = 4,474$, $p < 0,01$). Het verband is verminderd, echter wel significant ($\beta = 0,156$, $t = 3,121$, $p < 0,01$). Er is een partieel mediërend effect van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid op goed werknemerschap aanwezig.

Om de vast te stellen of de mediatie significant is, wordt een aanvullende Sobel-test uitgevoerd. Uit deze test blijkt dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid te medierereren aangezien een significant verband aanwezig is ($z = 2,11$, $p < 0,05$). Als gevolg hiervan wordt hypothese H4a verworpen.

H4b: Klimaat van procedurele rechtvaardigheid medieert de relatie tussen versterkend leiderschap en de stem van de medewerker.

Aan voorwaarde 1 van H4b wordt voldaan er is een significantie relatie op de primaire relatie aanwezig. Ook aan voorwaarde 2 van is voldaan, er is een significant verband tussen versterkend leiderschap en de stem van de medewerker aanwezig. Aan de derde voorwaarde wordt niet voldaan, de mediator beïnvloedt de afhankelijk variabele niet, er is geen significant verband. Er is geen mediërend effect aanwezig. Als gevolg hiervan wordt hypothese H4b verworpen.

4.8 Samenvatting van de resultaten

De resultaten van de analyse ten aanzien van de opgestelde hypothesen zijn:

- Factoranalyse toont aan dat er versturende effecten zijn opgetreden. Enkele vragen worden dubbel geladen op factoren en er is een 6^{de} factor aanwezig. De versturende factoren zijn uit de vragenlijst verwijderd en niet in de verdere analyse meegenomen. Verwijderd zijn: vraag 1, 12, 20, 31 en 37 (zie bijlage 2)
- Versterkend leiderschap heeft een positieve relatie met zowel goed werknemerschap als de stem van de medewerker. Des te hoger de mate van versterkend leiderschap, des te beter toont de werknemer goed werknemerschap en des te meer zal de stem van de medewerker naar voren komen. De variabele participatieve besluitvorming is in beide relaties van groot belang (hypothese 1a en 1b zijn aangenomen).

- Versterkend leiderschap is een predictor voor het klimaat van procedurele rechtvaardigheid, des te hoger de mate van versterkend leiderschap, des te beter het klimaat van procedurele rechtvaardigheid (hypothese 2 is aangenomen).
- Naarmate het klimaat van procedurele rechtvaardigheid toeneemt, toont de werknemer meer goed werknemerschap. Voor de stem van de medewerker geldt dat er geen significante relatie is aangetoond (hypothese 3a is aangenomen en hypothese 3b is verworpen).
- Het klimaat van procedurele rechtvaardigheid medieert de relatie tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap (hypothese 4a). Er is geen mediërende effect aangetoond ten aanzien van de relatie tussen versterkend leiderschap en de stem van de medewerker (hypothese 4b). Hypothese 4a wordt aangenomen en hypothese 4b wordt verworpen.

5. Discussie

5.1 Discussie

Het doel van deze studie was het onderzoeken van het verband tussen versterkend leiderschap enerzijds en goed werknemerschap en de stem van de medewerker anderzijds. Deze twee afhankelijk variabelen kunnen gezien worden als een manier om problemen kenbaar te maken om te voorkomen dat er onnodig kosten gemaakt moeten worden. In een periode waar de marges laag zijn en een grote concurrentie op bijna alle sectoren aanwezig is, levert de stem van de medewerker een concurrentievoordeel op (Royer, Waterhouse, Brown, & Festing, 2008). Het extrarolgedrag (stem / goed werknemerschap) is van belang voor het ontdekken en /of oplossen van problemen (Goa, Janssen, & Shi, 2011).

