

# HOE GROEN IS HET GRAS?

*Een onderzoek naar het effect van werkdruk op de vertrekgenigheid en de modererende rol van leiderschapsstijlen*

*Auteur: Jaimy Schutte*



# HOE GROEN IS HET GRAS?

*Een onderzoek naar het effect van werkdruk op de vertrekgenueidheid en de modererende rol van leiderschapstijlen*

Auteur: Jaimy Schutte

Studentnummer: 372849

Opleiding: Master Bestuurskunde

Specialisatie: Management van Human Resources en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Scriptiebegeleider: dr. Nele Canaerts

Tweede lezer: prof. dr. Laura den Dulk

Inleverdatum: 6 november 2020

Master scriptie

# Voorwoord

*“Only those who attempt the absurd can achieve the impossible”*

- Albert Einstein

‘Eindelijk, blijheid, trots’, deze woorden geven mijn gevoel weer toen ik besepte dat mijn scriptietijd ten einde was gekomen. Voor u ligt mijn scriptie ‘Hoe groen is het gras?’ ter afronding van de master Management van Human Resources en Verandering van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Wanneer iemand vertelt dat het schrijven van een afstudeerscriptie een hectische tijd is, kan ik dat alleen maar beamen. In het begin denk je dat het wel mee zal vallen, maar gedurende de tijd vordert krijg je een rollercoaster aan emoties te verwerken.

*Inspiratie*, het gevoel wanneer alle puzzelstukjes op hun plek vallen en je de juiste woorden weet te vinden om het stuk af te ronden. Je vergeet de wereld om je heen en minuten, uren gaan voorbij totdat het stuk daadwerkelijk is afgerond.

*Blijheid*, wanneer je het stuk eindelijk hebt afgerond na al die uren die aan het schrijven zijn besteed en je klaar bent om het op te sturen naar je scriptiebegeleider.

*Frustratie*, helaas krijg je daar ook vaak mee te maken, soms te vaak. Wanneer de juiste literatuur vinden niet lukt, de juiste woorden op papier zetten niet lukt, SPSS voor de zoveelste keer niet meewerkt, en zo kan ik nog meer voorbeelden noemen waar ik tegenaan liep.

Bovenstaande emoties hebben op dit moment plaats gemaakt voor een zeer *trots* gevoel. Door het schrijven van mijn scriptie heb ik meer kennis opgedaan over vertrekgenueidheid, werkdruk en leiderschap. Daarnaast heb ik geleerd hoe ik een vragenlijst moet uitzetten en hoe ik deze data moet analyseren. Met dank aan vele YouTube tutorials over SPSS, is het mij gelukt om de nodige kennis op te doen om de juiste regressieanalyses uit te voeren. Ik kan niet anders dan trots zijn op mijn prestaties.

Zeker toen ik gedurende mijn scriptietijd te maken kreeg met een armblessure, wat een grote hinder veroorzaakte in mijn schrijfproces. *“Only those who attempt the absurd can achieve the impossible”*, aldus mijn openingsquote van Albert Einstein, is zeker van toepassing wanneer ik terugblik op hoe het mij is gelukt om alsnog mijn scriptie af te ronden.

Allereerst wil ik graag mijn lieve zus, Lindy Schutte, in het bijzonder bedanken. Zonder haar hulp zou mijn scriptie nu niet voor u liggen. Zij was mijn paar handen toen ik zelf niet in staat was om het typewerk uit te voeren. Al het geduld dat zij had om alles wat ik dicteerde uit te typen, blijft voor mij heel bijzonder. Lindy, bedankt voor al jouw hulp!

Daarnaast wil ik graag mijn ouders bedanken voor al het vertrouwen in mij en voor hun steun in tijden dat ik niet zeker wist of ik mijn scriptie nog kon afronden.

Mijn scriptiebegeleidster, dr. Nele Cannaerts, en tweede lezer, prof. dr. Laura den Dulk, wil ik bedanken voor hun kritische blikken en feedback op mijn geschreven stukken. Dit heeft mijn scriptie gevormd tot een stuk waar ik trots op mag zijn.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Jaimy Schutte

Den Haag, november 2020

# Managementsamenvatting

In de zorg is sprake van een tekort aan personeel, terwijl de vraag naar zorg blijft toenemen mede door de vergrijzing waar Nederland mee te maken heeft. Zorgpersoneel komt hierdoor in de positie om gemakkelijk van werkgever te wisselen, aangezien zorgpersoneel schaars is. Dit vertrek van medewerkers heeft negatieve gevolgen voor de organisatie, zowel financiële als prestatiegerichte gevolgen. Het is daarom van belang inzicht te krijgen in welke factoren dit vertrek beïnvloeden.

Huidig onderzoek draagt hieraan bij door het effect van werkdrukervaring op de vertrekgenigheid te onderzoeken. Aangezien vertrekgenigheid een goede voorspeller van daadwerkelijk vertrek blijkt te zijn, spreekt huidig onderzoek enkel over vertrekgenigheid. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen sector- en organisatievertrekgenigheid. De literatuur voorspelt dat de neiging om de sector of organisatie te verlaten, toeneemt naarmate meer werkdruk wordt ervaren. Daarnaast wordt onderzocht welk effect leiderschap heeft op deze relatie, aangezien de literatuur voorspelt dat de juiste leiderschapsstijl zowel een rol kan spelen bij het verminderen van werkdruk als vertrekgenigheid. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag: *“Wat is het effect van ervaren werkdruk en leiderschapsstijl op de vertrekgenigheid van medewerkers binnen Topaz?”*

Met behulp van kwantitatief onderzoek wordt naar een antwoord op de hoofdvraag gezocht. De online vragenlijst is afgenomen bij ouderenzorginstelling Topaz, waarbij gebruik gemaakt is van een enkelvoudige, aselechte steekproef. In totaal hebben alle medewerkers van Topaz (N=1.968) een uitnodiging gekregen, waarvan 306 medewerkers de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

Werkdruk wordt gemeten op basis van subjectieve, kwantitatieve werkdruk. De drie leiderschapsstijlen worden gedefinieerd aan de hand van de Full-Range Leadership Theory (FRLT), namelijk laissez-faire, transactioneel en transformatieel.

Resultaten van huidig onderzoek tonen dat het ervaren van werkdruk positief gerelateerd is aan zowel de sector- als de organisatievertrekgenigheid. De neiging om zowel de sector of de organisatie te verlaten neemt toe wanneer meer werkdruk wordt ervaren. Echter wanneer de energiebronnen *zelfstandigheid*, *beslissingsruimte* en *collega-support* ter controle worden toegevoegd, blijkt werkdruk geen significante relatie meer te hebben met vertrekgenigheid. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de leiderschapsstijlen verschillende uitkomsten tonen bij de afhankelijke variabelen sector- en organisatievertrekgenigheid.

Bij de afhankelijke variabele sectorvertrekgenigheid zijn geen significante interactie-effecten gevonden. Enkel een significant verband is gevonden in de vorm van een directe relatie tussen de twee leiderschapsstijlen laissez-faire (positief verband) en transformatieel (negatief verband) met betrekking tot de sectorvertrekgenigheid.

Bij de afhankelijke variabele organisatievertrekgenigheid is een significant interactie-effect gevonden bij laissez-faire leiderschap. Laissez-faire leiderschap heeft een positief effect op de relatie tussen ervaren werkdruk en organisatievertrekgenigheid. Wanneer een medewerker meer werkdruk ervaart in combinatie met een hoge mate van laissez-faire leiderschap, wordt de neiging de sector te verlaten groter. De drie leiderschapsstijlen tonen allen een directe relatie met betrekking tot de organisatievertrekgenigheid: laissez-faire (positief verband), transactioneel (negatief verband) en transformatieel (negatief verband).

Voor vervolgonderzoek is het aan te bevelen om ook vragen over kwalitatieve werkdruk toe te voegen. Op deze wijze kan een completer beeld van werkdruk worden weergegeven. Daarnaast kunnen andere factoren worden onderzocht die mogelijk vertrekgenigheid stimuleren, enkele voorbeelden zijn betrokkenheid en tevredenheid van het werk en/of de organisatie.

Om de vertrekgenigheid te verminderen is het voor Topaz van belang om de werkdruk en energiebronnen te monitoren. Daarnaast moet de laissez-faire leiderschapsstijl in zo min mogelijke mate aanwezig zijn, terwijl de transformatieel leiderschapsstijl juist zo veel mogelijk gehanteerd moet worden.

**Kernwoorden:** Vertrekgenigheid - Werkdruk - Leiderschap - Leiderschapsstijlen - Zorgsector

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord.....</b>	<b>3</b>
<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>4</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabel-, figuur- en afkortingenlijst .....</b>	<b>8</b>
Tabellijst .....	8
Figuurlijst .....	8
Afkortingenlijst .....	9
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding .....</b>	<b>10</b>
1.1    Aanleiding.....	10
1.2    Probleemstelling.....	11
1.3    Relevantie.....	12
1.3.1    Wetenschappelijke relevantie.....	12
1.3.2    Bestuurskundige relevantie.....	12
1.3.3    Maatschappelijke relevantie .....	12
1.4    Leeswijzer .....	13
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader .....</b>	<b>14</b>
2.1 Vertrekgeneigdheid.....	14
2.2 Werkdruk.....	15
2.2.1 Definitie van werkdruk .....	15
2.2.2 Theoretische modellen van werkdruk.....	15
2.2.2.1 Demand-Control model .....	16
2.2.2.2 Effort-Reward Imbalance model.....	156
2.2.2.2 Job Demands-Resources model.....	17
2.2.3 Werkdruk en vertrekgeneigdheid .....	19
2.3 Leiderschap.....	19
2.3.1    Definitie leiderschap.....	19
2.3.1.1 Verschillende benaderingen van leiderschap .....	20
2.3.2    The Full-Range Leadership Theory .....	20
2.3.2.1 Laissez-faire leiderschap .....	21
2.3.2.2 Transactioneel leiderschap .....	21
2.3.2.3 Transformationeel leiderschap .....	22

2.3.3	Leiderschap en werkdruk .....	23
2.3.3.1	Sociale steun .....	23
2.3.3.2	Feedback .....	23
2.3.3.3	Optimaal werkklimaat.....	24
2.3.3.4	Concluderend.....	24
2.3.4	Leiderschap en vertrekgeneidheid .....	24
2.3.5	Leiderschap, werkdruk en vertrekgeneidheid.....	25
2.4	Conceptueel model .....	26
<b>Hoofdstuk 3: Methodologie .....</b>		<b>27</b>
3.1	Onderzoeksstrategie .....	27
3.2	Meetinstrumenten .....	27
3.2.1	Vertrekgeneidheid.....	27
3.2.1.1	Sectorvertrekgeneidheid.....	28
3.2.1.2	Organisatievertrekgeneidheid .....	28
3.2.2	Ervaren werkdruk .....	28
3.2.3	Leiderschapsstijlen .....	29
3.2.3.1	Laissez-faire leiderschap .....	29
3.2.3.2	Transactioneel leiderschap .....	29
3.2.3.3	Transformationeel leiderschap.....	30
3.2.4	Controlevariabelen .....	30
3.2.4.1	Geslacht, leeftijd, deel/voltime en zorgfunctie .....	30
3.2.4.2	Energiebronnen .....	30
3.3	Steekproefbeschrijving.....	31
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten .....</b>		<b>34</b>
4.1	Beschrijvende statistiek.....	34
1.4.1	Afhankelijke variabele: vertrekgeneidheid.....	34
1.4.2	Onafhankelijke variabele: ervaren werkdruk.....	35
1.4.3	Modererende variabele(n): leiderschapsstijlen .....	36
4.2	Correlatietabel.....	36
4.3	Resultaten regressieanalyse sectorvertrekgeneidheid .....	38
4.4	Resultaten regressieanalyse organisatievertrekgeneidheid .....	41
<b>Hoofdstuk 5: Conclusie .....</b>		<b>46</b>
<b>Hoofdstuk 6: Discussie en aanbevelingen .....</b>		<b>48</b>
6.1	Discussie .....	48

6.2	Aanbevelingen.....	49
6.2.1	Aanbeveling 1: <i>werkdruk</i> .....	49
6.2.2	Aanbeveling 2: <i>energiebronnen</i> .....	50
6.2.3	Aanbeveling 3: <i>leiderschapsstijlen</i> .....	50
	<b>Literatuurlijst: .....</b>	<b>52</b>
	<b>BIJLAGE A: Operationalisatie .....</b>	<b>57</b>
	<b>BIJLAGE B: Factoranalyse .....</b>	<b>60</b>
	<b>BIJLAGE C: Berichtgeving .....</b>	<b>64</b>
	<b>BIJLAGE D: Verwijderde items uit MLQ.....</b>	<b>65</b>
	<b>BIJLAGE E: Beschrijvende statistiek .....</b>	<b>66</b>

# Tabel-, figuur- en afkortingenlijst

## Tabellijst

Tabel 1. Werkdruk en leiderschapsstijlen. ....	24
Tabel 2. Verwachte relaties tussen leiderschap/werkdruk/vertrekgeneigdheid.....	25
Tabel 3. KMO en Cronbach's Alpha energiebronnen. ....	31
Tabel 4. Beschrijving respondenten. ....	32
Tabel 5. Overgeplaatste respondenten uit functiecategorie overig. ....	33
Tabel 6. Correlatiematrix.....	37
Tabel 7. Meervoudige regressieanalyse organisatievertrekgeneigdheid. ....	39
Tabel 8. Meervoudige regressieanalyse organisatievertrekgeneigdheid. ....	42
Tabel A. Operationalisatie vertrekgeneigdheid, werkdruk en leiderschapsstijlen. ....	57
Tabel B1. Component matrix sectorvertrekgeneigdheid. ....	60
Tabel B2. Component matrix organisatievertrekgeneigdheid. ....	60
Tabel B3. Component matrix organisatievertrekgeneigdheid minus item 2. ....	60
Tabel B4. Component matrix werkdruk. ....	60
Tabel B5. Component matrix laissez-faire leiderschap. ....	60
Tabel B6. Component matrix laissez-faire leiderschap (minus item 8).....	60
Tabel B7. Component matrix transactioneel leiderschap. ....	61
Tabel B8. Component matrix transactioneel leiderschap minus item 20.....	61
Tabel B9 Pattern matrix transactioneel leiderschap minus item 20 (2 factoren).....	61
Tabel B10. Component matrix transformationeel leiderschap.....	61
Tabel B11. Pattern matrix transformationeel leiderschap (4 factoren).....	62
Tabel B12. Pattern matrix energiebronnen.....	62
Tabel B13. Component matrix energiebron zelfstandigheid. ....	63
Tabel B14. Component matrix energiebron beslissingsruimte. ....	63
Tabel B15. Component matrix energiebron collega-support.....	63
Tabel D. Verwijderde items uit de MLQ.....	63

## Figuurlijst

Figuur 1. 'Demand-Control model' (Eigen vertaling op basis van Karasek, 1979, p. 288) .....	16
Figuur 2. 'Effort-Reward Imbalance model' (Eigen vertaling op basis van Siegrist, 1996, p. 30).....	17
Figuur 3. Het JD-R model (Eigen vertaling op basis van Bakker & Demerouti, 2007, p. 313). ....	18
Figuur 4. Conceptueel model. ....	26
Figuur 5. Percentage vertrekgeneigdheid sector en organisatie. ....	34
Figuur 6. Percentage vertrekgeneigdheid man versus vrouw.....	34
Figuur 7. Werkdrukervaring binnen de organisatie, man versus vrouw en zorgfunctie versus niet-zorgfunctie.....	35
Figuur 8. Werkdrukervaring man versus vrouw en zorgfunctie versus niet-zorgfunctie.....	35
Figuur 9. Interactie effect laissez-faire leiderschap (organisatievertrekgeneigdheid).....	43
Figuur E1. Mate ervaren laissez-faire leiderschapsstijl. ....	66
Figuur E2. Mate ervaren transactionele leiderschapsstijl.....	66
Figuur E3. Mate ervaren transformationele leiderschapsstijl.....	66



## Afkortingenlijst

<b>Afkorting</b>	<b>Uitwerking</b>
<b>VWS</b>	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
<b>PBL</b>	Planbureau voor de Leefomgeving
<b>CBS</b>	Centraal Bureau Statistiek
<b>V&amp;VN</b>	Beroepsvereniging Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland
<b>DCM</b>	Demand-Control model
<b>ERI-model</b>	Effort-Reward Imbalance model
<b>JD-R model</b>	Job Demands-Resources model
<b>FRLT</b>	Full-Range Leadership Theory
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>MLQ</b>	Multifactor Leadership Questionnaire

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Organisaties krijgen steeds vaker te maken met een uitstroom van medewerkers, wat zeker in de zorgsector voelbaar is (Steijn & Groeneveld, 2013; Commissie Werken in de Zorg, 2018). Nederland heeft te maken met een vergrijzing, waardoor de vraag naar zorg en zorgpersoneel blijft toenemen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2018; Planbureau voor de Leefomgeving (PBL), 2019). Echter gaat deze vergrijzing gepaard met een afname van de potentiële beroepsbevolking, waardoor sprake is van een tekort aan personeel om aan de gevraagde behoeften te voldoen (Jones, 2008; Centraal Bureau Statistiek (CBS), 2015). De vraag naar zorgpersoneel ligt hoog en het aanbod is zeer beperkt, hierdoor wordt nieuw zorgpersoneel vinden schaars (Jones, 2008). Dit geeft zorgpersoneel de gunstige positie om makkelijk van werkgever te kunnen wisselen (Jones, 2008). De loopbaan van medewerkers wordt niet altijd meer voortgezet bij één en dezelfde werkgever, maar een wisseling van werkgever vindt steeds vaker plaats (Steijn & Groeneveld, 2013). Huidig onderzoek maakt hierin het onderscheid waar de loopbaan wordt voortgezet, binnen of buiten de huidige sector (Pitts et al., 2011).

Het vertrek van medewerkers heeft nadelige gevolgen voor de organisatie, zowel financiële als prestatiegerichte gevolgen (Meier & Hicklin, 2007; Pitts et al., 2011; Steijn & Groeneveld, 2013). Zeker in de zorgsector is het van belang dat de geleverde zorg van goede kwaliteit is, waardoor voldoende personeel nodig is om hieraan te voldoen (Hayes et al., 2006; Jones, 2008). Het is daarom van belang dat zorgorganisaties inzicht krijgen in wat het vertrek van medewerkers beïnvloed en wat gedaan kan worden om de huidige medewerkers te behouden.

Met behulp van *'push'* en *'pull'* factoren kunnen de beweegredenen van medewerkers verklaard worden (Steijn & Groeneveld, 2013). *'Pull'* factoren verwijzen naar aspecten waarom een medewerker wordt aangetrokken te blijven bij de huidige werkgever, terwijl *'push'* factoren refereren naar aspecten waarom een medewerker de neiging heeft om de organisatie te verlaten (Steijn & Groeneveld, 2013). In huidig onderzoek staan de *'push'* factoren ervaren werkdruk en leiderschapsstijlen centraal. De reden waarom deze factoren centraal staan, heeft te maken met de belangrijke rol die zij spelen binnen de zorgsector. Waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen sector- en organisatievertrekgeneidheid.

Ten eerste, onderzoek van het VWS (2018) heeft aangetoond dat bijna de helft (49%) van het zorgpersoneel een te hoge werkdruk ervaart. In de literatuur wordt werkdruk gezien als een belangrijke *'push'* factor binnen de zorgsector (Hayes et al., 2006; Islam et al., 2018; Fishbein et al., 2020). Wanneer medewerkers de organisatie verlaten, wordt de druk op het achtergebleven zorgpersoneel opgevoerd (Hayes et al., 2006). Zij moeten deze werkzaamheden oppakken en uitvoeren tegelijk met hun eigen werkzaamheden, wat een negatieve invloed kan hebben op de productiviteit en kwaliteit van de geleverde zorg (Hayes et al., 2006). Meerdere onderzoeken tonen aan dat het ervaren van werkdruk de neiging tot het verlaten van de organisatie of sector vergroot (Shader et al., 2001; Bertelli, 2006; Hayes et al., 2006; Jensen et al., 2011; Suarathana & Riana, 2015; Holland et al., 2019), waardoor deze relatie een belangrijke rol in huidig onderzoek speelt. Binnen een sector waar een hoge mate van werkdrukervaring heerst en al sprake is van een personeelstekort, is het behoud van personeel des te belangrijker. Daarom onderzoekt huidig onderzoek welk effect ervaren werkdruk op de sector-/organisatievertrekgeneidheid heeft.

Ten tweede, onderzoek van de Beroepsvereniging Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN, 2017) heeft aangetoond dat de steun en waardering van leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij het behoud van zorgpersoneel. In de literatuur is bekend dat leidinggevenden mogelijk een rol kunnen spelen in zowel het verminderen van werkdruk als de sector-/organisatievertrekgeneidheid (Stordeur et al., 2001; Hayes et al., 2006; Bakker & Demerouti, 2007; Avey et al., 2008; Germain & Cummings, 2010; Wells & Peachey, 2010; Long & Thean, 2011; Steijn &

Groeneveld, 2013; Wells et al., 2014; Bowling et al., 2015). Wanneer de juiste leiderschapsstijl wordt gehanteerd, kan dit gezien worden als een ‘pull’ factor in plaats van een ‘push’ factor. De werkdruk ervaring kan beïnvloed worden wanneer een leidinggevende steun biedt, positieve feedback geeft en een optimaal werkklimaat creëert (Stordeur et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Germain & Cummings, 2010; Bowling et al., 2015). Wanneer medewerkers zich gewaardeerd en gesteund voelen door zijn/haar leidinggevende, neemt ook de neiging tot het verlaten van de organisatie of sector af (Pitts et al., 2011; Hayes et al., 2006; Tse & Lam, 2008; Wells & Peachey, 2010). In huidig onderzoek wordt gekeken welke invloed leiderschapsstijlen hebben op de relatie tussen werkdruk en sector-/organisatievertrekgeneigdheid. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ‘Full-Range Leadership Theory’ van Bass en Avolio (1994).

Concluderend, voor zorgorganisaties is het van groot belang te achterhalen welke ‘push’ factoren het vertrek van medewerkers stimuleren. Het vinden van nieuw personeel is schaars, waardoor het behoud van de huidige medewerkers des te belangrijker is. Huidig onderzoek verdiept zich in welk effect ervaren werkdruk heeft op de sector-/organisatievertrekgeneigdheid. Ook wordt kennis verzameld over welk effect leiderschapsstijl heeft op deze relatie.

## 1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken hoe medewerkers werkdruk en leiderschap ervaren en in welke mate dit invloed heeft op hun neiging tot vertrek van zowel de sector als de organisatie. Dit wordt onderzocht aan de hand van een kwantitatieve studie op basis van een survey.

De daaruit volgende vraagstelling luidt:

*“Wat is het effect van ervaren werkdruk en leiderschapsstijl op de vertrekgeneigdheid van medewerkers binnen Topaz?”*

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder vertrekgeneigdheid?
2. Wat wordt in de literatuur verstaan onder werkdruk en wat is de relatie met vertrekgeneigdheid?
3. Wat wordt in de literatuur verstaan onder leiderschap en leiderschapsstijlen en wat is de relatie met werkdruk en vertrekgeneigdheid?
4. Wat is de mate van vertrekgeneigdheid binnen Topaz?
5. Wat is de werkdrukervaring binnen Topaz en op welke wijze beïnvloedt dit de vertrekgeneigdheid?
6. Welke stijlen van leiderschap zijn binnen Topaz te onderscheiden en op welke wijze beïnvloedt dit de relatie tussen werkdruk en vertrekgeneigdheid?
7. Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd aan Topaz omtrent vertrekgeneigdheid, werkdruk en leiderschap?

De kwantitatieve studie (survey) is uitgevoerd binnen ouderenzorginstelling Topaz, gevestigd te Leiden en omstreken (Topaz, 2019). De organisatie heeft te maken met een hoge werkdrukervaring en vertrek onder de (zorg)medewerkers. Ook hechten zij belang aan de rol die leidinggevendenden hierin kunnen spelen. Dit is de reden waarom deze begrippen nader worden onderzocht.

Om de vertrekgeneigdheid, ervaren werkdruk en ervaren leiderschapsstijlen te meten, zijn bestaande meetschalen gebruikt in de online vragenlijst die in februari 2019 is uitgezet onder alle medewerkers van Topaz (N= 1.968). Hierbij is gebruik gemaakt van een enkelvoudige, aselechte steekproef (Verhoeven, 2013). Medewerkers van zowel zorg- als niet-zorgfuncties zijn meegenomen in huidig onderzoek. In totaal hebben 306 respondenten de online vragenlijst volledig ingevuld (N=306).

