

Leiderschapsstijl en organisatiebetrokkenheid: wat is de rol van generatieverschillen tussen medewerkers?

Scriptie Master Bedrijfskunde

Afstudeerjaar: 2018

Auteur: F. Boldewijn

Rotterdam School of Management Erasmus University

Informatiepagina

Opleiding	Parttime Master Bedrijfskunde
Opleidingsinstituut	Rotterdam School of Management, Erasmus University
Auteur	F. Boldewijn (#463797)
Afstudeercoach	Dr. R. Olie
Meelezer	Dr. M. Flory
Afstudeerjaar	2018

Voorwoord

Ter volbrenging van de deeltijd opleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management dient het uitvoeren van wetenschappelijk verantwoord bedrijfskundig onderzoek te worden doorlopen. Dit proces biedt mij de kans om competenties op te doen op wetenschappelijk terrein en om mijn inzichten te verbreden in thema's waar ik sterke affiniteit mee heb. Mijn gekozen onderzoeksgebied is organisatiegedrag en de onderliggende aspecten zoals leiderschap, organisatiebetrokkenheid en generatieverschillen zullen de hoofdthema's van mijn onderzoek vormen. In een periode van ongeveer zes maanden heb ik onderzoek verricht naar de relatie tussen leiderschapsstijlen en organisatiebetrokkenheid met daarbij de invloed van waardepatronen op deze relatie. Dit onderwerp heb ik gekozen vanuit mijn brede interesse voor gedrag dat binnen organisaties plaatsvindt en de effecten van leiderschap binnen deze context. Vanuit mijn achtergrond in pedagogiek, psychiatrie en psychologie, interesseert dit onderwerp mij enorm.

Het auteursrecht van de masterscriptie berust volledig bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar wordt verwezen in de tekst en worden genoemd bij de referenties. De inhoud is volledig voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Abstract

Doel In dit onderzoek is de relatie tussen leiderschapstijl en organisatiebetrokkenheid onderzocht en het modererende effect van generatie- waardepatronen op deze relatie. Het effect van transformationeel- en authentiek leiderschap op affectieve betrokkenheid is gemeten, en er is onderzocht of transactioneel leiderschap naar continuïteits-gerichte betrokkenheid leidt. Bij deze relaties is de invloed van de affectieve waardepatronen als modererende factor onderzocht.

Theorie Op basis van eerder onderzoek over dit onderwerp wordt tussen transformationeel- en authentiek leiderschap verwacht dat deze een positief effect zullen hebben op affectieve betrokkenheid. Van transactioneel leiderschap wordt verwacht dat deze naar continuïteits-gerichte betrokkenheid leidt. Vanuit de leiderschaps- en organisatiebetrokkenheid literatuur wordt gesuggereerd dat waardepatronen van medewerkers een modererend effect hebben op diens betrokkenheid. Er wordt onderscheid gemaakt in materiele waardepatronen, waarbij extrinsieke beloningen voorop staan, en affectieve waardepatronen, waar intrinsieke- en sociale beloningen een rol spelen. In de literatuur zijn waardepatronen als geheel component onderzocht en ook de dimensies materiele- en affectieve waardepatronen. Dit onderzoek richt zich op de waardepatronen als geheel component en de affectieve waardepatronen. De materiele waardepatronen worden buiten beschouwing gelaten vanwege de kaders van dit onderzoek. Er wordt verondersteld dat de affectieve waardepatronen van medewerkers de betrokkenheid zullen versterken als deze overeenkomen met die van de leider. Op basis van de theorie wordt verwacht dat de affectieve waardepatronen een positief modererend effect zullen hebben bij de relatie tussen transformationeel- en authentiek leiderschap en affectieve betrokkenheid. Ten aanzien van de relatie tussen transactioneel leiderschap en continuïteits-gerichte betrokkenheid wordt verwacht dat de affectieve waardepatronen deze relatie zullen verzwakken.

Methoden Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van literatuurstudie en een kwantitatieve onderzoeksopzet waarbij data is verzameld door een online enquête. In totaal hebben 125 respondenten in de zorgsector aan dit onderzoek deelgenomen. Door middel van correlatie- en meervoudige hiërarchische regressie analyses is de data geanalyseerd en zijn de hypothesen getoetst.

Conclusie/discussie De onderzoeksresultaten wijzen uit naar een lineair verband tussen transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid. Het effect van authentiek leiderschap op affectieve betrokkenheid is niet bewezen. Dit geldt ook voor de relatie tussen transactioneel

leiderschap en continuïteits-gerichte betrokkenheid. Er is een significant verband tussen de complete waardepatronen en continuïteits-gerichte betrokkenheid. Dit verband geldt ook voor de affectieve waardepatronen en affectieve betrokkenheid. Er is geen bewijs gevonden die ondersteunen dat waardepatronen een modererend effect hebben op de relatie tussen leiderschapstijlen en organisatiebetrokkenheid.

Sleutelwoorden: leiderschap, organisatiebetrokkenheid, waardepatronen, generaties.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
2.	Theoretisch kader	5
2.1	Organisatiebetrokkenheid	5
2.2	Generaties	7
2.3	Generatiegebonden waardepatronen	7
2.4	Hypothesen: het effect van leiderschap op organisatiebetrokkenheid	10
2.4.1.	<i>Transformationeel leiderschap.....</i>	<i>10</i>
2.4.2.	<i>Transactioneel leiderschap.....</i>	<i>11</i>
2.4.3.	<i>Authentiek leiderschap.....</i>	<i>12</i>
2.4.4.	<i>De link tussen betrokkenheid, leiderschap en waardepatronen</i>	<i>14</i>
3	Methodologische aanpak	18
3.1	Meetinstrumenten	21
3.1.1.	<i>Organisatiebetrokkenheid.....</i>	<i>21</i>
3.1.2.	<i>Leiderschapsstijlen</i>	<i>22</i>
3.1.3	<i>Affectieve waardepatronen.....</i>	<i>24</i>
3.1.4.	<i>Controlevariabelen.....</i>	<i>25</i>
3.1.5.	<i>Modererende variabele</i>	<i>26</i>
4	Onderzoeksresultaten	27
4.1	Steekproef.....	27
4.2	Correlaties.....	30
4.3	Meervoudige hiërarchische regressie analyse	32
5.	Discussie en Conclusie	39

Bibliografie

Bijlagen

Figuren- en tabellenlijst

Tabel 1	Theoretisch model	17
Tabel 2	Betrouwbaarheid- en normaliteit overzicht	21
Tabel 3	Generaties	26
Tabel 4	Frequentietabel	29
Tabel 5	Correlatiematrix	31
Tabel 6	Regressie tabel affectieve betrokkenheid en modererende waardepatronen...	34
Tabel 7	Regressie tabel affectieve betrokkenheid en modererende affectieve waardepatronen	35
Tabel 8	Regressie tabel continuïteits- gerichte betrokkenheid en modererende waardepatronen	37
Tabel 9	Regressie tabel continuïteits- gerichte betrokkenheid en modererende affectieve waardepatronen	38

Inleiding

De discussie over de noodzaak van een andere leiderschapsstijl voor de nieuwste generatie werknemers, generatie Y (ook wel generatie Me, Millennials, nGen en iGen, digital natives genoemd), laait de afgelopen jaren steeds meer op. Publicaties in vooraanstaande media zoals Fortune en Forbes berichten over veranderingen binnen organisaties door de komst van deze nieuwe generatie medewerkers. Deskundigen uit het werkveld schrijven hier over wat generatie Y motiveert en inspireert bij het leveren van goede resultaten. Zij veronderstellen dat generatie Y lui is en zelfingenomen karaktertrekken vertoont, maar door hen juist aan te sturen zeer goede en innovatieve resultaten kan worden behaald¹. Er worden significante verschillen opgemerkt tussen generatie Y (1980-2000) en de overige generaties binnen organisaties, de Baby Boomers (1945-1965) en generatie X (1965-1980). De media veronderstellen dat de verschillen in generaties specifieke vaardigheden en aanpak van het management vereist op gebied van werkomgeving, werving en behoud van medewerkers, organisatiecultuur en leiderschap. Er wordt gesuggereerd dat Millennials meer naar vrijheid en zelfstandigheid snakken en een grotere drang naar voldoening hebben. Leidinggevendenden zouden hen meer moeten inspireren in plaats van delegeren omdat zij liever niet gemanaged worden². Een leiderschapsstijl die goed aansluit bij medewerkers is essentieel bij het mobiliseren van medewerkers en leidt naar juiste implementatie van de strategiedoelstellingen van de organisatie volgens deskundigen in het werkveld.

Het belang voor beter begrip van verschillende generaties binnen organisaties wordt ook door wetenschappers aangekaart. Longitudinaal onderzoek wijst uit dat jongere generaties neurotischer en sarcastischer zijn terwijl het zelfvertrouwen volgens Stewart & Bernhardt (2010) en de behoefte aan sociale goedkeuring volgens Twenge & Im (2007) afneemt. Ook de ambitie en creativiteit bij jongere generaties is hoger Twenge et al, (2012). De noodzaak om deze verschillen te begrijpen en om deze generaties verschillend aan te pakken wordt ook vanuit wetenschappers genoemd.

De noodzaak om leiderschapsstijlen op verschillende generaties toe te passen wordt door een groep wetenschappers niet erkend. Tegengeluiden zijn dat dergelijke beweringen overmatig gegeneraliseerd worden en eenvoudig worden overgenomen zonder gegrond bewijs. Macky, Gardner & Forsyth (2008) geven aan dat weinig van deze beweringen getoetst worden en dat onvoldoende ter discussie wordt gesteld of generatieverschillen bestaan. Giancola (2006) & Gardner

¹ “*Millennials Aren't Entitled, They're Empowered*” (Aaron Levy, Forbes.com), “*Why Your Office's Millennials Aren't Lazy, Selfish and Entitled*” (Lisa Hovey, Fortune.com), “*Why Millennials Deserve More Respect at Work*” (Joshua Hebert, Fortune.com).

² “*Help, ik moet een Millennial managen*” (intermediair.nl, 2017)

& Forsyth (2008) steunt deze uitspraak en geeft aan dat door het gebrek aan kwalitatief onderzoek op gebied van generatieverschillen dit onderwerp wellicht niet te scharen valt onder de sociale wetenschap.

Probleemstelling

Uit de literatuur blijkt geen overeenstemming te bestaan over de rol van leiderschapsstijlen en organisatiebetrokkenheid met daarbij de invloed van generatie effecten. Beter begrip zal een positieve uitwerking hebben op werving en behoud van medewerkers, communicatie en betrokkenheid van medewerkers aldus Dencker, Joshi & Martocchio (2008).

Volgens Parry & Bryman (2006) is de totstandkoming van leiderschapsstijlen in bepaalde fases aan te duiden, en blijven leiderschapsstijlen in ontwikkeling. In elke fase wordt de nadruk op andere factoren gelegd. Bij de trait approach (tot eind '40) was het uitgangspunt dat een leider zo geboren wordt en iemand zich niet kan ontwikkelen tot een leider. De nadruk werd hier gelegd bij de aangeboren eigenschappen van een persoon. In de volgende fase style approach (tot eind '60) werd de nadruk gelegd op het opleiden van leiders in plaats van het selecteren van leiders. Het gedrag van leiders kwam meer op de voorgrond. In de hierop volgende contingency approach fase (tot begin '80) speelde de contingentie theorie van F. Fiedler over leiderschap een grote rol. Hier ging men ervan uit dat de effectiviteit van de leider afhangt van de fit tussen de stijl van de leider en de situatie. Er werd onderscheid gemaakt in een taakgerichte- en persoonsgerichte leider, en situationele factoren werden ingezet om de effectiviteit van leiderschap te vergroten. De situatie zou zich zodanig aan de leider moeten aanpassen om hem/haar effectief te laten zijn. De 'new leadership' fase (vanaf begin jaren '80 tot heden) kenmerkt zich door de variëteit aan verschillende leiderschapsstijlen. Het gaat hierbij om leiders die betekenisvol kunnen zijn vanuit hun visie en missie in plaats van leiderschap als een proces. De huidige leiderschapsstijlen waar wij hedendaags mee geconfronteerd worden zijn de transactionele – en transformationele leiderschapsstijl. Dit onderscheid binnen leiderschapsstijlen is voor het eerst gemaakt door J. Burns in 1978. Waar het bij transactioneel leiderschap gaat om taakgerichtheid en beloningen in ruil voor prestaties, gaat het bij transformationeel leiderschap om de rol van de leider bij de ontwikkeling van zijn/haar medewerkers en charisma. Een opvallende leiderschapsstijl die zich de laatste jaren heeft ontwikkeld is de authentieke leiderschapsstijl. Deze stijl hangt sterk samen met transformationeel leiderschap maar onderscheid zich doordat een authentieke leider het ontwikkelproces van zijn/haar medewerkers in gang zet door zijn/haar authenticiteit. Een authentieke leider creëert leiders in plaats van volgers en handelt vanuit een bepaald moraal, aldus Bass & Steidlmeier (1999).

Organisatiebetrokkenheid bestaat volgens Meyer & Allen (1991) uit een drietal dimensies namelijk affectief, continuïteits- gerichte en normatief betrokkenheid. Bij affectieve betrokkenheid is er sprake van emotionele gehechtheid en identificatie van de medewerker met diens organisatie. Medewerkers met een sterke affectieve betrokkenheid zijn in de organisatie omdat zij dat willen. Van continuïteits- gerichte betrokkenheid is sprake wanneer medewerkers bewustzijn van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie. Deze medewerkers blijven bij de organisatie vanwege een verplichting en niet alleen omdat zij dat willen. Bij normatieve betrokkenheid blijven medewerkers vanuit een morele verplichting bij de organisatie.

Yu & Miller (2005) veronderstellen dat waardepatronen tussen generaties verschillen en dat medewerkers van verschillende generaties andere leiderschapsstijlen prefereren. Gepaste leiderschapsstijlen motiveert medewerkers en draagt bij aan de prestaties van de organisatie (Graham, 2005). Volgens Yu & Miller (2005) dienen generatieverschillen erkend te worden en zouden hierop leiderschapsstijlen moeten worden toegepast om de motivatie van medewerkers te bevorderen. Cennamo en Gardner beschouwen verschillen tussen generaties als een gegeven dat wordt beïnvloed door verschillende factoren als leeftijd, ervaring, levensfase en carrière fase, maar erkennen het bestaan van verschillen in generatie waardepatronen. Dit vanwege de invloed van veranderingen omtrent de manier van werken en het werken binnen een andere tijdsgeslacht. Generatie waardepatronen zijn opgesplitst in baanzekerheid, extrinsieke-, intrinsieke-, intellectuele uitdaging-, altruïstische-, status gerelateerde-, (2008) vrije tijd-, sociale waarden (Cennamo & Gardner, 2008).

Er is veel onderzoek gedaan naar betrokkenheid als een vast component en de leiderschapsstijlen transactioneel en transformationeel. Hiernaast zijn de dimensies affectief en continuïteits- gerichte betrokkenheid veelal onderzocht. Normatieve betrokkenheid is een thema dat binnen de literatuur weinig is onderzocht. De relatie tussen authentiek leiderschap en de overige dimensies van betrokkenheid zijn in de literatuur ondervetegenwoordigd. Studies van Harter (2002) en Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008) veronderstellen dat authentiek leiderschap direct gerelateerd is aan de toename van organisatiebetrokkenheid en vooral de dimensie affectief betrokkenheid. De reden hiervan is dat het gedrag van de authentieke leider positief effect zou kunnen hebben op het gedrag van medewerkers, de ontwikkeling van betrokkenheid en het behalen van resultaten (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005) en (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012). Medewerkers voelen zich door het authentieke gedrag van de leider meer betrokken bij het bereiken van de gestelde doelen (Kernis, 2013).

Onderzoeken naar generatie effecten zijn gericht op de verschillen over thema's als waardepatronen, werk ethiek, leiderschap en persoonlijkheid tussen generaties. Critici beweren dat het toetsen van generatie effecten moeilijk is omdat elementen zoals leeftijd en levens- of carrière fase moeilijk uit te filteren zijn bij dergelijke onderzoeken. De onderzoeken naar generatie effecten en de verschillende dimensies van betrokkenheid tonen verschillende resultaten. Wat overeenkomt is de waargenomen afname van de complete betrokkenheid bij jongere generaties. Over het algemeen zien onderzoekers de grootste afname van affectieve betrokkenheid bij jongere generaties. Een verklaring hiervoor is volgens Lyons & Kuron (2013) de context waarin de onderzoeken hebben plaatsgevonden. Veel van de onderzoeken zijn uitgevoerd binnen één organisatie, sector of beroep wat generaliseren lastig maakt. Dit suggereert dat betrokkenheid bij generaties verschillen in bepaalde contexten.

Na de literatuur bestudeerd te hebben wordt duidelijk wat de beperkingen zijn bij het toetsen van generatie-effecten. Deze tekortkoming wordt opgelost door dit onderzoek te richten op generationele waardepatronen in plaats van generaties in generalistische zin. Het doel is te onderzoeken wat de relatie is tussen de leiderschapsstijlen transformationeel en authentiek op affectieve betrokkenheid, en het effect van transactioneel leiderschap op continuïteits-gerichte betrokkenheid. Hierbij wordt getoetst wat het effect is van de generatie waardepatronen op de relatie tussen leiderschapsstijlen en betrokkenheid. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een bijdrage leveren aan het verbreden van inzicht in organisaties over hoe zij medewerkers van verschillende leeftijden/generaties via leiderschap kunnen beïnvloeden om organisatiebetrokkenheid te optimaliseren. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschap door uitbreiding van de literatuur op het gebied van authentiek leiderschap, wat een opkomende leiderschapsstijl is waar nog veel onderzoek naar nodig is om de effectiviteit ervan te meten. Onderzoeken naar de effecten van authentiek leiderschap bij betrokkenheid zijn schaars. Hiernaast is dit onderzoek een aanwinst voor de literatuur omtrent generatieverschillen. Door generatie- waardepatronen als uitgangspunt te nemen in plaats van generatie, worden elementen als leeftijd een levens- en carrière fase uitgefilterd wat de generaliseerbaarheid van de uitkomsten zal bevorderen.

Het verloop de scriptie zal er als volgt uitzien: in het volgende hoofdstuk zal in het theoretisch kader de drie onderzoekscomponenten waaruit dit onderzoek is opgebouwd worden belicht. Hieruit zullen de hoofdvraag en de hypothesen volgen. In het hierop volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de onderzoekspopulatie, methode van onderzoek, onderzoeksverloop en de meetinstrumenten die in dit onderzoek zijn toegepast. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten beschreven en toegelicht. Hierop volgt in hoofdstuk vijf de discussie en conclusie waar de limitaties van dit onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek aan bod zullen komen.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In het volgende hoofdstuk worden de kerncomponenten uit dit onderzoek belicht vanuit de bestaande literatuur. Er zal worden ingegaan op de definities van de onderzoekscomponenten en ook worden uitkomsten van reeds uitgevoerde onderzoeken weergegeven. Ten slotte komen de hypothesen aan bod en de argumentatie hiervan.

2.1 Organisatiebetrokkenheid

Organisatiebetrokkenheid is binnen de wetenschap een veelal onderzocht thema en wordt door wetenschappers op net iets andere manieren gedefinieerd. Volgens de definitie van Mowday, Porter, & Steers (1982) is het de mate waarin het individu zich tot de doelen van de organisatie identificeert. Het gaat hierbij om positieve betrokkenheid waarmee gedeelde doelstellingen in een organisatie worden ontwikkeld. Steers (1977) benadrukt in zijn definitie dat het gaat om de houding van medewerkers en hun intenties met betrekking tot het leveren van aanzienlijke inspanningen namens de organisatie en een sterke wens om lid van de organisatie te blijven. De definitie van Meyer & Allen (1991) verklaart dat organisatiebetrokkenheid een psychologische toestand van medewerkers betreft die de relatie met diens organisatie kenmerkt, en invloed heeft op de intenties bij een organisatie te blijven of deze te verlaten. Hetgeen overeenkomt bij de verschillende definities van betrokkenheid is dat het gaat om de binding van medewerkers met hun organisatie en de werk gerelateerde intenties die daaruit voortkomen.