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek betreft het effect van versterkend leiderschap op het extrarolgedrag. Doordat deze gedragingen discretionair zijn (Organ D. W., 1988; Dyne, Ang, & Botero, 2003) en niet kunnen worden afgedwongen, dienen deze gedragingen gestimuleerd te worden. Dit onderzoek heeft aangetoond dat versterkend leiderschap beide gedragingen stimuleert, er is een significante relatie aanwezig ten aanzien van beide vormen van extrarolgedrag. Dit is in lijn met de voorspelling dat versterkend leiderschap een positieve relatie met goed werknemerschap zou hebben op basis van elementen uit dienend leiderschap en ethisch leiderschap. Zowel dienend- als ethisch leiderschap hebben een positieve relatie met goed werknemerschap. De dimensies 'tonen van betrokkenheid', 'coaching' en 'informereren' uit versterkend leiderschap (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000) maken deel uit van dienend leiderschap (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008), deze vormen allen communicatie. Tevens zijn de dimensies besluitvorming en interpersoonlijk relatie uit ethisch leiderschap (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) een vorm van communicatie. Door Kandlousi & Abdollahi (2010) is aangetoond dat goede communicatie bijdraagt aan goed werknemerschap. Ook de significante relatie tussen versterkend leiderschap en de stem van de medewerker is in lijn met de verwachting. Deze is opgemaakt uit eerder onderzoek van Raub & Robert (2013) waar een zwakke correlatie is aangetoond. Uit het construct van versterkend leiderschap heeft betrokkenheid bij besluitvorming een significante relatie met zowel goed werknemerschap als met de stem van de medewerker. Dit is mogelijk het gevolg van de dimensie empowerment (een deel hiervan betreft betrokkenheid bij besluitvorming) dat deel uitmaakt van dienend leiderschap (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Onderzoek van Ehrhart (2004) heeft een positieve relatie tussen dienend leiderschap en goed werknemerschap aangetoond. Het effect van betrokkenheid bij besluitvorming op de stem van de medewerker is in lijn met eerder onderzoek, indien medewerkers participeren in besluitvorming dan hebben zij het gevoel dat zij een stem in de organisatie hebben (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001).

Het onderzoek toont ook het belang van het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Eerdere onderzoeken ten aanzien van leiderschap hebben aangetoond dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid een belangrijke voorspeller van goed werknemerschap is (Ehrhart, 2004; Walumba et al, 2010). Dit onderzoek ondersteunt deze bevindingen door een significant verband. Het klimaat van procedurele rechtvaardigheid verklaart het verband tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap. Des te meer (minder) versterkend leiderschap aanwezig is, des te hoger (lager) het klimaat van procedurele rechtvaardigheid, waardoor medewerkers zich veiliger (onveiliger) voelt om goed werknemerschap te tonen.

Tegen de verwachting, is er geen significante relatie aanwezig tussen het klimaat van procedurele rechtvaardigheid en de stem van de medewerker. Er werd verwacht dat een klimaat van procedurele rechtvaardigheid bij zou dragen aan een veilige omgeving. Medewerkers laten veelal hun stem horen indien er een veilige omgeving aanwezig is. Daarnaast medieert het klimaat van procedurele rechtvaardigheid het verband tussen versterkend leiderschap en stem van de medewerker niet. Dit kan komen doordat de medewerker als gevolg van een procedurele rechtvaardige omgeving denkt zijn/haar stem niet hoeft te laten horen. Dit komt in een bepaalde mate overeen met medewerkers, die als gevolg van het vertrouwen dat zij in hun leidinggevende hebben, het minder nodig achten om hun stem te laten horen (Goa, Janssen, & Shi, 2011). Het gemeenschappelijke component betreft veiligheid ten aanzien van de werkomgeving, hetzij door het klimaat van procedurele rechtvaardigheid, hetzij door de leidinggevende.

5.2 Praktische implicaties

Dit onderzoek is voor de unit Operations te gebruiken, ondanks dat de externe validiteit laag is. Van de unit Operations heeft een grote groep meegedaan aan dit onderzoek, als gevolg hiervan zijn de resultaten voor deze afdeling om rekening mee te houden. Dit onderzoek heeft aangetoond dat indien medewerkers worden gehoord en positief worden benaderd dit positieve gevolgen voor de organisatie heeft. Er is geen causaal verband aangetoond ten aanzien van het effect van versterkend leiderschap op goed werknemerschap en de stem van de medewerker. Zoals in eerdere onderzoek is aangetoond draagt versterkend leiderschap bij aan goed werknemerschap en de stem van de medewerker, waarmee de kans op het efficiënter werken en eerder melden van incidenten vergroot wordt. Het is de organisatie aan te bevelen om het aanwezige programma ten aanzien van versterkend leiderschap te continueren. Dit onderzoek heeft aangetoond dat betrokkenheid bij besluitvorming een belangrijke factor is voor goed werknemerschap en de stem van de medewerker. Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid de relatie tussen versterkend leiderschap en goed werknemerschap deels verklaart. Dit is een belangrijk handvat voor de organisatie om dit gedrag te motiveren. Hiermee wordt ook de kans vergroot dat incidenten en mogelijke problemen tijdig worden gemeld. Het uitdragen van rechtvaardigheid ten aanzien van procedures kan zorgdragen dat dit gedrag ook daadwerkelijk plaats zal vinden.