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Vertrekgeneigdheid is al jaren een probleem binnen organisaties, zeker binnen zorgorganisaties (Hayes et al., 2006; Jones, 2008; Islam et al., 2018). Verschillende onderzoeken tonen aan dat de factoren ervaren werkdruk en leiderschapsstijl invloed hebben op de vertrekgeneigdheid van medewerkers (Stordeur et al., 2001; Hayes et al., 2006; Bakker & Demerouti, 2007; Avey et al., 2008; Germain & Cummings, 2010; Wells & Peachey, 2010; Long & Thean, 2011; Steijn & Groeneveld, 2013; Wells et al., 2014; Bowling et al., 2015). Zowel werkdruk als leiderschapsstijl worden in deze onderzoeken enkel in een directe relatie met vertrek onderzocht. Huidig onderzoek bekijkt welk effect leiderschapsstijl uitoefent op de relatie tussen werkdruk en vertrekgeneigdheid. Dit modererende effect is nog niet vaak onderzocht. Het kan voor nieuwe inzichten zorgen in de wetenschap en een startpunt zijn voor vervolgonderzoek rondom vertrekgeneigdheid en werkdrukervaring.

Onderzoeken gericht op vertrekgeneigdheid zijn veelal uitgevoerd in de private sector (Selden & Moynihan, 2000), terwijl dit binnen de publieke sector ook van groot belang is (Selden & Moynihan, 2000; Meier & Hicklin, 2007). Wang et al. (2012) hebben met hun onderzoek een verschil in de mate van vertrekgeneigdheid tussen de private als publieke sector aangetoond. Binnen de publieke sector spelen andere factoren een rol waarom medewerkers hun huidige werkgever willen verlaten, gezien het feit de publieke sector meer servicegericht is dan targetgericht zoals de private sector (Wright & Pandey, 2010). Huidig onderzoek vindt plaats binnen de publieke sector en helpt bij het vergroten van de kennis rondom vertrekgeneigdheid in het publieke domein.

### 1.3.2 Bestuurskundige relevantie

Al geruime tijd speelt het tekort aan zorgpersoneel een grote rol binnen de maatschappij. Door de toenemende zorgvraag zal dit personeelstekort ook in de toekomst voor belangrijke maatschappelijke vraagstukken zorgen. Het is van groot belang dat dit maatschappelijke vraagstuk wordt opgelost, anders kunnen de tekorten in 2022 oplopen tot 100 tot 125 duizend medewerkers (VWS, 2018).

Bestuurskundig onderzoek is "*onderzoek naar heden en morgen*" (van der Voort & Karré, 2019, p.5). Hierbij wordt gekeken op welke wijze actuele trends en ontwikkelingen de inrichting en sturing van de toekomstige maatschappij beïnvloeden (van der Voort & Karré, 2019). Het kabinet heeft in maart 2018 gehoor gegeven aan het personeelstekort door het actieprogramma 'Werken in de Zorg' op te zetten (VWS, 2018). Het doel van dit programma is niet alleen meer medewerkers voor de zorg te werven, maar richt zich ook op het verbeteren van de zorgkwaliteit (VWS, 2018). Dit laat zien dat het een zeer actueel probleem is waar de maatschappij mee te maken heeft, waar de bestuurskunde een antwoord op probeert te vinden. Aangezien huidig onderzoek een rol speelt in het verkrijgen van kennis hoe de vertrekgeneigdheid wordt beïnvloed, kan dit een stap zijn richting het vinden van een antwoord op huidig vraagstuk. Tevens kan het een vertrekpunt zijn voor vervolgonderzoek gericht op het behoud van medewerkers.

### 1.3.3 Maatschappelijke relevantie

In de zorgsector heeft men te maken met een groot personeelsprobleem. Bijna 20% van de zorgmedewerkers verliet in 2017 zijn/haar werkgever en bijna 10% verliet zelfs de zorgsector (Commissie Werken in de Zorg, 2018). Als de uitstroom op deze wijze door blijft gaan, dreigt in 2022 een tekort van 100 tot 125 duizend medewerkers in de zorgsector (VWS, 2018). Dit heeft nadelige gevolgen voor de kwaliteit van de zorg, zeker wanneer door de vergrijzing de vraag naar zorg blijft toenemen (Hayes et al., 2006; Jones, 2008; PBL, 2019). Gepaard met een ontgroening, waardoor de beroepsbevolking afneemt, blijft de druk op de zorgsector toenemen (CBS, 2015). Met het huidige (blijvend) personeelstekort en de noodzaak om kwaliteitszorg te blijven bieden, is het van groot maatschappelijk belang om meer inzicht te verkrijgen in vertrekgeneigdheid en de rol van werkdruk en leiderschap. Huidig onderzoek draagt hierin een bijdrage door te onderzoeken welke factoren ervoor kunnen zorgen dat huidige medewerkers behouden kunnen worden.

## 1.4 Leeswijzer

Huidig Hoofdstuk 1 heeft de aanleiding en probleemstelling van dit onderzoek weergegeven. Het volgende Hoofdstuk 2 bespreekt het theoretisch kader. Hierin worden de theorieën van de drie begrippen vertrekgenigheid, werkdruk en leiderschap/leiderschapsstijlen aangekaart, welke in dit onderzoek van belang zijn. Vervolgens wordt in Hoofdstuk 3 de methodologie besproken, met daarin de onderzoeksstrategie, meetinstrumenten en steekproefbeschrijving. In Hoofdstuk 4 worden de resultaten van het kwantitatieve onderzoek weergegeven, waarbij is gekeken naar de twee relaties (1) werkdruk, leiderschapsstijl en sectorvertrekgenigheid en (2) werkdruk, leiderschapsstijl en organisatievertrekgenigheid. Vervolgens wordt de hoofdvraag beantwoord in Hoofdstuk 5, de conclusie. Hoofdstuk 6 kaart de beperkingen van huidig onderzoek aan en eindigt met een drietal aanbevelingen om de vertrekgenigheid onder het (zorg)personeel binnen de ouderenzorginstelling Topaz te verminderen.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën over vertrekgenigheid, werkdruk en leiderschap besproken die vervolgens uitmonden in een conceptueel model. Deze theorieën dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag: *“Wat is het effect van ervaren werkdruk en leiderschapsstijl op de vertrekgenigheid van medewerkers binnen Topaz?”*

In paragraaf 2.1 wordt de definitie van de afhankelijke variabele vertrekgenigheid besproken. In paragraaf 2.2 wordt de definitie van de onafhankelijke variabele werkdruk besproken. Vervolgens worden theoretische modellen van werkdruk uitgewerkt, waarna een verband tussen werkdruk en vertrekgenigheid wordt aangehaald. In paragraaf 2.3 wordt de definitie gegeven van de modererende variabele leiderschap. Vervolgens wordt de *‘Full-Range Leadership Theory’* van Bass en Avolio (1994) uitgewerkt, waaruit de gehanteerde leiderschapsstijlen volgen. Vervolgens wordt het verband gelegd tussen leiderschap en werkdruk en daarna tussen leiderschap en vertrekgenigheid. Tot slot wordt in paragraaf 2.4 het conceptueel model weergegeven.

### 2.1 Vertrekgenigheid

Vertrek(genigheid) of externe mobiliteit, zoals Steijn en Groeneveld (2013) het noemen, bevat verschillende definities en perspectieven.

De literatuur maakt ten eerste onderscheid tussen het daadwerkelijk vertrek en de intentie tot vertrek, wat ook vertrekgenigheid wordt genoemd (Shader et al., 2001; Firth et al., 2004; Pitts et al., 2011; Steijn & Groeneveld, 2013; Wells et al., 2014). De meeste werkgevers en onderzoeken richten zich vooral op het daadwerkelijke vertrek van medewerkers, terwijl de intentie tot vertrek een goede voorspeller van daadwerkelijk vertrek blijkt te zijn (Firth et al., 2004). Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat daadwerkelijk vertrek en de intentie tot vertrek positief significant aan elkaar verbonden zijn (Shader et al., 2001; Wells & Peachey, 2010; Wells et al., 2014). Huidig onderzoek maakt daarom gebruik van literatuur over zowel daadwerkelijk vertrek als intentie tot vertrek. Echter richt huidig onderzoek zich verder op de intentie tot vertrek, aangezien deze doelgroep nog werkzaam is bij de huidige organisatie en nog te beïnvloeden is om behouden te worden.

Ten tweede maakt de literatuur onderscheid tussen het verlaten van de sector of de organisatie (Pitts et al., 2011). Over sectorvertrekgenigheid wordt gesproken wanneer de carrière buiten de huidige sector wordt voortgezet. De medewerkers kiezen voor een gehele carrière switch (Pitts et al., 2011). Men spreekt van organisatievertrekgenigheid wanneer de huidige werkgever wordt verlaten, maar de carrière voortgezet wordt binnen de huidige sector (Pitts et al., 2011; Steijn & Groeneveld, 2013).

Ten derde kan vertrekgenigheid vanuit verschillende perspectieven bekeken worden, namelijk vanuit a) het perspectief van de werkgever en b) het perspectief van de medewerker (Steijn & Groeneveld, 2013). Bekeken vanuit het perspectief van de werkgever kan het onderscheid gemaakt worden tussen vermijdbaar en onvermijdbaar vertrek, oftewel kan de werkgever mogelijk controle uitoefenen op het vertrek van medewerkers (Steijn & Groeneveld, 2013). Wanneer men kijkt vanuit het perspectief van de medewerker kan het onderscheid gemaakt worden tussen vrijwillig (eigen keuze) en onvrijwillig vertrek (gedwongen) (Watrous et al., 2006; Wells & Peachey, 2010; Steijn & Groeneveld, 2013). Gezien het feit dat dit onderzoek zich vooral richt op de perceptie van de medewerkers, wordt vertrekgenigheid daarom bekeken vanuit het perspectief van de medewerker.

Bovenstaande definities van vertrekgenigheid vullen elkaar aan. Met behulp van deze informatie wordt de volgende definitie van vertrekgenigheid gevormd, die in dit onderzoek centraal staat:

*“Vertrekgenigheid is het proces waarbij een medewerker de intentie heeft de huidige a) sector of b) organisatie mogelijk vrijwillig te verlaten. De medewerker is nog niet daadwerkelijk vertrokken.”*

## 2.2 Werkdruk

### 2.2.1 Definitie van werkdruk

Werkdruk is een term die in vrijwel elke sector bekend is (Daems & Kunen, 2010; Bowling & Kirkendall, 2012). Echter hoe men werkdruk definieert is verschillend, omdat het een veelomvattende term is (Altaf & Awan, 2011; Bowling & Kirkendall, 2012). De literatuur maakt onderscheid in kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk:

1. *Kwantitatieve werkdruk*

Het gaat binnen deze vorm om de hoeveelheid van het werk (Daems & Kunen, 2010; Altaf & Awan, 2011; Bowling & Kirkendall, 2012; Bowling et al., 2015; Alghamdi, 2016). Caplan en Jones (1975, p. 714) definiëren kwantitatieve werkdruk als “de hoeveelheid werk dat gevraagd wordt van een individu om uit te voeren in een bepaalde tijd”.

2. *Kwalitatieve werkdruk*

Kwalitatieve werkdruk omvat de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden (Altaf & Awan, 2011; Bowling & Kirkendall, 2012; Bowling et al., 2015). Bij deze vorm gaat het onder andere om welke inspanning de werkzaamheden vragen van de medewerkers (Fishbein et al., 2020). De moeilijkheidsgraad wordt echter in verschillende onderzoeken achterwege gelaten (Caplan & Jones, 1975; Daems & Kunen, 2010; Alghamdi, 2016).

Daarnaast omvat de literatuur twee perspectieven waarop werkdruk gemeten kan worden, namelijk objectieve of subjectieve werkdruk (Bowling et al., 2015). Objectieve werkdruk omvat elementen die daadwerkelijk aanwezig zijn en gemeten kunnen worden, zoals hoeveelheid werk te verrichten in een bepaalde tijd, het aantal werkuren of het aantal behandelde patiënten (Caplan & Jones, 1975; Bowling & Kirkendall, 2012; Bowling et al., 2015). Binnen dit perspectief draait het puur om de feitelijke gegevens, waarbij geen rekening wordt gehouden met persoonlijke standaarden van de medewerkers (Bowling & Kirkendall, 2012). Echter, een werkweek bestaande uit bijvoorbeeld 40 uur hoeft niet voor elke medewerker hetzelfde te betekenen (Bowling & Kirkendall, 2012). Iemand die graag meer uren werkt, zal dit niet als een ‘stressor’ ervaren. Sommige medewerkers kiezen juist voor een hoge werkbelasting, niet iedereen wil dit vermijden (Bowling & Kirkendall, 2012).

Het is daarom een toevoeging om het subjectieve perspectief mee te nemen. Dit perspectief richt zich niet op de feitelijke waargenomen hoeveelheid en/of moeilijkheidsgraad van iemands werk (Caplan & Jones, 1975; Bowling & Kirkendall, 2012), maar houdt rekening met de persoonlijke standaarden van de desbetreffende medewerker (Bowling & Kirkendall, 2012). De persoonlijke standaard bevat verschillende elementen, namelijk a) het uithoudingsvermogen en/of de capaciteit van de medewerker om in de gegeven tijd het werk te voltooien en b) de hoeveelheid en/of moeilijkheidsgraad van het werk dat de werknemer het liefst ervaart. De ideale situatie voor de medewerker is het vermijden van een hoge subjectieve ervaren werkdruk, aangezien dit over de grens van hun persoonlijke standaard heen gaat (Bowling & Kirkendall, 2012).

Verschillende onderzoeken maken vooral gebruik van subjectieve werkdruk in plaats van objectieve werkdruk (Bowling et al., 2015). De perceptie van werkdruk beïnvloeden het gedrag van medewerkers (Bowling et al., 2015), waardoor huidig onderzoek zich enkel richt op subjectieve werkdruk. Tevens wordt enkel kwantitatieve werkdruk meegenomen. Met behulp van bovenstaande wordt de volgende definitie van werkdruk gehanteerd in dit onderzoek:

*“Werkdruk wordt gedefinieerd als de ervaren hoeveelheid van taken die een individu moet verrichten in een bepaalde tijd.”*

### 2.2.2 Theoretische modellen van werkdruk

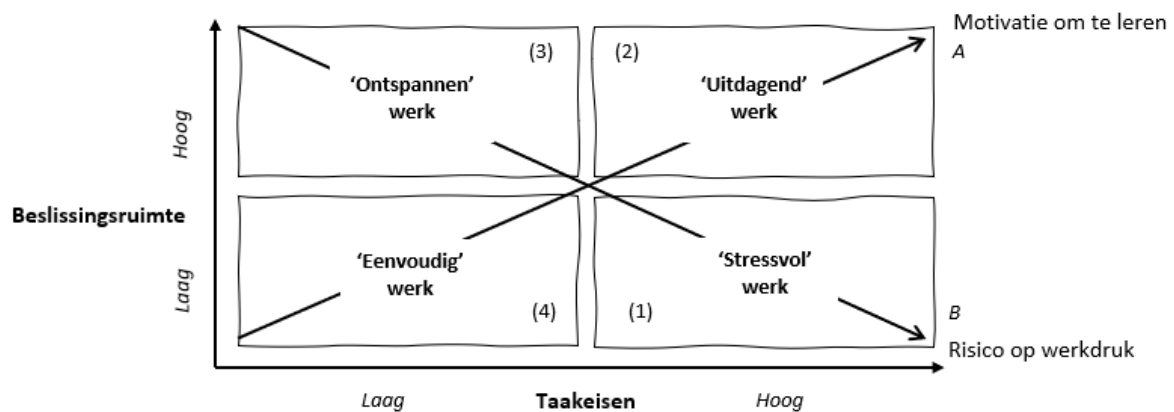
In de literatuur over werkdruk zijn meerdere modellen ontworpen die de constructie van werkdruk in kaart proberen te brengen. In chronologische volgorde worden drie werkdrukmodellen uitgewerkt.

Het Demand-Control model (DCM) en het Effort-Reward Imbalance model (ERI-model) vormen de basis van het Job Demands-Resources model (JD-R model).

### 2.2.2.1 Demand-Control model

Het Demand-Control model (DCM) van Karasek (1979) benoemt twee factoren die van invloed zijn op werkdruk: taakeisen en beslissingsruimte (autonomie). De verhouding tussen deze twee factoren bepaald de mate van ervaren werkdruk. Dit model gaat uit van vier verschillende werksituaties (zie Figuur 1) (Karasek, 1979; Theorell & Karasek, 1996):

- (1) 'High-strain jobs': Als men stressvol werk ervaart, komt dit door een hoge mate van taakeisen in combinatie met weinig beslissingsruimte.
- (2) 'Active jobs': Als men uitdagend werk ervaart, komt dit door een hoge mate van taakeisen in combinatie met veel beslissingsruimte.
- (3) 'Low-strain jobs': Als men ontspannen werk ervaart, komt dit door een lage mate van taakeisen in combinatie met veel beslissingsruimte.
- (4) 'Passive jobs': Als men eenvoudig werk ervaart, komt dit door een lage mate van taakeisen in combinatie met weinig beslissingsruimte.



Figuur 1. 'Demand-Control model' (Eigen vertaling op basis van Karasek, 1979, p. 288)

Volgens dit model ontstaat werkdruk wanneer een individu een hoge werkbelasting (taakeisen) ervaart, maar weinig beslissingsruimte heeft over de invulling van het werk (zie Figuur 1, diagonaal B) (Karasek, 1979; Bakker & Demerouti, 2007). Als men terecht komt in deze situatie, kan dit in het extreemste geval leiden tot oververmoeidheid, slaapproblemen, depressie en angststoornissen (Karasek, 1979). Om dit te voorkomen is een goede verhouding tussen werkbelasting en beslissingsruimte noodzakelijk. Wanneer men beslissingsruimte heeft tijdens het uitvoeren van de gevraagde taakeisen, ervaart men minder werkdruk en heeft men meer motivatie (zie Figuur 1, diagonaal A) (Karasek, 1979; Theorell & Karasek, 1996; Bakker & Demerouti, 2007).

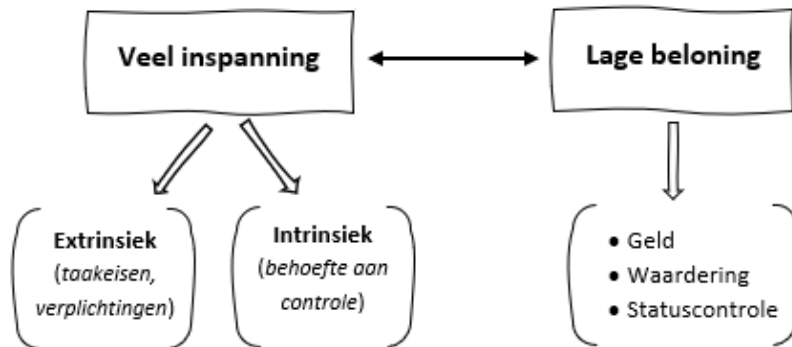
Concluderend, het hebben van beslissingsruimte (autonomie) zorgt ervoor dat de taakeisen in bedwang worden gehouden. Het werkt als een buffer om de hoge taakeisen op te vangen, zodat men de werkdruk niet als negatief gaat zien.

### 2.2.2.2 Effort-Reward Imbalance model

Terwijl het DCM focust op het hebben van beslissingsruimte als buffer voor de hoeveelheid taakeisen (Karasek, 1979; Theorell & Karasek, 1996), zijn ook tegenstanders van deze gedachtegang te benoemen. Siegrist (1996) is één van deze onderzoekers die van mening is dat het DCM niet volledig is. Het hebben van een controle element is niet het enige dat werkdruk kan verminderen. Vandaar dat hij het Effort-Reward Imbalance model (ERI-model) heeft ontworpen (zie Figuur 2). Dit model richt zich op de beloning in plaats van beslissingsruimte. Volgens het ERI-model ontstaat werkdruk wanneer



sprake is van een onbalans tussen de inspanning ('*effort*') die een medewerker levert en de beloning ('*reward*') die daar tegenover staat (Siegrist, 1996; Bakker & Demerouti, 2007). Onder inspanning verstaat men de gevraagde taakeisen en de motivatie om te voldoen aan deze taakeisen. De beloning bestaat uit drie categorieën: salaris (geld), waardering (door leidinggevenden en/of collega's) en statuscontrole (baanzekerheid, doorgroei/promotie mogelijkheden) (Siegrist, 1996).



Figuur 2. 'Effort-Reward Imbalance model' (Eigen vertaling op basis van Siegrist, 1996, p. 30)

Concluderend, het hebben van een juiste beloning voor het werk dat een individu levert, zorgt ervoor dat men minder werkdruk ervaart. Dit model laat zien dat, naast de gebruikte factoren in het DCM, ook andere factoren als een buffer kunnen fungeren om werkdruk te neutraliseren.

### 2.2.2.3 Job Demands-Resources model

Bovengenoemde modellen (DCM en ERI-model) hebben beiden hetzelfde uitgangspunt, namelijk wanneer energiebronnen ontbreken kunnen taakeisen leiden tot werkdruk (Bakker & Demerouti, 2007). Bij het DCM is dit gebrek aan beslissingsruimte/autonomie, bij het ERI-model is dit gebrek aan beloning (salaris, waardering en/of baanzekerheid) (Karasek, 1979; Siegrist, 1996; Bakker & Demerouti, 2007). De eenvoud van beide modellen kan gezien worden als hun sterkte (Bakker & Demerouti, 2007). Echter, volgens Bakker en Demerouti (2007) zit de wereld veel complexer in elkaar dan het DCM en ERI-model weergeven. Daarom hebben zij een nieuw model ontwikkeld, het Job Demands-Resources model (JD-R model). Het JD-R model is een bekend model dat 'job stress' in kaart brengt (Schaufeli & Taris, 2014). Dit model gaat in op het welzijn van de medewerker, waarbij uitgegaan wordt van een balans tussen positieve (*energiebronnen*) en negatieve (*taakeisen*) werkeigenschappen (Schaufeli & Taris, 2014). Zij gebruiken de eerder genoemde modellen als basis, maar voegen meerdere taakeisen en energiebronnen toe, om in te spelen op verschillende complexe werksituaties (Karasek, 1979; Siegrist, 1996; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Het model geeft weer dat verschillende eigenschappen van invloed zijn op de gezondheid van de medewerker (Schaufeli & Taris, 2014).

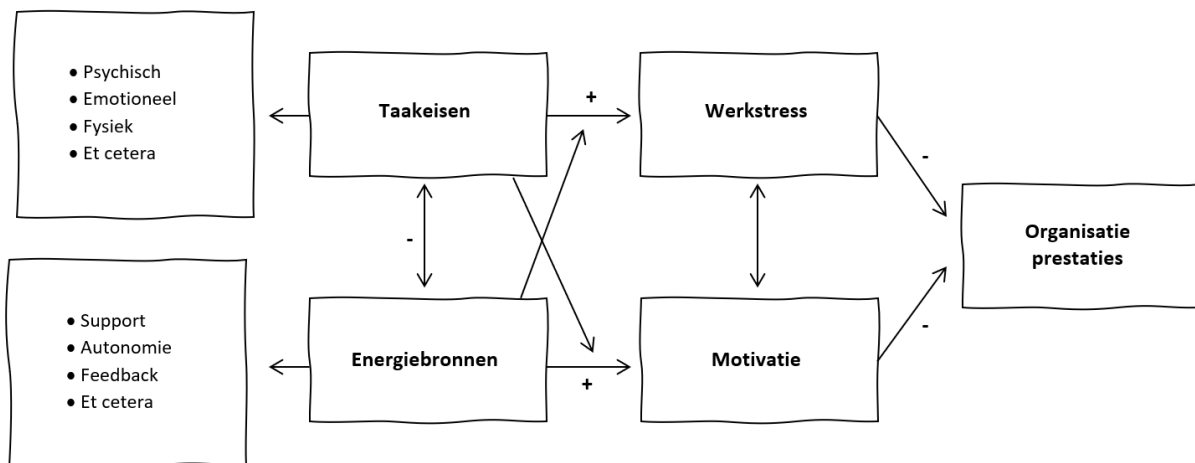
Onder taakeisen ('*job demands*') worden de fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van het werk verstaan die een continue fysieke en/of psychische inspanning eisen (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008; Jourdain & Chênevert, 2010; Schaufeli & Taris, 2014). Dit gaat gepaard met bepaalde fysieke en/of psychische kosten. Een aantal voorbeelden zijn het werken onder tijdsdruk, het uitvoeren van lichamelijk zwaar werk of het uitvoeren van werk met een hoge emotionele belasting (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Wanneer het voldoen aan taakeisen een dermate inspanning vergt waarvan de medewerker niet voldoende kan herstellen, krijgen taakeisen een negatieve lading (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Het is daarom van belang dat een medewerker ook genoeg energiebronnen ('*job resources*') ervaart (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008; Jourdain & Chênevert, 2010; Schaufeli & Taris, 2014).