Affectieve betrokkenheid

Er is veel onderzoek verricht naar affectieve betrokkenheid. Betrokkenheid ontwikkelt zich wanneer de waarden van medewerkers overeenkomen met wat zij in de organisatie ervaren (Meyer & Allen, 1991). Affectieve betrokkenheid wordt door Mowday, Porter, & Steers (1982) bepaald door een viertal componenten 1) individuele eigenschappen, 2) organisatie eigenschappen, 3) werk gerelateerde eigenschappen en 4) werkervaring. Individuele eigenschappen omvatten ambitie, behoefte om aansluiting te vinden, autonomie, werk ethiek, de mate waarin men de oplossing voor een probleem binnen of buiten zichzelf zoekt en hoe men werken waardeert. Van deze eigenschappen is gebleken dat deze affectieve betrokkenheid beïnvloeden. Meyer & Allen (1991) veronderstellen dat er geen directe relatie is tussen organisatie betrokkenheid en organisatie eigenschappen, maar dat elementen als werkervaring, relatie tussen leider en medewerker, duidelijkheid over de rol die men vervult en het gevoel waardevol te zijn voor de organisatie deze relatie beïnvloeden. Het derde en vierde component werk gerelateerde eigenschappen en werkervaring wordt door Meyer & Allen (1991) samen genomen en opgedeeld in twee elementen; 1)

comfort (psychologische en fysieke behoeften van medewerkers om zich op hun gemak te voelen) en 2) competentie (ervaring van medewerkers dat zij bekwaam zijn in het vervullen van hun rol). Het element comfort bestaat uit; bevestiging van verwachtingen die men vooraf gesteld heeft, beloning, betrouwbaarheid van de organisatie, ondersteuning vanuit de organisatie, duidelijkheid van de rol die de medewerker vervult, ruimte voor conflict en afwegingen van leiders. Competentie wordt beïnvloed door prestaties van de medewerkers, mate van autonomie, eerlijkheid van beloningen die worden gegeven, uitdaging binnen de functie, vooruitzichten met betrekking tot de functie, mogelijkheid tot promotie, gelegenheid om zichzelf uit te drukken, deelname aan besluitvorming en binding met de organisatie.

Continuïteits-gerichte betrokkenheid

Continuïteits-gerichte betrokkenheid betreft de erkenning van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie door de medewerker. Alle factoren die bijdragen aan de verhoging van deze kosten spelen hierbij een rol (Meyer & Allen, 1991). Becker (1960) suggereert dat continuïteits-gerichte betrokkenheid zich ontwikkelt bij de realisatie over wat men zou verliezen ("side bets") bij het verlaten van de organisatie. Deze side bets kunnen vele vormen aannemen en kunnen zowel werk- als niet-werk gerelateerd zijn. Voorbeelden hiervan zijn; de ervaring van medewerkers dat zij hun tijd en moeite verspillen aan het verwerven van vaardigheden die binnen hun verdere loopbaan niet van pas zullen komen, het verliezen van aantrekkelijke voordelen, het opgeven van privileges, of het kwijtraken van persoonlijke relaties.

Normatieve betrokkenheid

Van normatief betrokkenheid is sprake wanneer een medewerker zich verplicht voelt om bij een organisatie te blijven. Dit plichtsgevoel kan voortkomen uit een interne druk (Wiener, 1982) of uit een wederzijds mechanisme (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). De interne druk van een individu ontwikkelt zich door ervaringen op sociaal gebied. Op individueel niveau is van invloed hoe belangrijk de rolmodellen van de medewerker loyaliteit achten en hun ervaring met straffen en belonen. Op organisatie niveau spelen de waarden van de organisatie met betrekking tot loyaliteit een rol. De mate waarin een bepaalde nationale cultuur loyaliteit en collectiviteit belangrijk vinden spelen op macro niveau een rol. De beïnvloeding door een wederzijds mechanisme bij normatief betrokkenheid komt voort uit de mate waarin een individu een wederzijdse uitwisselingsideologie bezit waardoor het gevoel ontstaat een wederdienst te moeten leveren voor wat men ontvangt.

2.2 Generaties

Generaties zijn een samenstelling van een groep mensen die bepaalde kenmerken met elkaar gemeen hebben. Deze groep is in dezelfde periode geboren en deelt impactvolle levensgebeurtenissen tijdens hun kritieke ontwikkelingsfase met elkaar (Kupperschmidt, 2000). Vanuit de theorie wordt verondersteld dat verschillen tussen generaties optreden vanwege levensgebeurtenissen in de maatschappij binnen de periode waarin het socialisatie proces van mensen plaatsvindt. Deze levensgebeurtenissen hebben invloed op de persoonlijkheidsontwikkeling, ontwikkeling van de waarden, overtuigingen en verwachtingen van deze groep mensen. Hiervan wordt verwacht dat deze nadat zij zijn ontwikkeld meegenomen worden naar volwassenheid en dat het dan niet makkelijk te veranderen is. Macky, Gardner, & Forsyth (2008) benadrukken dat het bij het aanduiden van generaties gaat om de ervaring van levensgebeurtenissen binnen de jaren waarin het socialisatie proces plaatsvindt. Het onderscheid zit verder in de ervaringen van levensgebeurtenissen in de maatschappij, oftewel sociaal culturele levensgebeurtenissen, die de ene generatie meemaakt en andere niet. Voorbeelden van deze sociaal culturele levensgebeurtenissen zijn oorlogen en de nasleep hiervan (Noble & Schewe, 2003) en technologische ontwikkelingen die een impact hebben op het leven en in de werkomgeving (Noble & Schewe, 2003). Ook grote politieke gebeurtenissen zoals dreiging van nucleaire wapens, de val van de Berlijnse Muur en de afsplitsing van de Sovjet Unie spelen een rol bij de aanduiding van generaties. Naast politieke gebeurtenissen hebben sociaal economische veranderingen ook invloed bij de samenstelling van generaties. Voorbeelden hiervan zijn de opkoming van het kapitalisme, economische depressies en recessies, dat resulteert in werkloosheid (Macky, Gardner, & Forsyth, 2008). Sociaal economische gebeurtenissen zijn in grote mate van invloed bij generatieverschillen (Egri & Ralston, 2004). Er wordt verondersteld dat elke generatie door de levensgebeurtenissen die zij meemaken, bepaalde karakteristieken ontwikkelen die anders is dan voorgaande op volgende generaties. De karakteristieken zullen te zien zijn op gebied van persoonlijke kenmerken, waardepatronen, gedrag en motivatie wat voor leiders een interessant en belangrijk gegeven kan zijn (Kupperschmidt, 2000 & Smola & Sutton, 2002). Generatie typen worden door verschillende wetenschappers anders genoemd en ook worden net andere periodes aangehouden waarmee generaties worden afgesplitst. De definities van generatie typen komen wel met elkaar overeen.

2.3 Generatiegebonden waardepatronen

Generatieverschillen worden in de literatuur vanuit verschillende perspectieven benaderd (persoonlijkheid, motivatie, waardepatronen en gedrag). Op gebied van generatieverschillen met betrekking tot waardepatronen zijn voornamelijk cross-sectionele onderzoeken verricht. Longitudinale onderzoeken over dit thema zijn zeldzaam en zijn uitgevoerd door Smola & Sutton,

(2002), Twenge & Campbell, (2001) en Twenge, Campbell, & Hoffman, 2010. Wat opvalt in de literatuur is dat de generatie waardepatronen lastig toe te kennen zijn aan bepaalde generaties. Het uitfilteren van het effect van leeftijd, carrière fase of levensfase zorgt hierin voor een flinke uitdaging. Het is aannemelijk om ervan uit te gaan dat er op gebied van waardepatronen generatieverschillen bestaan. Longitudinale onderzoeken en bepaalde cross- sectionele onderzoeken ondersteunen deze aanname.

Cennamo & Gardner (2008) benaderen in hun onderzoek generatieverschillen vanuit het perspectief van waardepatronen en gedrag. Dit onderzoek is uitgevoerd in Nieuw Zeeland bij medewerkers uit verschillende sectoren waarbij verschillen in waardepatronen, werktevredenheid en betrokkenheid tussen babyboomers, generatie X en generatie Y zijn onderzocht. Het uitgangspunt van Cennamo & Gardner (2008) was dat het aanneembaar is dat sociaal economische en sociaal culturele gebeurtenissen waardepatronen van generaties beïnvloeden net zoals dit bij persoonlijkheidsontwikkeling ook het geval is. Waardepatronen zijn enerzijds de directe uitkomst van de werkervaringen van de medewerker en anderzijds een uitkomst van de persoonlijke eigenschappen, waarden, overtuigingen en verwachtingen die bepaald zijn door de generatie van medewerkers (Kupperschmidt, 2000). Werkervaring en de leiderschapsstijl zijn evenzo van invloed bij het gedrag van medewerkers. Cennamo & Gardner (2008) identificeren een aantal verschillen in waardepatronen tussen generaties, waar zij bij alle generaties een verband vonden tussen de waarden van medewerkers en werknemerstevredenheid, betrokkenheid en de intentie om bij een organisatie te blijven. Evenals Cennamo & Gardner doen Dries, Pepermans, & Kerpel (2008) vanuit het perspectief van waardepatronen onderzoek naar generatieverschillen. Het onderzoek van Dries, Pepermans en Kerpel is gericht op de betekenis van een succesvolle loopbaan volgens verschillende generaties in België. Zij constateren een verschil in het type loopbaan tussen generaties terwijl de voorkeuren voor gewenst type loopbaan nauwelijks geïdentificeerd konden worden. Generatie Y waardeert baanzekerheid hoger dan de Baby Boomers en generatie X.

Op gebied van waardepatronen en motivatie vonden Macky, Gardner, & Forsyth (2008) minimale verschillen tussen generaties. Zij beweren tijdens hun onderzoek veranderingen te hebben geconstateerd bij persoonlijke eigenschappen en bij werkhouding tussen verschillende generaties. Dit waarneembaar effect vinden zij zwak en op sommige punten inconsistent met wat doorgaans door professionals en sommige onderzoekers over generatieverschillen wordt beweerd. Uit dit onderzoek is verder gebleken dat tussen generaties verschillen zijn in karaktereigenschappen en de waarden met betrekking tot werk en carrière. Deze uitkomsten zijn echter wel minder sterk van aard dan de veronderstellingen van sommige wetenschappers en professionals. De onderzoekers

veronderstellen dat er binnen generaties grotere verschillen zijn dan tussen generaties (Macky, Gardner, & Forsyth, 2008). Dit gegeven maakt het lastig te stellen dat karaktereigenschappen en waarden met betrekking tot werk en carrière gerelateerd zijn aan een generatie, of dat leeftijd en levensfase hierbij een rol spelen. Het uitsluiten van deze elementen blijkt uit meerdere onderzoeken een flinke uitdaging en er wordt aangegeven dat longitudinaal onderzoek beter het effect van generaties kan vast stellen.

Arsenault (2004) veronderstelt dat de waarden en houdingen van mensen binnen de professionele setting verschilt per generatie en dat dit terug te zien zou moeten zijn in de voorkeuren voor leiderschapstijlen en in het gedrag van leiders.

Uit het longitudinaal onderzoek van Twenge & Campbell (2001) waarbij tussen generaties een vergelijking werd gemaakt met betrekking tot psychologische dimensies zoals narcisme, zelfzekerheid, angst en locus of control (de mate waarin men de oorzaak van wat zich overkomt, bij zichzelf of juist buiten zichzelf zoekt), is gebleken dat generatie Y hoger scoort op de dimensies narcisme, angst en depressie, weinig behoefte heeft aan sociale waardering en de oorzaak van wat zich overkomt vaker buiten zichzelf zoekt. De data uit het longitudinaal onderzoek van Twenge, Campbell, & Hoffman (2010) onderscheidt de generationele- en leeftijd verschillen. De jongere generaties hechten meer waarde aan vrije tijd en stellen werk minder centraal. Generatie X hecht de meeste waarde aan extrinsieke beloningen (zoals status en geld). Hierop volgen generatie Y en babyboomers. Generatie Y scoort buiten verwachting niet lager op altruïstische waarden (zoals het leveren van een maatschappelijke bijdrage) in tegenstelling tot de oudere generaties. Babyboomers scoren hoger op sociale- (zoals vriendschappen op het werk) en intrinsieke waarden (zoals interessante functie) dan generatie Y.

Onderzoeken naar het effect van generatie waardepatronen bij verschillende dimensies van betrokkenheid wijzen uit naar verschillende resultaten. Enerzijds zijn er onderzoekers die beweren dat er sprake is van minimaal of geen effect tussen waardepatronen en verschillende dimensies van betrokkenheid. Anderzijds wijzen meerdere onderzoeken uit naar een aflopend effect van betrokkenheid bij jongere generaties. De meta-analyse van Costanza et al. (2012) naar generationele verschillen in waardepatronen, wijst uit dat de betrokkenheid bij jongere generaties afneemt. Affectief- en normatief organisatiebetrokkenheid nemen het meest af bij jongere generaties. De afname van continuïteits- gerichte organisatiebetrokkenheid is bij generatie X het grootst. Bepaalde onderzoeken wijzen uit naar jongere generaties die minder betrokkenheid vertonen bij de dimensies affectief en continuïteits- gerichte betrokkenheid (Lyons & Kuron, 2013). Davis et al, (2006) namen een hogere normatieve betrokkenheid bij jongere generaties waar. Hiernaast zijn er studies die geen

generatieverschillen constateerden in relatie met organisatiebetrokkenheid (Benson & Brown, 2011; Cennamo & Gardner, 2008). Het onderzoek van Lyons & Kuron (2013) toont significante verschillen in waardepatronen tussen generaties en zien dat de betrokkenheid afneemt bij alle generaties. De afname van affectief- en continuïteits- gerichte organisatiebetrokkenheid is het meest waarneembaar bij de jongere generaties (Lyons & Kuron, 2013).

2.4 Hypothesen: het effect van leiderschap op organisatiebetrokkenheid

Leiderschap is een veel onderzocht thema binnen de wetenschap. De waarde van effectief leiderschap wordt hoog geschat omdat verwacht wordt dat hierdoor positieve veranderingen en winst behaald kan worden binnen organisaties (Northouse, 2016). Leiderschap heeft vele definities gekend. In 1927 werd tijdens een leiderschapsconferentie leiderschap gedefinieerd als; het vermogen om de wil van de leider op te leggen aan degenen die geleid worden en gehoorzaamheid en respect, loyaliteit en samenwerking op te wekken (Moore, 1927). De discussie omtrent leiderschap heeft over de jaren heen tot verschillende definities en betekenissen geleid. Leiderschap in de 21e eeuw wordt gezien als een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om gemeenschappelijke doelen te behalen. Opkomende leiderschapsstijlen die deze fundamentele insteek toepassen zijn; authentiek leiderschap, spiritueel leiderschap, dienend leiderschap en adaptief leiderschap. Onderzoek heeft aangetoond dat verhoogde organisatiebetrokkenheid een positief effect heeft op werkprestaties en verzuim (Steers, 1977). Onderzoekers suggereren dat effectief leiderschap de betrokkenheid van medewerkers positief kan beïnvloeden. Onderzoeken naar het effect van leiderschapsstijlen op betrokkenheid zijn veelal zowel gericht op betrokkenheid als geheel component als de dimensies affectief en continuïteits- gerichte. Meyer, Irving, & Allen (1998) en Mathieu & Zajac (1990) kaarten aan dat ook de tijd waarin de medewerker werkzaam is bij een organisatie, werktevredenheid en werkervaring samenhangen met een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel wat betrokkenheid bevordert. Meyer & Allen (1991) stellen dat persoonlijke eigenschappen, alternatieven om voor een andere organisatie te kiezen en de dienstjaren van een medewerker samen betrokkenheid beïnvloeden.

2.4.1. Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is gericht op de transformatie van volgers en behelst de charismatische en affectieve elementen van leiderschap zoals; emoties, motieven, waarden, lange-termijn doelen (Northouse, 2016). Het belang en de behoeften van de medewerkers wordt belangrijk geacht. Transformationeel leiderschap wordt gezien als een proces waarbij volgers door hun leiders op bijzondere wijze beïnvloed en geïnspireerd worden en resultaten leveren die boven verwachting liggen. De volger en leiders zijn hierdoor sterk verbonden aan elkaar. Het doel van transformationeel

leiderschap is volgers zowel op individueel als op organisatie niveau te beïnvloeden. Bij transformationeel leiderschap wordt verondersteld dat de leider zich mengt met de volgers en hierdoor tussen hun een verbinding ontstaat die een positieve uitwerking heeft op de relatie en motivatie tussen beide (Northouse, 2016). Transformationele leiders zorgen voor verandering, zijn in staat een heldere visie van de organisatie uit te drukken, moedigen medewerkers aan en komen vaak betrouwbaar over.

Transformationeel leiderschap wordt gekoppeld aan werktevredenheid, effectiviteit, innovatie en resultaten ondanks niet helemaal duidelijk is wat de onderliggende processen zijn die hiervoor zorgen (Bass, 1995). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een dergelijke leider een effectieve relatie met zijn/haar medewerker kan bewerkstelligen die gebaseerd is op gerechtigheid en vertrouwen (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999). De verwachting is dat medewerkers die deze relatie met hun leiders ervaren en het gevoel hebben dat zij invloed hebben op beslissingen die voor hen belangrijk zijn, betere resultaten zullen vertonen en zich meer betrokken zullen voelen (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999).

Het effect van affectief betrokkenheid en transformationeel leiderschap is theoretisch en empirisch veelal bewezen (Herold, Fedor, Caldwell, & Lui, 2008). Wat opvalt, is dat onderzoeken naar de dimensies continuïteits-gerichte betrokkenheid in de minderheid zijn. Onderzoeken naar leiderschapsstijlen en normatieve betrokkenheid zijn schaars. Bestaand onderzoek toont een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid. Emery & Barker (2007) veronderstellen dat transformationeel leiderschap positieve relaties vertoont met organisatiebetrokkenheid vanwege de emotionele binding die deze vorm van leiderschap stimuleert. Naast de elementen charisma, intellectuele motivatie en individuele benadering bepalen volgens Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia (2004) ook de psychologische aanmoediging van medewerkers en “structural distance” (directe of indirecte verantwoording aan de leider) deze samenhang. De positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid wordt ondersteund door het onderzoek van Bycio, Hackett, & Allen (1995). Uit bovenstaande volgt de eerste hypothese. Deze luidt als volgt;

H1a. Er is een positief effect tussen de transformationele leiderschapsstijl van de leidinggevende en de affectieve organisatiebetrokkenheid van zijn/haar medewerkers.

2.4.2. Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap is gericht op de uitwisseling tussen leider en volgers (Northouse, 2016). Voorbeelden hiervan zijn bonusregelingen en promotie bij het behalen van afgesproken doelen. Een

transactionele leider is gericht op het controleren en toezicht houden op zijn volgers door middel van economische of rationele middelen (Bass, 1985). Dit zijn materiele en immateriële ondersteuning en middelen in ruil voor inspanningen en prestaties. Prestaties worden bijgehouden en bij afwijking van de afgesproken doelen volgen corrigerende maatregelen. De verwachting is dat de relatie tussen medewerkers en leidinggevende bij transactioneel leiderschap gebaseerd is op een economische uitwisseling met de nadruk op prestaties en beloning (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999). Sociale beloningen spelen minder een rol en de nadruk ligt bij extrinsieke beloningen. De verwachting is dat er een positief verband bestaat tussen transactioneel leiderschap en continuïteits- gerichte organisatiebetrokkenheid. De reden voor deze aanname is vanwege het beloningsaspect dat gepaard gaat met prestaties (eigenschappen van transactioneel leiderschap), en de realisatie van de voordelen die men zou kwijtraken bij het verlaten van de organisatie, wat bij continuïteits- gerichte organisatiebetrokkenheid het geval is. Van transactioneel leiderschap beweren Emery & Barker (2007) dat dit een mindere mate van affectieve betrokkenheid bewerkstelligt vanwege de aanname dat medewerkers leiders willen ontlopen wanneer er een probleem is. Transactioneel leiderschap blijkt geen effect te hebben op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. In het onderzoek van Nguni, Slegers, & Denessen (2006) blijkt de invloed van transactioneel leiderschap op affectieve betrokkenheid zwak en niet significant te zijn. Ondanks de gelijkenissen tussen transactioneel- en transformationeel leiderschap schijnt transactioneel leiderschap een minder positieve invloed te hebben op betrokkenheid (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006). Uit bovenstaande volgt de tweede hypothese. Deze luidt als volgt;

H1b. Er is een positief effect tussen de transactionele leiderschapsstijl van de leidinggevende en de continuïteits- gerichte organisatiebetrokkenheid van zijn/haar werknemers.