Het is lastig om te bepalen of er een procedureel rechtvaardig klimaat aanwezig is, daarnaast is het lastig om ook daadwerkelijk een klimaat van procedurele rechtvaardigheid te bewerkstelligen. Het proces kan op papier uitgedragen worden, echter is het ook van belang om daadwerkelijk te acteren naar het opgestelde proces ten aanzien van procedurele rechtvaardigheid. Veelal wordt door managers op individuele basis gestuurd, echter is het bij het creëren of in stand houden van een klimaat van belang om ook op de groeps processen te letten.

Op basis van dit onderzoek kan aangegeven worden welke aspecten van belang zijn ten aanzien van versterkend leiderschap, echter dienen deze uitspraken met voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden. Uit het onderzoek is gebleken dat het klimaat van procedurele rechtvaardigheid een medierend effect heeft op goed werknemerschap.

6. Beperkingen en toekomstige onderzoek

6.1 Beperkingen

Het onderzoek heeft nieuwe inzichten opgeleverd, echter zijn er een aantal beperkingen in dit onderzoek die vermeld dienen te worden.

Door de beperkte periode van afstuderen is er gekozen voor een onderneming die redelijk goed benaderbaar is. Doordat het onderzoek heeft plaats gevonden in een omgeving die bekend is, kan er bias zijn opgetreden bij de respondenten doordat zij mogelijk sociaal wenselijk antwoorden hebben gegeven of juist de enquête niet hebben ingevuld doordat de anonimiteit niet wordt vertrouwd. Daarnaast betreft dit onderzoek een cross-sectioneel onderzoek (er maar op één moment gemeten) waardoor er geen causaliteit kan worden bepaald. De inzichten betreffen een momentopname, mogelijk dat op een ander moment met een mogelijk andere situatie andere uitkomsten naar voren komen. Om vast te stellen of er consistentie in de resultaten aanwezig is, is longitudinaal onderzoek nodig.

Indien er causale verbanden kunnen worden bepaald, rest het probleem ten aanzien van de richting van de causaliteit. Indien deze niet bekend is en deze causaliteit is wederkerig, dan kunnen er alsnog geen conclusies worden getrokken. Indien correlatie tussen twee variabelen aanwezig is, betekend dit niet per definitie dat het één het ander veroorzaakt. Het betreft hier een drogreden waarvoor alertheid van belang is.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij één organisatie. Daarnaast is het aantal respondenten 118 is niet heel hoog. Deze twee feiten kunnen van invloed zijn op de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. De resultaten zijn hiermee wel van waarde voor de geteste organisatie maar kunnen niet worden gebruikt voor andere organisatie. Het is aan te bevelen om toekomstig onderzoek te doen bij meerdere organisaties, waarbij een hoger aantal enquêtes kan worden uitgezet waardoor de kans op een hoger aantal respondenten aanwezig is. Met meer ingevulde enquêtes neemt de kans op representativiteit toe, waardoor de resultaten de gehele populatie vertegenwoordigen. Daarnaast zorgt onderzoek bij meerdere organisaties ervoor dat de conclusies generaliseerbaar zijn.

In dit onderzoek is een variabele opgenomen, de stem van de werknemer, die gelijkenis vertoont met een deel (persoonlijk initiatief) van het construct goed werknemerschap. Hierdoor wordt mogelijk tekort gedaan aan de resultaten die verkregen kunnen worden. In vervolg onderzoek kan er beter gekozen worden voor afhankelijk variabelen die geen gelijkenis vertonen met elkaar. Hierdoor kunnen de onafhankelijke variabele elkaar uitsluiten in plaats van elkaar bevestigen. Indien in dit onderzoek het construct 'bewust niet laten horen van de stem van de medewerker (employee silence)' was onderzocht in plaats van de stem van de medewerker hadden de twee onafhankelijk variabele elkaar kunnen uitsluiten. Een andere beperking betreft de karakteristieken van de populatie waar de enquête is afgenomen. Het betreft een groep medewerker met veelal mannen in de senioren leeftijdsklasse. Het is niet vast te stellen of de uitkomsten generaliseerbaarheid zijn naar andere luchtvaartmaatschappijen of andere type organisaties.