Energiebronnen zijn fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van het werk die a) helpen bij het verminderen van taakeisen en de daarbij behorende fysieke en psychologische

kosten, b) op een positieve wijze bijdragen aan het bereiken van werkdoelen en c) de persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008; Jourdain & Chênevert, 2010; Schaufeli & Taris, 2014). Enkele voorbeelden zijn steun van collega's, beslissingsruimte, ondersteuning van de leidinggevende of prestatiefeedback (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

Naast het onderscheid tussen taakeisen en energiebronnen, veronderstelt het JD-R model dat twee psychologische processen een rol spelen in het creëren van werkstress en motivatie (zie Figuur 3) (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014):

1. *Uitputtingsproces*: in dit proces wordt een medewerker voor langere tijd blootgesteld aan taakeisen waar zij zich niet voldoende van kunnen herstellen. Dit kan leiden tot uitputting van de (mentale) energie, burn-out en gezondheidsklachten.
2. *Motivatief proces*: wanneer een tekort aan energiebronnen wordt ervaren, betekent dat de druk van taakeisen niet opgevangen kan worden. Dit kan leiden tot een verminderde motivatie. Wanneer energiebronnen in voldoende mate aanwezig zijn, neemt de motivatie juist toe.



Figuur 3. Het JD-R model (Eigen vertaling op basis van Bakker & Demerouti, 2007, p. 313).

De interactie tussen taakeisen en energiebronnen is tevens bepalend voor de ontwikkeling van werkstress en motivatie (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Energiebronnen kunnen een buffer vormen om de impact van de taakeisen op werkstress te verminderen (zie Figuur 3). Verschillende energiebronnen kunnen voor verschillende taakeisen een buffer vormen (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Collega-support helpt bij het omgaan met het op tijd afronden van het werk en verlaagt hiermee de tijdsdruk. Autonomie helpt met het omgaan van stressvolle situaties en geeft de medewerker de mogelijkheid te reageren op deze situaties (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

Concluderend, het JD-R model laat het belang zien van de interactie tussen de taakeisen en de energiebronnen. De energiebronnen vormen een buffer en kunnen de impact van de taakeisen opvangen (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Tevens zorgen energiebronnen ervoor dat medewerkers meer inspanning willen leveren om de taken succesvol uit te voeren (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Dit is in lijn met het DCM, echter bekijkt het JD-R model dit vanuit een bredere blik: verschillende energiebronnen kunnen verschillende taakeisen opvangen. Welke taakeisen en energiebronnen een rol spelen binnen een organisatie hangt af van de specifieke werksituatie (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

### 2.2.3 Werkdruk en vertrekgeneidheid

In een situatie waarin medewerkers een continue werkdruk ervaren, krijgen zij te maken met stressfactoren en daalt de tevredenheid over het werk. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers een hogere intentie hebben om de organisatie te verlaten (Shader et al., 2001; Hayes et al., 2006; Holland et al., 2019). Volgens het JD-R model hebben taakeisen en energiebronnen hier invloed op (Bakker & Demerouti, 2007). Het continue ervaren van taakeisen leidt tot gezondheidsproblemen, zoals oververmoeidheid en zelfs een burn-out. Dit zorgt ervoor dat de tevredenheid van de medewerkers op de werkvloer daalt, waardoor men een hogere intentie om de organisatie te verlaten ervaart (Bakker & Demerouti, 2007). Dit kan echter opgevangen worden door het ervaren van voldoende energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007; Halbesleben & Wheeler, 2008; Holland et al., 2019). Deze hulpbronnen zorgen voor een hogere motivatie in het werk en kunnen de druk van de taakeisen compenseren (Bakker & Demerouti, 2007). Wanneer medewerkers gemotiveerd zijn, neemt de tevredenheid toe. Medewerkers zullen minder snel geneigd zijn om te vertrekken (Bakker & Demerouti, 2007).

Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat werkdruk positief gerelateerd is aan vertrekgeneidheid (Bertelli, 2006; Jensen et al., 2011; Suarhana & Riana, 2015; Holland et al., 2019). Dit leidt tot de volgende hypothese in dit onderzoek:

**H1a:** *De ervaren werkdruk is positief gerelateerd aan sectorvertrekgeneidheid.*

**H1b:** *De ervaren werkdruk is positief gerelateerd aan organisatievertrekgeneidheid.*

## 2.3 Leiderschap

### 2.3.1 Definitie leiderschap

Leiderschap bestaat al zo lang men met elkaar samenwerkt en is in elke cultuur aanwezig (Trotter et al., 2008). Binnen organisaties bepalen leiders het succes of falen van de organisaties (Van Wart, 2017). Leiderschap is een complex begrip, vele definities zijn gegeven door verschillende onderzoekers (Trotter et al., 2008; Haijtema, 2017). Kotter (1999) definieert leiderschap als het ontwikkelen van een visie en de daarbij behorende strategieën die nodig zijn om het gezamenlijk doel te behalen. Daarbij is van belang dat medewerkers ook daadwerkelijk achter de vastgestelde visie staan (Kotter, 1999). Dit kunnen leiders realiseren door hun volgers te inspireren en de visie duidelijk te communiceren (Hughes, 2012; Van Wart, 2017). Long en Thean (2011) benadrukken vooral de tweezijdige relatie tussen leiders en volgers om de gezamenlijke doelen te behalen. Hersey et al. (1979) definiëren leiderschap als “het proces waarbij de activiteiten van individuen of een groep beïnvloed worden om de vastgestelde doelen te behalen”.

Ondanks de verschillende variaties in het definiëren van leiderschap, zijn vier kernelementen terug te vinden in vrijwel al deze varianten (Hughes, 2012; Northouse, 2012):

- a) Leiderschap is een proces dat plaatsvindt tussen leider en volger, er is wederzijdse interactie tussen beide partijen;
- b) Leiderschap omvat het beïnvloeden van volgers;
- c) Leiderschap treedt op in groepssituaties, waarbij één individu de leiding heeft over een groep om gezamenlijke doelen te behalen;
- d) Leiderschap omvat het bereiken van gezamenlijke doelen, leiders geven richting en zorgen er op deze manier voor dat het algemeen belang voorop staat.

Het begrip ‘volgers’ wordt vanaf nu gedefinieerd als medewerkers en het begrip ‘leider’ wordt vanaf nu gedefinieerd als leidinggevende, gezien het feit dat leiderschap binnen organisaties centraal staat in huidig onderzoek. De termen medewerkers en leidinggevende passen beter binnen deze context. Met behulp van bovenstaande informatie wordt de volgende definitie van leiderschap gebruikt in dit onderzoek:

*“Leiderschap is een proces waarbij een individu een groep medewerkers aanstuurt om een gezamenlijk doel te bereiken.” (Northouse, 2012, p.3)*

### 2.3.1.1 *Verschillende benaderingen van leiderschap*

Hughes (2012) noemt twee opvattingen over leiderschap, namelijk 1) *‘positional view’*: leiderschap zit vast aan een bepaalde positie of 2) *‘personal view’*: leiderschap ontstaat omdat een persoon bepaalde eigenschappen bezit die ervoor zorgen dat hij/zij boven de rest staat. De *‘personal view’* sluit aan bij de *‘Trait Theory’* waarbij een leidinggevende individuele eigenschappen nodig heeft om een goede leidinggevende te zijn (Derue et al., 2011). De individuele kenmerken zoals persoonlijkheid en het algemene mentale vermogen kunnen het verschil maken tussen effectieve en ineffectieve leidinggevers (Avolio, 2007).

Echter zijn niet alle onderzoekers het eens met de *‘Trait Theory’*, waar persoonlijke eigenschappen van leidinggevers centraal staan. Hieruit volgt de volgende discussie: *‘zijn leidinggevers geboren of wordt het gedrag aangeleerd?’*. De tegenstanders van de *‘Trait Theory’* vinden dat niet enkel de eigenschappen die een leidinggevende bezit van belang zijn, maar ook het gedrag van de leidinggevende speelt een belangrijke rol (Derue et al., 2011). Effectief leiderschap is afhankelijk van het inspelen op de context, de context is niet altijd stabiel en leidinggevers zullen hun gedrag moeten aanpassen aan de situatie. Goleman (2000) stelt dat men wel degelijk in staat is om zijn/haar leidersgedrag aan te passen, als de omgeving hierom vraagt.

Hoe een leidinggevende omgaat met een situatie is afhankelijk van welke stijl van leiderschap zij kiezen. Elke stijl heeft een andere invloed op de organisatie, de medewerkers en de prestaties (Goleman, 2000).

In dit onderzoek wordt daarom niet gekeken naar de (aangeboren) eigenschappen van leidinggevers, maar het vermogen van leidinggevers om hun gedrag aan te passen aan de situatie, dit wordt ook wel de *‘Style Approach’* genoemd (Northouse, 2012). Gedragingen van leidinggevers, oftewel stijlen van leiderschap, worden onderverdeeld in twee categorieën:

- (1) *‘Task behaviors’*: dit is het gedrag van leidinggevers waarbij het behalen van doelstellingen centraal staat (Northouse, 2012).
- (2) *‘Relationship behaviors’*: dit is het gedrag van leidinggevers waarbij een goede werksfeer centraal staat (Northouse, 2012). Zij zorgen ervoor dat hun medewerkers zich op hun gemak voelen met henzelf, in de groep en de situatie waarin ze zich bevinden (Northouse, 2012).

De uitdaging voor leidinggevers is om deze twee gedragingen te combineren om het gezamenlijk doel te behalen (Northouse, 2012). Deze *‘Style Approach’* wordt nader uitgewerkt in de *‘Full-Range Leadership Theory’* die bestaat uit drie leiderschapsstijlen (Bass & Avolio, 1994): 1) *laissez-faire*, 2) *transactioneel* en 3) *transformationeel*.

### 2.3.2 **The Full-Range Leadership Theory**

De *‘Full-Range Leadership Theory’* (FRLT) richt zich niet alleen op het belonen en straffen van medewerkers, maar richt zich ook op hoe leidinggevers hun medewerkers kunnen motiveren en inspireren waarbij het belang van de organisatie boven eigenbelang wordt geplaatst. Dit draagt bij aan het behalen van optimale werkprestaties (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Northouse, 2012).

De FRLT omvat drie leiderschapsstijlen die verschillende invloeden uitoefenen op de prestaties binnen een organisatie (Bass & Avolio, 1994; Kirkbride, 2006; Van Wart, 2017). Ten eerste, *laissez-faire* leiderschap (geen leiderschap) levert resultaten op die met goed geluk zijn behaalt. Ten tweede, *transactioneel* leiderschap levert gemiddelde resultaten en tot slot *transformationeel* leiderschap levert *‘performance beyond expectations’* (Van Wart, 2017).

Hieronder worden deze stijlen van leiderschap nader uitgewerkt.

### 2.3.2.1 *Laissez-faire leiderschap*

Laissez-faire leiderschap staat bekend als ‘*non-leadership*’, afwezigheid van leiderschap (Bass & Avolio, 1994; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012). De leidinggevende negeert zijn of haar verantwoordelijkheden ten opzichte van de medewerkers (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2012; van Wart, 2017). Hij/zij ‘kiest’ ervoor om geen actie te ondernemen (Antokanis et al., 2003; Northouse, 2012). Ze zijn vaak afwezig of onverschillig ten opzichte van de behoeften van de medewerkers (Kirkbride, 2006). De leidinggevende vermijdt het nemen van beslissingen, neemt afstand van verantwoordelijkheid en maakt geen gebruik van autoriteit (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Turner & Müller, 2005; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012). Medewerkers worden niet gestimuleerd om motivatie te ontwikkelen voor het werk, waardoor het lastig is deze stijl als functioneel te beschouwen (Van Wart, 2017). Tevens ervaren medewerkers vaak onderling conflict met betrekking tot rollen en verantwoordelijkheden, proberen zelf de leiderschapsrol te vervullen of zoeken richting en visie ergens anders in de organisatie (Kirkbride, 2006). Met behulp van bovenstaande bronnen wordt de volgende definitie in huidig onderzoek gebruikt:

*“De laissez-faire stijl betreft leidinggevendenden die hun verantwoordelijkheden richting de medewerkers negeren. Deze stijl kan gedefinieerd worden als het gebrek aan leiderschap.”*

### 2.3.2.2 *Transactioneel leiderschap*

De oorsprong van transactioneel leiderschap ligt in de jaren '60 en is nog steeds van toepassing in de huidige samenleving (van Wart, 2017). Binnen deze leiderschapstijl ligt de nadruk op de behoefte en doelen van de organisatie en niet op die van de medewerkers (Northouse, 2012; Van Wart, 2017). De mentaliteit is dat de medewerker wordt gezien als een vervangbaar onderdeel (Van Wart, 2017). Het straffen en belonen van prestaties van medewerkers staat centraal in deze vorm van leiderschap (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Northouse, 2012; Van Wart, 2017). De FRLT maakt een onderscheid tussen de volgende twee concepten binnen transactioneel leiderschap:

#### *I. ‘Management by exception’*

Een leidinggevende die enkel bij uitzondering leiderschap toont, richt zich op de fouten en het afwijken van de vastgestelde standaarden (Bass & Avolio, 1994; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012; Van Wart, 2017). Wanneer een leidinggevende deze vorm op een passieve wijze uitvoert, onderneemt de leidinggevende enkel actie wanneer de fouten al gemaakt of de problemen al aanwezig zijn. Als de leidinggevende deze vorm actief hanteert, houdt hij/zij continue toezicht en corrigeert waar nodig (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Northouse, 2012). De leidinggevende maakt vooral gebruik van het geven van negatieve feedback, waardoor deze stijl leidt tot angst, intimidatie en ontmoediging van het tonen van initiatief en creativiteit (Kirkbride, 2006; Northouse, 2012; Van Wart, 2017).

#### *II. ‘Contingent reward’*

Het is een uitwisselingsproces tussen leidinggevendenden en medewerkers waarbij inzet van medewerkers wordt beloond. De leidinggevendenden stellen doelen vast in overleg met medewerkers, evenals de beloningen die gepaard gaan met het afronden van de betreffende doelen (Bass & Avolio, 1994; Avolio et al., 1999; Antonakis et al., 2003; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012; Van Wart, 2017).

In organisaties wordt deze vorm van leiderschap vaak gehanteerd, echter heeft deze vorm ook zijn zwakke kanten (Van Wart, 2017). Gezien het feit dat medewerkers verwachten een beloning te krijgen wanneer zij hard werken, kan dit leiden tot een ‘*tit-for-tat*’ situatie. Oftewel, medewerkers voeren nog enkel de werkzaamheden uit waar een beloning tegenover staat. Deze

vorm van leiderschap is zeer individueel gericht en houdt geen rekening met groepsprestaties, waardoor het groepsgevoel niet aanwezig is (Van Wart, 2017).

### 2.3.2.3 *Transformationeel leiderschap*

Een leidinggevende die gebruik maakt van transformationeel leiderschap maakt het mogelijk om het individuele denken opzij te zetten en ruimte te maken voor het groeps- en organisatiebelang (Bass & Avolio, 1994; Wright & Pandey, 2010; Northouse, 2012). Ze streven naar prestaties die hoger liggen dan de standaarden, maar hebben ook aandacht voor persoonlijke groei van de medewerkers. Ze stimuleren de medewerkers om boven hun eigen kunnen te presteren (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Wright & Pandey, 2010; Northouse, 2012).

Binnen publieke en non-profit organisaties staat het organisatiebelang voorop, de doelen van deze organisaties zijn samenlevingsgericht. Daarom is het zeer functioneel om transformationeel leiderschap te hanteren binnen deze sector (Wright & Pandey, 2010). De FRLT maakt onderscheid tussen vier I's waar een transformationele leidinggevende over kan beschikken:

#### I. *'Individualized consideration'*

Leidinggevendens zorgen voor een fijne werkomgeving waarbij zij luisteren naar de individuele behoeften van de medewerkers (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Northouse, 2012). Leidinggevendens kennen de sterke en zwakke punten van elke medewerker, op deze manier kunnen zij taken toewijzen aan de juiste medewerker (Bass & Avolio, 1994; Kirkbride, 2006). Tevens promoten ze zelfontwikkeling onder de medewerkers (Antonakis et al., 2003; Kirkbride, 2016). Oftewel het komt neer op een band van respect en empathie (Van Wart, 2017).

#### II. *'Idealized influence'*

Leidinggevendens worden gezien als een rolmodel voor degene om hen heen (Bass & Avolio, 1994; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012; Van Wart, 2017). Ze fungeren als rolmodel vanwege bepaalde charismatische uitingen of omdat ze gedragingen op een bepaalde manier presenteren (Kirkbride, 2006). Medewerkers hebben respect voor en vertrouwen in hun leidinggevende (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2012). De medewerkers identificeren zich met de opgestelde doelen van de leidinggevende en bootsen de acties na van hun leidinggevendens (Van Wart, 2017). Tevens vierden leidinggevendens de prestaties van hun medewerkers (Kirkbride, 2006).

#### III. *'Intellectual stimulation'*

Leidinggevendens stimuleren medewerkers om innovatief en creatief te denken en motiveren hen om hun eigen vaardigheden te ontwikkelen (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012). Ze moedigen hen aan om nieuwe mogelijkheden te creëren en problemen op nieuwe manieren op te lossen (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Northouse, 2012; Van Wart, 2017). Deze leidinggevendens moeten onder andere de volgende technieken beheersen: informatie delen, brainstormen en duidelijk uitspreken van de visie (Van Wart, 2017).

#### IV. *'Inspirational motivation'*

De leidinggevende is in staat om het eigen belang van de medewerker opzij te zetten en dat hij/zij het organisatiebelang en -trots voorop plaatst (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Northouse, 2012; Van Wart, 2017). *'Team spirit'* wordt versterkt, waardoor optimale werkprestaties geleverd worden (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2012). Leidinggevendens presenteren een optimistisch, maar bereikbaar beeld van de toekomst (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Kirkbride, 2006). Ze kunnen complexe problemen verminderen door gebruik te maken van simpel en positief taalgebruik (Kirkbride, 2006; Northouse, 2012).

### 2.3.3 Leiderschap en werkdruk

De meningen zijn verdeeld over de invloed van leiderschap op werkdruk. Wong en Cummings (2009) beweren dat steun van leidinggevers geen invloed heeft op de ervaren werkdruk. Daarentegen beweren andere onderzoekers dat leidinggevers wel degelijk een rol kunnen spelen bij de ervaren werkdruk (Bakker & Demerouti, 2007; Bowling et al., 2015). Leidinggevers kunnen een rol spelen bij de vermindering van de werkdruk door onder andere het geven van sociale steun, positieve feedback, creëren van een optimaal werkklimaat en het proberen te vermijden van controle gerichte feedback (Stordeur et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Germain & Cummings, 2010; Bowling et al., 2015). Binnen het JD-R model wordt de leiderschapsstijl daarom ook als energiebron gezien, waardoor medewerkers de taakeisen in een ander perspectief kunnen plaatsen (Bakker & Demerouti, 2007). Deze punten worden hieronder nader uitgewerkt met betrekking tot de FRLT.

#### 2.3.3.1 Sociale steun

Het ontvangen van waardering en sociale steun van een leidinggevende kan helpen bij het verminderen van werkdruk (Bakker & Demerouti, 2007). Het kan helpen om de taakeisen, die de werkdruk veroorzaken, in een ander perspectief te zetten waardoor de taken vergemakkelijkt worden (Bakker & Demerouti, 2007). Sociale steun kan verschillende vormen aannemen, namelijk emotioneel, informatieel of instrumenteel (Stordeur et al., 2001; Bowling et al., 2015). Elke vorm van steun leidt ertoe dat medewerkers beter kunnen omgaan met de hoeveelheid werk, wat tot een vermindering van werkdruk kan leiden (Bowling et al., 2015). Uit onderzoeken is gebleken dat sociale steun negatief gerelateerd is aan werkdruk (Stordeur et al., 2001; Bowling et al., 2015).

Het ontvangen van sociale steun ontbreekt in laissez-faire leiderschap en transactioneel leiderschap. Laissez-faire leiderschap vermijdt elke vorm van leiderschap, vandaar dat hier ook het geven van sociale steun ontbreekt (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Turner & Müller, 2005; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012). Transactioneel leiderschap richt zich op organisatieprestaties en niet op de behoeften van individuele medewerkers (Northouse, 2012; Van Wart, 2017). Daarom past sociale steun niet binnen deze vorm van leiderschap. Binnen transformationeel leiderschap is motiveren, steunen en stimuleren van medewerkers een belangrijke taak voor leidinggevers (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012). Sociale steun is in deze vorm van leiderschap aanwezig.

#### 2.3.3.2 Feedback

Het ontvangen van feedback van een leidinggevende heeft invloed op de ervaren werkdruk van de medewerkers (Stordeur et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Een leidinggevende kan op verschillende manieren feedback geven, namelijk a) positieve feedback of b) controle gerichte feedback.

Wanneer de leidinggevende positieve feedback geeft over de uitvoering van taken, raken medewerkers gemotiveerd en ervaren zij minder werkdruk (Bakker & Demerouti, 2007). Dit is terug te vinden binnen transformationeel leiderschap. Binnen deze stijl willen leidinggevers het beste uit hun medewerkers halen door hen te stimuleren beter te worden in hun taken dan ze zelf voor mogelijk achten (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Wright & Pandey, 2010; Northouse, 2012). Het complimenteren van goed uitgevoerde taken is hierbij van belang.

Echter kan de leidinggevende ook feedback geven op een negatieve manier, namelijk controle gerichte feedback (Stordeur et al. 2001). Voorbeelden van deze vorm van feedback zijn signalen die vooral gericht zijn op het beter uitvoeren van de taken, zoals 'werk sneller' of 'je kunt meer doen' (Stordeur et al., 2001). Deze vorm van feedback leidt tot een verhoging van de werkdruk onder medewerkers (Stordeur et al. 2001). Controle gerichte feedback is terug te zien in transactioneel leiderschap. De leidinggevende binnen deze stijl richt zich op het behalen van de juiste resultaten en geeft vooral feedback wanneer een medewerker iets foutief heeft uitgevoerd (Bass & Avolio, 1994; Kirkbride, 2006; Northouse, 2012; Van Wart, 2017). Binnen laissez-faire leiderschap ontbreekt elke

vorm van feedback, aangezien leidinggevendenden binnen deze stijl verantwoordelijkheden ten opzichte van medewerkers negeren (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2012; Van Wart, 2017).

### 2.3.3.3 Optimaal werkklimaat

Leidinggevendenden hebben invloed op het werkklimaat (Germain & Cummings, 2010; Bowling et al., 2015). Bij een optimaal werkklimaat zijn medewerkers actief betrokken bij organisatiedoelen en gemotiveerd in het uitvoeren van hun taken (Germain & Cummings, 2010; Bowling et al., 2015). Uit de meta-analyse van Bowling et al. (2015) blijkt dat een optimaal werkklimaat en werkdruk significant aan elkaar gerelateerd zijn. Door het beschikbaar stellen van de juiste middelen, kunnen leidinggevendenden een optimaal werkklimaat creëren (Kirkbride, 2006; Germain & Cummings, 2010). Op deze manier kunnen leidinggevendenden controle uitoefenen op de ervaren werkdruk. Dit is terug te vinden in transformationeel leiderschap. Binnen deze stijl wordt eigen belang opzij gezet en groeps- en organisatiebelang voorop geplaatst (Bass & Avolio, 1994; Antonakis et al., 2003; Northouse, 2012; Van Wart, 2017). Tevens wordt de *'team spirit'* versterkt, waardoor de werkmotivatie stijgt (Northouse, 2012). Binnen transactioneel leiderschap streven leidinggevendenden niet naar een optimaal werkklimaat, maar hebben enkel oog voor het behalen van vastgestelde doelen en prestaties (Northouse, 2012; Van Wart, 2017). Leidinggevendenden binnen laissez-faire leiderschap zijn vaak afwezig of onverschillig ten opzichte van de behoeften van medewerkers en houden zich hierdoor niet bezig met het creëren van een optimaal werkklimaat (Kirkbride, 2006).