2.4.3. Authentiek leiderschap

De definitie van authentiek leiderschap volgens Shamir & Eilam (2005) wordt vastgesteld op basis van vier kenmerken; (1) authentieke leiders doen zich niet voor als leiders vanwege de leiderschapspositie waarin zij zitten. Zij zijn niet gericht op het ontwikkelen van een leiders- imago. De uitvoering van een leiderschapspositie is een uitkomst van hun visies, het maakt onderdeel uit van hun waarden en visies. Een authentieke leider is zichzelf en past zich niet aan de verwachtingen van anderen, (2) authentieke leiders worden gemotiveerd door persoonlijke overtuigingen in plaats van extrinsieke beloningen zoals status of onderscheidingen, zij leiden vanuit hun overtuigingen, zij hebben een missie die zij nastreven en zetten een leiderschapsrol in om deze missie te bereiken. Leiderschap is voor hen een eudaimonische activiteit, dat wil zeggen dat hun leiderschapspositie in overeenstemming is met hun waarden, ze zijn niet alleen gericht om het beste uit zichzelf te halen,

maar ook om een verschil te maken (3) authentieke leiders vertonen geen kopieergedrag, hun waarden, overtuigingen en missie zijn gelijk aan andere leiders en hun volgers, hun overtuigingen zijn het gevolg van persoonlijke ervaringen en een persoonlijk leerproces en niet van politieke of sociale verwachtingen en, (4) de gedragsuitingen van authentieke leiders is gebaseerd op persoonlijke waarden en overtuigingen en is hiermee consistent. Hierom worden authentieke leiders gekarakteriseerd als transparant en integer. Luthans & Avolio (2003) definiëren authentiek leiderschap als een proces dat plaatsvindt binnen een hoogontwikkelde organisatie context en bij leiders waarbij sprake is van positieve psychologische capaciteiten. Dit resulteert in zelfbewustzijn, zelfontplooiing en zelfgestuurd positief gedrag van leiders en volgers. Dit doorlopend proces zorgt voor de totstandkoming van een open, betrouwbaar, transparant en oprechte relatie tussen leiders en volgers (Avolio & Gardner, 2005). Avolio & Gardner (2005) hebben op basis van bestaande literatuur over authentiek leiderschap een beschrijving van componenten binnen organisatie context en psychologische capaciteiten geïdentificeerd. De componenten bestaan uit; positive psychological capital, positive moral perspective, leader self-awareness, leader self-regulation, leadership processes/behaviors, follower self-awareness/regulation, follower development, organizational context en veritable and sustained performance beyond expectations. Ilies, Morgeson, & Nahrgang (2005) beweren dat bij een authentieke, onbevooroordeelde houding waarbij de relatie tussen leider en medewerker voorop staat, de onderlinge relatie gekenmerkt wordt door hoge mate van respect en vertrouwen. Kernis (2003) veronderstelt in zijn onderzoek naar optimaal zelfvertrouwen dat authenticiteit (door self-awareness en relational transparency) onderling positieve affectieve relatie bevordert. De karakteristieken van optimaal zelfvertrouwen zoals oprechtheid, eerlijkheid, stabiliteit, echtheid en hoge mate van zelfvertrouwen komen terug in authenticiteit, alleen waar men zich bij optimaal zelfvertrouwen neigt aan te passen is een authentiek persoon in staat onbelemmerd zijn ware ik te laten zien.

Van authentiek leiderschap wordt beweerd dat dit effect heeft op betrokkenheid, voornamelijk de dimensie affectief organisatiebetrokkenheid. Affectief betrokkenheid hangt volgens Mathieu & Zajac (1990) samen met persoonlijke eigenschappen zoals bekwaamheid, leeftijd en opleidingsachtergrond. Uit bovenstaand volgt de derde hypothese. Deze luidt als volgt;

H1c. Er is een positief effect tussen de authentieke leiderschapsstijl van de leidinggevende en de affectieve organisatiebetrokkenheid van zijn/haar werknemers.

2.4.4. De link tussen betrokkenheid, leiderschap en waardepatronen

Binnen de literatuur omtrent betrokkenheid wordt onderscheid gemaakt in persoonlijke- en organisatie factoren. Voorbeelden van organisatie factoren die invloed hebben op betrokkenheid zijn bedrijfscultuur en leiderschapsstijl. Voor de persoonlijke factoren zijn deze werkervaring, motivatie en waardepatronen. De directe invloed van waardepatronen op betrokkenheid is weinig onderzocht volgens Meyer, Irving en Allen (1998). De onderzoeken die er zijn gedaan wijzen niet uit op een duidelijk verband. Waardepatronen zijn veelal als modererend component benaderd en betrokkenheid is als geheel component getoetst.

Lyons, Duxbury & Higgins (2006) suggereren dat de waardepatronen van medewerkers en diens organisatie een belangrijk aspect is bij het creëren van betrokkenheid. Waardepatronen wordt gedefinieerd als algemene overtuigingen over de behoeften die men heeft over werk (salaris, autonomie en werk condities) en resultaten (prestaties, voldoening en aanzien) Lyons, Duxbury & Higgins (2006). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in materiele- en affectieve waarden. Onder materiele waarden verstaat men waarden die instrumenteel van aard zijn zoals salaris, voordelen en werktijden (extrinsieke waarden). Extrinsieke waarden betreft het materieel aspect van werk zoals salaris, voordelen, en zekerheid (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006). Onder affectieve waarden valt het relationeel aspect met collega's, waardering en erkenning (sociale- en altruïstische waarden). Bij intrinsieke waarden wordt het psychologisch aspect benadrukt zoals uitdagingen, dynamiek, intellectuele stimulans en het doen van interessant werk. Intrinsieke en extrinsieke waarden wordt gezien als de fundamentele typen waardepatronen. Overige waarden zijn sociale waarden (relaties met collega's), altruïstische waarden (de wens om een bijdrage te leveren aan de maatschappij en anderen te helpen) en aanzien (status, invloed, macht) (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006).

Het onderzoek van Elizur en Koslowsky (2001) wijst uit naar een positief verband tussen betrokkenheid en waardepatronen wanneer deze als modererende factor worden ingevoerd. Waardepatronen worden door meerdere onderzoekers als een belangrijke moderator van betrokkenheid beschouwd. Het vooraanstaand onderzoek van Kidron (1978) wijst uit naar een sterker verband tussen waardepatronen en morele betrokkenheid in tegenstelling tot berekenende betrokkenheid aldus Elizur en Koslowsky (2001). De resultaten uit het onderzoek van Putti et al. (1989) geven aan dat intrinsieke waarden sterker samenhangen met betrokkenheid dan extrinsieke waarden. Deze uitkomst wordt ondersteund door Elizur en Koslowsky (2001) die in hun onderzoek dezelfde relatie vonden.

Volgens Jung en Avolio (2000) zijn medewerkers meer tevreden en betrokken wanneer hun persoonlijke waarden overeenstemmen met die van hun leidinggevende. Het experiment van Kirkpatrick & Locke (1996) toont aan dat de overtuigingen en de waarden van medewerkers vaak overeenkomen met de overtuigingen en waarden van leiders die zij vanuit hun visie hebben gecommuniceerd. Overeenstemming in waardepatronen tussen leiders en medewerkers is volgens Bass (1985) een belangrijk aspect bij de relatie tussen een charismatische leiderschapsstijl en de ontwikkeling/prestatie van medewerkers. Een transformationele leider motiveert zijn/haar medewerkers door hen bewust te maken van het belang en de waarden van gewenste resultaten. Zij transformeren de persoonlijke waarden van medewerkers met het doel hen achter de collectieve visie en ambities te laten staan (Volgens Jung en Avolio, 2000). Waarden van medewerkers die zijn ontwikkeld door een intern proces en die overeenstemmen met die van de leidinggevende, in combinatie met vertrouwen in de leider, versterkt de uitkomsten van transformationeel leiderschap volgens Jung en Avolio (2000). Zij veronderstellen dat de focus van medewerkers wordt verlegd van eigen belang naar groeps- en organisatie belang wanneer de waarden met diens leidinggevende overeenkomen. Door het uitdragen van een visie zijn charismatische leiders in staat de medewerkers ervan te overtuigen een positieve rol in te nemen bij het behalen van de gezamenlijke missie, waardoor medewerkers meer betrokken raken. De invloed van de visie van een leider is sterker wanneer diens waarden overeenkomen met die van zijn/haar medewerkers (Jung en Avolio, 2000). Transactionele leiders zijn niet bewust bezig met het afstemmen van hun persoonlijke waarden met die van hun medewerkers. Ook zetten zij de waarden niet in bij het behalen van organisatie doelstellingen (Jung en Avolio, 2000). Een transactionele leider zet hiervoor de primaire persoonlijke behoeften van een medewerker in, Bass (1985). Een duidelijke taakomschrijving met bijbehorende beloningen wanneer doelen zijn behaald is waar de transactionele leider op inzet. Het bovenstaande leidt naar de volgende hypothesen;

H2a: De affectieve waardepatronen van medewerkers versterken de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid.

H2b: De affectieve waardepatronen van medewerkers versterken de relatie tussen authentiek leiderschap en affectieve betrokkenheid.

H2c: De affectieve waarden van medewerkers zullen de relatie tussen transactioneel leiderschap en continuïteits- gerichte betrokkenheid doen afnemen.

Samengevat wijst de bestaande literatuur uit naar een directe relatie tussen leiderschapsstijlen en betrokkenheid. Eerdere onderzoeken bewijzen een effect tussen de charismatische leiderschapsstijlen (transformationeel en authentiek) en affectieve betrokkenheid. Eigenschappen

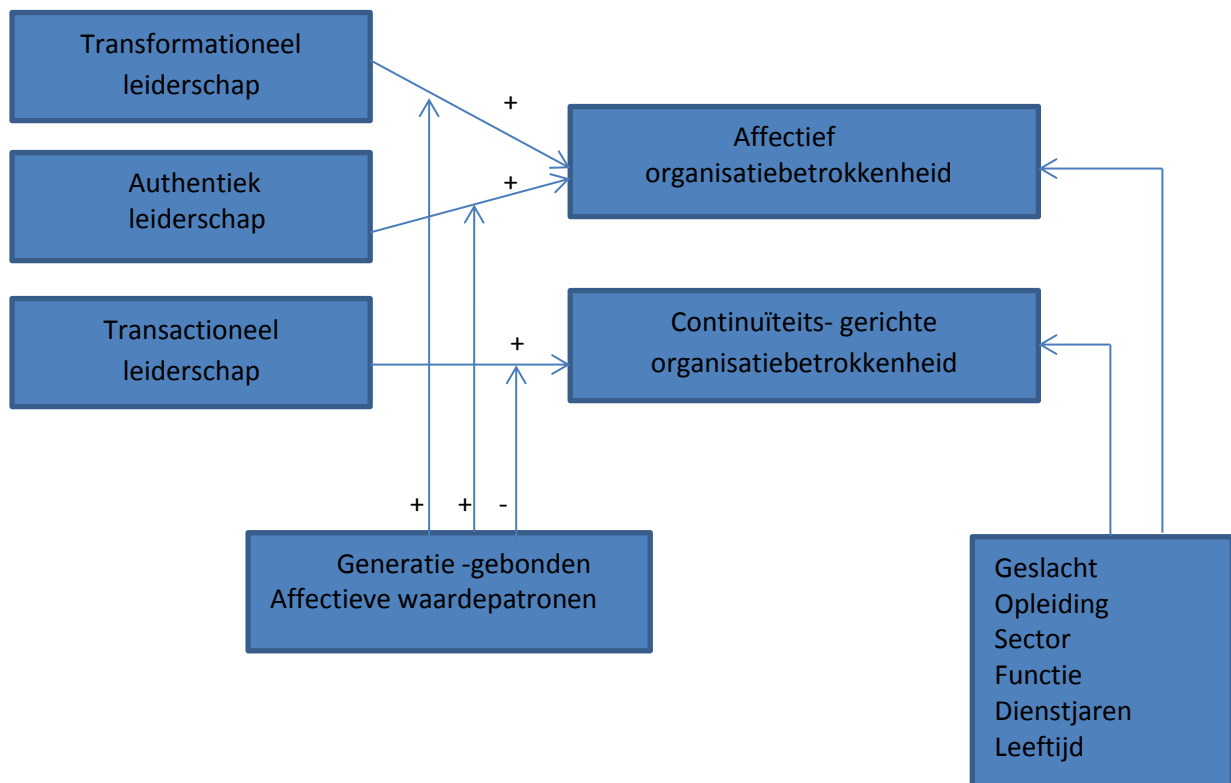
van een transformationele leider zoals charisma, intellectuele motivatie, individuele benadering en psychologische aanmoediging van medewerkers bevordert de relatie tussen leidinggevende en medewerkers en de wens om bij een organisatie te blijven vanuit intrinsieke motivatie. De authentieke leider heeft door zijn/haar onbevooroordeelde houding, transparantie en het uiten van zelfinzicht een relatie met zijn/haar medewerkers die gebaseerd is op een hoge mate van respect en vertrouwen. Dit zorgt voor meer binding met de organisatie en bevordering van affectieve betrokkenheid. De instrumentele beloningen die een transactionele leider inzet bij het behalen van organisatie doelstellingen, zullen naar verwachting invloed hebben op continuïteits-gerichte betrokkenheid vanwege de afweging die men maakt van de materiële voordelen die men te verliezen heeft bij het verlaten van de organisatie. Van transactioneel leiderschap wordt hierom een effect verwacht met continuïteits-gerichte betrokkenheid. Hypothese 1a, b en c zijn gericht op het toetsen van de relatie tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de affectieve en continuïteits-gerichte betrokkenheid.

Waardepatronen zijn bewezen een modererend effect te hebben bij betrokkenheid. Het modererend effect van affectieve en materiele waarden bij verschillende dimensies van betrokkenheid is weinig onderzocht. Onderzoekers suggereren dat bij overeenstemming van waarden tussen medewerkers en leidinggevende de uitkomsten van de leidinggevende toeneemt, dus ook het type betrokkenheid. Leiderschapsstijlen en betrokkenheid zijn beide verbonden aan waardepatronen omdat betrokkenheid wordt bevorderd wanneer de waarden van de leidinggevende en van de medewerker overeenkomen. Er wordt van uit gegaan dat de charismatische leiderschapsstijlen effect zullen hebben op affectieve betrokkenheid en dat affectieve waardepatronen dit effect zullen versterken. Deze relatie wordt verwacht vanwege de overeenkomsten tussen het type waardepatronen en desbetreffende leiderschapsstijlen. De affectieve waardepatronen zullen naar verwachting het effect tussen transactioneel leiderschap en betrokkenheid doen afnemen. Hier wordt van uit gegaan vanwege het gebrek aan overeenstemming bij het type waardepatronen en de toegepaste leiderschapsstijl. Door middel van hypothesen 2a, b en c zullen deze veronderstellingen getoetst worden.

Dit onderzoek richt zich op het beantwoorden van de onderstaande hoofdvraag;

Hoe beïnvloedt leiderschapsstijl de organisatiebetrokkenheid van medewerkers? In hoeverre wordt dit effect beïnvloed door generatiegebonden waardepatronen van medewerkers?

Tabel 1 Theoretisch model



Deze hoofdvraag zal beantwoord worden door het effect van transformationeel- en authentiek leiderschap op affectief betrokkenheid te onderzoeken, met hierbij de invloed van generatie waardepatronen op deze relatie. Hiernaast zal het effect van transactioneel leiderschap en continuïteits-gerichte betrokkenheid onderzocht worden, met daarbij de invloed van generatie waardepatronen. Controle variabelen als geslacht, opleiding, sector, functie, dienstjaren en leeftijd worden geïnccludeerd met als doel evenzo het effect van deze factoren te meten. Tabel 1 geeft visueel bovenstaande weer.

Hoofdstuk 3: Methodologische aanpak

Onderzoeksontwerp

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een cross -sectioneel onderzoeksontwerp. De data is over een periode van 6 weken verzameld en correspondeert met deze specifieke periode. Vanwege de duur en de omvang van het onderzoek is longitudinaal onderzoek niet mogelijk geweest ondanks deze de onderzoeksresultaten zou kunnen versterken. De hoofdvraag van dit onderzoek, *“hoe beïnvloedt leiderschapsstijl de organisatiebetrokkenheid van medewerkers, en in hoeverre wordt dit effect beïnvloed door generatie waardepatronen van medewerkers?”* is het beste te beantwoorden door het uitvoeren van literatuurstudie en een kwantitatieve onderzoeksmethode. Dit is vanwege het doel exact uit te zoeken wat de relatie is tussen de verschillende onderzoeksvariabelen. Hiervoor is het belangrijk onderlinge vergelijkingen te kunnen maken.

Dataverzameling

Voor de literatuurstudie zijn boeken geraadpleegd en wetenschappelijke artikelen via het internet (Web of Science en Google Scholar). Zowel oude als recente artikelen zijn bestudeerd om een goed beeld te krijgen over de verschillende thema's uit dit onderzoek. Artikelen over de kerncomponenten uit deze studie zijn geanalyseerd om daar een helder beeld over te krijgen. Hiernaast zijn artikelen over de relatie tussen de componenten onderzocht om een beeld te krijgen wat men hierover al weet. De gekozen methode voor dataverzameling is een enquête waarbij medewerkers van de organisatie bevraagd zijn over diens werk gerelateerde waarden, motivatie binnen de werkomgeving en over de manier waarop zij de leiderschapsstijl van hun leidinggevende ervaren. De enquête is opgesteld op basis van het literatuuronderzoek. De organisatie waar ik werkzaam ben bleek geschikt te zijn voor dataverzameling vanwege de populatie en de omvang, en is hierom gekozen de steekproef hier uit te zetten.

Inclusie- en exclusiecriteria

Voornamelijk voor de kernconcepten is literatuur geraadpleegd uit de jaren tachtig. Om de relatie tussen de componenten te onderzoeken is voornamelijk gebruik gemaakt van artikelen tussen 2004 en 2016. De data is verzameld onder 125 medewerkers van De Jutters, een centrum voor kinder- en jeugd psychiatrie, verspreid over meerdere locaties in Midden- en Zuid Holland. Alle medewerkers zijn uitgenodigd om aan dit onderzoek deel te nemen en geen enkele zijn uitgesloten. De vereisten voor geschikte data waren dat de populatie werkzaam is bij een organisatie en ervaring heeft met

een leidinggevende. Ook een spreiding in leeftijd en andere demografische achtergronden binnen de populatie waren van belang.

Verloop van het onderzoek

Alvorens de deelnemers uit te nodigen is aan de directie om toestemming gevraagd het onderzoek binnen de organisatie uit te mogen voeren. De respondenten zijn via e-mail en persoonlijk contact uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek. In de uitnodiging is de inhoud van het onderzoek uitgelicht, zijn de verwachtingen geschetst, is de anonimiteit van het onderzoek benadrukt en werden de uitgenodigden geleid naar de digitale enquête (enquête tool Survey Monkey). Door medewerkers aan te moedigen (via mail of persoonlijk contact) en te informeren over het lopende onderzoek, is getracht enthousiasme te wekken. Een extra motiverende factor was dat er onder de deelnemers film-bonnen zijn verloot. De enquête is naar alle medewerkers (537) van de organisatie verstuurd. Hierbij werd geen enkel onderscheid gemaakt in functie, opleiding en dergelijke. Na anderhalve week zijn alle medewerkers van de organisatie via een e-mail bericht opnieuw benaderd. Deelnemers die de enquête hadden ingevuld zijn bedankt en tevens werden medewerkers die nog niet hadden deelgenomen opgeroepen alsnog mee te doen. Beide uitnodigingen zijn in bijlage 1 & 2 opgenomen. Aan het eind van de data verzameling periode waren 125 ingevulde enquêtes ontvangen.

Validiteit, betrouwbaarheid en voorwaarden voor regressie analyse

De validiteit van het onderzoek is gewaarborgd door de enquête op te stellen uit literatuur en schalen met een bewezen validiteit en betrouwbaarheid. De enquête is alvorens het uit te sturen, eerst veelvuldig getest op de begrippen en de inhoud door proefpersonen (familie, afstudeercoach, vrienden, collega's) die binnen de populatie vallen. Binnen deze testfase is de enquête verbeterd op de begrijpbaarheid van de vragen, het gemak bij het invullen en de afstemming op de respondenten (medewerkers binnen de organisatie) en de sector. Vooral de feedback van collega's op de enquête was hierin zeer waardevol. Voorbeelden van aanpassingen na feedback op de enquête zijn;

Origineel: Mijn directe leidinggevende vertelt mij de harde waarheid

Aangepast: Mijn directe leidinggevende vertelt mij de waarheid ook al is dit niet positief

Origineel: Mijn directe leidinggevende let op mijn prestatie wanneer er fouten gecorrigeerd dienen te worden

Aangepast: Mijn directe leidinggevende let op mijn prestatie en waar ik moet verbeteren

De enquête bestaat uit 92 vragen en is opgedeeld in vier hoofd componenten (demografische gegevens, leiderschapsstijlen, betrokkenheid en waardepatronen). Het component leiderschapsstijl is opgebouwd uit drie sub componenten (transformationeel, transactioneel en authentiek) en betrokkenheid uit twee sub componenten (affectief en continuïteits- gerichte). Met uitzondering van de component demografische gegevens is bij elke vraag gebruik gemaakt van antwoordmogelijkheden bij een 5- punts Likertschaal (1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens, 5 = helemaal eens). De uitkomsten van de enquête zijn anoniem verwerkt. De omvang van de gehele populatie binnen de organisatie is 537 medewerkers. De betrouwbaarheid van de schalen zijn door middel van de Cronbach's alpha test gecontroleerd. Hieronder volgen de uitkomsten hiervan en in tabel 2 is hiervan een overzicht. Ter controle van de normale distributie van de schalen is de normaliteit test uitgevoerd met de skewness & kurtosis test. Hierbij is de geaccepteerde grens van (-/-) 1.950 aangehouden. De schalen waardepatronen en authentiek leiderschap bleken buiten de grens te vallen. Deze zijn aangepast door een logaritme toe te passen en outliers te verwijderen. In tabel 2 vindt u een overzicht van de normaliteit bij de schalen. Ten slotte is de multi collineariteit tussen de schalen gecontroleerd. De leiderschapsschalen blijken sterk met elkaar te correleren, zie de correlatiematrix in tabel 5 in het volgende hoofdstuk. Ondanks de multicollineariteit tussen de variabelen is gekozen om bovenstaande onderzoeksvariabelen mee te nemen in de analyses. Transactioneel leiderschap wordt geïnccludeerd omdat de continuïteits- gerichte betrokkenheid niet met andere variabelen getoetst wordt. Om deze reden wordt verwacht dat de onderzoeksresultaten niet beïnvloed zullen worden. De multicollineariteit bij authentiek- en transformationeel leiderschap is hoog (.80) en toetsen beide affectief leiderschap. Hiermee valt de score net binnen de geaccepteerde norm van .80. Dit gegeven kan ervoor zorgen dat het effect van deze twee leiderschapsstijlen op affectief betrokkenheid lastig te meten of te onderscheiden is. Ondanks deze beperking is gekozen om beide onderzoeksvariabelen te behouden. Er zijn geen aanpassingen gemaakt in het gebruik van de schalen om de validiteit te waarborgen. Ondanks de gelijkenissen zijn er degelijk verschillen zijn tussen beide leiderschapsstijlen. Beide leiderschapsstijlen bevinden zich in hetzelfde gebied maar zijn verschillend van elkaar. Een authentieke leider kan een transformationele leider zijn maar ook een transactionele leider. De verschillende schalen maken hier onderscheid in en is hierom belangrijk om mee te nemen.