In dit onderzoek is het niet mogelijk gebleken om te bepalen wat gedeeld is aan het klimaat van procedurele rechtvaardigheid. De items zijn individueel ingevuld, waardoor het een mening van de individu betreft.

6.2 Toekomstig onderzoek

Om de resultaten van dit onderzoek te kunnen generaliseren dienen de uitkomsten in een ander type organisatie met een grotere verscheidenheid aan leeftijdscategorieën getoetst te worden. Om vast te stellen of het klimaat van procedurele rechtvaardigheid heeft op de stem van de medewerker, is het aan te bevelen om in toekomstig onderzoek de afhankelijke variabele 'employee silence' toe te voegen.

Deze uitkomsten kunnen afgezet worden tegen de stem van de medewerker, waarmee kan worden vastgesteld of er een verband is tussen de stem medewerker en klimaat van procedurele rechtvaardigheid enerzijds en 'employee silence' anderzijds. Daarnaast kan er specifieker worden ingegaan op de elementen die bijdragen aan goed werknemerschap en de stem van de medewerker, zoals communicatie en participatieve besluitvorming. Er zou voor gekozen kunnen worden om een tweede onafhankelijk variabele toe te voegen in de vorm van communicatieklimaat. Hiermee kan inzichtelijke gemaakt worden of en hoe communicatie bijdraagt aan de eerder genoemde afhankelijke variabelen.

In dit onderzoek is voor het meten van het klimaat waarbij men zich veilig voelt, gekozen voor klimaat van procedurele rechtvaardigheid. Een andere vorm van een klimaat van waarbij men zich veilig kan voelen is psychologische veiligheid. In een omgeving waar psychologische veiligheid aanwezig is, kan de medewerker veilig zijn haar zorg en ideeën uiten zonder dat deze niet worden gewaardeerd of negatieve repercussies voor het individu of het team aanwezig zijn (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). In toekomstig onderzoek kan nagegaan worden of dit klimaat afwijkt van de uitkomsten die in dit onderzoek zijn vastgesteld.

Bibliografie

- Adelman, K. (2012). Promoting employee voice and upward communication in healthcare: The CEO's influence. *Journal of Healthcare Management*, 133-147.
- Ansari, M., Hung, D., & Aafaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 690-709.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 249-269.
- Avey, J., Palanski, M., & Walumbwa, F. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 573-582.
- Bass, B. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 19-31.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 117-134.
- Colquitt, A., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 425-455.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 386-400.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 83-109.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 471-482.
- Cropanzana, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 1149-1170.
- Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 61-94.

- Feather, N., & Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 81-94.
- Field, A. (2002). *Discovering Statistics*. Londen: Thousand Oaks.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1998). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 115-130.
- Goa, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 787-798.
- Kandlousi, N., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: the role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 51-61.
- Kidwell, R., Mossholder, K., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 775-793.
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management*, 58-74.
- Konczak, L., Stelly, D., & Trusty, M. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 301-313.
- Koster, F., & Sanders, K. (2006). Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review*, 519-537.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 564-599.
- Liang, J., Farh, C., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 71-92.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 161-177.
- Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 410-476.
- McFarlin, D., & Sweeney, P. (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 626-637.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 1453-1476.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 845-855.
- Moorman, R., & Blakely, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 127-142.
- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *The Academy of Management Journal*, 351-357.
- Morrison, E. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 373-412.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management*, 706-725.
- Naumann, S., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 881-889.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 775-802.
- Paukstat, B., Steglich, C., & Wittek, R. (2011). Who speaks up to whom? A relational approach to employee voice. *Social Networks*, 303-316.
- Pearce, C., & Sims Jr., H. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 172-197.
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blume, D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 122-141.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. *Human Performance*, 133-151.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 107-142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 513-563.
- Preacher, K., & Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 717-731.
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in hospitality industry: Evidence multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 136-148.
- Roberson, Q. (2006). Justice in teams: The effects of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research*, 323-344.
- Roberson, Q., & Colquitt, J. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 595-607.
- Royer, S., Waterhouse, J., Brown, K., & Festing, M. (2008). Employee voice and strategic competitive advantage in international modern public corporations - an economic perspective. *European Management Journal*, 234-246.
- Sanders, K., Emans, B., & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: een terugblik. *Gedrag & Organisatie*, 120-130.
- Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of management journal*, 1051-1062.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management*, 1442-1465.
- Spreitzer, G. (2008). *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. California: Thousand Oaks.
- Srivastava, A., Bartol, K., & Locke, E. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 1239-1251.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 666-681.

- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité [Mobilizing employees: The art of establishing a favourable exchange climate based on reciprocity]. *La mobilisation des personnes au travail*, 60-68.
- Tucker, A., & Edmondson, A. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 55-72.
- Tyler, T. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 830-838.
- Tyler, T. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of personality and social psychology*, 850-863.
- Tyler, T., Rasinski, K., & Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72-81.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management*, 108-119.
- Verboon, P. (2010). *Mediatie-analyse*. Opgehaald van www.academia.edu: http://ou-nl.academia.edu/PeterVerboon/Teaching/20442/Mediatie_Analyse
- Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 1275-1286.
- Walumbwa, F., Hartnell, C., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 517-529.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management*, 420-432.

Bijlagen

Bijlage 1 - Gebruikte schalen

Construct	Schaal	Respondent	Referent	Level
Versterkend leiderschap	Arnold et al (2000)	Medewerker	Manager	Individueel niveau
Klimaat van procedurele rechtvaardigheid	Dijke (2014) obv Colquitt (2011)	Medewerker	Manager	Groep niveau
Goed werknemerschap	Moorman & Blakely (1995)	Medewerker	Manager	Individueel niveau
Stem van medewerker	van Dyne & LePine (1998)	Medewerker	Manager	Individueel niveau

Bijlage 2 – Enquête vragen

Algemene vragen

1. Wat is uw geslacht?
(kruis aan wat van toepassing is)
- Vrouw
 Man
2. Wat is uw leeftijd?
(kruis aan wat van toepassing is)
- < 20 jaar
 20 – 29 jaar
 30 – 39 jaar
 40 – 49 jaar
 50 – 59 jaar
 60 jaar of ouder
3. Hoeveel dienstjaren heeft u binnen het bedrijf?
.....
5. Heeft u een leidinggevende functie?
(kruis aan wat van toepassing is)
- Ja
 Nee
5. In welk managementniveau bevindt u zich?
(kruis aan wat van toepassing is)
- Lijnmanagement
 Middelmanagement
 Topmanagement

De volgende stellingen hebben betrekking op uw manager. In hoeverre hij of zij:
Omcirkel de categorie die bij uw keuze past

	(bijna) nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	(bijna) altijd
Voorbeeldgedrag van leider					
hoge prestatie-eisen stelt door zijn/haar eigen gedrag	1	2	3	4	5
zo hard mogelijk werkt	1	2	3	4	5
net zo hard werkt als iedereen in mijn team	1	2	3	4	5
een goed voorbeeld geeft door de manier waarop hij of zij zich gedraagt	1	2	3	4	5
leiderschap aan de dag legt door het goede voorbeeld te geven	1	2	3	4	5
Participatieve besluitvorming					
de teamleden aanmoedigt om met ideeën/suggesties te komen	1	2	3	4	5
luistert naar de ideeën en suggesties van mijn team	1	2	3	4	5
de suggesties van mijn teamleden gebruikt om besluiten te nemen die van invloed op ons zijn	1	2	3	4	5
alle teamleden de kans geeft hun mening te geven	1	2	3	4	5
aandacht besteedt aan de ideeën van mijn team wanneer hij/zij het er niet mee eens is	1	2	3	4	5
besluiten neemt die alleen op zijn/haar eigen ideeën gebaseerd zijn	1	2	3	4	5
Coaching					
mijn teamleden helpt in te zien dat er gebieden zijn die meer training aan onze kant vergen	1	2	3	4	5
manieren voorstelt om de prestaties van mijn team te verbeteren	1	2	3	4	5
de teamleden aanmoedigt om problemen samen op te lossen	1	2	3	4	5
de teamleden aanmoedigt informatie te delen	1	2	3	4	5
teamleden hulp biedt	1	2	3	4	5
de teamleden leert hoe problemen zelfstandig op te lossen	1	2	3	4	5
aandacht besteedt aan de inspanningen die mijn team levert	1	2	3	4	5
mijn team zegt wanneer wij goed presteren	1	2	3	4	5
de inspanningen van mijn team steunt	1	2	3	4	5
mijn team helpt te focussen op onze doelstellingen	1	2	3	4	5
helpt bij het opbouwen van goede relaties tussen de teamleden	1	2	3	4	5
Informereren					
bedrijfsbeslissingen uitlegt	1	2	3	4	5