### 2.3.3.4 Concluderend

Uit bestaande onderzoeken die hierboven zijn benoemd, blijkt dat leiderschap op meerdere manieren invloed kan uitoefenen op werkdruk. Af te lezen uit Tabel 1 blijken de leiderschapstijlen laissez-faire en transactioneel geen van de factoren te bevatten waardoor werkdruk verminderd kan worden. Transformationeel leiderschap daarentegen omvat alle factoren.

Tabel 1. Werkdruk en leiderschapstijlen.

Factor:	Laissez-faire	Transactioneel	Transformationeel
Sociale steun	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Positieve feedback	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Optimaal werkklimaat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### 2.3.4 Leiderschap en vertrekgeneigdheid

De stijl van leiderschap die een leidinggevende hanteert, kan een factor zijn waarom een medewerker zijn/haar huidige organisatie wilt verlaten (Steijn & Groeneveld, 2013). De relatie tussen leiderschap en vertrek is onderzocht door meerdere wetenschappers (Hayes et al., 2006; Avey et al., 2008; Wells & Peachey, 2010; Long & Thean, 2011; Wells et al., 2014). Uit deze onderzoeken is geconcludeerd dat transformationeel leiderschap negatief gerelateerd is aan vertrekgeneigdheid (Avey et al., 2008; Wells & Peachey, 2010; Long & Thean, 2011; Wells et al., 2014;). Wells en Peachey (2010) vonden ook een negatieve relatie tussen transactioneel leiderschap en vertrekgeneigdheid, echter tonen andere onderzoeken dit niet aan (Avey et al., 2008; Tse & Lam, 2008; Long & Thean, 2011; Wells et al., 2014).

Transformationele leidinggevendenden leggen de nadruk op het organisatiebelang in plaats van op het eigen belang. Hierbij wordt (positieve) communicatie gebruikt, waardoor een groepsgevoel wordt gecreëerd onder de medewerkers (Pitts et al., 2011; Hayes et al., 2006; Tse & Lam, 2008; Wells & Peachey, 2010). Dit heeft een hoge mate van betrokkenheid bij de organisatie tot gevolg, waardoor de neiging tot vertrek wordt verminderd (Tse & Lam, 2008). Daarnaast is het van even groot belang dat de individuele medewerker zich gewaardeerd en gesteund voelt door zijn/haar leidinggevende. Een transformationele leidinggevende bereikt dit door de behoeften van medewerkers te achterhalen en



hierop in te spelen, wat een vertrouwensband tussen beiden tot gevolg heeft (Pitts et al., 2011; Hayes et al., 2006; Wells & Peachey, 2010). Hierdoor stijgt de tevredenheid van de medewerker ten opzichte van de leidinggevende, wat de neiging tot vertrek vermindert (Pitts et al., 2011; Tse & Lam, 2008; Wells & Peachey, 2010).

Bovengenoemde elementen van leiderschap die invloed hebben op het verminderen van vertrek van medewerkers zijn onderdeel van transformationeel leiderschap, maar komen niet terug in transactioneel en laissez-faire leiderschap.

### 2.3.5 Leiderschap, werkdruk en vertrekgeneigdheid

Volgens het JD-R model wordt het ontvangen van steun van een leidinggevende gezien als een energiebron en kan dit gezien worden als een moderator (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Wanneer de juiste leiderschapsstijl met genoeg steun wordt ervaren, kan dit de relatie tussen werkdruk en vertrekgeneigdheid mogelijk verzwakken. Dit wordt volgens het JD-R model ook wel het buffer effect genoemd (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

Om het verwachte modererende effect te formuleren, wordt gebruik gemaakt van de eerder aangekaarte directe relaties tussen leiderschap/werkdruk en leiderschap/vertrekgeneigdheid. Tabel 2 geeft deze verwachte directe relaties per leiderschapsstijl weer.

Tabel 2. Verwachte relaties tussen leiderschap/werkdruk/vertrekgeneigdheid.

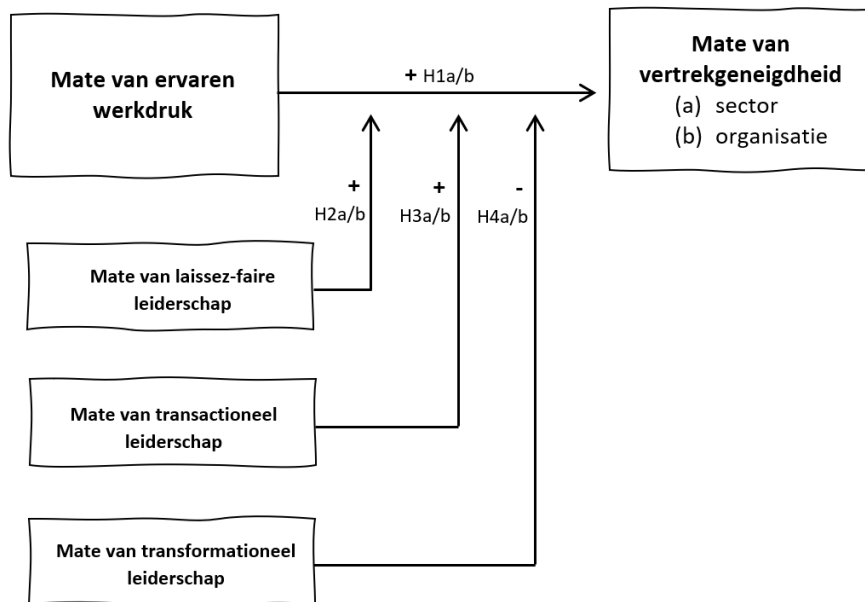
	Werkdruk	Vertrekgeneigdheid
<b>Laissez-faire</b>	<i>Positief verband verwacht</i>	<i>Positief verband verwacht</i>
<b>Transactioneel</b>	<i>Positief verband verwacht</i>	<i>Neutraal verband verwacht</i>
<b>Transformationeel</b>	<i>Negatief verband verwacht</i>	<i>Negatief verband verwacht</i>

Met behulp van Tabel 2 over de invloed van de drie leiderschapsstijlen op zowel werkdruk als vertrekgeneigdheid, kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

- H2a:** *Laissez-faire leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de sectorvertrekgeneigdheid*
- H2b:** *Laissez-faire leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de organisatievertrekgeneigdheid*
- H3a:** *Transactioneel leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de sectorvertrekgeneigdheid*
- H3b:** *Transactioneel leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de organisatievertrekgeneigdheid*
- H4a:** *Transformationeel leiderschap verzwakt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de sectorvertrekgeneigdheid*
- H4b:** *Transformationeel leiderschap verzwakt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de organisatievertrekgeneigdheid*

## 2.4 Conceptueel model

In de vorige paragrafen zijn de begrippen vertrekgenigheid, werkdruk en leiderschap uitgewerkt. Definities zijn gegeven en verbanden tussen de begrippen zijn gelegd, waar verschillende hypothesen uit voort zijn gekomen. Deze hypothesen vormen samen het conceptueel model van dit onderzoek, te zien in Figuur 4. Met behulp van dit model wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.



Figuur 4. Conceptueel model.

## Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van huidig onderzoek uitgewerkt. In paragraaf 3.1 wordt de onderzoeksstrategie aangekaart. In paragraaf 3.2 worden de variabelen vertrekgenigheid, ervaren werkdruk en leiderschapsstijlen meetbaar gemaakt en per meetinstrument worden de uitkomsten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyses verwerkt. Tot slot wordt in paragraaf 3.3 de steekproefbeschrijving weergegeven.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Om het conceptueel model met de daarbij behorende hypothesen te testen, is gekozen voor een kwantitatieve aanpak in de vorm van een survey. Een survey is een type onderzoek waarbij de onderzoeker een breed beeld wilt krijgen van een bepaald onderwerp (Verschuren & Doorewaard, 2010). In een beperkte tijd kan op deze wijze een grote doelgroep bereikt worden (Verschuren & Doorewaard, 2010), waardoor een algemeen beeld van de ervaren werkdruk en vertrekgenigheid verkregen kan worden. Wanneer de steekproef een goede afspiegeling van de onderzochte populatie is, wordt het mogelijk de resultaten te generaliseren naar de gehele populatie.

Gekozen is voor een online vragenlijst, zodat de medewerkers op elk gewenst moment de vragenlijst kunnen invullen. Onvolledig ingevulde vragenlijsten worden uit de dataset te verwijderd om zo de interne validiteit te waarborgen. Onder interne validiteit wordt verstaan of wat beweert onderzocht te worden, ook daadwerkelijk wordt onderzocht (van Zwieten & Willems, 2004; Bryman, 2008; Verschuren & Doorewaard, 2010).

### 3.2 Meetinstrumenten

Huidig onderzoek maakt gebruik van bestaande vragenlijsten en meetschalen, wat de interne validiteit ten goede komt. Eerder onderzoek heeft al bewezen dat de gevraagde variabelen op een juiste manier gemeten en onderzocht kunnen worden ('t Hart et al., 2009). In Tabel A (zie Bijlage A) zijn de gebruikte vragen genoteerd, wat de externe betrouwbaarheid ten goede komt. Dit verklaart de herhaalbaarheid van het onderzoek (van Zwieten & Willems, 2004). Een andere onderzoeker moet op dezelfde resultaten uitkomen met dezelfde middelen ('t Hart et al., 2009). Vragen die niet van toepassing waren op het betreffende onderzoeksdoel zijn uit de bestaande lijsten geschrapt. Een positieve bijkomstigheid is een kortere vragenlijst, waardoor de respons mogelijk hoger is uitgevallen. Een nadelig gevolg kan zijn dat de samenhang tussen de vragen is afgenomen ('t Hart et al., 2009). Met behulp van de betrouwbaarheidsanalyses wordt de consistentie en samenhang tussen de begrippen gemeten (Bland & Altman, 1997; Bryman, 2008; 't Hart et al., 2009). In deze analyses wordt gekeken naar de Cronbach's Alpha, die de betrouwbaarheid van de (sub)dataset bepaalt en bekijkt of meerdere items één (sub)schaal mogen vormen (Bryman, 2008). De dataset wordt als betrouwbaar gezien wanneer de Cronbach's Alpha hoger is dan 0,7 (Bryman, 2008; Field, 2009).

#### 3.2.1 Vertrekgenigheid

De afhankelijke variabele in huidig onderzoek is vertrekgenigheid. Deze variabele wordt gedefinieerd als *'het proces waarbij een medewerker de intentie heeft de huidige a) sector of b) organisatie mogelijk vrijwillig te verlaten. De medewerker is nog niet daadwerkelijk vertrokken'* (Shader et al., 2001; Firth et al., 2004; Watrous et al., 2006; Wells & Peachey, 2010; Pitts et al., 2011; Steijn & Groeneveld, 2013; Wells et al., 2014). In de vragenlijst van dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen twee vormen van vertrekgenigheid (zie Bijlage A, Tabel A). Ten eerste de sectorvertrekgenigheid: medewerkers zetten hun carrière voort buiten hun huidige sector (Pitts et al., 2011). In de vragenlijst worden drie vragen opgenomen over sectorvertrekgenigheid, gebaseerd op het onderzoek van Meyer et al. (1993) met een 7-punts Likertschaal van 1 (*weinig*) tot 7 (*veel*). Een voorbeelditem is *"Hoe groot is de kans dat je andere carrière mogelijkheden gaat onderzoeken (werk*

zoeken buiten de ouderenzorg)?". Ten tweede de organisatievertrekgeneigdheid: medewerkers verlaten hun huidige werkgever, maar blijven werkzaam binnen de huidige sector (Pitts et al., 2011; Steijn & Groeneveld, 2013). Hierover worden drie vragen opgenomen in de vragenlijst, gebaseerd op het onderzoek van Meyer et al. (1993) met een 7-punts Likertschaal van 1 (*weinig*) tot 7 (*veel*). Een voorbeelditem is "Hoe groot is de kans dat je over een jaar nog steeds bij Topaz werkt?".

### 3.2.1.1 Sectorvertrekgeneigdheid

Om de sectorvertrekgeneigdheid te meten is een factoranalyse uitgevoerd met een 'oblmin' rotatie, omdat verwacht wordt dat de items aan elkaar gecorreleerd zijn (zie Bijlage B, Tabel B1). De drie items van de *sectorvertrekgeneigdheid* hebben gezamenlijk een Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) van 0,728. Dit gegeven meet de toereikendheid van de dataset en patronen tussen de items (Field, 2009). De KMO heeft een waarde tussen de 0 (grote verspreiding tussen patronen) en de 1 (relatief compacte patronen). De KMO heeft een minimale waarde van 0,5 nodig om een minimale validiteit van de dataset te kunnen garanderen (Field, 2009). Wanneer de KMO een waarde van boven de 0,8 aanneemt, is sprake van maximale validiteit binnen de dataset (Field, 2009). De Cronbach's Alpha van de subschaal *sectorvertrekgeneigdheid* is 0,854 en kan als betrouwbaar geacht worden (Bryman, 2008; Field, 2009). De subschaal *sectorvertrekgeneigdheid* wordt gevormd door het gemiddelde van de drie items.

### 3.2.1.2 Organiseatievertrekgeneigdheid

Voorafgaande de factoranalyse met een 'oblmin' rotatie (zie Bijlage B, Tabel B2) is bij organisatievertrekgeneigdheid item 2 'Hoe groot is de kans dat je over een jaar nog steeds bij Topaz werkt?' een hercodering uitgevoerd aangezien het gaat om een 'reversed item'. De drie items van het verlaten van de organisatie hebben gezamenlijk een KMO van 0,605 en een Cronbach's Alpha van 0,829. Wanneer item 2 uit de dataset verwijderd zou worden (zie Bijlage B, Tabel B3), stijgt de Cronbach's Alpha naar 0,898. Echter voldoet de KMO niet aan de minimale vereiste waarde van 0,5 wanneer item 2 uit de dataset wordt verwijderd, waardoor gekozen is om item 2 toch niet te verwijderen. De subschaal *organiseatievertrekgeneigdheid* wordt gevormd door het gemiddelde van de drie items.

## 3.2.2 Ervaren werkdruk

De ervaren werkdruk is de onafhankelijke variabele in huidig onderzoek. Dit wordt gedefinieerd als 'de ervaren hoeveelheid van taken die een individu moet verrichten in een bepaalde tijd' (Caplan & Jones, 1975; Daems & Kunen, 2010; Altaf & Awan, 2011; Bowling & Kirkendall, 2012; Bowling et al., 2015; Alghamdi, 2016).

In de vragenlijst zijn vijf vragen opgesteld aan de hand van de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA) (Veldhoven & Meijman, 1994). Veldhoven en Meijman (1994) maken gebruik van een 4-punts Likertschaal van 1 (*altijd*) tot 4 (*nooit*). In huidig onderzoek zijn aanpassingen gedaan aan de schaal. Ten eerste is een extra antwoordmogelijkheid toegevoegd in het midden in samenspraak met de organisatie Topaz, zodat medewerkers niet verplicht worden om een mening te uiten. In huidig onderzoek wordt deze categorie vanaf nu 'gemiddeld' genoemd. Ten tweede is de schaalindeling omgedraaid, omdat deze indeling beter aansluit bij de overige vragen in de vragenlijst. Dat resulteert in: 1 (*nooit*), 2 (*soms*), 3 (*gemiddeld*), 4 (*vaak*) en 5 (*altijd*). Een voorbeelditem is "Werk je onder tijdsdruk?" (zie Bijlage A, Tabel A).

De vijf items vormden tijdens de factoranalyse ('oblmin' rotatie) gezamenlijk één factor (zie Bijlage B, Tabel B4). Zowel de KMO (0,763) als de Cronbach's Alpha (0,748) van deze schaal voldoen aan de al eerder genoemde eisen (Bryman, 2008; Field, 2009).

Echter bleek 'reversed item' 4 "Kun je het werk op je gemak doen?" een lagere correlatie te hebben op de factor ( $r = ,559$ ). Wanneer het item uit de dataset verwijderd werd, daalde de KMO en

bleef de Cronbach's Alpha hetzelfde. Daarom is gekozen om het item niet uit de dataset te verwijderen. De schaal *werkdruk* wordt gevormd door het gemiddelde van de vijf items.

### 3.2.3 Leiderschapsstijlen

De leiderschapsstijl is de modererende variabele binnen huidig onderzoek, waaronder '*het proces waarbij een individu een groep medewerkers aanstuurt om een gezamenlijk doel te bereiken*' wordt verstaan (Northouse, 2012). De FRLT onderscheidt drie leiderschapsstijlen die in huidig onderzoek centraal staan: laissez-faire, transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass & Avolio, 1994). Om deze leiderschapsstijlen meetbaar te maken, kan gebruik gemaakt worden van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Den Hartog et al., 1997). De MLQ van Den Hartog et al. (1997) vormt de basis voor de vragenlijst van huidig onderzoek. Om de vragenlijst aan te laten sluiten bij de huidige doelgroep zijn een aantal items taalkundig aangepast om de formulering te verduidelijken en zijn een aantal items verwijderd die niet van toepassing waren (zie Bijlage D, Tabel D). Van de 34 vragen van Den Hartog et al. (1997) zijn 28 vragen overgenomen in huidig onderzoek om de leiderschapsstijlen te meten (zie Bijlage A, Tabel A). Deze vragen zijn in willekeurige volgorde in de vragenlijst vermeld en worden gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal: 1 (*helemaal niet*), 2 (*zo nu en dan*), 3 (*soms*), 4 (*regelmatig*) en 5 (*vaak*) (Den Hartog et al., 1997).

#### 3.2.3.1 Laissez-faire leiderschap

Van de zeven vragen van de MLQ van Den Hartog et al. (1997), zijn vijf vragen over de laissez-faire stijl opgenomen in de huidige vragenlijst met een 5-punts Likertschaal van 1 (*helemaal niet*) tot 5 (*vaak*). Een voorbeelditem is "*Mijn leidinggevende... vermijdt het maken van beslissingen*".

Een factoranalyse met '*oblimin*' rotatie is uitgevoerd (zie Bijlage B, Tabel B5). De vijf items samen vormen een Cronbach's Alpha van 0,637. Echter wanneer item 8 uit de dataset verwijderd wordt, stijgt deze naar 0,722 waardoor deze subschaal nu betrouwbaar geacht kan worden (zie Bijlage B, Tabel B6) (Bryman, 2008; Field, 2009). Dit houdt in dat het gemiddelde van de vier overgebleven items de subschaal *laissez-faire leiderschap* meten in dit onderzoek. De KMO heeft een waarde van 0,697 en voldoet aan de eis om valide geacht te worden (Field, 2009).

#### 3.2.3.2 Transactioneel leiderschap

Van de negen vragen van de MLQ van Den Hartog et al. (1997), zijn zes vragen over de transactionele stijl opgenomen in de huidige vragenlijst met een 5-punts Likertschaal van 1 (*helemaal niet*) tot 5 (*vaak*). Een voorbeelditem is "*Mijn leidinggevende... komt pas in actie wanneer dingen fout gaan*".

Uit de resultaten van de factoranalyse ('*oblimin*' rotatie) vormden de zes items gezamenlijk één factor, terwijl volgens de FRLT twee factoren onderscheiden zouden moeten worden (zie Bijlage B, Tabel B7).

Leiderschap item 20 heeft een lage ladingswaarde ( $r = ,328$ ) op de factor en wanneer dit item uit de dataset wordt verwijderd stijgt de Cronbach's Alpha van 0,647 naar 0,671. Een nieuwe factoranalyse minus item 20 is uitgevoerd, ook hier vormden de vijf items gezamenlijk één factor (zie Bijlage B, Tabel B8). Vervolgens is de factoranalyse handmatig gemanipuleerd zodat twee factoren worden onderscheiden die gelijk zijn aan '*Contingent reward*' en '*Management by exception*' zoals de FRLT benoemd (zie Bijlage B, Tabel B9).

De Cronbach's Alpha van deze subschaal voldoet niet aan de eis  $> 0,7$ , echter weerleggen een aantal onderzoeken deze eis en stellen zij een minimale waarde van 0,6 om de Cronbach's Alpha als 'acceptabel' te achten (Bryman, 2008; Van Griethuisen et al., 2016; Taber, 2018). Daarom kan deze subschaal alsnog betrouwbaar geacht worden. De KMO van de subschaal voldoet aan de eis met 0,727 en kan valide geacht worden (Field, 2009). De subschaal *transactioneel leiderschap* wordt gevormd door het gemiddelde van de vijf items.

### 3.2.3.3 Transformationeel leiderschap

Van de 18 vragen van de MLQ van Den Hartog et al. (1997), zijn 17 vragen over de transformationele stijl opgenomen in de huidige vragenlijst met een 5-punts Likertschaal van 1 (*helemaal niet*) tot 5 (*vaak*). Een voorbeelditem is “*Mijn leidinggevende... luistert naar zaken die mij bezighouden*”.

De 17 items vormden tijdens de factoranalyse (*‘oblimin’* rotatie) gezamenlijk één factor (zie Bijlage B, Tabel B10). Na een handmatige manipulatie naar vier factoren, kon alsnog geen onderscheid gemaakt worden tussen de vier l’s uit de FRLT (*‘Individualized consideration’, ‘Idealized influence’, Intellectual stimulation’* en *‘Inspirational motivation’*) (zie Bijlage B, Tabel B11). Vanaf nu wordt alleen gesproken over transformationeel leiderschap en wordt geen onderscheid gemaakt tussen de vier l’s uit de FRLT.

De subschaal heeft een KMO van 0,952 en een Cronbach’s Alpha van 0,947 en voldoen daarmee aan de al eerder genoemde eisen om betrouwbaar geacht te kunnen worden (Bryman, 2008; Field, 2009). De subschaal *transformationeel leiderschap* wordt gevormd door het gemiddelde van de 17 items.

## 3.2.4 Controlevariabelen

Om er van verzekerd te zijn dat de relaties tussen de eerder genoemde variabelen niet beïnvloed worden door andere factoren, zijn controlevariabelen toegevoegd. De volgende variabelen zijn toegevoegd ter controle: (1) *geslacht*, (2) *leeftijd*, (3) *deel/volgtijd*, (4) *zorgfunctie* en tot slot (5) *energiebronnen*.

### 3.2.4.1 Geslacht, leeftijd, deel/volgtijd en zorgfunctie

Ten eerste wordt gecontroleerd voor *geslacht*, omdat verwacht wordt dat mannen een hogere neiging tot vertrek vertonen (Heinen et al., 2013; Leineweber et al., 2016). Hiervoor is een dummy gecreëerd, waarbij 1 = man en 2 = vrouw. Ten tweede wordt gecontroleerd voor *leeftijd*. Op basis van eerdere onderzoeken wordt verwacht dat oudere medewerkers een hogere neiging tot vertrek vertonen (Heinen et al., 2013; Leineweber et al., 2016). Een dummy is aangemaakt, zodat deze variabele in de meervoudige regressieanalyses kan worden toegevoegd. De tien leeftijdscategorieën uit de vragenlijst zijn opgesplitst in twee groepen, waarbij 0 = t/m 45 jaar en 1 = 46 jaar en ouder. Ten derde wordt gecontroleerd voor *deel/volgtijd*. Eerdere onderzoeken tonen aan dat medewerkers met een deeltijd contract een hogere neiging tot vertrek vertonen (Heinen et al., 2013; Leineweber et al., 2016). Ten vierde wordt gecontroleerd voor *zorgfunctie*, aangezien ook niet-zorgfuncties zijn meegenomen in de vragenlijst. Een dummy is aangemaakt om inzichten te krijgen in de verdeling tussen zorgfuncties en niet-zorgfuncties, waarbij 0 = niet-zorgfunctie en 1 = zorgfunctie.

### 3.2.4.2 Energiebronnen

Volgens het JD-R model kan binnen werkdruk onderscheid gemaakt worden tussen taakeisen (*‘job demands’*) en energiebronnen (*‘job resources’*), welke op hun beurt weer bestaan uit subcategorieën (Bakker & Demerouti, 2007). Wanneer men in het bezit is van voldoende energiebronnen, kan dit zorgen voor een betere omgang met werkdruk (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008; Jourdain & Chênevert, 2010). Op basis van dit gegeven wordt verwacht dat de energiebronnen de mate van werkdruk opvangen.

In huidig onderzoek worden drie energiebronnen onderscheiden (zie Bijlage A, Tabel A). Het hebben van zelfstandigheid in het werk bestaat uit vijf vragen. Een voorbeelditem is “*Heb je invloed op de planning van jouw werkzaamheden?*”. In de vragenlijst worden vijf vragen opgenomen over het hebben van beslissingsruimte, met als voorbeelditem “*Heb je veel te zeggen over wat er gebeurt op jouw werkplek?*”. Tot slot wordt de energiebron collega-support aan bod gebracht, bestaande uit vijf vragen. Een voorbeelditem is “*Kun je als het nodig is jouw collega’s om hulp vragen?*”.