Tabel 2 Overzicht betrouwbaarheid en normaliteit van de schalen

Construct	Cronbach's α	Aantal items	N	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
(1) Affectief Organisatiebetrokkenheid	0.78	8	125	3	4.77	-.60	.30
(2) Continuïteits- gerichte Organisatiebetrokkenheid	0.76	8	125	3	5.14	.10	-.77
(4) Transformationeel leiderschap	0.96	18	125	3	13.48	-.84	1.10
(5) Transactioneel Leiderschap	0.76	9	125	3	5.01	-.86	.99
(6) Authentiek Leiderschap	0.93	16	125	4	.16	-.76	.68
(7) Waardepatronen	0.87	14	125	4	.07	-.06	-.53
(8) Affectieve waardepatronen	0.88	9	120	4	3.10	-.15	-.39

3.1 Meetinstrumenten

3.1.1 *Organisatiebetrokkenheid*

Voor het meten van de betrokkenheid van medewerkers is gekozen voor het drie-componenten model (Organizational Commitment Questionnaire, oftewel OCQ) van Meyer & Allen (1991). Dit model is het meest dominante meetinstrument voor het meten van betrokkenheid. Meyer & Allen (1996) veronderstellen dat medewerkers de drie dimensies (affectief-, continuïteits- gerichte- en normatieve betrokkenheid) van betrokkenheid gelijktijdig ervaren maar in verschillende mate. Het onderzoek Meyer & Allen uit 1996 waarbij de validiteit van de OCQ door middel van factor analyses is gemeten, wijst uit dat de drie dimensies zich van elkaar onderscheiden. De OCQ is opgebouwd uit drie schalen die de drie dimensies van organisatiebetrokkenheid meten. Vanwege het kader waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt, is gekozen om de schalen voor affectief en continuïteits-gerichte toe te passen in de enquête. Elke schaal bevat 8 items, dat maakt dat de opgenomen schalen uit de OCQ een totaal van 16 items omvat. De antwoordmogelijkheden bij beide schalen die betrokkenheid meten variëren van 1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens tot 5 = helemaal eens (5- punts Likertschaal). De items zijn bij het gereedmaken van de data opnieuw bestudeerd en sommige items waren zo gesteld dat een hoge score op het item een lage score betekende op het onderliggende construct. De waarden van deze items zijn in SPSS aangepast zodat de totale score van een schaal de juiste score van de gemeten component weergeeft.

Affectieve betrokkenheid

De ACS (Affective Commitment Scale) meet de affectieve organisatiebetrokkenheid. *Voorbeeld: Ik zou graag tot mijn pensionering willen werken binnen mijn huidige organisatie.* De schaal is intern consistent gebleken (Cronbach's $\alpha=0.78$). Er hoefde geen items worden verwijderd. De normaliteit van de schaal is gewaarborgd met een score van skewness = $-.60$ en kurtosis = $.30$.

Continuïteits- gerichte betrokkenheid

De CCS (Continuance Commitment Scale) meet de continuïteits- gerichte organisatiebetrokkenheid. *Voorbeeld: als ik nu zou beslissen mijn organisatie te verlaten zou mijn leven er te veel verstoord door raken.* De CCS schaal met 8 items is intern consistent gebleken (Cronbach's $\alpha 0.76$) zonder het verwijderen van items. De schaal is normaal gedistribueerd gebleken met een score van skewness $.10$ en kurtosis $-.77$.

3.1.2. Leiderschapsstijlen

Voor het meten van transformationeel- en transactioneel leiderschap is gekozen voor de Nederlandse versie van de Multifactor Leadership Questionnaire versie 8Y (MLQ -8Y). De MLQ – 8Y is ontwikkeld door B. Bass & Avolio in 1989. De MLQ-8Y is opgebouwd uit drie kerncomponenten die transformationeel-, transactioneel- en laissez faire leiderschap meten. De Nederlandse versie van de MLQ-8Y is ontwikkeld voor het onderzoek van Den Hartog, Van Muijen en Koopman in 1997 door Nederlands- en Engelstalige experts op het gebied van organisatie psychologie (Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997). De MLQ is het meest gebruikte instrument om deze drie leiderschapsstijlen te meten. Omdat dit onderzoek zich niet richt op laissez faire leiderschap is ervoor gekozen deze component niet op te nemen in de enquête. De schalen voor transformationeel en transactioneel leiderschap zijn in de enquête opgenomen. De Nederlandse versie van de MLQ-8Y bestaat in totaal uit 36 items. De antwoordmogelijkheden bij beide schalen variëren van 1=helemaal oneens, 2=oneens, 3=neutraal, 4=eens tot 5=helemaal eens (5- punts Likertschaal). Alle items zijn op de wijze gesteld dat een hoge score op te item een hoge score op het onderliggende construct betekent.

Transformationeel leiderschap

De schaal is opgebouwd uit de kerncomponenten van transformationeel leiderschap namelijk; bouwen van vertrouwen (*idealiserende eigenschappen*), handelen met integriteit (*idealiserend gedrag*), aanmoedigen van anderen (*inspirerende motivatie*), stimuleren van innovatief denken (*intellectuele stimulatie*) en begeleiden en bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers (*geïndividualiseerde afweging*). De Cronbach's α is gemeten met een

betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0.96 zonder het verwijderen van items. De data binnen de schalen is normaal gedistribueerd (skewness = -.84 en kurtosis = 1.01). Hieronder twee voorbeelden van de items van transformationeel leiderschap.

Voorbeeld 1: Mijn directe leidinggevende verbindt zich met ons in woorden en daden.

Voorbeeld 2: Mijn directe leidinggevende maakt mij bewust van samen gedeelde waarden, idealen, en aspiraties.

Transactioneel leiderschap

De schaal om transactioneel leiderschap te meten bestaat uit negen items en heeft een hoog betrouwbaarheidscoëfficiënt van (Cronbach's alpha = 0.76) en is normaal gedistribueerd (skewness = .86 en kurtosis = .99). De schaal is opgebouwd uit de kerncomponenten prestatie gerichte beloning (*voorwaardelijke beloning*) en letten op afwijkingen en fouten (*Management By Exception: houdt de voortgang van het werk en de medewerkers nauwlettend in de gaten en grijpt in wanneer er fouten worden gemaakt*). Voorbeelden van items uit de transactioneel leiderschapsschaal;

Voorbeeld 1: Mijn directe leidinggevende richt zich erg op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van wat er van mij verwacht wordt.

Voorbeeld 2: Mijn directe leidinggevende vertelt mij wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.

Authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap is gemeten met de Authentic Leadership Questionnaire (ALQ). De ALQ is ontwikkeld door Avolio, Gardner en Walumbwa in 2007 en is verkregen door het indienen van een verzoek voor ontvangst bij Dr. Avolio. De ALQ bevat 17 items en is opgebouwd uit de volgende kerncomponenten; zelfbewustzijn (*de mate waarin de leider zich bewust is van zijn/haar sterke punten en beperkingen, hoe anderen hem/haar zien en hoe hij/zij anderen beïnvloed*), transparantie (*in welke mate creëert de leider een sfeer van openheid*), ethiek en moraal (*welke standaard stelt de leider voor moreel en ethisch gedrag*), gebalanceerde werkwijze (*in welke mate vraagt de leider om meningen en standpunten van anderen*). Beantwoorden van de vragen was mogelijk op een 5-punts Likertschaal waarbij 1=helemaal oneens, 2=oneens, 3=neutraal, 4=eens en 5=helemaal eens. Een hoge score op het item betekent een hoge score op het onderliggende construct vanwege de manier waarop de items zijn opgebouwd. De schaal is met een hoge betrouwbaarheidsscore (Cronbach's alpha=0.93) gemeten. De normaliteit van de schaal is gewaarborgd met een score van

skewness -.76 en kurtosis .68 na het toepassen van een logaritme en het verwijderen van outliers. Voorbeelden van de items uit de authentieke leiderschapsschaal zijn;

Voorbeeld 1: 'Mijn directe leidinggevende heeft overtuigingen die overeenstemmen met zijn/haar daden'.

Voorbeeld 2: 'Mijn directe leidinggevende vraagt om feedback om interacties met anderen te verbeteren.'

3.1.3 Affectieve waardepatronen

De literatuur omtrent organisatie betrokkenheid maakt onderscheid in waardepatronen als geheel component en materiele- en affectieve waarden. Waardepatronen als geheel component blijken geen eenduidige resultaten te leveren als modererende factor bij betrokkenheid. De affectieve waarden blijken wel invloed te hebben op betrokkenheid.

Binnen de literatuur over generatie effecten is de studie van Twenge, Campbell, & Hoffman uit 2010 één van de weinige longitudinale onderzoeken naar generationele verschillen in waardepatronen. Dit onderzoek is verricht over een periode van dertig jaar (in 1976, 1991 & 20016) onder een groep van laatste jaar studenten aan de middelbare school in de Verenigde Staten. De onderzoekers veronderstellen door dit onderzoeksontwerp de generationele verschillen te isoleren van andere invloeden zoals leeftijd en leeftijdsfasen. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat er verschillen zijn in waardepatronen tussen de Baby Boomers, generatie X en generatie Y. Het onderzoek van Twenge, Campbell, & Hoffman uit 2010 is geanalyseerd en voorbeelden met betrekking tot deze waarden zijn gezocht om items te creëren voor de schaal die waardepatronen als geheel component meet (schaal waardepatronen). Deze stellingen zijn geclusterd in vijf componenten met elk drie vragen, met uitzondering van extrinsieke beloning (twee vragen). De schaal bestaat uit een totaal van 14 vragen en is intern consistent gebleken met Cronbach's alpha .87. De schaal is opgebouwd uit de kerncomponenten; vrije tijd, intrinsieke beloning, altruïstisch, sociale beloning en extrinsieke beloning. Los van de component intrinsieke beloning is bij elk van de overige componenten één stelling negatief gesteld. De antwoordmogelijkheden variëren van 1=helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens tot 5 = helemaal eens (5- punts Likertschaal). Na het toepassen van een algoritme en verwijderen van outliers is de normaliteit score voor skewness -.06 en kurtosis -.53. Hiermee is de normaliteit binnen de schaal gewaarborgd. Hieronder enkele items uit de schaal werk gerelateerde waarden;

Voorbeeld 1 (vrije tijd): Ik vind het niet erg dat werk een groot deel van mijn leven inneemt.

Voorbeeld 2 (altruïstisch): Ik wil er graag iets voor terug als ik op mijn werk een ander een gunst verleen.

Het effect van de affectieve waarden als modererende factor is in een nieuwe regressie getoetst. De waarden die de affectieve dimensie omvatten (intrinsieke-, sociale- en altruïstische waarden) zijn geclusterd en hierop is een nieuwe schaal aangemaakt (schaal affectieve waardepatronen). De componenten vrije tijd en extrinsieke waarden zijn eruit gelaten omdat deze de materiele waarden toetsen en anders de validiteit zouden verstoren. Er zijn geen aanpassingen gemaakt in de waardering van de items in SPSS. De betrouwbaarheid van de schaal affectieve waardepatronen is gemeten met Cronbach's alpha .88. De normaliteit van de schaal is gewaarborgd met skewness -.15 en kurtosis -.39.

3.1.4. Controlevariabelen

De demografische gegevens zijn bij de uitvoering van de regressie analyse toegepast om evenzo het effect van deze variabelen op betrokkenheid te meten en een beeld te krijgen over deze invloeden. Respondenten zijn gevraagd hun geslacht aan te geven bij de afname van de enquête. In de data analyse is de waarde van man aangegeven met 1 en vrouw met 2. Het niveau van opleiding is in het statistiek programma SPSS gekoppeld aan waarden van 0 t/m 4 (voortgezet onderwijs = 1, middelbaar onderwijs = 2, hoger onderwijs = 3, wetenschappelijk onderwijs = 4 en anders = 0). De sector waarin de respondenten werkzaam zijn is met de volgende waarden aangemerkt; neuropsychiatrie = 1, forensische psychiatrie = 2, persoonlijkheidsstoornissen en trauma = 3, kind- en jeugdpsychiatrie (licht verstandelijke beperking) = 4, internaliserende stoornissen en infants = 5, GGZ- jeugdpreventie = 6, orthopsychiatrie = 7, intensieve jeugdpsychiatrie = 8 en anders = 0. In SPSS is als volgt onderscheid gemaakt in de functies van de respondenten (stagiair = 1, ondersteunende functie = 2, behandelaar = 3, therapeut = 4, staf functie = 5, manager = 6, hoger management = 7 en anders = 0). De respondenten konden het aantal dienstjaren invullen in de enquête. Deze getallen zijn niet anders gekenmerkt in SPSS. De respondenten konden in de enquête per categorie hun leeftijd aangeven. Deze leeftijdscategorieën zijn gekoppeld aan bepaalde waarden in SPSS (<20 = 1, 20-25 = 2, 26-30 = 3, 31-40 = 4, 41-50 = 5, 51-60 = 6, 61-65 = 7 en >65 = 8). Vervolgens zijn in SPSS zijn deze categorieën op basis van de literatuur over generaties gebundeld per generatie (Baby Boomers, generatie X en generatie Y) en herlabeld (1 = 0 (categorie <20jaar), 2-4 = 1 (generatie Y), 5&6 = 2 (generatie X) en 7&8 = 3 (Baby Boomers)). Bij het categoriseren van de generaties gemaakt van de literatuur, en vooral het artikel van Lyons & Kuron uit 2013. De tijdperken die hier worden

aangegeven zijn hierbij aangehouden. Een schematisch overzicht van de generaties is te vinden in tabel 3 onderaan de pagina.

Bij de analyse van de gemiddelde scores zijn de controle variabelen naar boven afgerond en terug gebracht naar de waarden waaruit die zijn opgebouwd. Een voorbeeld is het variabele geslacht ($M = 1.82$) die is afgerond naar $M = 2$. In SPSS is zoals hierboven beschreven bij man de waarde 1 gekoppeld en bij vrouw waarde 2. Een gemiddelde van 2 bij geslacht houdt in dat de gemiddelde respondent een vrouw is. Bij de variabele leeftijd is de gemiddelde score $M = 1.54$. Aangezien SPSS de leeftijden in drie generaties categoriseert na dit zo ingesteld te hebben, betekent een score van $M = 1.54$ dat de gemiddelde respondent zich bevindt op de grens van generatie X en generatie Y (31-50 jaar). Het gemiddelde is in de correlatiematrix naar boven afgerond ($M = 2$). De gemiddelde scores van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn gedeeld door het aantal items van de schaal en terug gebracht naar een 5-puntsLikerschaal. Deze scores geven weer wat de respondenten gemiddeld ervaren met betrekking het onderliggende construct dat gemeten wordt.

Tabel 3 Generaties

	Baby Boomers	Generatie X	Generatie Y
Geboorteperiode	Einde WO II – begin tot medio 1960	Begin tot medio 1960 – medio tot eind 1980	Eind 1970 tot begin 1980 – eind 1990
Leeftijd in 2018	53-58 t/m 73	38-43 t/m 53-58	20 t/m 33-38
Categorie in SPSS	61 t/m 65+	41 t/m 60	20 t/m 40

4.1.5. Modererende variabele

De Baby Boomers die hebben deelgenomen aan de steekproef zijn sterk in de minderheid (6.4%). Het lage percentage maakt het lastig om de verschillen in generaties te meten met leeftijd als modererende factor voor generaties. Hiernaast is specifiek gekeken naar de correlatie tussen leeftijd en waardepatronen om te toetsen of er een generatie effect is. De samenhang tussen deze twee variabelen is $r = -.18$ gebleken. Er lijkt sprake te zijn van een te verwaarlozen niet significante samenhang tussen leeftijd en waardepatronen. De affectieve waardepatronen blijken een negatieve samenhang te vertonen met leeftijd ($r = .22$) die significant is. Vanwege bovenstaande leek het voor dit onderzoek interessanter om te onderzoeken wat het modererend effect is van waardepatronen op de relatie tussen leiderschapsstijlen en organisatiebetrokkenheid. Hierom is gekozen om niet leeftijd maar waardepatronen als modererende factor op te nemen voor generatie effecten. Hiervoor zijn interactie variabelen aangemaakt door de gemiddelde scores van de variabele waardepatronen en van elke leiderschapsstijl aan te maken. Deze variabelen zijn meegenomen in de regressie analyse en is op basis hiervan het modererend effect bij de relatie tussen leiderschapsstijl

en betrokkenheid gemeten. Het modererend effect van de affectieve waardepatronen is op dezelfde manier gemeten. Hiervoor zijn opnieuw regressie analyses uitgevoerd bij de afhankelijke variabelen (affectieve- en continuïteits- gerichte betrokkenheid).

Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de verschillende uitgevoerde analyses besproken. Allereerst zal een overzicht worden gegeven van de karakteristieken van de steekproef zoals leeftijd, geslacht en dienstjaren. Vervolgens zal door middel van de correlatie analyse worden stil gestaan bij de samenhang tussen de variabelen om een indruk te krijgen hoe deze met elkaar samenhangen. Voor het toetsten van de hypothesen is viermaal een meervoudige hiërarchische regressie analyse uitgevoerd. Bij elke regressie analyse zijn meerdere modellen aangemaakt waarbij eerst het effect van de controle variabelen op de afhankelijke variabele is getoetst. Hierna is telkens een ander onafhankelijke variabele toegevoegd om het effect hiervan te kunnen meten. Hierbij zijn de afhankelijke variabelen affectief- en continuïteits- gerichte betrokkenheid aangehouden. Hypothese 1a & 2a en 1b & 2b zijn in één lineaire regressie getoetst omdat beide het effect van affectief betrokkenheid meten. In het eerste model van regressie 1 is affectief betrokkenheid als afhankelijke variabele ingevoerd en de controle variabelen als onafhankelijke variabelen. Vervolgens is in model 2 transformationeel leiderschap ingevoerd. In model 3 authentiek leiderschap en in model 4 de waardepatronen. In model 5 is de modererende factor waardepatronen bij transformationeel leiderschap ingevoerd en in model 6 de waardepatronen bij authentiek leiderschap. Bij de toetsing van hypothese 1c en 2c is eveneens de meervoudige hiërarchische regressie analyse uitgevoerd. Hierbij is continuïteits- gerichte betrokkenheid ingevoerd als afhankelijke variabele en zijn in model 1 de controle variabelen als onafhankelijke variabelen aangegeven. In stap 2 is de onafhankelijke variabele transactioneel leiderschap ingevoerd en in model 3 de waardepatronen. De modererende factor waardepatronen bij transactioneel leiderschap is ten slotte in model 4 ingevoerd. Dezelfde stappen zijn bij de regressie analyse met affectieve waardepatronen als modererende variabele herhaald.

4.1 Steekproef

In tabel 4 wordt een overzicht gegeven van de eigenschappen van de steekproef. Het aantal mannen die aan dit onderzoek hebben deelgenomen zijn sterk in de minderheid (man = 18.7% ; vrouw = 81.3%). Dit overwicht is mogelijk een weerspiegeling van de verhouding tussen mannen en vrouwen in de zorg. Van de respondenten heeft 44.7% een HBO opleidingsachtergrond, met daarop volgende

WO (43.1%), MBO (9.8%) en VO (2,4%). Het aantal dienstjaren van de respondenten varieert tussen de 1 en 32 jaar. Het grootste percentage is medewerkers die een jaar in dienst zijn (12.1%) met daarop volgend medewerkers die 2 jaar en 15 jaar in dienst zijn (beiden 10.4%). De kleinste groepen die aan het onderzoek hebben deelgenomen zijn medewerkers die tussen de 20 en 32 jaar in dienst zijn (elk 0,8%). Alle respondenten hebben een gemiddelde van 9,5 dienstjaren. De gemiddelde respondent komt uit de sector kinder- en jeugdpsychiatrie (26.6%), met daarop volgend de sector forensische psychiatrie (13,7%). Medewerkers uit de sector persoonlijkheidsstoornissen en trauma zijn met 4,8% het minst vertegenwoordigd in de steekproef. De overige sectoren zijn als volgt vertegenwoordigd; GGZ-jeugdpreventie (11,3%), internaliserende stoornissen en infants (11,3%), orthopsychiatrie (9,7%), neuropsychiatrie (8,1%), intensieve jeugdpsychiatrie (7,3%) en anders (7,3%). Behandelaren (39.5%) zijn samen met therapeuten (25.8%) de grootste groep die aan de steekproef hebben deelgenomen. Stagiaires (1.6%), managers (2.4%) en het hoger management (2.4%) zijn de groepen die het minst zijn vertegenwoordigd in de steekproef. De meeste respondenten vallen in de leeftijdscategorie 20-40 jaar (50.4%) en behoren tot generatie Y. Hierop volgen medewerkers tussen 41-60 jaar met een percentage van 43.2% (generatie X). Baby Boomers zijn met een percentage van 6.4% vertegenwoordigd in de steekproef.