bedrijfsdoelstellingen uitlegt	1	2	3	4	5
uitlegt wat de plaats is van mijn team in het bedrijf	1	2	3	4	5
mijn team uitlegt wat het doel van het bedrijfsbeleid is	1	2	3	4	5
mijn team uitlegt wat de regels zijn en wat er wordt verwacht	1	2	3	4	5
zijn/haar besluiten en acties toelicht tegenover mijn team	1	2	3	4	5

Tonen van betrokkenheid bij het team en communicatie met het team

begaan is met persoonlijke problemen van teamleden	1	2	3	4	5
interesse toont in het welzijn van teamleden	1	2	3	4	5
teamleden als gelijken behandelt	1	2	3	4	5
de tijd neemt om de zorgen van de teamleden geduldig te bespreken	1	2	3	4	5
meeleeft met successen van de teamleden	1	2	3	4	5
contact houdt met mijn team	1	2	3	4	5
goed kan opschieten met mijn teamleden	1	2	3	4	5
de teamleden open en eerlijk antwoord geeft	1	2	3	4	5
weet welke werkzaamheden er in mijn team gedaan worden	1	2	3	4	5
tijd vrijmaakt om met teamleden een praatje te maken	1	2	3	4	5

Onderstaande stellingen refereren naar de procedures die worden gebruikt om tot een beslissing te komen (omcirkel de categorie die bij uw keuze past)

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens/niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
Organisatieleden kunnen hun mening en gevoelens uiten tijdens besluitvormingsprocessen	1	2	3	4	5
Organisatieleden hebben invloed op de uitkomst van procedures	1	2	3	4	5
Procedures worden in de organisatie consistent toegepast	1	2	3	4	5
In de organisatie verlopen procedures zonder vertekeningen	1	2	3	4	5
De procedures in de organisatie zijn gebaseerd op accurate informatie	1	2	3	4	5
Organisatieleden kunnen bezwaar maken tegen de uitkomst van procedures	1	2	3	4	5
De procedures in de organisatie voldoen aan ethische en morele normen	1	2	3	4	5

De volgende stellingen gaan over uw eigen gedrag op het werk

Omcirkel de categorie die bij uw keuze past

	Helemaal niet	Nauwelijks	In redelijke mate	In hoge mate	In zeer hoge mate
Interpersoonlijke hulpvaardigheid					
ik doe erg mijn best om collega's te helpen met werk gerelateerde problemen	1	2	3	4	5
ik help vrijwillig nieuwe werknemers zich thuis te voelen in hun functie	1	2	3	4	5
ik pas vaak mijn werk schema aan om collega's te helpen die vrij willen nemen	1	2	3	4	5
ik zet me altijd in om te zorgen dat nieuwe collega's zich welkom voelen in het team	1	2	3	4	5
ik behandel collega's zorgzaam en vriendelijk, zelfs onder de moeilijkste thuis- of werksituaties	1	2	3	4	5
Persoonlijk initiatief					
ik laat mijn mening horen over zaken die ernstige gevolgen kunnen hebben, zelfs als anderen het daarmee oneens zouden kunnen zijn	1	2	3	4	5
Ik motiveer anderen vaak om hun ideeën en meningen te geven	1	2	3	4	5
ik moedig anderen aan om op nieuwere en efficiëntere manieren te proberen te werken	1	2	3	4	5
ik moedig aarzelende of stille medewerkers aan hun mening te geven op momenten dat zijn anders misschien niets zouden zeggen	1	2	3	4	5
ik suggereer vaak verbeteringen aan collega's die betrekking hebben op het team	1	2	3	4	5
Persoonlijke inzet					
ik ben zelden afwezig op het werk, ook niet als ik een geldige reden heb om afwezig te zijn	1	2	3	4	5
ik laat bij de uitoefening van mijn taken opvallend weinig steken vallen	1	2	3	4	5
ik voer mijn beroepslichten (taken) met extra zorg uit	1	2	3	4	5
ik heb mijn werk op tijd af, en soms zelfs ruim op tijd	1	2	3	4	5
Loyaal promoten					
ik verdedig de organisatie wanneer andere werknemers haar bekritisieren	1	2	3	4	5
ik moedig vrienden en familie aan om producten van de organisatie te gebruiken	1	2	3	4	5
ik verdedig de organisatie wanneer buitenstaanders haar bekritisieren	1	2	3	4	5
ik vertegenwoordig de organisatie in het openbaar met zichtbare trots	1	2	3	4	5
ik promoot de producten en diensten van de organisatie actief bij potentiële gebruikers	1	2	3	4	5