Een factoranalyse ('*oblimin*' rotatie) is uitgevoerd met de vijftien items waarbij drie factoren te onderscheiden waren (zie Bijlage B, Tabel B12). Vervolgens zijn drie losse factoranalyses uitgevoerd (zie Bijlage B, Tabellen B13, B14 en B15), waarbij de KMO's voldeden aan de eerder genoemde eisen om valide geacht te worden (zie Tabel 3) (Bryman, 2008; Field, 2009). Ook de uitkomsten van de betrouwbaarheidsanalyses voldeden aan de gestelde eisen om betrouwbaar geacht te worden (zie Tabel 3) (Bryman, 2008; Field, 2009).

Tabel 3. KMO en Cronbach's Alpha energiebronnen.

Energiebron:	KMO	Cronbach's Alpha
Zelfstandigheid	,820	,808
Beslissingsruimte	,826	,897
Collega-support	,785	,879

### 3.3 Steekproefbeschrijving

Huidig onderzoek vindt plaats binnen Topaz, een ouderenzorginstelling in de regio Leiden, Voorschoten en Duin- en Bollenstreek (Topaz, 2019). Topaz heeft negen locaties: vijf woonzorgcentra, drie verpleeg- en behandelcentra en één revalidatiehotel (Topaz, 2019). In totaal zijn 1.968 medewerkers werkzaam bij Topaz, waarvan 1.268 medewerkers tot de zorgfuncties behoren. Topaz wilt bijdragen aan een waardevol leven van de bewoners (Topaz, 2017). Dit doen zij door liefdevolle, hoogwaardige en persoonsgerichte zorg te leveren aan de kwetsbare ouderen die om complexe zorg vragen (Topaz, 2017). Iedereen wilt zich thuis en veilig voelen. Daarom wordt een vertrouwde en veilige woonomgeving gecreëerd waarin de bewoners van Topaz zich geborgen voelen. Ze richten zich op het veraangamen van de laatste levensfase van de bewoners (Topaz, 2017).

Binnen Topaz spelen de onderwerpen werkdruk en vertrek een grote rol. Men moet een werkwijze vinden waarbij de werkdruk niet blijft oplopen en de uitstroom van (zorg)medewerkers vermeden kan worden. Hierbij kunnen de leidinggevenden mogelijk een rol spelen. Topaz heeft in de strategie van 2017-2020 omschreven dat zij willen werken naar liefdevol managen om de ambitie van liefdevolle, persoonsgerichte en hoogwaardige zorg te halen (Topaz, 2017). Liefdevol managen betekent niet dat alles kan en mag, maar dat je duidelijk, consequent, motiverend, eerlijk en integer bent. De leidinggevende kent de teamleden en hun kwaliteiten en ambities (Topaz, 2017). Ook weet de leidinggevende deze op een goede manier in te zetten en zijn daardoor ook op de hoogte van de beperkingen van het team. In andere woorden, op deze manier worden de medewerkers ingezet naar behoefte van hun kracht en is het team op haar best (Topaz, 2017).

Met behulp van huidig onderzoek worden inzichten verkregen over bovenstaande onderwerpen binnen de organisatie Topaz. De gegevens worden verzameld door middel van een enkelvoudige, aselechte steekproef onder de medewerkers van de organisatie Topaz (Verhoeven, 2013). In februari 2019 ontvingen alle medewerkers een link naar de vragenlijst via hun werkmail en het intranet (zie Bijlage C voor het volledige bericht). Een maand later is een herinnering verstuurd via dezelfde kanalen.

Met behulp van het programma '*Qualtrics*' is de vragenlijst verwerkt, waarbij alle resultaten uit de vragenlijst geanonimiseerd verwerkt zijn. In totaal zijn 436 medewerkers (N=436) begonnen met de online vragenlijst. Echter hebben 306 medewerkers de vragenlijst in z'n geheel ingevuld (N=306), welke de database vormen van huidig onderzoek.

Tabel 4 geeft een overzicht weer van de beschrijving van de respondenten. De meerderheid van de respondenten is vrouw (85,9%), wat overeenkomt met het percentage binnen de gehele organisatie (85,4%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt tussen de leeftijdscategorieën 41 en 50 jaar.

Tabel 4. Beschrijving respondenten.

Variabele	Categorie	Aantal (N)	Percentage (%)	Aantal binnen organisatie Topaz (N)	Percentage binnen organisatie Topaz (%)
<b>Geslacht</b>	Man	43	14,1	222	11,3
	Vrouw	236	85,9	1681	85,4
	Onbekend	-	-	65	3,3
	Totaal	306	100	1.968	100
<b>Leeftijd</b>	<20 jaar	9	2,9		
	21 – 25 jaar	24	7,8		
	26 – 30 jaar	20	6,5		
	31 – 35 jaar	31	10,1		
	36 – 40 jaar	22	7,2		
	41 – 45 jaar	28	9,2		
	46 – 50 jaar	50	16,3		
	51 – 55 jaar	46	15,0		
	56 – 60 jaar	52	17,0		
	>60 jaar	24	7,8		
	Totaal	306	100		
<b>Functie-verdeling</b>	Zorgfunctie	174	56,9	1.268	64,4
	Behandeldienst	40	13,1	156	7,9
	Leidinggevend	23	7,5	83	4,2
	Ondersteunend	63	20,6	144	7,4
	Overig	6	1,9	307	15,6
	Totaal	306	100	1.968	100
<b>Verdeling binnen zorgfunctie</b>	Gastvrouw/Heer	17	9,8	249	19,6
	Helpende	19	10,9	195	15,4
	Verzorgende C/IG	64	36,8	336	26,5
	Mbo Verpleegkundige	26	14,9	82	6,5
	Hbo Verpleegkundige	9	5,2	19	1,5
	Zorg overig	39	22,4	397	31,3
	Totaal	174	100	1.268	100
<b>Deel/volgtijd</b>	Deeltijd	222	72,5		
	Volgtijd	84	27,5		
	Totaal	306	100		

Met behulp van het personeelsbestand, verkregen via de organisatie Topaz, was het mogelijk de kolommen uit Tabel 4 'aantal binnen organisatie Topaz (N)' en 'percentage binnen organisatie Topaz' weer te geven. Het geslacht en de functiecategorie stonden vermeld, waardoor percentages over de gehele organisatie berekend konden worden (N/N totaal). Dit maakt het mogelijk om de percentages van de respondenten te vergelijken met de percentages van de gehele organisatie en te bepalen of de steekproef representatief is.

De verdeling man/vrouw onder de respondenten (14,1%/85,9%) komt overeen met de verdeling binnen de gehele organisatie (11,3%/85,4%). De percentages van de functieverdelingen tussen de respondenten en de gehele organisatie komen vrijwel overeen met elkaar (zie Tabel 4). Ondanks het feit dat de percentages van het ondersteunend personeel tussen de respondenten (20,6%) en de gehele organisatie (7,4%) een groot verschil tonen, kan de steekproef representatief



genoemd worden. Dit komt de externe validiteit ten goede. De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksconclusies naar andere situaties/tijdstippen dan die van het onderzoek zelf (van Zwieten & Willems, 2004; Verschuren & Doorewaard, 2010). Echter is huidig onderzoek enkel binnen de organisatie Topaz uitgevoerd. Door het verschil in werkcultuur tussen zorginstellingen is dit onderzoek niet generaliseerbaar op andere organisaties ('t Hart et al., 2009). Echter hebben meerdere (zorg)organisaties te maken met een relatief hoog vertrek- en werkdrukpercentage van medewerkers, waarover dit onderzoek inzichten kan geven en als basis kan dienen voor eigen onderzoek.

Bij de *functieverdeling* is onderscheid te maken tussen vijf functiecategorieën (zie Tabel 4). De functiecategorie *overig* bestond oorspronkelijk uit 69 respondenten, waarvan 63 respondenten duidelijk te verplaatsen waren naar bestaande functiegroepen. Tabel 5 geeft weer in welke functiegroep deze respondenten zijn overgeplaatst. De zes overgebleven respondenten waren niet te herplaatsen naar een bestaande functiegroep en blijven daarom onder de functiecategorie *overig*.

Tabel 5. Overgeplaatste respondenten uit functiecategorie *overig*.

	Zorgfunctie	Behandeldienst	Leidinggevend	Ondersteunend	Overig
<b>Respondenten overgeplaatst</b>	44	3	5	11	6

Wanneer op de functiecategorie *zorgfunctie* wordt ingezoomd, kan onderscheid gemaakt worden tussen zes subcategorieën (zie Tabel 4). Aangezien 39 respondenten uit de functiecategorie *overig* een zorgfunctie uitvoeren die niet in de vragenlijst is opgenomen, is ervoor gekozen de categorie *zorg overig* naderhand aan te maken. Wanneer de percentages binnen de steekproef vergeleken worden met de gehele organisatie, valt af te lezen uit Tabel 4 dat sommige categorieën niet representatief zijn vertegenwoordigd binnen de steekproef, zoals de categorieën gastvrouw/heer en mbo verpleegkundige. De categorie verzorgende C/IG is binnen de steekproef het best vertegenwoordigd (36,8%).

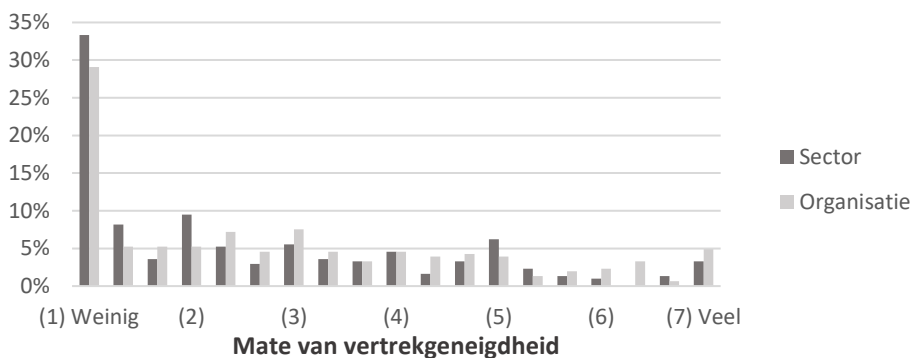
# Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van huidig onderzoek besproken. In paragraaf 4.1 wordt de beschrijvende statistiek besproken. De correlatietabel wordt weergegeven en uitgewerkt in paragraaf 4.2. De meervoudige regressieanalyse van de sectorvertrekgenigheid wordt besproken in paragraaf 4.3. Tot slot wordt de meervoudige regressieanalyse van organisatievertrekgenigheid besproken in paragraaf 4.4.

## 4.1 Beschrijvende statistiek

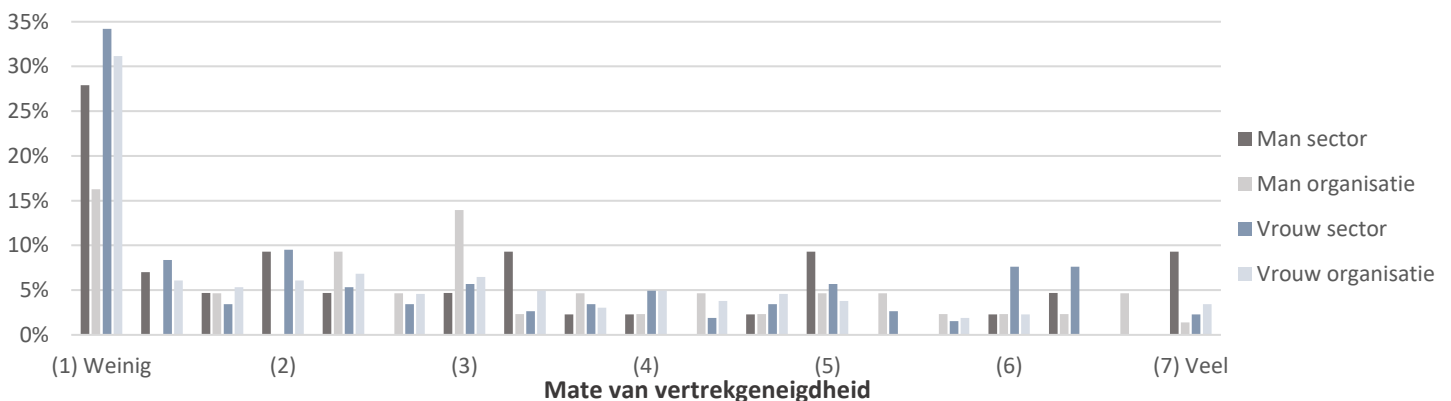
### 1.4.1 Afhankelijke variabele: vertrekgenigheid

Ten eerste wordt gekeken naar zowel de sector- als de organisatievertrekgenigheid van de respondenten, weergegeven in Figuur 5. Een derde van de respondenten voelt weinig neiging tot vertrek van zowel de sector als de organisatie en gaven een score van één op een schaal van zeven. Een grote meerderheid gaf een score lager dan een vier op zowel het verlaten van de sector (75%) als organisatie (71,9%), wat betekent dat ongeveer een kwart van de respondenten wel een (lichte) neiging voelt tot vertrek. Van de respondenten voelt 3% veel neiging tot het verlaten van de sector en 5% veel neiging tot het verlaten van de organisatie. Uit de gegevens kan geconcludeerd worden dat de grote meerderheid geen intentie heeft tot het verlaten van de sector ( $M=2,59$ ) of de organisatie ( $M=2,81$ ).



Figuur 5. Percentage vertrekgenigheid sector en organisatie.

Echter is wel een verschil te zien tussen mannen en vrouwen in hun neiging tot vertrek (zie Figuur 6). Bij de vrouwen is de vertrekgenigheid van de sector ( $M=2,5$ ) vrijwel gelijk aan die van de organisatie ( $M=2,6$ ). Bij de mannen ligt de vertrekgenigheid zowel bij de sector ( $M=3,0$ ) als bij de organisatie ( $M=3,8$ ) hoger dan bij de vrouwen.

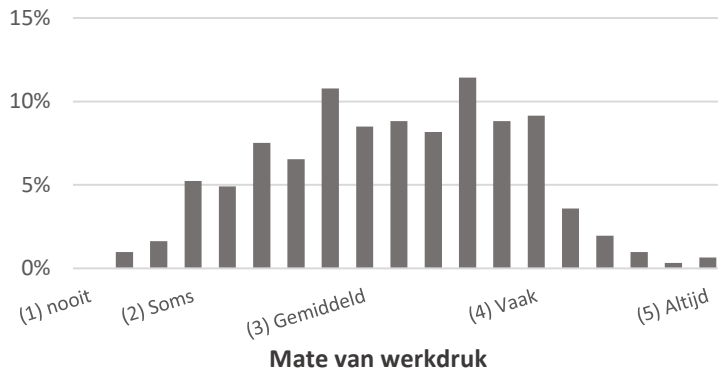


Figuur 6. Percentage vertrekgenigheid man versus vrouw.

### 1.4.2 Onafhankelijke variabele: ervaren werkdruk

Ten tweede wordt de mate van de ervaren werkdruk weergegeven in Figuur 7. Geen van de respondenten ervaart 'nooit' werkdruk, niemand scoorde een één op een schaal van vijf. Een klein percentage van de respondenten (7,8%) scoorden een twee of lager en ervaren 'soms' werkdruk.

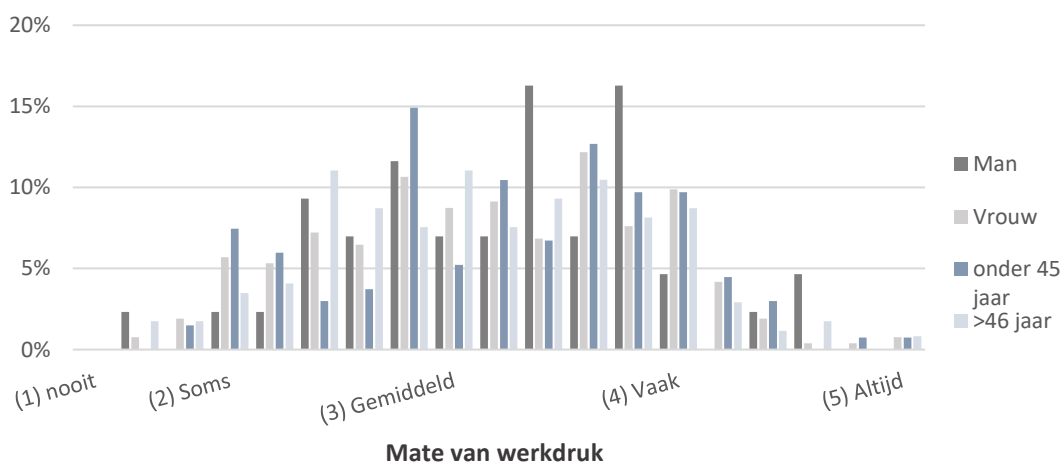
Een kleine meerderheid van de respondenten (53,9%) ervaart 'gemiddeld' tot 'altijd' werkdruk, zij scoorden een drie of hoger. Van deze meerderheid gaf 46,4% van de respondenten een score tussen de drie ('gemiddeld') en vier ('vaak').



Figuur 7. Werkdrukervaring binnen de organisatie, man versus vrouw en zorgfunctie versus niet-zorgfunctie.

Een onderling verschil tussen man ( $M= 3,22$ ) en vrouw ( $M= 3,16$ ) is nauwelijks aanwezig. Een meerderheid van de mannen (51,1%) ervaart 'gemiddeld' tot 'vaak' werkdruk ten opzichte van een kleine minderheid (45,6%) van de vrouwen (zie Figuur 8).

Het onderlinge verschil tussen de leeftijdscategorieën ligt ook niet ver uit elkaar, onder de 45 jaar ( $M= 3,22$ ) en ouder dan 45 jaar ( $M= 3,13$ ). Het enige verschil is dat binnen de leeftijdscategorie jonger dan 45 jaar een grote meerderheid (58,2%) een score gaf van een drie of hoger. Zij ervaren 'gemiddeld' tot 'altijd' werkdruk. Dat is bijna 8% meer dan de leeftijdscategorie ouder dan 45 (50,6%) (zie Figuur 8).



Figuur 8. Werkdrukervaring man versus vrouw en zorgfunctie versus niet-zorgfunctie.

Uit de gegevens kan geconcludeerd worden dat werkdruk 'gemiddeld' wordt ervaren, met een lichte neiging tot 'vaak' ( $M= 3,17$ ).

### 1.4.3 Modererende variabele(n): leiderschapsstijlen

Tot slot worden de drie leiderschapsstijlen aangekaart (zie Bijlage E, Figuren E1, E2 en E3). Van de drie leiderschapsstijlen komt laissez-faire het minst voor met een gemiddelde score van twee ( $M=2$ ). Dat betekent dat deze stijl 'zo nu en dan' voorkomt. Een zeer grote meerderheid (83%) scoorde lager dan een drie ('soms') op deze leiderschapsstijl. Deze leiderschapsstijl wordt door 13,7% 'helemaal niet' ervaren en gaven een score van één op een schaal van vijf. De transactionele leiderschapsstijl heeft een gemiddelde van 2,4 ( $M=2,4$ ) en ligt tussen 'zo nu en dan' en 'soms'. Binnen deze leiderschapsstijl scoorde een zeer grote meerderheid (85%) onder de drie ('soms'). De transformationele leiderschapsstijl komt 'soms' voor ( $M=3,1$ ). Een minderheid van 42,5% scoorde lager dan een drie ('soms'). In vergelijking met de andere leiderschapsstijlen, komt deze het meest voor onder de respondenten.

## 4.2 Correlatietabel

Tabel 6 laat zien dat zowel sector- als organisatievertrekgeneigdheid positief significant samenhangen met werkdruk. Echter is bij zowel sector- ( $r = ,177$ ) als organisatievertrekgeneigdheid ( $r = ,162$ ) sprake van een zwakke samenhang (Field, 2009). Field (2009) maakt binnen de sterkte van samenhang onderscheid tussen een zwakke ( $r > ,1$ ), een medium ( $r > ,3$ ) en een sterke samenhang ( $r > ,5$ ). De positieve samenhang geeft weer dat wanneer meer werkdruk wordt ervaren de vertrekgeneigdheid stijgt.

Beide variabelen hangen ook positief significant samen met laissez-faire leiderschap. Bij zowel sector- ( $r = 0,271$ ) als organisatievertrekgeneigdheid ( $r = 0,289$ ) wordt een zwakke/medium samenhang verwacht. Aangezien hier ook sprake is van een positieve samenhang wordt meer vertrekgeneigdheid verwacht als laissez-faire leiderschap meer wordt ervaren.

Zowel de sector- als organisatievertrekgeneigdheid hangen negatief significant samen met transformationeel leiderschap. Dit houdt in dat wanneer meer transformationeel leiderschap wordt ervaren de vertrekgeneigdheid zal afnemen. Bij zowel sector ( $r = -,259$ ) als organisatie ( $r = -,307$ ) wordt een zwakke/medium samenhang verwacht.

Alleen organisatievertrekgeneigdheid heeft een significante samenhang met de transactionele leiderschapsstijl. Er is sprake van een negatieve samenhang waarbij een zwakke samenhang wordt verwacht ( $r = -,121$ ). Dit houdt in dat minder vertrekgeneigdheid wordt verwacht wanneer een hoge mate van transactioneel leiderschap wordt ervaren.

Van de controlevariabelen hebben de drie energiebronnen (zelfstandigheid, beslissingsruimte en collega-support) een negatieve significante samenhang met de sectorvertrekgeneigdheid. De controlevariabelen geslacht, zorgfunctie en de drie energiebronnen hangen negatief significant samen aan de organisatievertrekgeneigdheid.

Tabel 6. Correlatiematrix.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1 Geslacht</b>	1,86	0,35	1												
<b>2 Leeftijd (t/m45)</b>	1,56	0,50	-,016	1											
<b>3 Deel/Voltime</b>	1,27	0,45	<b>-,383**</b>	-,018	1										
<b>4 Zorgfunctie</b>	0,57	0,50	<b>,236**</b>	,043	<b>-,130*</b>	1									
<b>5 Zelfstandigheid</b>	3,51	0,74	-,062	-,012	,107	<b>-,347**</b>	1								
<b>6 Beslissingsruimte</b>	3,12	0,90	-,071	-,034	<b>,226**</b>	<b>-,269**</b>	<b>,578**</b>	1							
<b>7 Collega-support</b>	4,08	0,76	-,057	-,003	,016	,071	<b>,198**</b>	<b>,272**</b>	1						
<b>8 Ervaren werkdruk</b>	3,17	0,71	-,031	-,064	,092	,002	<b>-,165**</b>	-,046	<b>-,209**</b>	1					
<b>9 Laissez-faire</b>	2,02	0,84	-,092	-,018	-,022	-,046	<b>-,131*</b>	<b>-,171**</b>	<b>-,289**</b>	<b>,158**</b>	1				
<b>10 Transactioneel</b>	2,37	0,72	-,069	<b>-,123*</b>	<b>,128*</b>	,000	,090	<b>,286**</b>	<b>,233**</b>	,022	<b>-,127*</b>	1			
<b>11 Transformationeel</b>	3,13	0,92	,014	<b>-,126*</b>	<b>,136*</b>	-,001	<b>,186**</b>	<b>,427**</b>	<b>,315**</b>	-,100	<b>-,401**</b>	<b>,671**</b>	1		
<b>12 Vertrek sector</b>	2,59	1,74	-,107	-,111	,081	-,073	<b>-,167**</b>	<b>-,241**</b>	<b>-,285**</b>	<b>,177**</b>	<b>,271**</b>	-,075	<b>-,259**</b>	1	
<b>13 Vertrek organisatie</b>	2,81	1,79	<b>-,232**</b>	-,035	,084	<b>-,152**</b>	<b>-,161**</b>	<b>-,190**</b>	<b>-,281**</b>	<b>,162**</b>	<b>,289**</b>	<b>-,121*</b>	<b>-,307**</b>	<b>,686**</b>	1

Correlatielevel: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (1-tailed).

### 4.3 Resultaten regressieanalyse sectorvertrekgeneidheid

Met behulp van een stapsgewijze meervoudige regressieanalyse wordt het effect van de verschillende variabelen op de afhankelijke variabele sectorvertrekgeneidheid onderzocht. De regressieanalyse is uitgevoerd met behulp van negen modellen, waarbij de modellen 1 tot en met 3 directe effecten meten en de modellen 4 tot en met 9 de modererende variabelen toevoegen (zie Tabel 7). In Tabel 7 zijn de *'unstandardized beta coefficients (B)'* genoteerd met de daarbij behorende significantiewaarden ( $p$ ), (*'adjusted'*) R square ( $R^2$ ) en tot slot de  $F$ -waarden met daarbij behorende significantiewaarden ( $p$ ).