Tabel 4 Karakteristieken van de steekproef

Variabelen	Frequentie	%
Geslacht		
Man	23	18.7
Vrouw	100	81.3
Opleiding		
Voortgezet onderwijs	3	2.4
Middelbaar beroepsonderwijs	12	9.8
Hoger beroepsonderwijs	55	44.7
Wetenschappelijk onderwijs	53	43.1
Sector		
Neuropsychiatrie	10	8.1
Forensische psychiatrie	17	13.7
Persoonlijkheidsstoornissen en trauma	6	4.8
Kinder- en jeugdpsychiatrie (licht verstandelijke beperking)	33	26.6
Internaliserende stoornissen en infants	14	11.3
GGZ- jeugdpreventie	14	11.3
Orthopsychiatrie	12	9.7
Intensieve jeugdpsychiatrie	9	7.3
Anders	9	7.3
Functie		
Stagiair	2	1.6
Ondersteunende functie	12	9.7
Behandelaar	49	39.5
Therapeut	32	25.8
Staf functie	5	4.0
Manager	3	2.4
Hoger management	3	2.4
Anders	18	14.5
Leeftijd		
20- 40	63	50.4
41- 60	54	43.2
> 60	8	6.4
Dienstjaren^a		
< 2 jaar	15	12
32 jaar	1	0.8

a < 2 jaar = hoogste percentage ; 32 jaar = laagste percentage

4.2 Correlaties

In tabel 5 wordt in de correlatiematrix de gemiddelde score, de standaard deviatie, de aantallen en de onderlinge correlaties weergegeven. Er zijn significante correlaties geconstateerd tussen opleiding & geslacht ($r = .18$) en leeftijd & geslacht ($r = -.20$). Een aanname op basis van geslacht zou incorrect zijn vanwege de abnormale verdeling van mannen en vrouwen in de steekproef. De samenhang is daarom lastig te verklaren. Functie & opleiding ($r = .22$), dienstjaren & opleiding ($r = -.19$), en leeftijd & opleiding ($r = -.26$) correleren significant met elkaar. Het is aannemelijk dat deze variabelen met elkaar samenhangen. Medewerkers met een bepaalde opleidingsachtergrond kunnen op basis hiervan de mogelijkheid hebben bepaalde functies te betreden, een bepaalde opleiding maakt bepaalde functies mogelijk. De dienstjaren en de leeftijd van een medewerker kan samenhangen met opleiding omdat naarmate deze hoger wordt men de tijd heeft om zich te ontwikkelen. De sterke samenhang tussen de leiderschapsstijlen authentiek en transformatieel werd verwacht vanwege de gelijkenissen tussen de twee leiderschapsstijlen. Verder is een samenhang tussen de charismatische leiderschapsstijlen en transactioneel leiderschap zichtbaar. In het voorgaande hoofdstuk onderzoeksmethode staat beschreven welke afwegingen hierop zijn gemaakt. Opvallend is de samenhang tussen transactioneel leiderschap en geslacht. Dit is te verklaren vanuit de samenstelling van de steekproef (81.3% vrouw, 18.7% man). De ongelijke verdeling van de populatie kan een vertekend beeld geven op de samenhang tussen deze twee variabelen. Wellicht wel interessant voor verder onderzoek om de relatie tussen deze twee componenten te onderzoeken. Er blijkt een samenhang te zijn tussen alle drie leiderschapsstijlen en affectieve betrokkenheid, waarbij de samenhang met transformatieel- en authentiek leiderschap het sterkst is ($r = .51$). Het is bijzonder dat affectieve betrokkenheid samenhangt met transactioneel leiderschap. Deze relatie is niet onderzocht omdat het buiten het kader van dit onderzoek valt. De verwachting was dat transactioneel leiderschap zou samenhangen met continuïteits- gerichte betrokkenheid. Het ontbreken van een samenhang kan te maken hebben met de sector waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. De medewerkers die affectief betrokken zijn, zijn dit wellicht ongeacht de stijl van hun leidinggevende. Andere factoren buiten leiderschapsstijl kunnen hier van invloed zijn. Er is een samenhang tussen de variabelen continuïteits- gerichte betrokkenheid en waardepatronen ($r = .24$). Er kan hieruit niet gesuggereerd worden dat deze twee variabelen invloed hebben op elkaar, of dat sterke waardepatronen de continuïteits- gerichte betrokkenheid bevordert. De affectieve waardepatronen tonen een significante negatieve samenhang met de leeftijd van medewerkers ($r = -.22$). Hierdoor kan gesteld worden dat de ene variabele afneemt wanneer de ander toeneemt.

Tabel 5 Correlatiematrix

Variabelen	Mean	SD.	N	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) Geslacht ^a	2	.39	123	-												
(2) Opleiding ^b	3	.74	123	.18*	-											
(3) Sector ^c	4	2.26	124	.05	.15	-										
(4) Functie ^d	3	1.80	124	.09	.22*	.05	-									
(5) Dienstjaren	9	6.50	125	-.06	-.19*	-.06	.13	-								
(6) Leeftijd ^e	2	.61	125	-.20*	-.26*	-.14	.16	.41	-							
(7) Transactioneel leiderschap	3	5.01	125	.22*	.04	.10	-.07	-.16	-.15	-						
(8) Transformationeel leiderschap	3	13.48	125	.14	.04	.10	-.04	-.08	-.16	.42**	-					
(9) Authentiek leiderschap	4	.16	120	-.03	.02	.13	-.13	.06	-.08	.39**	.80**	-				
(10) Affectief betrokkenheid	3	4.78	125	.05	.04	.11	.02	-.12	-.10	.24**	.51**	.32**	-			
(11) Continuïteits- gerichte betrokkenheid	3	5.14	125	.12	-.17	.02	.05	.11	.02	.05	.11	-.01	.17	-		
(12) Waardepatronen	4	.07	120	-.01	.06	.10	-.01	.00	-.18	-.14	-.07	-.06	.03	.24**	-	
(13) Affectieve waardepatronen	4	3.10	120	.04	.09	.06	-.04	-.11	-.22*	-.01	.14	.16	.24**	.10	.80**	-

* Correlatie is significant bij $p < .05$.

** Correlatie is significant bij $p < .01$.

a. 1 = man ; 2 = vrouw

b. 0 = anders ; 1 = voortgezet onderwijs ; 2 = middelbaar onderwijs ; 3 = hoger onderwijs ; 4 = wetenschappelijk onderwijs ;

c. 0 = anders ; 1 = neuropsychiatrie ; 2 = forensische psychiatrie ; 3 = persoonlijkheidsstoornissen en trauma ; 4 = kinder- en jeugdpsychiatrie (licht verstandelijke beperking) ; 5 = internaliserende stoornissen en infans ; 6 = GGZ- jeugdpreventie ; 7 = orthopsychiatrie ; 8 = intensieve jeugdpsychiatrie

d. 0 = anders ; 1 = stagiair ; 2 = ondersteunende functie ; 3 = behandelaar ; 4 = therapeut ; 5 = staf functie ; 6 = manager ; 7 = hoger management

e. 0 = (categorie <20jaar) ; 1 = generatie Y (20-40 jaar) ; 2 = generatie X (41-60 jaar) ; 3 = baby Boomers (>65 jaar)

4.3 Meervoudige hiërarchische regressie analyse

De regressie analyse bij affectieve betrokkenheid is voor zowel waardepatronen als geheel component uitgevoerd (zie tabel 6 Regressie tabel Affectieve Betrokkenheid WP) als voor affectieve waardepatronen (zie tabel 7 Regressie tabel Affectieve Betrokkenheid AWP). Beide tabellen zijn na de beschrijving van de resultaten onder elkaar in te zien.

Affectieve betrokkenheid

Allereerst is getoetst wat het effect is tussen transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid (hypothese 1a). In het eerste model is middels de controle variabelen het effect op affectieve betrokkenheid gemeten. Wat hierin opvalt, is dat geen van de controle variabelen invloed heeft op de veronderstelde relatie tussen affectieve betrokkenheid en transformationeel leiderschap. De variabelen opleiding, sector en leeftijd tonen een hoge t-waarde wat de indruk wekt dat deze belangrijke variabelen zijn bij de toetsing van de hypothese. In de complete regressie blijken de variabelen, los van opleiding geen effect te hebben. Echter lijkt er in model 4 sprake van een negatief niet significant effect bij opleiding (tabel 6 ; $\beta = 61$) wanneer de invloed van waardepatronen wordt toegevoegd. Dit effect verdwijnt bij de interactie van waardepatronen en transformationeel leiderschap. Dit gegeven insinueert dat de variabelen opleiding en waardepatronen een positief effect zou kunnen hebben op affectieve betrokkenheid. Deze conclusie mag echter niet getrokken worden omdat dit resultaat niet significant is. Wat verder opvalt, is dat er sprake is van een significant lineair verband tussen transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid. Bij alle modellen waar transformationeel leiderschap is toegepast is het effect aanwezig (tabel 6 ; model 2: $\beta = 31$; model 3: $\beta = 45$; model 4: $\beta = 45$; model 5: $\beta = 43$; model 6: $\beta = 43$). Hiermee is de relatie tussen affectief betrokkenheid en transformationeel leiderschap bewezen en is hypothese 1a bevestigd. Voor wat betreft het toetsen van een positieve invloed van waardepatronen op boven genoemde relatie, hypothese 2a, is te zien dat deze interactie geen effect heeft (tabel 6; model 5: $\beta = 11$; model 6: $\beta = 10$) zoals verwacht. Er is hier sprake van een te verwaarlozen invloed die niet significant is. Bij de toetsing van de invloed van affectieve waardepatronen, valt op dat deze een significante relatie vertonen met affectieve betrokkenheid (tabel 7 ; $\beta = .21$). Als interactie hebben affectieve waardepatronen echter geen effect (tabel 7 ; $\beta = .01$). De relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid wordt niet gemodereerd door affectieve waardepatronen. Hypothese 2a is hiermee verworpen.

De toetsing van hypothese 1b en 2b is in dezelfde regressie analyse getoetst omdat bij beide variabelen het effect op affectieve betrokkenheid is gemeten. De controle variabelen hebben hier net als bij de voorgaande hypothese geen effect op affectieve betrokkenheid. Bij de toevoeging van

authentiek leiderschap is bij geslacht een minder negatief effect zichtbaar (tabel 6 ; model 2: $\beta = -.24$; model 2: $\beta = -.03$). Dit effect is echter niet significant en kunnen daarom geen conclusies getrokken worden. Er blijkt geen significant lineair verband te zijn tussen authentiek leiderschap en affectief organisatiebetrokkenheid (tabel 6 ; model 3: $\beta = -.02$; model 4: $\beta = -.02$; model 5 $\beta = -.04$; model 6 $\beta = -.05$). Hiermee is te stellen dat authentiek leiderschap niet leidt tot affectieve betrokkenheid binnen de steekproef en is hiermee hypothese 1b verworpen. Deze uitkomst werd niet verwacht, vanwege wat de huidige literatuur suggereert over de relatie tussen authentiek leiderschap en affectieve betrokkenheid. Mede vanwege de sterke overeenkomsten met transformationeel leiderschap werd wel een lineair verband tussen beide variabelen verwacht. Ten slotte deed de significante correlatie tussen authentiek leiderschap en affectieve betrokkenheid ($r = .32$) vermoeden dat er sprake zou kunnen zijn van een effect tussen beide. Deze variabelen hangen wel met elkaar samen maar reageren niet lineair op elkaar. Dit resultaat wijst erop dat er geen causaal verband is tussen beide. Er wordt hiermee gesuggereerd dat authentiek leiderschap bijdraagt aan affectieve betrokkenheid maar dat deze leiderschapsstijl op zichzelf er niet voor zorgt dat deze bevordert. Andere factoren in combinatie met authentiek leiderschap leiden waarschijnlijk naar affectieve betrokkenheid. Bij de toetsing van hypothese 2b, het ontbreken van een modererend effect van waardepatronen bij de relatie tussen authentiek leiderschap en affectieve betrokkenheid, en een positieve interactie bij affectieve waardepatronen, is te zien dat de interactie van affectieve waardepatronen geen invloed heeft. De relatie tussen authentiek leiderschap en affectieve betrokkenheid blijft bij zowel de interactie met waardepatronen als geheel component als affectieve waardepatronen ongeveer hetzelfde. Met dit resultaat wordt hypothese 2b verworpen.

Tabel 6 Regressie Affectieve Betrokkenheid WP

Afhankelijke variabele: Affectieve organisatiebetrokkenheid (AOB)	Model 1** (t- waarde)	Model 2** (t- waarde)	Model 3** (t- waarde)	Model 4** (t- waarde)	Model 5** (t- waarde)	Model 6** (t- waarde)
Controle variabelen						
Geslacht	-.01 (-.11)	-.24 (-.27)	-.03 (-.28)	-.02 (-.25)	-.02 (-.25)	-.02 (-.22)
Opleiding	.05 (.50)	.05 (.48)	.05 (.48)	-.61 (.62)	.05 (.49)	.05 (.50)
Sector	.06 (.64)	.02 (.23)	.02 (.24)	.01 (.14)	.02 (.20)	.02 (.18)
Functie	.00 (.01)	.01 (.05)	.01 (.02)	-.00 (-.03)	-.01 (-.11)	-.01 (-.12)
Dienstjaren	-.07 (-.07)	-.07 (-.69)	-.06 (-.64)	-.07 (-.71)	-.08 (-.77)	-.08 (-.75)
Leeftijd	.05 (.46)	.08 (.78)	.08 (.76)	.10 (.98)	.10 (.89)	.10 (.98)
Onafhankelijke variabelen						
Transformationeel leiderschap (TFL)		.43* (4.82)	.45* (2.89)	.45* (2.92)	.43* (2.74)	.43* (2.73)
Authentiek Leiderschap (AL)			-.02 (-.15)	-.02 (-.12)	-.04 (-.26)	-.05 (-.28)
Waardepatronen (WP)				.09 (1.01)	.08 (.91)	.09 (.91)
Interacties						
TFL * WP					.11 (1.18)	.10 (.57)
AL * WP						.02 (.13)
R ²	.01	.19	.19	.20	.21	.21
R ² change	.01	.18	.00	.01	.01	.00
Constant	22.64	14.45	16.61	-7.64	-1.49	-1.52
F- waarde	.22*	3.55*	3.08*	2.85*	2.71*	2.44*

* Correlatie is significant bij $p < .05$

** Gestandaardiseerde β

Tabel 7 Regressie Affectieve Betrokkenheid AWP

Afhankelijke variabele: Affectieve organisatiebetrokkenheid (AOB)	Model 1** (t- waarde)	Model 2** (t- waarde)	Model 3** (t- waarde)	Model 4** (t- waarde)	Model 5** (t- waarde)	Model 6** (t- waarde)
Controle variabelen						
Geslacht	-.01 (-.11)	.08 (.78)	.08 (.76)	-.03 (-.32)	-.03 (-.32)	-.01 (-.08)
Opleiding	.05 (.50)	-.02 (-.27)	-.03 (-.28)	.05 (.48)	.05 (.47)	.05 (.48)
Sector	.06 (.64)	.05 (.48)	.05 (.48)	.02 (.25)	.02 (.25)	.01 (.14)
Functie	.00 (.02)	.02 (.23)	.02 (.24)	-.00 (.03)	.00 (.01)	-.01 (-.15)
Dienstjaren	-.07 (-.69)	.01 (.05)	.00 (.02)	-.06 (-.62)	-.06 (-.61)	-.05 (-.52)
Leeftijd	.05 (.46)	-.07 (-.69)	-.06 (-.64)	.12 (1.21)	.12 (1.20)	.12 (1.14)
Onafhankelijke variabelen						
Transformationeel leiderschap (TFL)		.43* (4.82)	.45* (2.89)	.42* (2.75)	.42* (2.73)	.38* (2.47)
Authentiek Leiderschap (AL)			-.02 (-.15)	-.03 (-.18)	-.03 (-.20)	-.01 (-.08)
Affectieve waardepatronen (AWP)				.21* (2.36)	.21* (2.34)	.23* (2.50)
Interacties						
TFL * AWP					.01 (.10)	-.23 (-1.26)
AL * AWP						.27 (1.48)
R ²	.01	.19	.19	.23	.23	.25
R ² change	.01	.18	.00	.04	.00	.02
Constant	22.65	14.44	16.61	6.42	6.70	15.45
F- waarde	.22	3.55*	3.08*	3.47*	3.09*	3.05*

* Correlatie is significant bij $p < .05$

** Gestandaardiseerde β

Continuïteits-gerichte betrokkenheid

De regressie analyse bij continuïteits- gerichte betrokkenheid is voor zowel waardepatronen als geheel component uitgevoerd (zie tabel 8 Regressie Continuïteits- gerichte Betrokkenheid WP) als voor affectieve waardepatronen (zie tabel 9 Regressie Continuïteits- gerichte Betrokkenheid AWP). Beide tabellen zijn na de beschrijving van de resultaten onder elkaar in te zien.

Bij de toetsing van hypothese 1c, het effect van transactioneel leiderschap op continuïteits- gerichte betrokkenheid, is eerst de invloed van de controle variabelen op de afhankelijke variabelen getoetst. Wat hierin opvalt, is dat er een negatief significant lineair verband is tussen opleiding en continuïteits- gerichte betrokkenheid. Dit houdt in dat hoe lager het opleidingsniveau, des te hoger de continuïteits- gerichte betrokkenheid. Dit significant effect is bij alle modellen zichtbaar en wordt niet beïnvloed door de andere variabelen die in de regressie analyse zijn toegevoegd. De overige controle variabelen hebben geen effect op continuïteits- gerichte betrokkenheid. Wat verder opvalt, is dat transactioneel leiderschap geen effect heeft op continuïteits- gerichte betrokkenheid. Er is een erg klein niet significant negatieve correlatie te zien (tabel 8 ; model 2: $\beta = -.07$; model : 3 $\beta = -.03$; model 4 : $\beta = -.06$). Met dit resultaat wordt de hypothese verworpen. De waardepatronen als geheel component blijken van significante invloed te zijn op continuïteits- gerichte betrokkenheid (tabel 8 : model 3 : $\beta = .23$; model 4 : $\beta = .24$). Er is een lineair verband tussen beide variabelen dat niet werd verwacht. De interactie van waardepatronen en transactioneel leiderschap blijkt geen effect te hebben. Dit geldt eveneens voor de affectieve waardepatronen. Door deze resultaten kan gesuggereerd worden dat als de waardepatronen als geheel component toenemen, de continuïteits-gerichte betrokkenheid wordt bevorderd. Hypothese 2c is hierdoor weerlegd.