De volgende stellingen gaan over uw 'stem' op het werk

Omcirkel de categorie die bij uw keuze past

ik ontwikkel en doe aanbevelingen aan mijn leidinggevende over kwesties die van invloed zijn op mijn team

ik laat mijn stem horen en moedig anderen in mijn team aan zich bezig te houden met kwesties die van invloed zijn op ons team

ik deel mijn meningen over teamkwesties aan mijn teamgenoten mee, zelfs als zij een andere mening hebben en zij het niet met mijn eens zijn

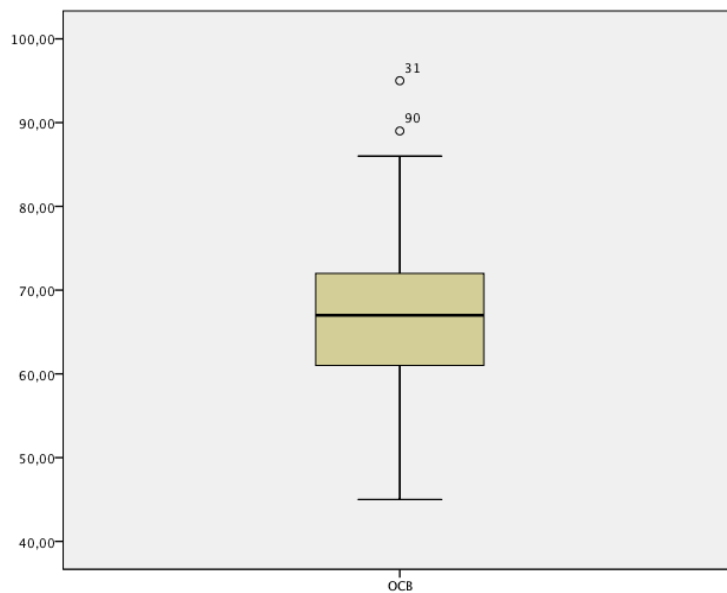
ik blijf goed op de hoogte van kwesties op het werk waarbij mijn mening nuttig kan zijn

ik houd mij bezig met kwesties die van invloed zijn op de levenskwaliteit in mijn team

ik vertel mijn leidinggevende over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures op het werk

	Nooit	Zelden	Af en toe	Soms	Vaak	Bijna altijd	Altijd
ik ontwikkel en doe aanbevelingen aan mijn leidinggevende over kwesties die van invloed zijn op mijn team	1	2	3	4	5	6	7
ik laat mijn stem horen en moedig anderen in mijn team aan zich bezig te houden met kwesties die van invloed zijn op ons team	1	2	3	4	5	6	7
ik deel mijn meningen over teamkwesties aan mijn teamgenoten mee, zelfs als zij een andere mening hebben en zij het niet met mijn eens zijn	1	2	3	4	5	6	7
ik blijf goed op de hoogte van kwesties op het werk waarbij mijn mening nuttig kan zijn	1	2	3	4	5	6	7
ik houd mij bezig met kwesties die van invloed zijn op de levenskwaliteit in mijn team	1	2	3	4	5	6	7
ik vertel mijn leidinggevende over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures op het werk	1	2	3	4	5	6	7

Bijlage 3 - boxplot goed werknemerschap



Bijlage 4 – Beschrijvende statistieken

Beschrijvende statistieken van de afdeling Operations (Information Services)

	n	%
Geslacht (n=118)		
Man	107	90.7
Vrouw	11	9.3
Leeftijd		
Minimum - maximum	30-39 - ≥ 60	
Mean (SD)	48.86 (.078)	
Dienstjaren		
Minimum - Maximum	2-44	
Mean (SD)	19.73 (11.01)	