Model 1 bekijkt welk effect de controlevariabelen hebben op de afhankelijke variabele sectorvertrekgeneidheid en is niet significant bevonden  $F(4,301) = 2,191, p = .077$ . Geen van de controlevariabelen heeft een significante relatie met sectorvertrekgeneidheid. Gezamenlijk verklaren de controlevariabelen maar 2,8% van de sectorvertrekgeneidheid ( $R^2 = .028$ ). Wanneer de onafhankelijke variabele ervaren werkdruk in model 2 wordt toegevoegd, wordt 5,5% van de vertrekgeneidheid verklaard en is sprake van een significant model  $F(5,300) = 3,479, p < .01$ .

De ervaren werkdruk hangt significant samen met sectorvertrekgeneidheid ( $B = .409, p < .01$ ). De positieve relatie geeft aan dat de neiging om de sector te verlaten toeneemt wanneer meer werkdruk wordt ervaren. Dit komt overeen met hypothese 1a *'de ervaren werkdruk is positief gerelateerd aan sectorvertrekgeneidheid'*, wat resulteert in het aannemen van hypothese 1a op basis van deze bevinding.

Het JD-R model toont het belang van de interactie tussen taakeisen en energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007). Wanneer men in het bezit is van voldoende energiebronnen, kan dit zorgen voor een betere omgang met werkdruk (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008; Jourdain & Chênevert, 2010). Om te kijken of energiebronnen dit buffer effect hebben op de ervaren werkdruk in huidig onderzoek, worden drie energiebronnen (*zelfstandigheid, beslissingsruimte en collega-support*) in model 3 toegevoegd.

Werkdruk blijkt niet langer significant samen te hangen met de vertrekgeneidheid wanneer de energiebronnen zijn toegevoegd ( $B = .256, p = .061$ ). De energiebronnen *beslissingsruimte* ( $B = -.417, p < .01$ ) en *collega-support* ( $B = -.452, p < .01$ ) hebben een negatieve significante relatie met de vertrekgeneidheid. De negatieve relatie geeft aan dat de neiging om de sector te verlaten afneemt wanneer meer *beslissingsruimte* en/of *collega-support* wordt ervaren. Hiermee wordt de impact van energiebronnen op de ervaren werkdruk bevestigd, zoals verwacht volgens het JD-R model. De controlevariabele leeftijd is significant verbonden met de vertrekgeneidheid ( $B = -.378, p < .05$ ). De negatieve relatie houdt in dat de categorie tot en met 45 jaar meer vertrek vertoont dan de categorie 46 jaar en ouder.

Tevens ligt de verklaarde variantie van model 3 aanzienlijk hoger dan de voorgaande modellen met 16,7% ( $R^2 = .167$ ) en is significant bevonden  $F(8,297) = 7,428, p < .01$ .

De volgende zes modellen (4 tot en met 9) bekijken het interactie-effect van de leiderschapsstijlen. Per leiderschapsstijl zijn twee modellen toegevoegd. Het eerste model voegt de leiderschapsstijl toe als moderator. Het effect van de energiebronnen wordt in het tweede model toegevoegd.

In model 4 wordt laissez-faire leiderschap toegevoegd als modererende variabele, waarbij het effect van de drie energiebronnen wordt gemeten in model 5. Beide modellen zijn significant bevonden (model 4  $F(7,298) = 5,797, p < .01$  en model 5  $F(10,295) = 7,168, p < .01$ ).

De variabelen uit model 4 verklaren gezamenlijk 12% ( $R^2 = .120$ ) van de vertrekgeneidheid. De verklarende variantie stijgt naar 19,5% ( $R^2 = .195$ ) wanneer de drie energiebronnen worden toegevoegd.

Tabel 7. Meervoudige regressieanalyse organisatievertrekgeneigdheid.

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8		Model 9	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Constant	3,836	,821	2,563	,919	6,327	1,154	3,433	,790	6,228	1,029	3,886	,809	7,125	1,018	3,631	,783	6,469	1,028
Geslacht	-,414	,314	-,413	,310	-,401	,295	-,250	,302	-,279	,293	-,422	,310	-,396	,297	-,302	,300	-,341	,293
Leeftijd	-,382	,199	-,346	,197	<b>-,378*</b>	,186	-,344	,191	<b>-,373*</b>	,183	<b>-,393*</b>	,198	<b>-,378*</b>	,188	<b>-,475*</b>	,192	<b>-,444*</b>	,186
Deel/voltime	,160	,240	,100	,237	,318	,230	,184	,231	,356	,227	,149	,238	,318	,231	,272	,232	,358	,229
Zorgfunctie	-,154	,205	-,164	,203	-,335	,208	-,179	,198	-,335	,206	-,157	,203	-,338	,209	-,173	,196	-,318	,208
Zelfstandigheid					-,081	,160			-,041	,159			-,076	,162			-,103	,159
Beslissingsruimte					<b>-,417**</b>	,132			<b>-,397**</b>	,131			<b>-,423**</b>	,137			<b>-,305**</b>	,141
Collega-support					<b>-,452**</b>	,131			<b>-,354**</b>	,133			<b>-,451**</b>	,134			<b>-,374**</b>	,133
<i>Onafhankelijke variabele:</i>																		
Ervaren werkdruk			<b>,409**</b>	,139	,256	,136	<b>,303*</b>	,136	,214	,135	<b>,405**</b>	,139	,254	,137	<b>,319*</b>	,135	,226	,135
<i>Moderator variabele:</i>																		
Laissez-faire							<b>,460**</b>	,117	<b>,308**</b>	,117								
Transactioneel											-,253	,138	,010	,139				
Transformationeel															<b>-,503*</b>	,105	<b>-,275*</b>	,116
<i>Interactie:</i>																		
Werkdruk*laissez-faire							,250	,152	,201	,148								
Werkdruk*transactioneel											-,084	,198	-,042	,190				
Werkdruk*transformationeel															-,145	,142	-,133	,139
F-waarde	2,191		<b>3,479**</b>		<b>7,428**</b>		<b>5,797**</b>		<b>7,168**</b>		<b>2,997**</b>		<b>5,909**</b>		<b>6,248**</b>		<b>6,747**</b>	
R square (R <sup>2</sup> )	,028		,055		,167		,120		,195		,066		,167		,128		,186	
Adjusted R square	,015		,039		,144		,099		,168		,044		,139		,107		,159	

Significantiewaarde: \* $P < .05$  en \*\* $P < .01$ .

De ervaren werkdruk blijkt enkel in model 4 significant samen te hangen met sectorvertrekgeneigdheid ( $B = ,303$ ,  $p < .05$ ). Echter, als de drie energiebronnen worden toegevoegd, blijkt de ervaren werkdruk niet langer significant te zijn ( $B = ,214$ ,  $p = .113$ ). Dit is in lijn met de verwachting volgens het JD-R model.

Laissez-faire leiderschap blijkt significant samen te hangen met de sectorvertrekgeneigdheid wanneer dit als directe variabele wordt toegevoegd, zowel in model 4 ( $B = ,460$ ,  $p < .01$ ) als model 5 ( $B = ,308$ ,  $p < .01$ ). De positieve relatie betekent dat wanneer meer laissez-faire leiderschap wordt ervaren, de vertrekgeneigdheid daarbij toeneemt. Echter als modererende variabele wordt laissez-faire leiderschap niet significant bevonden, zowel in model 4 ( $B = ,250$ ,  $p = .102$ ) als model 5 ( $B = ,201$ ,  $p = .174$ ). Dit is in strijd met hypothese 2a '*Laissez-faire leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de sectorvertrekgeneigdheid*'. Hypothese 2a wordt daarom verworpen.

In modellen 6 en 7 wordt transactioneel leiderschap toegevoegd als modererende variabele, model 7 voegt daarbij ook de drie energiebronnen ter controle aan toe. Beide modellen zijn significant bevonden (model 6  $F(7,298) = 2,997$ ,  $p < .01$  en model 7  $(10,295) = 5,909$ ,  $p < .01$ ). De variabelen uit model 6 verklaren gezamenlijk 6,6% ( $R^2 = ,066$ ) van de vertrekgeneigdheid, wat een stuk lager ligt dan de verklaarde variantie van model 4. Wanneer de drie energiebronnen worden toegevoegd in model 7, wordt 16,7% ( $R^2 = ,167$ ) van de vertrekgeneigdheid verklaard.

De ervaren werkdruk blijkt enkel in model 6 significant samen te hangen met sectorvertrekgeneigdheid ( $B = ,405$ ,  $p < .01$ ). Echter, als de drie energiebronnen worden toegevoegd, blijkt de ervaren werkdruk niet langer significant te zijn ( $B = ,254$ ,  $p = .064$ ).

Transactioneel leiderschap blijkt geen significante relatie te hebben tot de sectorvertrekgeneigdheid, niet als directe variabele ( $B = -,253$ ,  $p = .067$ ) en niet als modererende variabele ( $B = -,084$ ,  $p < .671$ ). Tevens is sprake van een negatieve relatie wat in strijd is met hypothese 3a '*Transactioneel leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de sectorvertrekgeneigdheid*'. Daarom wordt hypothese 3a verworpen.

In modellen 8 en 9 wordt transformationeel leiderschap toegevoegd als modererende variabele, model 9 voegt daarbij ook de drie energiebronnen ter controle aan toe. Beide modellen zijn significant bevonden (model 8  $F(7,298) = 6,248$ ,  $p < .01$  en model 9  $(10,295) = 6,747$ ,  $p < .01$ ). De variabelen uit model 8 verklaren gezamenlijk 12,8% ( $R^2 = ,128$ ) van de vertrekgeneigdheid. Wanneer de drie energiebronnen worden toegevoegd in model 5, wordt 18,6% ( $R^2 = ,186$ ) van de vertrekgeneigdheid verklaard.

De ervaren werkdruk blijkt enkel in model 8 significant samen te hangen met sectorvertrekgeneigdheid ( $B = ,319$ ,  $p < .05$ ). Echter, als de drie energiebronnen worden toegevoegd, blijkt de ervaren werkdruk niet langer significant te zijn ( $B = ,226$ ,  $p = .096$ ).

Transformationeel leiderschap blijkt significant samen te hangen met de sectorvertrekgeneigdheid wanneer dit als directe variabele wordt toegevoegd, zowel in model 4 ( $B = -,503$ ,  $p < .05$ ) als model 5 ( $B = -,275$ ,  $p < .05$ ). De negatieve relatie betekent dat wanneer meer transformationeel leiderschap wordt ervaren, de vertrekgeneigdheid daarbij afneemt. Echter als modererende variabele wordt transformationeel leiderschap niet significant bevonden, zowel in model 4 ( $B = -,145$ ,  $p = ,308$ ) als model 5 ( $B = -,133$ ,  $p = .340$ ). Dit is in strijd met hypothese 4a '*Transformationeel leiderschap verzwakt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de sectorvertrekgeneigdheid*'. Daarom wordt hypothese 4a verworpen.



#### 4.4 Resultaten regressieanalyse organisatievertrekgenigheid

Met behulp van een stapsgewijze meervoudige regressieanalyse wordt het effect van de verschillende variabelen op de afhankelijke variabele sectorvertrekgenigheid onderzocht. De regressieanalyse is uitgevoerd met behulp van negen modellen, waarbij de modellen 1 tot en met 3 directe effecten meten en de modellen 4 tot en met 9 de modererende variabelen toevoegen (zie Tabel 8). In Tabel 8 zijn de *'unstandardized beta coefficients (B)'* genoteerd met de daarbij behorende significantiewaarden ( $p$ ), (*'adjusted'*) R square ( $R^2$ ) en tot slot de  $F$ -waarden met daarbij behorende significantiewaarden ( $p$ ).

Model 1 bekijkt welk effect de controlevariabelen hebben op de afhankelijke variabele organisatievertrekgenigheid en is significant bevonden  $F(4,301) = 5,230$ ,  $p < .01$ . Alleen *geslacht* is significant verbonden aan de vertrekgenigheid ( $B = -1,095$ ,  $p < .01$ ), waarbij sprake is van een negatieve onderlinge relatie. Dit houdt in dat vrouwen minder vertrekgenigheid tonen dan mannen.

De controlevariabelen samen verklaren 6,5% van de organisatievertrekgenigheid ( $R^2 = ,065$ ). Wanneer de onafhankelijke variabele werkdruk in model 2 wordt toegevoegd, neemt de verklarende variantie van vertrekgenigheid toe naar 8,9% ( $R^2 = ,089$ ) en is ook significant bevonden  $F(5,300) = 5,869$ ,  $p < .01$ . Werkdruk is significant verbonden aan de vertrekgenigheid met een positieve relatie ( $B = ,396$ ,  $p < .01$ ). Dit houdt in dat de neiging van het verlaten van de organisatie toeneemt wanneer meer werkdruk wordt ervaren. Dit is in lijn met hypothese 1b *'De ervaren werkdruk is positief gerelateerd aan organisatievertrekgenigheid'* en wordt daarom aangenomen op basis van deze bevinding.

Het JD-R model toont het belang van de interactie tussen taakeisen en energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007). Wanneer men in het bezit is van voldoende energiebronnen, kan dit zorgen voor een betere omgang met werkdruk (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2008; Jourdain & Chênevert, 2010). Om te kijken of energiebronnen dit buffer effect hebben op de ervaren werkdruk in huidig onderzoek, worden drie energiebronnen (*zelfstandigheid*, *beslissingsruimte* en *collega-support*) in model 3 toegevoegd.

Werkdruk blijkt niet langer significant samen te hangen met de vertrekgenigheid wanneer deze variabelen worden toegevoegd ( $B = ,219$ ,  $p = .114$ ). De energiebronnen *beslissingsruimte* ( $B = -,268$ ,  $p < .01$ ) en *collega-support* ( $B = -,492$ ,  $p < .01$ ) hebben een negatieve significante relatie met de vertrekgenigheid. De negatieve relatie geeft aan dat de neiging om de sector te verlaten afneemt wanneer meer *beslissingsruimte* en/of *collega-support* wordt ervaren.

De controlevariabele *zorgfunctie* is significant verbonden aan de vertrekgenigheid ( $B = -,550$ ,  $p < .01$ ). De negatieve relatie betekent dat medewerkers in een zorgfunctie minder vertrekgenigheid vertonen dan medewerkers in een niet-zorgfunctie.

Model 3 verklaart 18,9% van de vertrekgenigheid ( $R^2 = ,189$ ), wat het dubbele is in vergelijking met model 2 en is significant  $F(8,297) = 8,643$ ,  $p < .01$ .

Tabel 8. Meervoudige regressieanalyse organisatievertrekgenigheid.

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8		Model 9	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Constant	5,308	,828	4,077	,928	8,226	1,172	4,871	,794	7,896	1,040	5,364	,812	8,750	1,032	5,070	,780	7,939	1,031
Geslacht	<b>-1,095**</b>	,317	<b>-1,094**</b>	,313	<b>-1,102**</b>	,300	<b>-,916**</b>	,304	<b>-,963**</b>	,297	<b>-1,102**</b>	,311	<b>-1,100**</b>	,301	<b>-,963**</b>	,299	<b>-1,015**</b>	,294
Leeftijd	-,123	,201	-,087	,199	-,116	,189	-,087	,192	-,112	,186	-,157	,199	-,143	,191	-,237	,191	-,214	,187
Deel/volgtijd	-,047	,242	-,105	,240	,069	,234	-,016	,232	,112	,230	-,036	,239	,085	,234	,089	,232	,130	,230
Zorgfunctie	-,366	,207	-,376	,205	<b>-,550**</b>	,211	<b>-,403*</b>	,199	<b>-,555**</b>	,208	-,368	,203	<b>-,544*</b>	,212	<b>-,391*</b>	,196	<b>-,521*</b>	,208
Zelfstandigheid					-,232	,162			-,181	,161			-,236	,164			-,266	,160
Beslissingsruimte					<b>-,268**</b>	,134			-,247	,132			-,243	,139			-,100	,141
Collega-support					<b>-,492**</b>	,133			<b>-,383**</b>	,135			<b>-,461**</b>	,136			<b>-,378**</b>	,134
<i>Onafhankelijke variabele:</i>																		
Ervaren werkdruk			<b>,396**</b>	,140	,219	,138	<b>,282*</b>	,137	,173	,136	<b>,388**</b>	,140	,222	,138	<b>,290*</b>	,135	,176	,136
<i>Moderator variabele:</i>																		
Laissez-faire							<b>,471**</b>	,118	<b>,326**</b>	,118								
Transactioneel											<b>-,362**</b>	,138	-,142	,141				
Transformationeel															<b>-,575**</b>	,105	<b>-,407**</b>	,116
<i>Interactie:</i>																		
Werkdruk*laissez-faire							<b>,332*</b>	,153	,269	,149								
Werkdruk*transactioneel											-,176	,199	-,105	,193				
Werkdruk*transformationeel															-,203	,142	-,173	,139
F-waarde	<b>5,230**</b>		<b>5,869**</b>		<b>8,643**</b>		<b>8,209**</b>		<b>8,499**</b>		<b>5,335**</b>		<b>7,025**</b>		<b>9,476**</b>		<b>8,695**</b>	
R square (R <sup>2</sup> )	,065		,089		,189		,162		,224		,111		,192		,182		,228	
Adjusted R square	,053		,074		,167		,142		,197		,090		,165		,163		,201	

Significantiewaarde: \*p < .05 en \*\*p < .01.

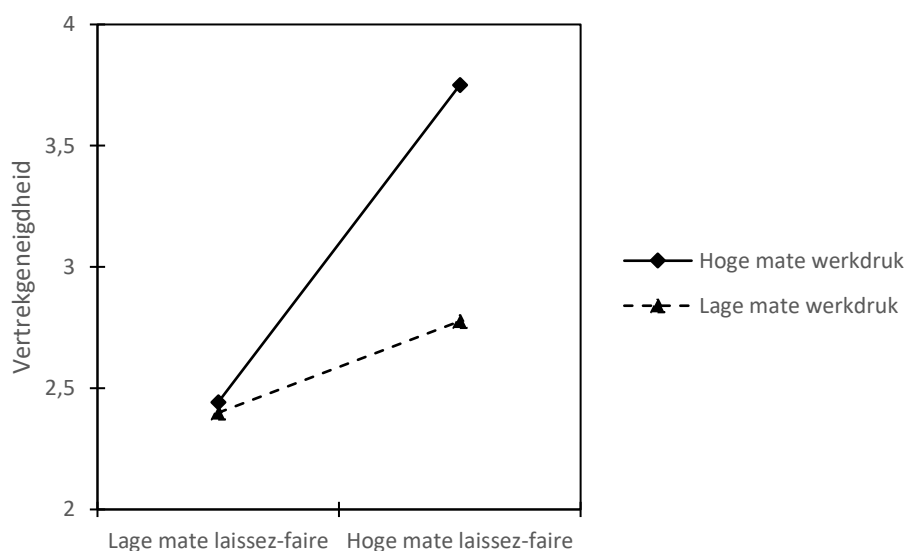
De volgende zes modellen (4 tot en met 9) bekijken het interactie-effect van de leiderschapsstijlen. Per leiderschapsstijl zijn twee modellen toegevoegd. Het eerste model voegt de leiderschapsstijl toe als moderator. Het effect van de energiebronnen wordt in het tweede model toegevoegd.

In modellen 4 en 5 wordt laissez-faire leiderschap toegevoegd als modererende variabele, model 5 voegt daarbij ook de drie energiebronnen ter controle aan toe. Beide modellen zijn significant bevonden (model 4  $F(7,298) = 8,209, p < .01$  en model 5  $(10,295) = 8,499, p < .01$ ). De variabelen uit model 4 verklaren gezamenlijk 16,2% ( $R^2 = ,162$ ) van de vertrekgeneigdheid. Wanneer de drie energiebronnen worden toegevoegd in model 5, wordt 22,4% ( $R^2 = ,224$ ) van de vertrekgeneigdheid verklaard. Deze verklaarde variantie ligt hoger dan van model 4.

De ervaren werkdruk blijkt enkel in model 4 significant samen te hangen met organisatievertrekgeneigdheid ( $B = ,282, p < .05$ ). Echter, als de drie energiebronnen worden toegevoegd, blijkt de ervaren werkdruk niet langer significant te zijn ( $B = ,173, p = .204$ ). De energiebron *collega-support* is significant verbonden aan de vertrekgeneigdheid ( $B = -,383, p < .01$ ). De negatieve relatie houdt in dat wanneer een medewerker meer collega-support ervaart, de vertrekgeneigdheid afneemt. De controlevariabelen *geslacht* en *zorgfunctie* blijven een negatief significant effect behouden in beide modellen.

In model 4 blijkt laissez-faire leiderschap significant samen te hangen met de organisatievertrekgeneigdheid, zowel als directe ( $B = ,471, p < .01$ ) als modererende ( $B = ,332, p < .05$ ) variabele. De positieve relatie betekent dat wanneer meer laissez-faire leiderschap wordt ervaren in combinatie met een hoge mate van werkdruk, de vertrekgeneigdheid daarbij toeneemt. In Figuur 9 wordt dit interactie effect grafisch weergegeven. Wanneer als eerst wordt gekeken naar een lage mate van laissez-faire leiderschap, maakt het nauwelijks uit in welke mate werkdruk wordt ervaren. De vertrekgeneigdheid is vrijwel gelijk aan elkaar. Wanneer vervolgens gekeken wordt naar een hoge mate van laissez-faire leiderschap, maakt het wel uit in welke mate werkdruk wordt ervaren. De vertrekgeneigdheid ligt aanzienlijk hoger wanneer een hoge mate van werkdruk wordt ervaren ten opzichte van wanneer een lage mate van werkdruk wordt ervaren.

Concluderend, meer laissez-faire leiderschap in combinatie met werkdruk gaat gepaard met meer vertrekgeneigdheid. Dit is in overeenstemming met hypothese 2b 'Laissez-faire leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de organisatievertrekgeneigdheid'. Hypothese 2b wordt daarom aangenomen.



Figuur 9. Interactie effect laissez-faire leiderschap (organisatievertrekgeneigdheid).

Echter wanneer de drie energiebronnen in model 5 worden toegevoegd, blijkt het interactie-effect van laissez-faire leiderschap niet langer significant te zijn ( $B = ,269$ ,  $p = .073$ ). Laissez-faire leiderschap blijft enkel als directe variabele een positief significant effect te hebben ( $B = ,326$ ,  $p < .01$ ).

In modellen 6 en 7 wordt transactioneel leiderschap toegevoegd als modererende variabele, model 7 voegt daarbij ook de drie energiebronnen ter controle aan toe. Beide modellen zijn significant bevonden (model 6  $F(7,298) = 5,335$ ,  $p < .01$  en model 7  $F(10,295) = 7,025$ ,  $p < .01$ ). De variabelen uit model 6 verklaren gezamenlijk 11% ( $R^2 = ,111$ ) van de vertrekgenigheid. Wanneer de drie energiebronnen worden toegevoegd in model 7, wordt 19,2% ( $R^2 = ,192$ ) van de vertrekgenigheid verklaard.

De ervaren werkdruk blijkt enkel in model 6 significant samen te hangen met organisatievertrekgenigheid ( $B = ,388$ ,  $p < .01$ ). Echter, als de drie energiebronnen worden toegevoegd, blijkt de ervaren werkdruk niet langer significant te zijn ( $B = ,222$ ,  $p = .110$ ). De energiebron *collega-support* is ook in model 7 significant verbonden aan de vertrekgenigheid ( $B = -,461$ ,  $p < .01$ ). De controlevariabele *geslacht* blijft een negatief significant effect behouden in beide modellen. Enkel in model 7 wordt de controlevariabele *zorgfunctie* significant bevonden.

Transactioneel leiderschap blijkt enkel in model 6 als directe variabele een significante relatie te hebben tot de organisatievertrekgenigheid ( $B = -,362$ ,  $p < .01$ ). De negatieve relatie betekent dat wanneer meer transactioneel leiderschap wordt ervaren, de vertrekgenigheid daarbij afneemt. Het modererende effect is niet significant bevonden ( $B = -,176$ ,  $p = .377$ ). Echter, als de drie energiebronnen worden toegevoegd in model 7, blijkt transactioneel leiderschap geen significante relatie meer te hebben tot de organisatievertrekgenigheid, niet als directe variabele ( $B = -,142$ ,  $p = .314$ ) en niet als modererende variabele ( $B = -,105$ ,  $p = .588$ ).