Tabel 8 Regressie continuïteits-gerichte Betrokkenheid WP

Afhankelijke variabele: Continuïteits- gerichte organisatiebetrokkenheid (COB)	Model 1** (t- waarde)	Model 2** (t- waarde)	Model 3** (t- waarde)	Model 4** (t- waarde)
Controle variabelen				
Geslacht	.17 (1.74)	.18 (1.85)	.18 (1.90)	.16 (1.63)
Opleiding	-.22* (-2.13)	-.22* (-2.14)	-.18* (-1.82)	-.20* (-1.94)
Sector	-.02 (-.18)	-.01 (-.13)	-.04 (-.38)	-.02 (-.17)
Functie	.03 (.31)	.03 (.27)	-.02 (.16)	.02 (.19)
Dienstjaren	.12 (1.13)	.11 (1.09)	.10 (.98)	.09 (.92)
Leeftijd	.01 (.01)	.01 (.99)	.06 (.60)	.07 (.68)
Onafhankelijke variabeel				
Transactioneel leiderschap (TAL)		-.07 (-.77)	-.03 (-.34)	-.06 (-.58)
Waardepatronen (WP)			.23* (2.37)	.24* (2.53)
Interactie				
TAL * WP				.12 (1.19)
R ²	.09	.09	.14	.15
R ² change	.09	.01	.05	.01
Constant	23.77	25.49	-40.04	-43.84
F- waarde	1.70	1.53	2.10*	2.03*

* Correlatie is significant bij p < .05

** Gestandaardiseerde β

Tabel 9 Regressie continuïteits-gerichte Betrokkenheid AWP

Afhankelijke variabele: Continuïteits- gerichte organisatiebetrokkenheid (COB)	Model 1** (t- waarde)	Model 2** (t- waarde)	Model 3** (t- waarde)	Model 4** (t- waarde)
Controle variabelen				
Geslacht	.17 (1.74)	.18 (1.85)	.18 (1.85)	.17 (1.64)
Opleiding	-.22* (-2.13)	-.22* (-2.14)	-.22* (-2.17)	-.23* (-2.23)
Sector	-.02 (-.18)	-.01 (-.13)	-.02 (-.17)	-.00 (-.03)
Functie	.03 (.32)	.03 (.27)	-.03 (.27)	.03 (.30)
Dienstjaren	.12 (1.13)	.11 (1.09)	.12 (1.13)	.12 (1.12)
Leeftijd	.01 (.06)	.00 (.02)	.02 (.28)	.03 (.28)
Onafhankelijke variabeel				
Transactioneel leiderschap (TAL)		-.07 (-.77)	-.07 (-.71)	-.07 (-.71)
Affectieve waardepatronen (AWP)			.13 (1.37)	.14 (1.44)
Interactie				
TAL * AWP				.06 (.55)
R ²	.09	.09	.11	.11
R ² change	.09	.01	.01	.01
Constant	22.77	25.49	17.41	17.33
F- waarde	1.70	1.53	1.59	1.44
* Correlatie is significant bij p < .05				
** Gestandaardiseerde β				

Hoofdstuk 5: Discussie en Conclusie

De resultaten uit dit onderzoek zijn enigszins verassend. Het effect van de controle variabelen op beide getoetste dimensies van betrokkenheid lijkt minimaal. Een interessante uitkomst is het significante negatieve lineaire verband tussen opleiding en continuïteits-gerichte betrokkenheid. Het opleidingsniveau blijkt samen te hangen met deze dimensie van betrokkenheid. Het bewezen positief effect van transformationeel leiderschap op affectief betrokkenheid werd verwacht en bevestigd uit de data. De invloed van het modererend effect van affectieve waardepatronen bij deze type leiderschapsstijl is niet gebleken ondanks de bestaande literatuur hiernaar verwijst. Vanwege de overeenkomsten tussen transformationeel- en authentiek leiderschap en de hoge correlatie tussen beide variabelen werd eveneens een positief effect verwacht met affectief betrokkenheid. Het gegeven dat er geen effect is bewezen maakt duidelijk dat deze twee leiderschapsstijlen onderscheidend zijn van elkaar en niet als hetzelfde gezien kunnen worden. Zoals in de literatuur vermeldt wordt zorgen deze leiderschapsstijlen voor verschillende uitkomsten. In dit onderzoek wordt bewezen dat deze twee leiderschapsstijlen een andere invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Het onbewezen effect tussen transactioneel leiderschap en continuïteits-gerichte betrokkenheid valt buiten verwachting. In de literatuur wordt gesuggereerd dat de eigenschappen van een transactionele leider invloed zouden hebben bij de afweging om bij een organisatie te blijven, en de medewerker daardoor zou kiezen om bij zijn/haar organisatie te blijven. Uit de correlatie analyse is een significante samenhang gebleken met affectief betrokkenheid. De relatie tussen transactioneel leiderschap en affectief betrokkenheid is echter niet onderzocht vanwege de kaders van dit onderzoek. Het significant effect tussen waardepatronen en continuïteits-gerichte betrokkenheid suggereert dat deze in combinatie met andere variabelen, los van de onderzochte afhankelijke variabelen in dit onderzoek, de continuïteits-gerichte betrokkenheid wellicht een sterker effect kan genereren. Het lineaire verband tussen affectieve waardepatronen en affectieve betrokkenheid lijkt vanzelfsprekend en bewezen in dit onderzoek. Echter blijken affectieve waardepatronen geen modererend effect te hebben bij variabelen die allemaal door het onderliggende psychologisch aspect met elkaar verbonden zijn. De hoofdvraag van dit onderzoek was:

Hoe beïnvloedt leiderschapsstijl de organisatiebetrokkenheid van medewerkers? In hoeverre wordt dit effect beïnvloed door generatiegebonden waardepatronen van medewerkers?

De onderzoeksresultaten geven antwoord op de hoofdvraag door te bevestigen dat transformationeel leiderschap effect heeft op de affectieve betrokkenheid van medewerkers en

authentiek leiderschap niet. Hiernaast beïnvloedt transactioneel leiderschap niet de continuïteits-gerichte betrokkenheid van medewerkers. De generatiegebonden waardepatronen van medewerkers hebben een direct effect op de continuïteits-gerichte betrokkenheid van medewerkers. Er is geen sprake van een modererend effect van waardepatronen die de relatie tussen leiderschapsstijlen en betrokkenheid versterken of verzwakken. Hetzelfde geldt voor de affectieve waardepatronen. Deze versterken niet de relatie tussen leiderschapsstijl en betrokkenheid.

In dit onderzoek is bewezen dat de twee leiderschapsstijlen (authentiek en transformationeel) die heel erg op elkaar lijken onderscheidend zijn aan elkaar en een ander uitkomst bieden op gebied van betrokkenheid. Dit resultaat levert een bijdrage aan de bestaande literatuur over authentiek leiderschap, een leiderschapsstijl waar nog niet veel onderzoek naar is verricht. De discussie rondom generatie effecten op basis van leeftijd en waardepatronen is hedendaags onderwerp van gesprek in organisaties. De verschillende uitkomsten van onderzoeken die op dat gebied zijn uitgevoerd maakt dat velen twijfelen over de noodzaak van een gerichte generatie aanpak. Dit onderzoek heeft generatie effect getoetst op basis van leeftijd en waardepatronen als modererende factor. Op deze manier is voorkomen niet uit elkaar te kunnen halen wat daadwerkelijk een generatie effect is. De toetsing omtrent de aanwezigheid van een generatie effect tussen waardepatronen en leeftijd is negatief gebleken. De leeftijd van de respondenten hangt niet samen met de waardepatronen, en bij de affectieve waardepatronen is er sprake van een zwakke negatieve correlatie. De waardepatronen en leeftijd spelen enigszins een rol bij betrokkenheid maar zijn niet aan generaties gekoppeld. Dit resultaat is een bijdrage aan de bestaande literatuur over generatie waardepatronen.

Dit onderzoek is in één sector, de zorgsector uitgevoerd. Het type leiderschap dat binnen de zorgsector wordt uitgevoerd maakt mogelijk weinig verschil uit op de betrokkenheid van medewerkers. En mogelijke verklaring hiervoor is dat er bij medewerkers in de zorg sector al een bepaalde mate van affectieve betrokkenheid heerst vanwege de aard van hun werk (type werk kiezen vanuit altruïstische waarden). Bovendien is de verhouding man en vrouw ongelijk verdeeld. De data zijn veelal afkomstig van vrouwen en de mannen zijn daarin ondervertegenwoordigd. Het is mogelijk dat dit gegeven een eenzijdig resultaat heeft geleverd. Vanwege bovenstaande limitaties kunnen de uitkomsten van dit onderzoek niet gegeneraliseerd worden.

Toekomstig onderzoek zou kunnen voortborduren op dit onderzoek en zich kunnen richten op de relatie tussen transactioneel leiderschap en affectieve betrokkenheid in de zorgsector. Uit de data blijken de twee variabelen met elkaar samen te hangen. Wellicht dat de medewerkers uit de zorg vanuit zich meer affectief betrokken zijn dan medewerkers uit de private sector. Opvallend is de samenhang tussen transactioneel leiderschap en geslacht. Dit is te verklaren vanuit de samenstelling

van de steekproef (81.3% vrouw, 18.7% man). De ongelijke verdeling van de steekproef kan een vertekend beeld hebben gegeven op de samenhang tussen deze twee variabelen. Wellicht wel interessant voor verder onderzoek om de relatie tussen deze twee componenten te onderzoeken. Het uitblijven van een effect tussen authentiek leiderschap en affectief betrokkenheid fascineert enerzijds. Authentiek leiderschap correleert wel met affectief betrokkenheid ($r = .32$). Het is mogelijk dat authentiek leiderschap bijdraagt aan affectief leiderschap maar dat deze leiderschapsstijl op zichzelf niet zorgt voor bevordering van affectief betrokkenheid. Andere factoren in combinatie met authentiek leiderschap bevorderen waarschijnlijk affectief betrokkenheid. Toekomstig onderzoek zou gericht kunnen zijn op de relatie tussen authentiek leiderschap in combinatie met andere factoren en affectieve betrokkenheid. Er is een lineair verband aanwezig tussen het opleidingsniveau van medewerkers en continuïteits-gerichte betrokkenheid. Dit effect wordt niet versterkt door transactioneel leiderschap en waardepatronen. Andere factoren zullen hierin een rol spelen. Het is interessant om te onderzoeken welke factoren in combinatie met het opleidingsniveau van medewerkers van invloed zijn op de continuïteits-gerichte betrokkenheid.

Bibliografie

- Arsenault. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 124–141.
- Avolio, & Gardner. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Elsevier, The Leadership Quarterly*, 24.
- Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 18.
- Bass. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, & Steidlmeier. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 181-217.
- Becker. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 32-42.
- Benson, & Brown. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 1843-1865.
- Bycio, Hackett, & Allen. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 468-479.

- Cennamo, & Gardner. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 891-906.
- Clegg, Hardy, Lawrence, & Nord. (2006). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. California: Sage publication Ltd.
- Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 375–394.
- Davis, Pawlowski, & Houston. (2006). Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the it Profession: Generational Differences or Myth? *Journal of Computer Information Systems*, 43-49.
- Deal. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Den Hartog, Van Muijen, & Koopman. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 19-34.
- Dencker, Joshi, & Martocchio. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 180-187.
- Dries, Pepermans, & Kerpel, D. (2008). Exploring four generations beliefs about career. Is “satisfied” the new “successful”? *Journal of Managerial Psychology*, 907-928.
- Egri, & Ralston. (2004). Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States. *Organization Science*, 210-20.
- Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa. (1986). Perceived Organizational Support . *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- Elizur, & Koslowsky. (2001). Values and organizational commitment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER*, 593-599.
- Emery, & Barker. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 77-90.
- Gardner, C. &. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 891-906.
- Giancola. (2006). The generation gap: more myth than reality? *Human Resource Planning*, 32-37.
- Graham. (2005). Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 43-54.
- Harter. (2002). *Authenticity*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology*. Oxford , UK: Oxford University Press.

- Herold, Fedor, Caldwell, & Lui. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change : A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 346-357.
- Ilies, Morgeson, & Nahrgang. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *follower outcomes. The Leadership Quarterly*, 22.
- Jung, & Avolio. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 949-964.
- Kernis. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 27.
- Kidron. (1978). Work Values and Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 239-247.
- Kirkpatrick, & Locke. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 36-51.
- Kupperschmidt. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 65-76.
- Layard, & Mincer. (1985). Trends in women's work, education, and family building. *Part 2, Journal of Labour Economics*, 351-96.
- Luthans, & Avolio. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In J. E. K. S. Cameron, *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco : Barrett-Koehler.
- Lyons, & Kuron. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 19.
- Lyons, Duxbury, & Higgins. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 605-618.
- Macky, Gardner, & Forsyth. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 857-861.
- Macky, Gardner, & Forsyth. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 857-861.
- Mathieu, & Zajac. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Meyer, & Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. 29.
- Meyer, & Allen. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity . *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.
- Meyer, Irving, & Allen. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 29-52.

- Moore. (1927). The May conference on leadership. *Personnell Journal*, 124-128.
- Mottaz. (1988). The structure of organizational commitment. *Human Relations*, 467-482.
- Mowday, Porter, & Steers. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Noble, & Schewe. (2003). Cohort segmentation: an exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 979-87.
- Northouse. (2013). *Leadership: Theory and practice. (6th ed.)*. Los Angeles: Sage.
- Northouse. (2016). *Leadership: Theory and Practice (7th ed.)*. Los Angeles: Sage.
- Parry, & Bryman. (2006). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. Californië: Sage.
- Putti, Aryee, & Liang. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human relations*, 275-288.
- Rego, Sousa, Marques, & Cunha. (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 429-437.
- Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 47–74.
- Shamir, & Eilam. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 395 – 417.
- Smola, & Sutton. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 363-82.
- Steers. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. 12.
- Stone. (1998). *Human Resource Management, 3rd ed*. Brisbane: Wiley Australia.
- Twenge, & Campbell. (2001). Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 321–344.
- Twenge, & Im. (2007). Changes in the need for social approval, 1958–2001. *Journal of Research in Personality*, 171-189.
- Twenge, C. H. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 1117-1142.
- Twenge, Campbell, & Freeman. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1045-1062.
- Twenge, Campbell, & Hoffman. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 1117-1142.

- Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 89-126.
- Wiener. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 418-428.
- Wong, Gardiner, Lang, & Coulon. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 878-890.
- Yu, & Miller. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 35-50.

Bijlagen overzicht

	Schalen en bijbehorende items
A	<i>Transformationeel leiderschap</i>
B	<i>Transactioneel leiderschap</i>
C	<i>Authentiek leiderschap</i>
D	<i>Affectieve betrokkenheid</i>
E	<i>Continuïteits- gerichte betrokkenheid</i>
	Uitnodiging deelname enquête
F	<i>Eerste uitnodiging</i>
G	<i>Tweede uitnodiging</i>
	Outputs SPSS
H	<i>Betrouwbaarheid test</i>
I	<i>Normaliteit test</i>
J	<i>Frequenties</i>
K	<i>Correlatiematrix</i>
L	<i>Regressie affectieve betrokkenheid met waardepatronen als moderator</i>
M	<i>Regressie affectieve betrokkenheid met affectieve waardepatronen als moderator</i>
N	<i>Regressie continuïteits- gerichte betrokkenheid met waardepatronen als moderator</i>
O	<i>Regressie continuïteits- gerichte betrokkenheid met affectieve waardepatronen als moderator</i>

Bijlagen A, B, C, D, E,

Datum:

Geslacht:

Wat is uw leeftijd?

Hoogst genoten opleiding:

hoeveel jaren bent u werkzaam in uw organisatie?

In welke sector bent u werkzaam?

Wat is uw functie?

Werk gerelateerde waarden

Vrije tijd

- 01. Ik vind het niet erg dat werk een groot deel van mijn leven inneemt
- 02. Mijn voorkeur gaat uit naar een baan waarbij ik voldoende tijd overhoud voor andere activiteiten, zoals sporten, hobby's etc.
- 03. Ik zou stoppen met werken als ik voldoende geld had

Intrinsieke beloningen

- 04. Ik vind het belangrijk dat mijn werk interessant is
- 05. Ik wil graag een baan waar ik veel kan leren
- 06. Ik vind het belangrijk een baan te hebben die betekenisvol is

Altruïstisch

- 07. Ik vind het binnen mijn werk belangrijk om een bijdrage te leveren aan het welzijn van anderen
- 08. Ik wil binnen mijn werk graag iets bijdragen aan de maatschappij
- 09. Ik wil er graag iets voor terug als ik op mijn werk een ander een gunst verleen

Sociale beloningen

- 10. Ik vind vriendschappen binnen mijn werkomgeving niet belangrijk
- 11. Ik hecht waarde aan fijne collega's
- 12. Mijn werk is een uiting van mijn persoonlijke waarden

Extrinsieke beloningen

- 13. Ik vind zaken als een goed inkomen, doorgroeimogelijkheden en/of status belangrijk binnen mijn werk
- 14. Ik verkies een baan met extra vakantiedagen boven één met een hoger inkomen en/of doorgroeimogelijkheden en/of status

Affectieve betrokkenheid

- 15. Ik zou graag tot mijn pensionering willen werken binnen mijn huidige organisatie
- 16. Ik vind het prettig om anderen over mijn organisatie te vertellen
- 17. Ik ervaar de problemen van mijn organisatie alsof het mijn eigen problemen zijn
- 18. Ik heb niet het gevoel dat ik binnen mijn organisatie als individu gezien word
- 19. Ik voel geen emotionele binding met mijn huidige organisatie
- 20. Mijn huidige organisatie betekent persoonlijk veel voor mij
- 21. Ik heb niet een sterk gevoel dat ik lid ben van mijn huidige organisatie
- 22. Ik zou snel net zo verbonden kunnen raken met een andere organisatie als mijn huidige

Continuïteit betrokkenheid

- 23. Als ik mijn huidige baan opzeg, zonder dat ik een nieuwe baan heb, ben ik niet bezorgd over mijn toekomst/carriere etc.
- 24. Op dit moment zou het erg lastig zijn om mijn baan op te zeggen, ook al zou ik het willen
- 25. Als ik nu zou beslissen mijn organisatie te verlaten zou mijn leven er te veel verstoord door raken
- 26. Het zou mij niet te veel kosten als ik nu mijn organisatie zou verlaten
- 27. Ik heb het gevoel dat ik te weinig opties heb om mijn organisatie te verlaten
- 28. Een van de belangrijkste redenen waarom ik mijn huidige organisatie niet verlaat, is vanwege het gebrek aan alternatieven
- 29. Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij mijn huidige organisatie blijf is, omdat het meer voordelen heeft dan nadelen. Een andere organisatie zal de voordelen die hier geboden worden, mogelijk niet bieden
- 30. Op dit moment blijf ik bij mijn organisatie zowel uit noodzaak als uit eigen wil (wens)

Normatieve betrokkenheid

- 31. Ik vind dat mensen te vaak van organisatie veranderen
- 32. Ik vind niet dat een medewerker altijd loyaal hoeft te zijn aan zijn/haar organisatie

- 33. Ik vind het steeds wisselen van de ene naar de andere organisatie niet onethisch
- 34. Een van de belangrijkste redenen waarom ik voor deze organisatie blijf werken is omdat ik loyaliteit belangrijk vind, en mij moreel verplicht voel om te blijven
- 35. Als ik een betere baan elders zou kunnen krijgen, zou het niet goed voelen om mijn organisatie te verlaten
- 36. Ik heb geleerd loyaal te zijn aan één organisatie
- 37. Ik vind dat iemand de organisatie waar hij/zij werkt boven alles moet plaatsen en alles moet doen wat de organisatie nodig heeft
- 38. Het is beter dat men bij één organisatie blijft gedurende zijn/haar gehele carrière

Transformationeel leiderschap

Mijn directe leidinggevende.....

- 39.is in mijn ogen succesvol en haalt hoge prestaties
- 40.verbindt zich met ons in woorden en daden
- 41.vertrouw ik volledig
- 42.maakt mij trots wanneer ik geassocieerd wordt met hem/haar
- 43.dient als een rolmodel voor mij
- 44.toont zich buitengewoon talentvol en competent in alles wat hij/zij beslist
- 45.durf ik het overwinnen van ieder obstakel toe te vertrouwen
- 46.maakt mij bewust van samen gedeelde waarden, idealen, en aspiraties
- 47.luistert naar zaken die mij bezighouden
- 48.straalt kracht en dynamiek uit
- 49.creëert het gevoel dat we met zijn allen aan een missie werken
- 50.laat mij zien hoe ik op nieuwe manieren naar problemen kan kijken
- 51.deelt een visie welke gericht is op toekomstige mogelijkheden
- 52.zorgt ervoor dat ik mijn meningen goed kan onderbouwen
- 53.geeft advies wanneer dat nodig is
- 54.behandelt mij meer als een individu dan alleen maar als een groepslid
- 55.introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen
- 56.praat optimistisch over de toekomst

Transactioneel leiderschap

Mijn directe leidinggevende.....

- 57.richt zich erg op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van wat er van mij verwacht wordt
- 58.let op mijn prestatie en waar ik moet verbeteren *
- 59.maakt mij duidelijk wat ik zal ontvangen wanneer ik doe wat gedaan moet worden (opleiding/salariëring/functie etc.)
- 60.vertelt mij wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden
- 61.houdt alle, door mij gemaakte, fouten nauwkeurig bij
- 62.is alert wat betreft het niet behalen van de normen
- 63.maakt afspraken met mij over wat ik zal ontvangen wanneer ik mijn werk goed doe (opleiding/salariëring/functie etc.)
- 64.is sterk overtuigend over zijn/haar opvattingen en waarden
- 65.beloont mij bij het verrichten van goed werk (complimenten/opleiding/salariëring etc.)

Authentiek leiderschap

Mijn directe leidinggevende.....

- 66.zegt wat hij/zij denkt
- 67.geeft het toe wanneer er fouten gemaakt zijn
- 68.vertelt mij de waarheid ook al is dit niet positief*
- 69.toont emoties die overeenkomen met zijn/haar gevoelens
- 70.heeft overtuigingen die overeenstemmen met zijn/haar daden
- 71.neemt beslissingen op basis van zijn/haar kernwaarden

72.spoort iedereen aan om voor zijn of haar mening op te komen
73.neemt moeilijke beslissingen op basis van hoogstaande ethische normen
74.vraagt om meningen die zijn/haar opvattingen uitdagen en/of tegenspreken
75.vraagt mij standpunten in te nemen die overeenstemmen met mijn kernwaarden
76.analyseert relevante gegevens alvorens een beslissing te nemen
77.luistert aandachtig naar de verschillende standpunten alvorens conclusies te trekken
78.weet hoe anderen over zijn of haar bekwaamheden denken
79.vraagt om feedback om interacties met anderen te verbeteren
80.weet wanneer het tijd is om zijn of haar standpunten opnieuw te bekijken
81.toont dat hij of zij weet hoe specifieke handelingen een impact op anderen kunnen hebben

Bijlage F

Eerste uitnodiging

Beste collega,

Mijn naam is Farida Boldewijn en ik ben werkzaam als MDFT therapeut bij het Palmhuis. Naast mijn werk volg ik de opleiding bedrijfskunde bij de Erasmus Universiteit. In het kader van mijn afstuderen doe ik onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en organisatiebetrokkenheid met daarbij de invloed van werk gerelateerde waarden van medewerkers.