Bijlage 5 – Gegevens mediatie analyse

Model	Path a				Path b				Path c				Path c'			
	B	S.E.	t	Sig.	B	S.E.	t	Sig.	B	S.E.	t	Sig.	B	S.E.	t	Sig.
1	,0791	,0201	3,930	0,000	,842	,2170	3,878	0,000	,223	,050	4,474	0,000	,156	,050	3,121	0,002
2	,0791	,0201	3,930	0,000	,838	,1417	,3799	,7048	,163	,031	5,339	0,000	,159	,033	4,867	0,000

Model 1: Versterkend leiderschap (X) - klimaat van procedurele rechtvaardigheid (M) - goed werknemerschap (Y)

Model 2: Versterkend leiderschap (X) - klimaat van procedurele rechtvaardigheid (M) - stem van de medewerker (Y)

Path a = effect X → M, Path b = effect M → Y, Path C = effect X → Y, Path c' = effect X en M → Y

* = significant

Bijlage 6 – Uitkomsten factoranalyse

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	Tonen betrokkenheid	Participatieve besluitvorming	Coaching	Informeren	Voorbeeld gedrag	6
34 TB.-contact houdt met mijn team	.800					
38 TB.-tijd vrijmaakt om met teamleden een praatje te maken	.751					
30 TB.-interesse toont in het welzijn van teamleden	.733					
35 TB.-goed kan opschieten met mijn teamleden	.728	.405				
32 TB.-de tijd neemt om de zorgen van de teamleden geduldig te bespreken	.668					
29 TB.-begaan is met persoonlijke problemen van teamleden	.667					
33 TB.-meeleeft met successen van de teamleden	.601					
36 TB.-de teamleden open en eerlijk antwoord geeft	.517	.479				
10 PB.-Aandacht besteedt aan de ideeën van mijn team wanneer hij/zij het er niet mee eens is		.739				
8 PB.-De suggesties van mijn teamleden gebruikt om besluiten te nemen die van invloed op ons zijn		.683				
7 PB.-Luistert naar de ideeën en suggesties van mijn werkgroep		.664				
9 PB.-Alle teamleden de kans geeft hun mening te geven		.641				
11 PBR.-Besluiten neemt die alleen op zijn/haar eigen ideeën gebaseerd zijn		.630				
31 TB.-teamleden als gelijken behandelt	.557	.586				
6 PB.-De teamleden aanmoedigt om met ideeën/suggesties te komen		.540			.423	
20 CH.-De inspanningen van mijn team steunt		.520		.504		
14 CH.-De teamleden aanmoedigt om problemen samen op te lossen			.747			
15 CH.-De teamleden aanmoedigt informatie te delen			.739			
19 CH.-Mijn team zegt wanneer wij goed presteren			.668			
22 CH.-Helpt bij het opbouwen van goede relaties tussen de teamleden			.646			
13 CH.-Manieren voorstelt om de prestaties van mijn team te verbeteren			.627			
21 CH.-Mijn team helpt te focussen op onze doelstellingen			.503			.454
18 CH.-Aandacht besteedt aan de inspanningen die mijn team levert		.441				
16 CH.-Teamleden hulp biedt			.503		.402	
17 CH.-De teamleden leert hoe problemen zelfstandig op te lossen			.498			
26 IF.-Mijn team uitlegt wat het doel van het bedrijfsbeleid is				.859		
24 IF.-Bedrijfsdoelstellingen uitlegt				.813		
25 IF.-Uitlegt wat de plaats is van mijn team in het bedrijf				.804		
23 IF.-Bedrijfsbeslissingen uitlegt				.742		
27 IF.-Mijn team uitlegt wat de regels zijn en wat er wordt verwacht				.673		
28 IF.-Zijn/haar besluiten en acties toelicht tegenover mijn team	.493			.535	.778	
2 VG.-Zo hard mogelijk werkt					.752	
3 VG.-Net zo hard werkt als iedereen in mijn team					.554	
4 VG.-Een goed voorbeeld geeft door de manier waarop hij of zij zich gedraagt	.409	.441			.478	
5 VG.-Leiderschap aan de dag legt door het goede voorbeeld te geven		.422			.513	
1 VG.-Hoge prestatie-eisen stelt door zijn/haar eigen gedrag						.627
37 TB.-weet welke werkzaamheden er in mijn team worden gedaan	.467					.626
12 CH.-Mijn teamleden helpt in te zien dat er gebieden zijn die meer training aan onze kant vergen			.438			.593

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.