Tevens is sprake van een negatieve relatie wat in strijd is met hypothese 3b '*Transactioneel leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de organisatievertrekgenigheid*'. Daarom wordt hypothese 3b verworpen.

In modellen 8 en 9 wordt transformationeel leiderschap toegevoegd als modererende variabele, model 9 voegt daarbij ook de drie energiebronnen ter controle aan toe. Beide modellen zijn significant bevonden (model 8  $F(7,298) = 6,248$ ,  $p < .01$  en model 9  $F(10,295) = 6,747$ ,  $p < .01$ ). De variabelen uit model 8 verklaren gezamenlijk 12,8% ( $R^2 = ,128$ ) van de vertrekgenigheid. Wanneer de drie energiebronnen worden toegevoegd in model 9, wordt 18,6% ( $R^2 = ,186$ ) van de vertrekgenigheid verklaard.

De ervaren werkdruk blijkt enkel in model 8 significant samen te hangen met organisatievertrekgenigheid ( $B = ,319$ ,  $p < .05$ ). Echter, als de drie energiebronnen worden toegevoegd, blijkt de ervaren werkdruk niet langer significant te zijn ( $B = ,226$ ,  $p = .096$ ). De energiebron *collega-support* is significant verbonden aan de vertrekgenigheid ( $B = -,378$ ,  $p < .01$ ). De controlevariabelen *geslacht* en *zorgfunctie* blijven een negatief significant effect behouden in beide modellen.

Transformationeel leiderschap blijkt significant samen te hangen met de vertrekgenigheid wanneer dit als directe variabele wordt toegevoegd, zowel in model 8 ( $B = -,503$ ,  $p < .05$ ) als model 9 ( $B = -,275$ ,  $p < .05$ ). De negatieve relatie betekent dat wanneer meer transformationeel leiderschap wordt ervaren, de organisatievertrekgenigheid daarbij afneemt. Echter als modererende variabele wordt transformationeel leiderschap niet significant bevonden, zowel in model 8 ( $B = -,145$ ,  $p = ,308$ ) als model 9 ( $B = -,133$ ,  $p = .340$ ). Dit is in strijd met hypothese 4b '*Transformationeel leiderschap verzwakt de positieve relatie tussen de ervaren werkdruk en de organisatievertrekgenigheid*'. Daarom wordt hypothese 4b verworpen.

Uit de resultaten en analyses kan geconcludeerd worden dat het ervaren van werkdruk positief gerelateerd is aan zowel de sector- als de organisatievertrekgenigheid. De neiging om zowel de sector of de organisatie te verlaten neemt toe wanneer een hogere mate van werkdruk wordt ervaren. Echter wanneer de energiebronnen worden toegevoegd, blijkt werkdruk niet langer significant te zijn. De energiebron *collega-support* heeft een negatief significant effect op zowel sector- als organisatievertrekgenigheid, waarbij de energiebron *beslissingsruimte* enkel een negatief significant effect heeft op sectorvertrekgenigheid.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de leiderschapsstijlen verschillende uitkomsten tonen bij de afhankelijke variabelen sector- en organisatievertrekgenigheid.

Bij de afhankelijke variabele sectorvertrekgenigheid zijn geen significante interactie-effecten gevonden, enkel is een significant verband gevonden in de vorm van een directe relatie tussen de twee leiderschapsstijlen *laissez-faire* (positief verband) en *transformationeel* (negatief verband) met betrekking tot de sectorvertrekgenigheid.

Bij de afhankelijke variabele organisatievertrekgenigheid is een significant interactie-effect gevonden bij *laissez-faire* leiderschap. *Laissez-faire* leiderschap heeft een positief effect op de relatie tussen ervaren werkdruk en organisatievertrekgenigheid. Wanneer een medewerker meer werkdruk ervaart in combinatie met een hoge mate van *laissez-faire* leiderschap, wordt de neiging de sector te verlaten groter.

## Hoofdstuk 5: Conclusie

De volgende hoofdvraag staat centraal binnen dit onderzoek: “*Wat is het effect van ervaren werkdruk en leiderschapsstijl op de vertrekgenigheid van medewerkers binnen Topaz?*”. Om deze vraag te beantwoorden is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij de ouderenzorginstelling Topaz in de vorm van een survey. Met behulp van de resultaten uit de vragenlijst is het mogelijk de hoofdvraag te beantwoorden.

De medewerkers van Topaz voelen weinig neiging de zorgsector of Topaz te verlaten, zoals gebleken uit de resultaten. Dit is voordelig voor de organisatie aangezien het vertrek van medewerkers grote gevolgen kan hebben voor een organisatie, zowel financiële als prestatiegerichte gevolgen (Meier & Hicklin, 2007; Pitts et al., 2011; Steijn & Groeneveld, 2013).

Het is niet alleen van belang om te kijken naar het percentage van vertrekgenigheid, het is ook belangrijk om te kijken hoe vertrek wordt beïnvloed en hoe een organisatie deze uitstroom kan vermijden. Uit de literatuur is gebleken dat werkdruk positief gerelateerd is aan vertrek (Shader et al., 2001; Bertelli, 2006; Hayes et al., 2006; Jensen et al., 2011; Suarhana & Riana, 2015; Holland et al., 2019). Resultaten van huidig onderzoek bevestigen deze positieve relatie tussen werkdruk en het willen verlaten van zowel de sector als de organisatie. De helft van de medewerkers (53,9%) ervaart ‘*gemiddeld*’ tot ‘*altijd*’ werkdruk. Echter wanneer de drie energiebronnen (*zelfstandigheid, beslissingsruimte* en *collega-support*) verder toegevoegd, bleek werkdruk niet langer significant verbonden aan de vertrekgenigheid. De energiebron *collega-support* heeft een negatief significant effect op zowel sector- als organisatievertrekgenigheid, waarbij de energiebron *beslissingsruimte* enkel een negatief significant effect heeft op sectorvertrekgenigheid.

Leidinggevenden kunnen een rol spelen bij het verminderen van werkdruk en vertrek, wanneer zij de juiste leiderschapsstijl hanteren (Stordeur et al., 2001; Hayes et al., 2006; Bakker & Demerouti, 2007; Avey et al., 2008; Germain & Cummings, 2010; Wells & Peachey, 2010; Long & Thean, 2011; Steijn & Groeneveld, 2013; Wells et al., 2014; Bowling et al., 2015).

Ten eerste, aan de hand van de gelezen literatuur werd verwacht dat laissez-faire leiderschap de positieve relatie tussen werkdruk en vertrekgenigheid versterkt. De resultaten van huidig onderzoek bevestigen deze verwachting bij de afhankelijke variabele organisatievertrekgenigheid. Echter werd enkel een significant positief direct effect op sectorvertrekgenigheid gevonden. Deze leiderschapsstijl komt volgens de resultaten het minst voor binnen Topaz met een gemiddelde van twee ( $M=2$ ) op een schaal van vijf. Ten tweede, transactioneel leiderschap zou volgens de literatuur de positieve relatie tussen werkdruk en vertrekgenigheid moeten versterken. Echter werd geen significant interactie-effect gevonden, enkel een negatief direct effect met de afhankelijke variabele organisatievertrekgenigheid werd gevonden. Dit komt niet overeen met de verwachting aan de hand van de gelezen literatuur. Ten derde, werd verwacht dat transformationeel leiderschap de positieve relatie tussen werkdruk en vertrekgenigheid verzwakt. De resultaten van huidig onderzoek tonen geen significant interactie-effect, enkel een significant negatief direct effect op de variabelen sector- en organisatievertrekgenigheid. Dit is niet in lijn met de verwachtingen aan de hand van de gelezen literatuur. Volgens de resultaten komt deze leiderschapsstijl het meest voor binnen Topaz met een gemiddelde van 3,1 ( $M=3,1$ ) op een schaal van vijf.

Concluderend, het ervaren van werkdruk zorgt voor een hogere mate van zowel sector- als organisatievertrekgenigheid. Echter, wanneer de energiebronnen worden toegevoegd vormen deze een buffer voor de werkdrukervaring.

De leiderschapsstijlen laissez-faire, transactioneel en transformationeel tonen geen interactie-effect als het gaat om het verlaten van de sector. Echter hebben de twee leiderschapsstijlen laissez-faire en transformationeel wel direct invloed op de sectorvertrekgenigheid. Laissez-faire leiderschap zorgt voor een grotere neiging de sector te verlaten, terwijl transformationeel deze neiging juist verlaagt.

Laissez-faire leiderschap heeft als enige leiderschapsstijl een positieve significante invloed op de positieve relatie tussen ervaren werkdruk en organisatievertrekgeneigdheid. Laissez-faire leiderschap zorgt voor een versterking van de relatie, de vertrekgeneigdheid neemt toe wanneer een hoge mate van deze stijl in combinatie met werkdruk wordt ervaren. De leiderschapsstijlen transactioneel en transformationeel tonen geen interactie-effect als het gaat om het verlaten van de organisatie. Echter hebben de drie leiderschapsstijlen wel direct invloed op de organisatievertrekgeneigdheid. Laissez-faire leiderschap zorgt voor een grotere neiging de organisatie te verlaten, terwijl transactioneel en transformationeel deze neiging juist verlagen. Waarbij transformationeel leiderschap een sterkere invloed heeft dan transactioneel leiderschap.

## Hoofdstuk 6: Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 6.1 de discussie weergegeven waarin beperkingen van huidig onderzoek worden aangehaald en voorstellen voor vervolgonderzoek worden aangekaart. In paragraaf 6.2 worden aanbevelingen geformuleerd.

### 6.1 Discussie

Een vijftal punten zijn ter discussie te stellen in huidig onderzoek, namelijk de wijze waarop de ervaren werkdruk is gemeten, de wijze waarop de leiderschapstijlen zijn gemeten, het gebruik van subjectieve data, de normale verdeling van de data en tot slot missende factoren.

De literatuur maakt onderscheid tussen kwantitatieve (hoeveelheid werk in een bepaalde tijdsperiode) en kwalitatieve (moeilijkheidsgraad) werkdruk (Daems & Kunen, 2010; Altaf & Awan, 2011; Bowling & Kirkendall, 2012; Bowling et al., 2015; Alghamdi, 2016). In de vragenlijst van huidig onderzoek zijn enkel vragen opgesteld over kwantitatieve werkdruk, waarbij kwalitatieve werkdruk buiten beschouwing is gelaten. Verschillende eerdere onderzoeken laten dit aspect achterwege (Caplan & Jones, 1975; Daems & Kunen, 2010; Alghamdi, 2016). Voor vervolgonderzoek is het mogelijk om ook vragen over het kwalitatieve aspect van werkdruk op te nemen in de vragenlijst om een completer beeld van werkdruk te creëren.

Aan de hand van de gelezen literatuur werd een positief verband verwacht tussen de transactionele leiderschapstijl en de vertrekgenueidheid, echter lieten de huidige resultaten een negatief verband zien. Wells en Peachey (2010) vonden in hun onderzoeken ook een negatief verband tussen de transactionele leiderschapstijl en vertrekgenueidheid, wat overeenkomt met resultaten van huidig onderzoek. Echter toont een meerderheid van onderzoeken een positief verband aan (Avey et al., 2008; Tse & Lam, 2008; Long & Thean, 2011; Wells et al., 2014). Hierdoor kunnen de resultaten van huidige onderzoek in twijfel worden getrokken. Dit kan komen doordat gebruik gemaakt is van een ingekorte vragenlijst gebaseerd op de MLQ van den Hartog et al. (1997). Op verzoek van de organisatie moest de vragenlijst zo kort en bondig mogelijk blijven, vandaar dat een aantal vragen zijn verwijderd. Dit kan een vertekend beeld van de data veroorzaakt hebben.

Tevens is gevraagd naar de 'direct leidinggevende'. Hierbij is niet naar een specifiek persoon in kwestie of een functie gevraagd, waardoor deze vraag op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. In de zorg wordt gewerkt met verschillende lagen van aansturende functies, waardoor het niet duidelijk is wie de respondent als zijn of haar direct leidinggevende beschouwt. Door niet te vragen naar een functie zijn de antwoorden niet te herleiden naar een specifiek persoon waardoor de antwoorden mogelijk minder sociaal wenselijk zijn ingevuld. Daarnaast was op het moment van afname sprake van een reorganisatie in de organisatie, waardoor veel wisselingen binnen de leidinggevende functies plaatsvonden. Hierdoor konden de respondenten wellicht de vragen over hun direct leidinggevende (nog) niet correct invullen, omdat zij nog niet genoeg ervaring hadden met de betreffende persoon. Voorstel voor vervolg onderzoek kan zijn om wel naar een bepaalde functie te vragen, bijvoorbeeld de desbetreffende teamleider. Wanneer deze opzet wordt gehanteerd, kan per afdeling worden nagegaan hoe een teamleider functioneert en welke rol hij/zij speelt in de ervaren werkdruk en vertrekgenueidheid.

Alle behandelde onderwerpen in huidig onderzoek zijn gebaseerd op subjectieve bevindingen. Het onderzoek richt zich vooral op hoe een medewerker een bepaald onderwerp ervaart in tegenstelling tot het gebruik van objectieve data. Met het gebruik van objectieve data is het niet te achterhalen waarom een medewerker de sector of organisatie daadwerkelijk heeft verlaten. Het is echter van belang om de huidige medewerkers te behouden. Met behulp van subjectieve data is het mogelijk te achterhalen welke redenen de vertrekgenueidheid vergroten, om te voorkomen dat zij de organisatie



of sector daadwerkelijk verlaten. Daarom is gekozen om gebruik te maken van subjectieve data. Voor vervolgonderzoek is het mogelijk om te kijken naar de objectieve data, zoals de concrete vertrekcijfers.

Om een regressieanalyse te draaien is het een vereiste dat de gebruikte data normaal verdeeld is (Field, 2009; de Vocht, 2019). De gebruikte data in huidig onderzoek blijkt niet normaal verdeeld te zijn wanneer de variabelen hierop getest worden. Bij grote steekproeven ( $N > 200$ ) is de data snel significant normaal verdeeld, ook al is er maar een kleine afwijking van de normale verdeling (Field, 2009). Dit komt door de kleine 'standard error' bij grote steekproeven (Field, 2009). Echter, de centrale limietstelling stelt dat bij grote steekproeven ( $N > 200$ ) men kan uitgaan van een normaal verdeelde dataset (Field, 2009). Aan de hand van deze stelling zijn in huidig onderzoek alsnog de regressieanalyses uitgevoerd en de resultaten genoteerd.

De verklaarde variantie ( $R^2$ ) van alle variabelen tezamen was niet erg hoog, waardoor mogelijk factoren die de vertrekgenigheid beïnvloeden niet aan bod zijn gekomen. Enkele voorbeelden voor vervolgonderzoek zijn betrokkenheid en tevredenheid van het werk en/of de organisatie (Firth et al., 2004; Hayes et al., 2006; Halbesleben & Wheeler, 2008; Abualrub & Alghamdi, 2012), promotie- en trainingsmogelijkheden (Hayes et al., 2006; Steijn & Groeneveld, 2013), werk-privé balans (Hayes et al., 2006). In vervolg onderzoek is het ook mogelijk factoren aan de hand van een inductief onderzoek te achterhalen ('t Hart et al., 2009). Hierbij worden de hypothesen niet geformuleerd aan de hand van bestaande theorieën, maar worden deze opgesteld vanuit bevinden uit de praktijk ('t Hart et al., 2009). In de praktijk wordt gezocht naar een verklaring van een bepaald fenomeen, in dit geval redenen waarom medewerkers de sector of organisatie willen verlaten ('t Hart et al., 2009).

## 6.2 Aanbevelingen

Op basis van de literatuur en onderzoeksresultaten zijn de volgende aanbevelingen voor Topaz geformuleerd, om de vertrekgenigheid onder de medewerkers mogelijk te verminderen.

### 6.2.1 Aanbeveling 1: *werkdruk*

*Het monitoren van de werkdrukervaring onder de medewerkers.*

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers met een hoge ervaren werkdruk, sneller geneigd zijn om zowel de sector als de organisatie te verlaten. Om dit te voorkomen is het van belang dat de ervaren werkdruk van de medewerkers gemonitord wordt. Dit kan gerealiseerd worden op organisatieniveau met behulp van een jaarlijkse enquête om zicht te houden op de ervaren werkdruk binnen de organisatie. Om de individuele werkdrukervaring aan te pakken, moet de medewerker zich eerst bewust worden wat werkdruk inhoudt. Dit kan met behulp van een cursus opgepakt worden. Belangrijke onderwerpen en vragen die tijdens deze cursus aan bod kunnen komen zijn: wat vraagt veel van jou tijdens je werk, hoe kan je omgaan met tijdsdruk en wat kan jou helpen om te gaan met werkdruk. Daarnaast moet duidelijk gemaakt worden dat als een medewerker werkdruk ervaart hij/zij dit bespreekbaar kan maken bij de leidinggevende. Tevens is het van belang dat het onderwerp werkdruk verplicht behandeld wordt tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek (of vaker indien daar behoefte naar is). Op deze manier kan werkdruk gemonitord en direct aangepakt worden door de leidinggevende.

### 6.2.2 Aanbeveling 2: energiebronnen

---

*Het monitoren van de energiebronnen onder de medewerkers.*

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers die een hogere mate van energiebronnen ervaren, met name beslissingsruimte en collega-support, een lagere neiging tot vertrek vertonen. Energiebronnen compenseren als het ware het gevoel van werkdruk.

Het is daarom van belang dat medewerkers genoeg energiebronnen ervaren. Hierbij kunnen de leidinggevenden een rol spelen. Om dit te realiseren moeten de leidinggevenden op de hoogte zijn van wat de invloed van energiebronnen kan betekenen. Hierbij kan een cursus hulp bieden met het inzichtelijk maken van deze impact. Tijdens deze cursus krijgen leidinggevenden handvaten aangeboden hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers genoeg energiebronnen ervaren. Deze handvaten kunnen toegepast worden tijdens het functioneringsgesprek. De leidinggevende kan hier monitoren of de medewerker genoeg beslissingsruimte en collega-support ervaart.

Ten eerste om de beslissingsruimte te vergroten, kan de leidinggevende meer ruimte geven om de taken door de medewerkers zelf in te laten vullen. Tevens kan de leidinggevende de mogelijkheid bieden aan medewerkers om bepaalde vragen te stellen over de afdeling, zodat medewerkers het gevoel krijgen dat zij invloed kunnen uitoefenen op beslissingen binnen de afdeling/werkplek. Het is tevens ook mogelijk om een jaarlijkse enquête af te nemen om inzicht te krijgen hoe de beslissingsruimte wordt ervaren, waarin het ook mogelijk is opmerkingen toe te voegen voor verbetering.

Ten tweede moet collega-support door de leidinggevende gestimuleerd worden. Tijdens het functioneringsgesprek kan de leidinggevende vragen in hoeverre dit support aanwezig is. Zodat de leidinggevende passende acties kan ondernemen wanneer dit binnen de afdeling niet in voldoende mate aanwezig is. De leidinggevenden kan dit stimuleren door bijvoorbeeld het organiseren van teamuitjes, per kwartaal een gezamenlijke evaluatie of het regelmatig organiseren van een koffie-/borrelmoment.

Tot slot, is het van belang dat de medewerkers tot de juiste kennis beschikken over de impact van energiebronnen voor het gevoel van werkdruk. Deze informatie kan verleend worden tijdens de cursus over werkdruk, waar dit onderdeel van uitmaakt. Een losse cursus over dit onderwerp is niet aan te bevelen.

### 6.2.3 Aanbeveling 3: leiderschapstijlen

---

*De laissez-faire leiderschapstijl moet in zo min mogelijke mate aanwezig zijn, terwijl transformationeel leiderschap juist zo veel mogelijk gehanteerd moet worden.*

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers die een hoge mate van laissez-faire leiderschap ervaren (in combinatie met werkdruk), eerder geneigd zijn te willen vertrekken. Het is dus van belang dat leidinggevenden de kenmerken van deze leiderschapstijl nauwelijks meer gaan vertonen. Daarnaast blijkt een hoge mate van transformationeel leiderschap juist te zorgen voor medewerkers minder vertrekgeneigdheid. De kenmerken van deze leiderschapstijl moeten daarom juist vertoond worden. De grote vraag is hoe kunnen leidinggevenden zich hier bewust van worden?

Allereerst is het van belang dat Topaz een duidelijk leiderschapsprofiel schetst, waarin duidelijk staat vermeld welke elementen een leidinggevende wel en niet moet hanteren. Hierin moet op een heldere manier het verschil tussen de laissez-faire en transformationele stijl genoteerd staan inclusief de gevolgen van elke leiderschapstijl.

Ten tweede is het van belang dat dit profiel gecommuniceerd wordt aan de huidige leidinggevenden en moet een inventarisatie plaats vinden of de bestaande leidinggevenden voldoen aan het geschetste profiel. Dit kan met behulp van een (jaarlijkse) enquête onder de medewerkers hoe zij de leiderschapstijl van hun leidinggevenden ervaren. Op deze manier krijgt Topaz een beeld over welke leiderschapstijlen voorkomen in de organisatie en kunnen zij hierop inspelen.

Ten derde is het van belang dat de leidinggevenden voldoen aan het geschetste profiel en zich bewust worden hoe zij de juiste leiderschapsstijl in de praktijk kunnen toepassen. Met behulp van trainingen kan dit bewerkstelligt worden. Dit kunnen standaard trainingen zijn of aangepaste trainingen op de wensen van de organisatie wanneer een leidinggevende in hoge mate afwijkt van het geschetste profiel.

Tot slot is het van belang bij het aannemen van nieuwe leidinggevenden dat zij voldoen aan het geschetste profiel, waarbij tijdens de werving extra op gelet moet worden. Het geschetste profiel moet duidelijk gecommuniceerd worden aan de nieuwe leidinggevenden, zodat zij zich bewust worden van wat er van hen verwacht wordt binnen de organisatie. Tevens moet een (online)cursus opgesteld worden voor nieuwe leidinggevenden, zodat zij meteen de juiste leiderschapsstijl kunnen hanteren en zich bewust worden welke invloed hun gedragingen hebben.

## Literatuurlijst:

- Abualrub, R.F. en Alghamdi, M.G. (2012). The impact of leadership styles on nurses satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, Vol. 20, p. 668-678.
- Alghamdi, M.G. (2016). Nursing workload: a concept analysis. *Journal of Nursing Management*, Vol. 24 (4), p. 449-457.
- Altaf, A. en Awan, M.A. (2011). Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, Vol. 104 (1), p. 93-99.
- Antokanis, J., Avolio, B.J. en Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, p. 261-295.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. en Luthans, K.W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 (2), p. 110-126.
- Avolio, B.J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, Vol. 62 (1), p. 25-33.
- Bakker, A.B. en Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 (3), p. 309-328.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Beroepsvereniging Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN). (2017). *Personeelstekorten in de zorg: oplossingen van de werkvloer*. Utrecht: V&VN.
- Bertelli, A.M. (2006). Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 17, p. 235-258.
- Bland, J.M. en Altman, D.G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *BMJ*, Vol. 314, p. 572.
- Bowling, N.A. en Kirkendall, C. (2012). Workload: A Review of Causes, Consequences, and Potential Interventions. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, Vol. 2 (1), p. 221-238.
- Bowling, N.A., Alarcon, G.M., Bragg, C.B. en Hartman, M.J. A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, Vol. 29 (2), p. 95-113.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods: third edition*. New York: Oxford University Press Inc.
- Caplan, R.D. en Jones, K.W. (1975). Effects of work load, role ambiguity and Type A personality on anxiety, depression and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (6), p. 73-719.