Voor het verzamelen van informatie heb ik een enquête opgesteld en wil ik u hierbij uitnodigen deze in te vullen. Ik besef dat ik hiermee veel van u vraag gezien de werkdruk. Om deelname aantrekkelijker te maken zal onder deelnemers vier film-bonnen ter waarde van €15,- verloot worden. De enquête is online in te vullen via deze link <https://nl.surveymonkey.com/r/LVP8JCR> en zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen. De vragen gaan over wat u belangrijk vindt en wat u motiveert binnen de werkomgeving, en leiderschap.

Deelname aan het onderzoek is anoniem: de individuele antwoorden van medewerkers worden niet gedeeld met het management of de organisatie en worden alleen als data voor het mijn afstudeeronderzoek gebruikt.

Als u vragen heeft stel ze gerust. Ik verheug me op uw deelname en zou daar enorm mee geholpen zijn!

Vergeet niet om aan het einde van de vragenlijst uw e-mailadres in te vullen als u kans wilt maken op een film-bon.

Alvast bedankt voor uw deelname, mijn dank is groot!

Klik hier om de enquête te starten: [link invoegen]

Met vriendelijke groet,

Farida Boldewijn

Collega Stichting de Jutters, afdeling het Palmhuis en student aan de Erasmus Universiteit

Bijlage G

Tweede uitnodiging

Beste collega's,

De afgelopen twee weken hebben jullie mij enorm geholpen met jullie deelname aan mijn onderzoek. Het aantal reacties was boven verwachting. Ontzettend bedankt hiervoor!

Ik ben er bijna, maar nog niet helemaal. En daarom wil ik de collega's die de enquête nog niet hebben ingevuld, verzoeken dit alsnog te doen. Nogmaals, ik ben mij ervan bewust van hoe groot mijn verzoek is, maar als het lukt om 10 minuten hiervoor vrij te maken, zou dat heel gaaf zijn.

De enquête is online in te vullen via deze link <https://nl.surveymonkey.com/r/LVP8JCR> en vergeet niet om aan het einde van de vragenlijst uw e-mailadres in te vullen als u kans wilt maken op een film-bon ter waarde van €15, -.

Voor de collega's die mijn vorige e-mail gemist hebben, hieronder een korte beschrijving van wie ik ben en wat de aanleiding is van mijn verzoek.

Mijn naam is Farida Boldewijn en ik ben werkzaam als MDFT therapeut bij het Palmhuis (forensische kinder- en jeugdpsychiatrie). Naast mijn werk volg ik de opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. In het kader van mijn afstuderen doe ik onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en organisatiebetrokkenheid met daarbij de invloed van werk gerelateerde waarden van medewerkers. Graag zou ik uw mening willen weten over wat u belangrijk vindt, wat u motiveert binnen de werkomgeving, en hoe u leiderschap binnen uw werk ervaart.

Deelname aan het onderzoek is anoniem; de individuele antwoorden van medewerkers worden niet gedeeld met het management of de organisatie en worden alleen als data voor mijn afstudeeronderzoek gebruikt.

Vragen kunt u gerust stellen aan mij. Ik verheug me op uw deelname en alvast bedankt hiervoor, mijn dank is groot!

Klik hier om de enquête te starten: <https://nl.surveymonkey.com/r/LVP8JCR>

Met vriendelijke groet,

Farida Boldewijn

Bijlage H*Betrouwbaarheid test*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,868	14

Schaal WP

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WGWvt1	47,95	71,820	,329	,868
WGWvt2	46,57	66,457	,604	,854
WGWvt3	47,90	74,046	,135	,880
WGWintr1	46,20	63,581	,643	,852
WGWintr2	46,54	65,993	,721	,849
WGWintr3	46,28	64,090	,753	,846
WGWalt1	46,22	65,611	,712	,849
WGWalt2	47,06	72,182	,323	,868
WGWalt3	46,59	66,485	,653	,852
WGWsocio1	46,08	64,252	,695	,849
WGWsocio2	46,74	66,257	,601	,854
WGWsocio3	47,49	69,849	,419	,864
WGWextr1	46,90	67,949	,588	,856
WGWextr2	47,62	72,511	,240	,874

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	16

Schaal AL

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AULS1	48,30	96,826	,527	,934
AULS2	48,39	93,095	,694	,929
AULS3	48,26	95,724	,705	,929
AULS4	48,54	95,782	,640	,931
AULS5	48,37	96,234	,662	,930
AULS6	48,35	100,246	,564	,933
AULS7	48,56	93,119	,749	,928
AULS8	48,59	96,502	,625	,931
AULS9	48,83	92,480	,713	,929
AULS10	48,79	95,714	,690	,930
AULS11	48,34	95,244	,705	,929
AULS12	48,33	93,996	,689	,929
AULS13	48,64	98,087	,607	,931
AULS14	48,81	95,382	,612	,932
AULS15	48,65	94,665	,718	,929
AULS16	48,52	94,284	,723	,929

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,775	9

Schaal TL

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TALS1	21,26	22,515	,209	,787
TALS2	20,83	19,238	,643	,726

TALS3	20,98	19,355	,576	,735
TALS4	21,19	19,963	,567	,738
TALS5	21,45	21,411	,373	,765
TALS6	20,69	20,571	,438	,756
TALS7	21,15	19,533	,562	,737
TALS8	20,47	21,074	,337	,772
TALS9	20,71	19,610	,447	,756

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	18

Schaal TFL

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TFLS1	54,38	167,529	,569	,957
TFLS2	54,34	160,306	,775	,954
TFLS3	54,43	161,425	,758	,954
TFLS4	54,80	164,565	,725	,955
TFLS5	54,87	162,500	,768	,954
TFLS6	54,62	163,833	,737	,955
TFLS7	54,71	165,610	,667	,956
TFLS8	54,56	162,539	,696	,955
TFLS9	54,14	160,447	,736	,955
TFLS10	54,34	163,453	,712	,955
TFLS11	54,30	157,823	,848	,953
TFLS12	54,36	161,603	,733	,955
TFLS13	54,17	162,802	,722	,955
TFLS14	54,42	162,180	,716	,955
TFLS15	54,01	160,234	,795	,954
TFLS16	54,12	159,542	,776	,954
TFLS17	54,35	164,488	,644	,956
TFLS18	54,14	164,747	,707	,955

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,764	8

Schaal COB

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COB1	20,16	19,555	,515	,729
COB2	20,64	19,748	,497	,733
COB3	20,79	20,263	,481	,736
COB4	20,42	22,085	,396	,750
COB5	21,05	19,788	,603	,713
COB6	21,24	20,958	,504	,732
COB7	20,47	23,767	,197	,779
COB8	20,37	21,122	,511	,732

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,779	8

Schaal AOB

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AOB1	20,78	18,558	,438	,762
AOB2	20,18	17,555	,562	,742
AOB3	21,10	20,878	,160	,800
AOB4	20,68	18,655	,388	,770
AOB5	20,25	16,123	,665	,720
AOB6	20,76	16,587	,679	,721
AOB7	20,62	16,738	,576	,738
AOB8	20,83	18,802	,377	,772

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,877	,877	9

Schaal WP

Inter-Item Correlation Matrix

	WGWintr1	WGWintr2	WGWintr3	WGWalt1	WGWalt2	WGWalt3
WGWintr1	1,000	,612	,549	,544	,268	,391
WGWintr2	,612	1,000	,582	,533	,228	,499
WGWintr3	,549	,582	1,000	,700	,276	,630
WGWalt1	,544	,533	,700	1,000	,450	,616
WGWalt2	,268	,228	,276	,450	1,000	,343
WGWalt3	,391	,499	,630	,616	,343	1,000
WGWsocio1	,457	,570	,560	,530	,274	,559
WGWsocio2	,412	,526	,609	,539	,207	,596
WGWsocio3	,371	,342	,325	,317	,121	,279

Normaliteit test

		Statistics						
		LNAUTLS	LNNOB	LNWGW	TALS	TFLS	COB	AOB
N	Valid	120	125	120	125	125	125	125
	Missing	5	0	5	0	0	0	0
Std. Deviation		,15829	,27925	,06997	5,007	13,482	5,140	4,772
Skewness		-,762	-,568	-,055	-,863	-,837	,098	-,598
Std. Error of Skewness		,221	,217	,221	,217	,217	,217	,217
Kurtosis		,682	1,376	-,524	,986	1,098	-,768	,302
Std. Error of Kurtosis		,438	,430	,438	,430	,430	,430	,430

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
LNWGW	120	3,78	4,13	3,9507	,06997	-,055	,221	-,524	,438
Valid N (listwise)	120								

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
LNAUTLS	120	3,47	4,28	3,9605	,15829	-,762	,221	,682	,438
Valid N (listwise)	120								

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
WP	120	28	42	36,25	3,090	-,145	,221	-,394	,438
Valid N (listwise)	120								

Bijlage J*Frequenties*

		Leeftijd			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-40	63	50,4	50,4	50,4
	41-60	54	43,2	43,2	93,6
	61+	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

		Geslacht			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	23	18,4	18,7	18,7
	Vrouw	100	80,0	81,3	100,0
	Total	123	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		125	100,0		

		Dienstjaren			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Response	1	,8	,8	,8
	1	15	12,0	12,0	12,8

2	13	10,4	10,4	23,2
3	7	5,6	5,6	28,8
4	4	3,2	3,2	32,0
5	2	1,6	1,6	33,6
6	2	1,6	1,6	35,2
7	3	2,4	2,4	37,6
8	5	4,0	4,0	41,6
9	6	4,8	4,8	46,4
10	9	7,2	7,2	53,6
11	10	8,0	8,0	61,6
12	8	6,4	6,4	68,0
13	5	4,0	4,0	72,0
14	8	6,4	6,4	78,4
15	13	10,4	10,4	88,8
16	2	1,6	1,6	90,4
17	2	1,6	1,6	92,0
18	2	1,6	1,6	93,6
19	3	2,4	2,4	96,0
20	1	,8	,8	96,8
22	1	,8	,8	97,6
26	1	,8	,8	98,4
31	1	,8	,8	99,2
32	1	,8	,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

		Opleiding			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	VO	3	2,4	2,4	2,4
	MBO	12	9,6	9,8	12,2
	HBO	55	44,0	44,7	56,9
	WO	53	42,4	43,1	100,0
	Total	123	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		125	100,0		

		Sector			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Anders	9	7,2	7,3	7,3
	Neuropsychiatrie	10	8,0	8,1	15,3
	Forensische psychiatrie	17	13,6	13,7	29,0
	Persoonlijkheidsstoornissen en trauma	6	4,8	4,8	33,9
	Kinder- en jeugdpsychiatrie (licht verstandelijke beperking)	33	26,4	26,6	60,5
	Internaliserende stoornissen en infants	14	11,2	11,3	71,8
	GGZ-jeugdpreventie	14	11,2	11,3	83,1
	Orthopsychiatrie	12	9,6	9,7	92,7

	Intensieve jeugdpsychiatrie	9	7,2	7,3	100,0
	Total	124	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		125	100,0		

		Functie			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Anders	18	14,4	14,5	14,5
	Therapeut	32	25,6	25,8	40,3
	Staf functie	5	4,0	4,0	44,4
	Ondersteunende functie	12	9,6	9,7	54,0
	Behandelaar	49	39,2	39,5	93,5
	Manager	3	2,4	2,4	96,0
	Hoger management	3	2,4	2,4	98,4
	Stagiair	2	1,6	1,6	100,0
	Total	124	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		125	100,0		

TFLS			
Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	16	1	,8	,8	,8
	20	1	,8	,8	1,6
	22	1	,8	,8	2,4
	23	1	,8	,8	3,2
	24	2	1,6	1,6	4,8
	31	2	1,6	1,6	6,4
	35	2	1,6	1,6	8,0
	37	2	1,6	1,6	9,6
	38	2	1,6	1,6	11,2
	39	1	,8	,8	12,0
	41	1	,8	,8	12,8
	46	3	2,4	2,4	15,2
	47	2	1,6	1,6	16,8
	48	1	,8	,8	17,6
	50	3	2,4	2,4	20,0
	51	5	4,0	4,0	24,0
	52	4	3,2	3,2	27,2
	53	2	1,6	1,6	28,8
	54	6	4,8	4,8	33,6
	55	3	2,4	2,4	36,0
	56	5	4,0	4,0	40,0
	57	5	4,0	4,0	44,0
	58	4	3,2	3,2	47,2
	59	4	3,2	3,2	50,4
	60	6	4,8	4,8	55,2

61	3	2,4	2,4	57,6
62	5	4,0	4,0	61,6
63	5	4,0	4,0	65,6
64	4	3,2	3,2	68,8
65	8	6,4	6,4	75,2
66	3	2,4	2,4	77,6
67	1	,8	,8	78,4
68	6	4,8	4,8	83,2
69	3	2,4	2,4	85,6
70	2	1,6	1,6	87,2
72	3	2,4	2,4	89,6
73	3	2,4	2,4	92,0
74	2	1,6	1,6	93,6
75	1	,8	,8	94,4
77	2	1,6	1,6	96,0
79	2	1,6	1,6	97,6
81	1	,8	,8	98,4
82	1	,8	,8	99,2
90	1	,8	,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

AUTLS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	,8	,8	,8

4	2	1,6	1,7	2,5
4	1	,8	,8	3,3
4	3	2,4	2,5	5,8
4	2	1,6	1,7	7,5
4	1	,8	,8	8,3
4	4	3,2	3,3	11,7
4	1	,8	,8	12,5
4	1	,8	,8	13,3
4	5	4,0	4,2	17,5
4	9	7,2	7,5	25,0
4	8	6,4	6,7	31,7
4	3	2,4	2,5	34,2
4	8	6,4	6,7	40,8
4	12	9,6	10,0	50,8
4	4	3,2	3,3	54,2
4	2	1,6	1,7	55,8
4	3	2,4	2,5	58,3
4	7	5,6	5,8	64,2
4	5	4,0	4,2	68,3
4	6	4,8	5,0	73,3
4	5	4,0	4,2	77,5
4	7	5,6	5,8	83,3
4	4	3,2	3,3	86,7
4	3	2,4	2,5	89,2
4	2	1,6	1,7	90,8

	4	4	3,2	3,3	94,2
	4	2	1,6	1,7	95,8
	4	1	,8	,8	96,7
	4	1	,8	,8	97,5
	4	1	,8	,8	98,3
	4	1	,8	,8	99,2
	4	1	,8	,8	100,0
	Total	120	96,0	100,0	
Missing	System	5	4,0		
Total		125	100,0		

TALS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	1	,8	,8	,8
	11	3	2,4	2,4	3,2
	12	1	,8	,8	4,0
	13	2	1,6	1,6	5,6
	14	1	,8	,8	6,4
	15	2	1,6	1,6	8,0
	16	2	1,6	1,6	9,6
	17	2	1,6	1,6	11,2
	18	3	2,4	2,4	13,6
	19	5	4,0	4,0	17,6
	20	5	4,0	4,0	21,6

21	9	7,2	7,2	28,8
22	8	6,4	6,4	35,2
23	7	5,6	5,6	40,8
24	10	8,0	8,0	48,8
25	18	14,4	14,4	63,2
26	3	2,4	2,4	65,6
27	23	18,4	18,4	84,0
28	5	4,0	4,0	88,0
29	5	4,0	4,0	92,0
30	4	3,2	3,2	95,2
31	2	1,6	1,6	96,8
32	1	,8	,8	97,6
33	3	2,4	2,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

AOB

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	1	,8	,8	,8
	12	1	,8	,8	1,6
	13	1	,8	,8	2,4
	14	4	3,2	3,2	5,6
	15	2	1,6	1,6	7,2
	16	4	3,2	3,2	10,4
	17	2	1,6	1,6	12,0

18	3	2,4	2,4	14,4
19	4	3,2	3,2	17,6
20	5	4,0	4,0	21,6
21	7	5,6	5,6	27,2
22	13	10,4	10,4	37,6
23	9	7,2	7,2	44,8
24	14	11,2	11,2	56,0
25	4	3,2	3,2	59,2
26	13	10,4	10,4	69,6
27	10	8,0	8,0	77,6
28	15	12,0	12,0	89,6
29	3	2,4	2,4	92,0
30	5	4,0	4,0	96,0
32	3	2,4	2,4	98,4
33	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

COB					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13	2	1,6	1,6	1,6
	15	6	4,8	4,8	6,4
	16	2	1,6	1,6	8,0
	17	4	3,2	3,2	11,2
	18	11	8,8	8,8	20,0

19	2	1,6	1,6	21,6
20	12	9,6	9,6	31,2
21	8	6,4	6,4	37,6
22	8	6,4	6,4	44,0
23	9	7,2	7,2	51,2
24	9	7,2	7,2	58,4
25	9	7,2	7,2	65,6
26	5	4,0	4,0	69,6
27	3	2,4	2,4	72,0
28	7	5,6	5,6	77,6
29	11	8,8	8,8	86,4
30	6	4,8	4,8	91,2
31	1	,8	,8	92,0
32	6	4,8	4,8	96,8
33	1	,8	,8	97,6
34	2	1,6	1,6	99,2
35	1	,8	,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Bijlage K

Correlatiematrix

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TFLS	57,59	13,482	125
AUTLS	3,96	,158	120
TALS	23,59	5,007	125
AOB	23,60	4,772	125
COB	23,59	5,140	125
Leeftijd	1,56	,614	125
Geslacht	1,81	,391	123
Opleiding	3,28	,741	123
Sector	4,06	2,262	124
Functie	2,59	1,790	124
Dienstjaren	9,38	6,493	125
WP	36,25	3,090	120
WGW	3,95	,070	120

Correlations

		TFLS	AUTLS	TALS	AOB	COB	Leeftijd	Geslacht	Opleiding
TFLS	Pearson Correlation	1	,803**	,423**	,510**	,107	-,155	,135	,037
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,237	,084	,135	,687
	N	125	120	125	125	125	125	123	123
AUTLS	Pearson Correlation	,803**	1	,392**	,318**	-,008	-,084	-,031	,012
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,931	,363	,741	,900
	N	120	120	120	120	120	120	118	118
TALS	Pearson Correlation	,423**	,392**	1	,239**	,045	-,151	,219*	,041
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,007	,617	,094	,015	,649
	N	125	120	125	125	125	125	123	123
AOB	Pearson Correlation	,510**	,318**	,239**	1	,165	-,102	,048	,038
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007		,066	,259	,601	,676
	N	125	120	125	125	125	125	123	123
COB	Pearson Correlation	,107	-,008	,045	,165	1	,022	,119	-,172
	Sig. (2-tailed)	,237	,931	,617	,066		,809	,192	,058

	N	125	120	125	125	125	125	123	123
Leeftijd	Pearson Correlation	-,155	-,084	-,151	-,102	,022	1	-,201*	-,257**
	Sig. (2-tailed)	,084	,363	,094	,259	,809		,026	,004
	N	125	120	125	125	125	125	123	123
Geslacht	Pearson Correlation	,135	-,031	,219*	,048	,119	-,201*	1	,179*
	Sig. (2-tailed)	,135	,741	,015	,601	,192	,026		,050
	N	123	118	123	123	123	123	123	121
Opleiding	Pearson Correlation	,037	,012	,041	,038	-,172	-,257**	,179*	1
	Sig. (2-tailed)	,687	,900	,649	,676	,058	,004	,050	
	N	123	118	123	123	123	123	121	123
Sector	Pearson Correlation	,103	,125	,100	,109	,014	-,143	,053	,148
	Sig. (2-tailed)	,255	,175	,271	,229	,878	,112	,558	,103
	N	124	119	124	124	124	124	122	122
Functie	Pearson Correlation	-,036	-,131	-,073	,018	,047	,128	,094	,216*
	Sig. (2-tailed)	,687	,157	,423	,845	,601	,156	,304	,017
	N	124	119	124	124	124	124	122	123
Dienstjaren	Pearson Correlation	-,081	,064	-,156	-,116	,105	,413**	-,064	-,187*
	Sig. (2-tailed)	,370	,490	,083	,199	,245	,000	,481	,038
	N	125	120	125	125	125	125	123	123
WP	Pearson Correlation	,140	,156	-,007	,237**	,102	-,221*	,042	,091
	Sig. (2-tailed)	,127	,089	,940	,009	,266	,015	,648	,326
	N	120	119	120	120	120	120	118	118
WGW	Pearson Correlation	-,073	-,055	-,142	,030	,235**	-,178	-,008	-,060
	Sig. (2-tailed)	,428	,550	,121	,745	,010	,052	,928	,520
	N	120	119	120	120	120	120	118	118

		Correlations				
		Sector	Functie	Dienstjaren	WP	WGW
TFLS	Pearson Correlation	,103	-,036	-,081	,140	-,073
	Sig. (2-tailed)	,255	,687	,370	,127	,428
	N	124	124	125	120	120
AUTLS	Pearson Correlation	,125	-,131	,064	,156	-,055
	Sig. (2-tailed)	,175	,157	,490	,089	,550

	N	119	119	120	119	119
TALS	Pearson Correlation	,100	-,073	-,156	-,007	-,142
	Sig. (2-tailed)	,271	,423	,083	,940	,121
	N	124	124	125	120	120
AOB	Pearson Correlation	,109	,018	-,116	,237**	,030
	Sig. (2-tailed)	,229	,845	,199	,009	,745
	N	124	124	125	120	120
COB	Pearson Correlation	,014	,047	,105	,102	,235**
	Sig. (2-tailed)	,878	,601	,245	,266	,010
	N	124	124	125	120	120
Leeftijd	Pearson Correlation	-,143	,128	,413**	-,221*	-,178
	Sig. (2-tailed)	,112	,156	,000	,015	,052
	N	124	124	125	120	120
Geslacht	Pearson Correlation	,053	,094	-,064	,042	-,008
	Sig. (2-tailed)	,558	,304	,481	,648	,928
	N	122	122	123	118	118
Opleiding	Pearson Correlation	,148	,216*	-,187*	,091	-,060
	Sig. (2-tailed)	,103	,017	,038	,326	,520
	N	122	123	123	118	118
Sector	Pearson Correlation	1	,052	-,059	,061	,096
	Sig. (2-tailed)		,571	,515	,511	,298
	N	124	123	124	119	119
Functie	Pearson Correlation	,052	1	,130	-,042	-,012
	Sig. (2-tailed)	,571		,149	,652	,893
	N	123	124	124	119	119
Dienstjaren	Pearson Correlation	-,059	,130	1	-,113	,000
	Sig. (2-tailed)	,515	,149		,218	,998
	N	124	124	125	120	120
WP	Pearson Correlation	,061	-,042	-,113	1	,802**
	Sig. (2-tailed)	,511	,652	,218		,000
	N	119	119	120	120	120
WGW	Pearson Correlation	,096	-,012	,000	,802**	1
	Sig. (2-tailed)	,298	,893	,998	,000	
	N	119	119	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bijlage L

Regressie affectieve betrokkenheid met waardepatronen als moderator

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dienstjaren, Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd ^b	.	Enter
2	TFLS ^b	.	Enter
3	AUTLS ^b	.	Enter
4	WGW ^b	.	Enter
5	TFLSWGWB ^b	.	Enter
6	AULSWGWB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: AOB

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,111 ^a	,012	-,043	4,451	,012	,222
2	,436 ^b	,190	,136	4,051	,177	23,210
3	,436 ^c	,190	,128	4,070	,000	,023
4	,445 ^d	,198	,128	4,069	,008	1,028
5	,457 ^e	,208	,132	4,062	,011	1,384
6	,457 ^f	,209	,123	4,081	,000	,017

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,350	6	4,392	,222	,969 ^b
	Residual	2120,220	107	19,815		
	Total	2146,570	113			
2	Regression	407,212	7	58,173	3,545	,002 ^c
	Residual	1739,358	106	16,409		
	Total	2146,570	113			
3	Regression	407,589	8	50,949	3,076	,004 ^d
	Residual	1738,981	105	16,562		
	Total	2146,570	113			
4	Regression	424,603	9	47,178	2,849	,005 ^e
	Residual	1721,967	104	16,557		

	Total	2146,570	113			
5	Regression	447,435	10	44,743	2,712	,005 ^f
	Residual	1699,135	103	16,496		
	Total	2146,570	113			
6	Regression	447,718	11	40,702	2,444	,009 ^g
	Residual	1698,852	102	16,655		
	Total	2146,570	113			

a. Dependent Variable: AOB

b. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd

c. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS

d. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS, AUTLS

e. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS, AUTLS, GWG

f. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS, AUTLS, GWG, TFLSWG

g. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS, AUTLS, GWG, TFLSWG, AULSWG

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	22,651	3,177		7,128	,000		
	Leeftijd	,363	,794	,051	,458	,648	,743	1,345
	Geslacht	-,118	1,117	-,011	-,106	,916	,927	1,079
	Opleiding	,309	,618	,053	,500	,618	,810	1,234
	Sector	,120	,187	,063	,642	,522	,968	1,033
	Functie	,005	,249	,002	,022	,983	,864	1,158
	Dienstjaren	-,048	,070	-,074	-,690	,492	,804	1,244
2	(Constant)	14,437	3,357		4,301	,000		
	Leeftijd	,563	,724	,079	,778	,438	,741	1,349
	Geslacht	-,269	1,017	-,024	-,265	,792	,926	1,080
	Opleiding	,271	,562	,047	,482	,631	,810	1,235
	Sector	,039	,171	,020	,227	,821	,959	1,043
	Functie	,011	,227	,005	,051	,960	,864	1,158
	Dienstjaren	-,044	,064	-,067	-,689	,492	,803	1,245
	TFLS	,147	,031	,426	4,818	,000	,979	1,021

3	(Constant)	16,610	14,795		1,123	,264		
	Leeftijd	,556	,729	,078	,764	,447	,738	1,355
	Geslacht	-,286	1,028	-,026	-,279	,781	,915	1,093
	Opleiding	,272	,565	,047	,482	,631	,810	1,235
	Sector	,040	,172	,021	,235	,815	,956	1,046
	Functie	,004	,233	,002	,017	,987	,823	1,215
	Dienstjare n	-,042	,066	-,064	-,638	,525	,767	1,304
	TFLS	,154	,053	,445	2,892	,005	,327	3,063
	AUTLS	-,638	4,228	-,024	-,151	,880	,317	3,152
4	(Constant)	-7,042	27,626		-,255	,799		
	Leeftijd	,739	,750	,104	,984	,327	,696	1,438
	Geslacht	-,252	1,028	-,022	-,245	,807	,914	1,094
	Opleiding	,352	,570	,061	,618	,538	,794	1,259
	Sector	,023	,173	,012	,134	,894	,947	1,056
	Functie	-,007	,234	-,003	-,030	,976	,822	1,217
	Dienstjare n	-,047	,066	-,071	-,706	,482	,763	1,310
	TFLS	,155	,053	,449	2,919	,004	,326	3,065
	AUTLS	-,494	4,230	-,018	-,117	,907	,317	3,155
	WGW	5,704	5,627	,093	1,014	,313	,922	1,085
5	(Constant)	-1,487	27,976		-,053	,958		
	Leeftijd	,736	,749	,103	,983	,328	,696	1,438
	Geslacht	-,251	1,027	-,022	-,245	,807	,914	1,094
	Opleiding	,279	,573	,048	,487	,627	,785	1,274
	Sector	,034	,173	,018	,199	,843	,944	1,060
	Functie	-,026	,234	-,011	-,113	,910	,817	1,223
	Dienstjare n	-,050	,066	-,077	-,767	,445	,761	1,314
	TFLS	,147	,053	,425	2,744	,007	,321	3,119
	AUTLS	-1,116	4,255	-,041	-,262	,794	,312	3,205
	WGW	5,122	5,639	,083	,908	,366	,915	1,093
	TFLSWGW	,490	,417	,113	1,176	,242	,828	1,207
6	(Constant)	-1,523	28,112		-,054	,957		
	Leeftijd	,736	,753	,103	,978	,330	,696	1,438
	Geslacht	-,225	1,051	-,020	-,215	,831	,881	1,135
	Opleiding	,289	,580	,050	,498	,620	,771	1,297
	Sector	,032	,175	,017	,182	,856	,932	1,073
	Functie	-,029	,235	-,012	-,122	,903	,813	1,230
	Dienstjare n	-,050	,067	-,076	-,747	,457	,754	1,326

TFLS	,147	,054	,426	2,734	,007	,320	3,126
AUTLS	-1,213	4,339	-,045	-,279	,780	,303	3,301
WGW	5,205	5,701	,085	,913	,363	,903	1,107
TFLSWG W	,413	,726	,095	,569	,571	,275	3,631
AULSWG W	8,022	61,567	,022	,130	,897	,267	3,747

a. Dependent Variable: AOB

Bijlage M

Regressie affectieve betrokkenheid met affectieve waardepatronen als moderator

Model	Variables Entered/Removed ^a		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd ^b	.	Enter
2	TFLS ^b	.	Enter
3	AUTLS ^b	.	Enter
4	WP ^b	.	Enter
5	WPTFL ^b	.	Enter
6	WPAL ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: AOB

b. All requested variables entered.

Model Summary ^g						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change in R Square	F Change
1	,111 ^a	,012	-,043	4,451	,012	,222
2	,436 ^b	,190	,136	4,051	,177	23,210
3	,436 ^c	,190	,128	4,070	,000	,023
4	,481 ^d	,231	,164	3,984	,041	5,551
5	,481 ^e	,231	,156	4,003	,000	,010
6	,497 ^f	,247	,166	3,980	,016	2,191

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,350	6	4,392	,222	,969 ^b
	Residual	2120,220	107	19,815		
	Total	2146,570	113			
2	Regression	407,212	7	58,173	3,545	,002 ^c
	Residual	1739,358	106	16,409		
	Total	2146,570	113			
3	Regression	407,589	8	50,949	3,076	,004 ^d
	Residual	1738,981	105	16,562		
	Total	2146,570	113			
4	Regression	495,706	9	55,078	3,470	,001 ^e
	Residual	1650,864	104	15,874		
	Total	2146,570	113			
5	Regression	495,865	10	49,587	3,094	,002 ^f
	Residual	1650,705	103	16,026		
	Total	2146,570	113			
6	Regression	530,581	11	48,235	3,045	,001 ^g
	Residual	1615,990	102	15,843		
	Total	2146,570	113			

a. Dependent Variable: AOB

b. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd

c. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS

d. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS, AUTLS

e. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS, AUTLS, WP

f. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS, AUTLS, WP, WPTFL

g. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TFLS, AUTLS, WP, WPTFL, WPAL

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients			Collinearity Statistics	
							Toleranc e	VIF
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.		
1	(Constant)	22,651	3,177		7,128	,000		
	Leeftijd	,363	,794	,051	,458	,648	,743	1,345
	Geslacht	-,118	1,117	-,011	-,106	,916	,927	1,079
	Opleiding	,309	,618	,053	,500	,618	,810	1,234
	Sector	,120	,187	,063	,642	,522	,968	1,033
	Functie	,005	,249	,002	,022	,983	,864	1,158
	Dienstjare n	-,048	,070	-,074	-,690	,492	,804	1,244
2	(Constant)	14,437	3,357		4,301	,000		
	Leeftijd	,563	,724	,079	,778	,438	,741	1,349
	Geslacht	-,269	1,017	-,024	-,265	,792	,926	1,080
	Opleiding	,271	,562	,047	,482	,631	,810	1,235
	Sector	,039	,171	,020	,227	,821	,959	1,043
	Functie	,011	,227	,005	,051	,960	,864	1,158
	Dienstjare n	-,044	,064	-,067	-,689	,492	,803	1,245
	TFLS	,147	,031	,426	4,818	,000	,979	1,021
3	(Constant)	16,610	14,795		1,123	,264		
	Leeftijd	,556	,729	,078	,764	,447	,738	1,355
	Geslacht	-,286	1,028	-,026	-,279	,781	,915	1,093
	Opleiding	,272	,565	,047	,482	,631	,810	1,235
	Sector	,040	,172	,021	,235	,815	,956	1,046
	Functie	,004	,233	,002	,017	,987	,823	1,215
	Dienstjare n	-,042	,066	-,064	-,638	,525	,767	1,304
	TFLS	,154	,053	,445	2,892	,005	,327	3,063
	AUTLS	-,638	4,228	-,024	-,151	,880	,317	3,152
4	(Constant)	6,422	15,116		,425	,672		
	Leeftijd	,877	,726	,123	1,208	,230	,712	1,404
	Geslacht	-,322	1,007	-,029	-,320	,750	,915	1,093
	Opleiding	,266	,553	,046	,480	,632	,810	1,235

	Sector	,042	,168	,022	,250	,803	,956	1,046
	Functie	,006	,228	,002	,026	,979	,823	1,215
	Dienstjaren	-,040	,064	-,060	-,615	,540	,767	1,304
	TFLS	,143	,052	,415	2,747	,007	,324	3,084
	AUTLS	-,756	4,140	-,028	-,183	,855	,317	3,152
	WP	,299	,127	,212	2,356	,020	,918	1,090
5	(Constant)	6,702	15,448		,434	,665		
	Leeftijd	,875	,730	,123	1,198	,234	,711	1,406
	Geslacht	-,325	1,012	-,029	-,321	,749	,914	1,095
	Opleiding	,264	,556	,046	,474	,637	,809	1,237
	Sector	,043	,169	,022	,253	,801	,954	1,048
	Functie	,003	,231	,001	,013	,990	,810	1,235
	Dienstjaren	-,039	,065	-,060	-,609	,544	,766	1,305
	TFLS	,144	,053	,416	2,732	,007	,322	3,109
	AUTLS	-,824	4,215	-,030	-,195	,845	,309	3,237
	WP	,298	,128	,211	2,335	,021	,915	1,093
	WPTFL	,001	,009	,009	,100	,921	,949	1,054
6	(Constant)	4,268	15,447		,276	,783		
	Leeftijd	,826	,726	,116	1,137	,258	,710	1,409
	Geslacht	-,077	1,020	-,007	-,075	,940	,889	1,125
	Opleiding	,263	,553	,045	,475	,636	,809	1,237
	Sector	,024	,169	,013	,144	,886	,948	1,054
	Functie	,035	,231	,014	,151	,881	,803	1,246
	Dienstjaren	-,033	,064	-,051	-,518	,605	,763	1,310
	TFLS	,131	,053	,379	2,467	,015	,313	3,196
	AUTLS	-,324	4,205	-,012	-,077	,939	,307	3,258
	WP	,319	,128	,226	2,499	,014	,903	1,107
	WPTFL	-,023	,018	-,233	-1,255	,212	,214	4,673
	WPAL	2,365	1,598	,273	1,480	,142	,216	4,621

a. Dependent Variable: AOB

Bijlage N

Regressie continuïteits- gerichte betrokkenheid met waardepatronen als moderator

Variables Entered/Removed ^a				Model Summary ^e						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method						Change Statistics	
1	Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd ^b	.	Enter					Std. Error of the Estimate	R Square	F Change
2	TALS ^b	.	Enter							
3	WGW ^b	.	Enter							
4	TALSWG ^b	.	Enter							

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,293 ^a	,086	,035	4,926	,086	1,696
2	,302 ^b	,091	,032	4,935	,005	,597
3	,370 ^c	,137	,072	4,832	,046	5,608
4	,385 ^d	,148	,075	4,823	,011	1,408

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	246,885	6	41,147	1,696	,129 ^b
	Residual	2620,907	108	24,268		
	Total	2867,791	114			
2	Regression	261,417	7	37,345	1,533	,164 ^c
	Residual	2606,374	107	24,359		
	Total	2867,791	114			
3	Regression	392,386	8	49,048	2,100	,042 ^d
	Residual	2475,405	106	23,353		
	Total	2867,791	114			
4	Regression	425,150	9	47,239	2,031	,043 ^e
	Residual	2442,641	105	23,263		
	Total	2867,791	114			

a. Dependent Variable: COB

b. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd

c. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TALS

d. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TALS, WGW

e. Predictors: (Constant), Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd, TALS, WGW, TALSWG

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics Tolerance
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	23,770	3,515		6,762	,000	
	Leeftijd	,051	,876	,006	,059	,953	,745
	Geslacht	2,108	1,209	,166	1,744	,084	,934
	Opleiding	-1,447	,681	-,217	-2,127	,036	,811
	Sector	-,037	,205	-,017	-,178	,859	,969
	Functie	,086	,275	,031	,313	,755	,863
	Dienstjaren	,088	,078	,116	1,130	,261	,807
2	(Constant)	25,485	4,163		6,121	,000	
	Leeftijd	,015	,879	,002	,017	,986	,743
	Geslacht	2,281	1,232	,180	1,852	,067	,903
	Opleiding	-1,457	,682	-,219	-2,137	,035	,810
	Sector	-,027	,206	-,012	-,131	,896	,965
	Functie	,074	,276	,027	,268	,789	,860
	Dienstjaren	,085	,078	,112	1,088	,279	,805
	TALS	-,081	,105	-,073	-,772	,442	,944
3	(Constant)	-40,044	27,970		-1,432	,155	
	Leeftijd	,528	,887	,064	,596	,553	,698
	Geslacht	2,289	1,206	,180	1,898	,060	,903
	Opleiding	-1,227	,675	-,184	-1,818	,072	,793
	Sector	-,076	,203	-,035	-,375	,708	,955
	Functie	,044	,271	,016	,163	,871	,858
	Dienstjaren	,075	,076	,099	,979	,330	,802
	TALS	-,036	,104	-,032	-,344	,732	,913
	WGW	16,015	6,763	,225	2,368	,020	,900
4	(Constant)	-43,837	28,098		-1,560	,122	
	Leeftijd	,599	,887	,073	,675	,501	,695
	Geslacht	2,005	1,227	,158	1,634	,105	,868
	Opleiding	-1,314	,678	-,197	-1,940	,055	,784
	Sector	-,036	,205	-,016	-,174	,862	,929
	Functie	,050	,270	,018	,185	,853	,858
	Dienstjaren	,070	,076	,093	,924	,357	,800
	TALS	-,061	,106	-,056	-,577	,565	,875
	WGW	17,288	6,834	,243	2,530	,013	,878
	TALSWGW	1,621	1,366	,117	1,187	,238	,832

Bijlage O

Regressie continuïteits- gerichte betrokkenheid met affectieve waardepatronen als moderator

Variables Entered/Removed ^a			Model Summary ^e						
Variables Entered	Variables Removed	Method						Change Statistics	
			Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
Dienstjaren , Sector, Geslacht, Functie, Opleiding, Leeftijd ^b	.	Enter	1	,293 ^a	,086	,035	4,926	,086	1,696
TALS ^b	.	Enter	2	,302 ^b	,091	,032	4,935	,005	,597
WP ^b	.	Enter	3	,327 ^c	,107	,040	4,915	,016	1,879
WPTL ^b	.	Enter	4	,331 ^d	,110	,033	4,931	,003	,306

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	246,885	6	41,147	1,696	,129 ^b
	Residual	2620,907	108	24,268		
	Total	2867,791	114			
2	Regression	261,417	7	37,345	1,533	,164 ^c
	Residual	2606,374	107	24,359		
	Total	2867,791	114			
3	Regression	306,818	8	38,352	1,587	,137 ^d
	Residual	2560,973	106	24,160		
	Total	2867,791	114			
4	Regression	314,264	9	34,918	1,436	,182 ^e
	Residual	2553,527	105	24,319		
	Total	2867,791	114			

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics Tolerance
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	23,770	3,515		6,762	,000	
	Leeftijd	,051	,876	,006	,059	,953	,745
	Geslacht	2,108	1,209	,166	1,744	,084	,934
	Opleiding	-1,447	,681	-,217	-2,127	,036	,811
	Sector	-,037	,205	-,017	-,178	,859	,969
	Functie	,086	,275	,031	,313	,755	,863
	Dienstjaren	,088	,078	,116	1,130	,261	,807
2	(Constant)	25,485	4,163		6,121	,000	
	Leeftijd	,015	,879	,002	,017	,986	,743
	Geslacht	2,281	1,232	,180	1,852	,067	,903
	Opleiding	-1,457	,682	-,219	-2,137	,035	,810
	Sector	-,027	,206	-,012	-,131	,896	,965
	Functie	,074	,276	,027	,268	,789	,860
	Dienstjaren	,085	,078	,112	1,088	,279	,805
	TALS	-,081	,105	-,073	-,772	,442	,944
3	(Constant)	17,411	7,203		2,417	,017	
	Leeftijd	,246	,891	,030	,276	,783	,716
	Geslacht	2,272	1,227	,179	1,853	,067	,903
	Opleiding	-1,473	,679	-,221	-2,168	,032	,810
	Sector	-,035	,205	-,016	-,169	,866	,965
	Functie	,075	,275	,027	,273	,785	,860
	Dienstjaren	,087	,077	,115	1,126	,263	,804
	TALS	-,075	,104	-,068	-,714	,477	,942
	WP	,211	,154	,130	1,371	,173	,943
4	(Constant)	17,334	7,228		2,398	,018	
	Leeftijd	,251	,894	,030	,280	,780	,716
	Geslacht	2,090	1,274	,165	1,641	,104	,842
	Opleiding	-1,549	,695	-,233	-2,228	,028	,778
	Sector	-,007	,212	-,003	-,032	,975	,910
	Functie	,084	,276	,030	,302	,763	,858
	Dienstjaren	,087	,078	,115	1,122	,264	,804
	TALS	-,074	,105	-,067	-,709	,480	,942
	WP	,225	,156	,138	1,438	,153	,918
	WPTL	,018	,033	,056	,553	,581	,830