- Centraal Bureau Statistiek (CBS). (2015, 13 mei). *Zal vergrijzing leiden tot een tekort aan arbeidskrachten?* Geraadpleegd via [<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/20/zal-vergrijzing-leiden-tot-een-tekort-aan-arbeidskrachten->]. 16 september 2019.
- Commissie Werken in de Zorg. (2018). *Rapportage Commissie Werken in de Zorg 2018*. Den Haag: Commissie Werken in de Zorg.
- Daems, A. en Kunen, J. (2010). *Werkdruk, stress en werkplezier*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer Nederland B.V.
- Den Hartog, D.N., Muijen, J.J. van en Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, p. 19-34.
- Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. en Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, Vol. 64, p. 7-52.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss: third edition*. London: Sage Publications Ltd.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. en Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of managerial psychology*, Vol. 19 (2), pp. 170-187.
- Fishbein, D., Nambiar, S., McKenzie, K., Mayorga, M., Miller, K., Tran, K., Schubel, L., Agor, J., Kim, T. en Capan, M. (2020). Objective measures of workload in healthcare: a narrative review. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 33 (1), p. 1-17.
- Germain, P.B. en Cummings, G.G. (2010). The influence of nursing leadership on nurse performance: a systematic literature review. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 18, p. 425-439.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Get Results. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (2), p. 78-90.
- Griethuijzen, R.A.L.F. van, Eijck, M.W. van, Haste, H., Brok, P.J. den, Skinner, N.C., Mansour, N., Savran Gencer, A. en Boujaoude, S. (2015). Global Patterns in Students' Views of Science and Interest in Science. *Research in science education*, Vol. 45 (4), p. 581-603.
- Haijtema, D. (2017). *Leiderschap is een keuze*. Amsterdam: Business Contact.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. en Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, Vol. 22 (3), p. 224-241.
- Halbsleben, J.R.B. en Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, Vol. 22 (3), p. 242-256.
- Hart, H. 't, Boeije, H. en Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H.K., North, N. en Stone, P.W. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 43, p. 237-263.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. en Natemeyer, W.E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, Vol. 4 (4), p. 418-428.

- Holland, P., Tham, T.L., Sheehan, C. en Cooper, B. (2019). The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation. *Applied Nursing Research*, Vol. 49, p. 70-76.
- Hughes, O.E. (2012). *Public Management & Administration*. Basingstoke: Palgrave macmillan.
- Islam, T. en Ali, G. (2018). Protecting healthcare through organizational support to reduce turnover intention. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, Vol. 11 (2), p. 4-12.
- Jensen, J.N., Holten, A., Karpatschhof, B. en Albertsen, K. (2011). Does collective efficacy moderate the associations between physical work load and intention to leave or sickness absence? *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 67 (11), p. 2425-2434.
- Jones, C.B. (2008). Revisiting Nurse Turnover Costs: Adjusting for Inflation. *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 38 (1), p. 11-18.
- Jourdain, G. en Chênevert, D. (2010). Job demands–resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 47 (6), p. 709-722.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (2), p. 285-308.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, Vol. 38 (1), p. 22-32.
- Kotter, J.P. (1999). *What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Long, C.S. en Thean, L.Y. (2011). Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review. *Research Journal of Business Management* Vol. 5 (3), p. 91-100.
- Meier, K.J. en Hicklin, A. (2007). Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18 (4), p. 573-590.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2018). *Werken in de zorg: Actieprogramma*. Den Haag: VWS.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: theory and practice*. California: SAGE Publication, Inc.
- Pitts, D., Marvel, J. en Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review*, Vol. 71 (5), p. 751-760.
- Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). (2019). *Zelfstandig thuis op hoge leeftijd: Verkenning van knelpunten en handelingsperspectieven in beleid en praktijk. Achtergrondstudie*. Den Haag: PBL.
- Schaufeli, W.B. en Taris, T.W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In: Bauer, G.F. en Hämmig, O. (Eds.). *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: Transdisciplinary Approach* (p. 43 - 68). Dordrecht: Springer Science.

- Selden, S.C. en Moynihan, D.P. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration, Vol. 20 (2)*, p. 63-74.
- Shader, K., Broome, M.E., Broome, C.D., West, M.E. en Nash, M. (2001). Factors Influencing Satisfaction and Anticipated Turnover for Nurses in an Academic Medical Center. *JONA, Vol. 31 (4)*, p. 210-216.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 1 (1)*, p. 27-41.
- Steijn, B. en Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Stordeur, S.S., D'hoore, W. en Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing, Vol. 35 (4)*, p. 533-542.
- Suarthana, J.H.P. en Riana, G. (2015). The Effect of Psychological Contract Breach and Workload On Intention to Leave: Mediating Role of Job Stress. *Social and Behavioral Sciences, Vol. 219*, p. 717-723.
- Taber, K.S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education, Vol. 48*, p. 1273-1296.
- Theorell, T. en Karasek, R.A. (1996). Current Issues Relating to Psychosocial Job Strain and Cardiovascular Disease Research. *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 1 (1)*, p. 9-26.
- Topaz. (2017). *Strategie Topaz*. Leiden: Topaz.
- Topaz. (2019). *Over Topaz*. [<https://topaz.nl/meta/over-topaz/>]. 18 september 2019.
- Trotter, T., Wart, M. van en Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review, Vol. 68 (2)*, p. 319-333.
- Tse, H.H.M. en Lam, W. (2008). Transformational leadership and turnover: the roles of Imx and organizational commitment. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Vol. 1*, p. 1-6.
- Turner, J.R. en Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal, Vol. 36 (1)*, p. 49-61.
- Veldhoven, M. van en Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).
- Verhoeven, N. (2013). *Statistiek in stappen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Voort, H.G. van der en Karré, P.M. (2019). Inleiding: een nieuwe bestuurskundige avant-garde. *Bestuurskunde, Vol. 28 (2)*, p. 3-6.

- Wang, Y-D., Yang, C. en Wang, K-Y. (2012). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, Vol. 41 (3), p. 557-573.
- Wart, M. van. (2017). *Leadership in Public Organizations; an Introduction*. New York: Taylor & Francis Group.
- Watrous, K.M., Huffman, A.H. en Pritchard, R.D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21 (1), p. 103-126.
- Wells, J.E. en Peachey, J.W. (2010). Turnover intentions :Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, Vol. 17 (1), p. 23-40.
- Wells, J.E., Peachey, J.W. en Walker, N. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership, Leader Effectiveness, and Turnover Intentions: Do Subordinate Gender Differences Exist? *Journal of Intercollegiate Sport*, Vol. 7, p. 64-79.
- Wheeler, A.R., Gallagher, V.C., Brouer, R. L. en Sablynski, C.J. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 (2), p. 203-219.
- Wong, C.A. en Cummings, G.G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 (2), p. 6-23.
- Wright, B.E. en Pandey, S.K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, p. 75-89.
- Zwieten, M. van en Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, Vol. 47, p. 38-43.



## BIJLAGE A: Operationalisatie

Tabel A: Operationalisatie vertrekgeneigdheid, werkdruk en leiderschapsstijlen

Concept	Dimensie	Items	Gemeten schaal
<b>Vertrek- geneigdheid</b>	Sector	1. Hoe vaak denk je er over na om het werk in de verpleging/ouderenzorg te verlaten?	7-punts Likerschaal: 1= weinig t/m 7= veel (Meyer et al., 1993)
		2. Hoe groot is de kans dat je andere carrière mogelijkheden gaat onderzoeken (werk zoeken buiten de ouderenzorg)?	
		3. Hoe groot is de kans dat je jouw beroep in de verpleging/ouderenzorg binnen een jaar gaat verlaten?	
	Organisatie	1. Hoe vaak denk je eraan om Topaz te verlaten?	7-punts Likerschaal: 1= weinig t/m 7= veel (Meyer et al., 1993)
		2. Hoe groot is de kans dat je over een jaar nog steeds bij Topaz werkt?*	
		3. Hoe vaak denk je er over na om een baan te zoeken bij een andere organisatie dan Topaz?	
<b>Ervaren werkdruk</b>	Tijdsdruk	1. Moet je erg snel werken?	5-punts Likerschaal: 1= Nooit 2= Soms 3= Gemiddeld 4= Vaak 5= Altijd (Veldhoven & Meijman, 1994)
		2. Heb je te veel werk te doen?	
		3. Werk je onder tijdsdruk?	
		4. Kun je het werk op je gemak doen?*	
		5. Heb je te maken met een achterstand in jouw werkzaamheden?	

<b>Leiderschap</b>	Laissez-faire leiderschapsstijl	<i>Mijn leidinggevende..</i> 3. ..komt pas in actie wanneer dingen fout gaan 8. ..valt mij niet lastig als ik hem/haar niet lastig val** 14. ..vermijdt pogingen tot verbetering, zolang het werk aan de minimale gestelde eisen voldoet 15. ..vermijdt het om betrokken te raken bij belangrijke problemen/kwesties 18. ..vermijdt het maken van beslissingen	5-punts Likertschaal: 1= Helemaal niet 2= Zo nu en dan 3= Soms 4= Regelmatig 5= Vaak (Den Hartog et al., 1997)
	Transactionele leiderschapsstijl	<i>Mijn leidinggevende..</i> 4. ..is alert wat betreft het niet behalen van de gestelde normen/standaarden 7. ..heeft het over speciale beloningen voor goed werk 13. ..let op mijn prestaties wanneer er fouten gecorrigeerd moeten worden 17. ..vertelt mij wat ik moet doen om een beloning te krijgen voor mijn inspanningen 20. ..houdt alle, door mij gemaakte, fouten nauwkeurig bij** 23. ..demonstreert een sterke overtuiging in zijn/haar opvattingen en waarden	5-punts Likertschaal: 1= Helemaal niet 2= Zo nu en dan 3= Soms 4= Regelmatig 5= Vaak (Den Hartog et al., 1997)
	Transformationele leiderschapsstijl	<i>Mijn leidinggevende..</i> 1. ..praat optimistisch over de toekomst 2. ..behandelt mij meer als een individu dan enkel een groepslid 5. ..presenteert een visie die gericht is op mogelijkheden in de toekomst 6. ..luistert naar zaken die mij bezighouden 9. ..geeft advies als dit nodig is 10. ..dient als een rolmodel voor mij 11. ..zorgt ervoor dat ik mijn mening goed kan onderbouwen 12. ..introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen 16. ..laat mij zien hoe ik op nieuwe/andere manieren naar problemen kan kijken 19. ..creëert het gevoel dat we met z'n allen aan een missie werken 24. ..maakt mij trots wanneer ik geassocieerd word met haar/hem 25. ..maakt mij bewust van de gemeenschappelijke waarden, idealen en doelen 23. ..straalt kracht, dynamiek en aantrekkingskracht uit 24. ..durf ik het overwinnen van ieder obstakel toe te vertrouwen	5-punts Likertschaal: 1= Helemaal niet 2= Zo nu en dan 3= Soms 4= Regelmatig 5= Vaak (Den Hartog et al., 1997)

25. ..vertrouw ik volledig
26. ..is in mijn ogen een symbool van succes en prestatie
27. ..toont buitengewoon talent en bekwaamheid in alles wat hij/zij beslist

<b>Energiebronnen</b> <i>'job resources'</i>	Zelfstandigheid	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heb je vrijheid bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?</li> <li>2. Heb je invloed op de planning van jouw werkzaamheden?</li> <li>3. Heb je invloed op het werktempo?</li> <li>4. Kun je zelf bepalen hoe je jouw werk uitvoert?</li> <li>5. Los je problemen in jouw werkzaamheden zelf op?</li> </ol>	5-punts Likerschaal: 1= Nooit 2= Soms 3= Gemiddeld 4= Vaak 5= Altijd (Veldhoven & Meijman, 1994)
	Beslissingsruimte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heb je veel te zeggen over wat er gebeurt op jouw werkplek?</li> <li>2. Kun je meebeslissen over dingen die met jouw werk te maken hebben?</li> <li>3. Kun je meebepalen wat wel of niet tot jouw taak behoort?</li> <li>4. Kun je mee beslissen over de aard van jouw werkzaamheden?</li> <li>5. Heb je rechtstreeks invloed op beslissingen van jouw afdeling?</li> </ol>	5-punts Likerschaal: 1= Nooit 2= Soms 3= Gemiddeld 4= Vaak 5= Altijd (Veldhoven & Meijman, 1994)
	Collega-support	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kun je op jouw collega's rekenen wanneer je het in jouw werk wat moeilijk krijgt?</li> <li>2. Kun je als het nodig is jouw collega's om hulp vragen?</li> <li>3. Is de verstandhouding met jouw collega's goed?</li> <li>4. Voel je je in jouw werk gewaardeerd door jouw collega's?</li> <li>5. Heerst er tussen jou en jouw collega's een prettige sfeer?</li> </ol>	5-punts Likerschaal: 1= Nooit 2= Soms 3= Gemiddeld 4= Vaak 5= Altijd (Veldhoven & Meijman, 1994)

\* *'Reversed item'*

\*\* Verwijderd uit de dataset

## BIJLAGE B: Factoranalyse

Tabel B 1. Component matrix sectorvertrekgeneigdheid.

	1
V_sec_1 Hoe vaak denk je er over na om het werk in de verpleging/ouderenzorg te verlaten?	,899
V_sec_3 Hoe groot is de kans dat je andere carrière mogelijkheden gaat onderzoeken (werk zoeken buiten de ouderenzorg)?	,880
V_sec_2 Hoe groot is de kans dat je jouw beroep in de verpleging/ouderenzorg binnen een jaar gaat verlaten?	,865

Tabel B 2. Component matrix organisatievertrekgeneigdheid.

	1
V_org_1 Hoe vaak denk je eraan om Topaz te verlaten?	,941
V_org_3 Hoe vaak denk je er over na om een baan te zoeken bij een andere organisatie dan Topaz?	,885
V_org_2R Hoe groot is de kans dat je over een jaar nog steeds bij Topaz werkt?	,765

Tabel B 3. Component matrix organisatievertrekgeneigdheid minus item 2.

	1
V_org_3 Hoe vaak denk je er over na om een baan te zoeken bij een andere organisatie dan Topaz?	,953
V_org_1 Hoe vaak denk je eraan om Topaz te verlaten?	,953

Tabel B 4. Component matrix werkdruk

	1
Werkdruk_1 Moet je erg snel werken?	,809
Werkdruk_2 Heb je te veel werk te doen?	,724
Werkdruk_3 Werk je onder tijdsdruk?	,826
Werkdruk_5 Heb je te maken met een achterstand in jouw werkzaamheden?	,595
Werkdruk_4R Kun je het werk op je gemak doen?	,559

Tabel B 5. Component matrix laissez-faire leiderschap.

	1
15_LF vermijdt het om betrokken te raken bij belangrijke problemen/kwesties	,859
14_LF vermijdt pogingen tot verbetering, zolang het werk aan de minimale gestelde eisen voldoet	,786
18_LF vermijdt het maken van beslissingen	,739
3_LF komt pas in actie wanneer dingen fout gaan	,562
8_LF valt mij niet lastig als ik hem/haar niet lastig val	,247

Tabel B 6. Component matrix laissez-faire leiderschap (minus item 8).

	1
15_LF vermijdt het om betrokken te raken bij belangrijke problemen/kwesties	,867
14_LF vermijdt pogingen tot verbetering, zolang het werk aan de minimale gestelde eisen voldoet	,790
18_LF vermijdt het maken van beslissingen	,756

3_LF komt pas in actie wanneer dingen fout gaan	,545
---	------

Tabel B 7. Component matrix transactioneel leiderschap.

	1
13_TA let op mijn prestaties wanneer er fouten gecorrigeerd moeten worden	,710
17_TA vertelt mij wat ik moet doen om een beloning te krijgen voor mijn inspanningen	,667
7_TA heeft het over speciale beloningen voor goed werk	,648
4_TA is alert wat betreft het niet behalen van de gestelde normen/standaarden	,640
23_TA demonstreert een sterke overtuiging in zijn/haar opvattingen en waarden	,613
20_TA houdt alle, door mij gemaakte, fouten nauwkeurig bij	,328

Tabel B 8. Component matrix transactioneel leiderschap minus item 20.

	1
13_TA let op mijn prestaties wanneer er fouten gecorrigeerd moeten worden	,702
17_TA vertelt mij wat ik moet doen om een beloning te krijgen voor mijn inspanningen	,667
7_TA heeft het over speciale beloningen voor goed werk	,663
4_TA is alert wat betreft het niet behalen van de gestelde normen/standaarden	,660
23_TA demonstreert een sterke overtuiging in zijn/haar opvattingen en waarden	,622

Tabel B 9. Pattern matrix transactioneel leiderschap minus item 20 (handmatige manipulatie naar 2 factoren).

	1	2
23_TA demonstreert een sterke overtuiging in zijn/haar opvattingen en waarden	<b>,777</b>	,071
4_TA is alert wat betreft het niet behalen van de gestelde normen/standaarden	<b>,769</b>	,010
13_TA let op mijn prestaties wanneer er fouten gecorrigeerd moeten worden	<b>,697</b>	-,121
7_TA heeft het over speciale beloningen voor goed werk	-,007	<b>-,856</b>
17_TA vertelt mij wat ik moet doen om een beloning te krijgen voor mijn inspanningen	,015	<b>-,840</b>

Tabel B 10. Component matrix transformationeel leiderschap.

	1
25_TF durf ik het overwinnen van ieder obstakel toe te vertrouwen	,862
24_TF straalt kracht, dynamiek en aantrekkingskracht uit	,817
27_TF is in mijn ogen een symbool van succes en prestatie	,812
19_TF creëert het gevoel dat we met z'n allen aan een missie werken	,810
22_TF maakt mij bewust van de gemeenschappelijke waarden, idealen en doelen	,801
28_TF toont buitengewoon talent en bekwaamheid in alles wat hij/zij beslist	,792
9_TF geeft advies als dit nodig is	,788
10_TF dient als een rolmodel voor mij	,775
16_TF laat mij zien hoe ik op nieuwe/andere manieren naar problemen kan kijken	,757
11_TF zorgt ervoor dat ik mijn mening goed kan onderbouwen	,750
26_TF vertrouw ik volledig	,743
6_TF luistert naar zaken die mij bezighouden	,740
12_TF introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen	,692
5_TF presenteert een visie die gericht is op mogelijkheden in de toekomst	,692
21_TF maakt mij trots wanneer ik geassocieerd word met haar/hem	,662
1_TF praat optimistisch over de toekomst	,651
2_TF behandelt mij meer als een individu dan enkel een groepslid	,586

Tabel B 11. Pattern matrix transformationeel leiderschap (handmatige manipulatie naar 4 factoren).

	1	2	3	4
26_TF vertrouw ik volledig	<b>,927</b>	-,047	-,095	,020
6_TF luistert naar zaken die mij bezighouden	<b>,702</b>	,085	-,192	,391
28_TF toont buitengewoon talent en bekwaamheid in alles wat hij/zij beslist	<b>,693</b>	-,003	,360	-,151
9_TF geeft advies als dit nodig is	<b>,650</b>	,196	-,024	,127
27_TF is in mijn ogen een symbool van succes en prestatie	<b>,607</b>	,000	,434	-,035
11_TF zorgt ervoor dat ik mijn mening goed kan onderbouwen	<b>,562</b>	,273	-,050	,109
10_TF dient als een rolmodel voor mij	<b>,552</b>	,064	,333	,022
25_TF durf ik het overwinnen van ieder obstakel toe te vertrouwen	<b>,510</b>	,338	,183	-,007
5_TF presenteert een visie die gericht is op mogelijkheden in de toekomst	,021	<b>,859</b>	-,113	,042
12_TF introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen	,063	<b>,805</b>	,030	-,166
1_TF praat optimistisch over de toekomst	-,101	<b>,741</b>	,030	,234
22_TF maakt mij bewust van de gemeenschappelijke waarden, idealen en doelen	,111	<b>,474</b>	<b>,436</b>	,046
16_TF laat mij zien hoe ik op nieuwe/andere manieren naar problemen kan kijken	,224	<b>,462</b>	,239	,025
24_TF straalt kracht, dynamiek en aantrekkingskracht uit	<b>,420</b>	<b>,428</b>	,199	-,131
19_TF creëert het gevoel dat we met z'n allen aan een missie werken	<b>,342</b>	<b>,421</b>	,158	,107
21_TF maakt mij trots wanneer ik geassocieerd word met haar/hem	-,016	,061	<b>,843</b>	,207
2_TF behandelt mij meer als een individu dan enkel een groepslid	,107	,024	,222	<b>,806</b>

Tabel B 12. Pattern matrix energiebronnen.

	1	2	3
Beslissingsruimte_1 Heb je veel te zeggen over wat er gebeurt op jouw werkplek?	<b>,754</b>	-,008	,087
Beslissingsruimte_2 Kun je meebeslissen over dingen die met jouw werk te maken hebben?	<b>,825</b>	,025	,039
Beslissingsruimte_3 Kun je meebepalen wat wel of niet tot jouw taak behoort?	<b>,854</b>	-,003	-,010
Beslissingsruimte_4 Kun je mee beslissen over de aard van jouw werkzaamheden?	<b>,842</b>	,030	,044
Beslissingsruimte_5 Heb je rechtstreeks invloed op beslissingen van jouw afdeling?	<b>,877</b>	,002	-,074
Collega_1 Kun je op jouw collega's rekenen wanneer je het in jouw werk wat moeilijk krijgt?	-,003	<b>,849</b>	-,051
Collega_2 Kun je als het nodig is jouw collega's om hulp vragen?	,050	<b>,830</b>	-,178
Collega_3 Is de verstandhouding met jouw collega's goed?	,024	<b>,813</b>	,022
Collega_4 Voel je je in jouw werk gewaardeerd door jouw collega's?	,040	<b>,797</b>	,087
Collega_5 Heerst er tussen jou en jouw collega's een prettige sfeer?	-,067	<b>,818</b>	,173
Zelfstandigheid_1 Heb je vrijheid bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?	,039	,024	<b>,780</b>
Zelfstandigheid_2 Heb je invloed op de planning van jouw werkzaamheden?	,165	-,063	<b>,704</b>
Zelfstandigheid_3 Heb je invloed op het werktempo?	-,043	,073	<b>,773</b>
Zelfstandigheid_4 Kun je zelf bepalen hoe je jouw werk uitvoert?	,085	-,047	<b>,773</b>
Zelfstandigheid_5 Los je problemen in jouw werkzaamheden zelf op?	-,048	,009	<b>,597</b>

Tabel B 13. Component matrix energiebron zelfstandigheid.

	<b>1</b>
Zelfstandigheid_1 Heb je vrijheid bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?	,810
Zelfstandigheid_2 Heb je invloed op de planning van jouw werkzaamheden?	,802
Zelfstandigheid_3 Heb je invloed op het werktempo?	,772
Zelfstandigheid_4 Kun je zelf bepalen hoe je jouw werk uitvoert?	,817
Zelfstandigheid_5 Los je problemen in jouw werkzaamheden zelf op?	,541

Tabel B 14. Component matrix energiebron beslissingsruimte.

	<b>1</b>
Beslissingsruimte_1 Heb je veel te zeggen over wat er gebeurt op jouw werkplek?	,804
Beslissingsruimte_2 Kun je meebeslissen over dingen die met jouw werk te maken hebben?	,857
Beslissingsruimte_3 Kun je meebepalen wat wel of niet tot jouw taak behoort?	,845
Beslissingsruimte_4 Kun je mee beslissen over de aard van jouw werkzaamheden?	,875
Beslissingsruimte_5 Heb je rechtstreeks invloed op beslissingen van jouw afdeling?	,832

Tabel B 15. Component matrix energiebron collega-support.

	<b>1</b>
Collega_1 Kun je op jouw collega's rekenen wanneer je het in jouw werk wat moeilijk krijgt?	,833
Collega_2 Kun je als het nodig is jouw collega's om hulp vragen?	,801
Collega_3 Is de verstandhouding met jouw collega's goed?	,828
Collega_4 Voel je je in jouw werk gewaardeerd door jouw collega's?	,829
Collega_5 Heerst er tussen jou en jouw collega's een prettige sfeer?	,838

## BIJLAGE C: Berichtgeving

Onderwerp: Help jij mij met afstuderen bij Topaz?

Beste collega,

Naast mijn functie medewerker Recruitment bij Topaz, ben ik (Jaimy Schutte) bezig met afstuderen van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit.

Met mijn afstudeeronderzoek hoop ik meer inzicht te verkrijgen over de ervaren werkdruk, leiderschapsstijl en waarom medewerkers Topaz verlaten. Met behulp van deze onderzoeksresultaten wordt een analyse gemaakt, waaruit mogelijk verbeterpunten komen.

De uitkomst van dit onderzoek zal ook gebruikt worden door Nadine Berry, P&O adviseur, bij haar project Binden en Boeien binnen Topaz.

Natuurlijk wordt er betrouwbaar omgegaan met jouw gegevens en worden de resultaten geheel anoniem verwerkt! Het onderzoek zal ongeveer 10 minuten van jouw tijd in beslag nemen.

Zou je dit vóór 28 februari kunnen doen?

Klik op de volgende link om naar de vragenlijst te gaan: *link*

Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben over het onderzoek, neem dan vooral contact op met mij via 372849js@student.eur.nl of j.schutte@topaz.nl.

Alvast hartelijk dank voor jouw tijd en deelname aan dit onderzoek!

Met vriendelijke groet,

*Handtekening*

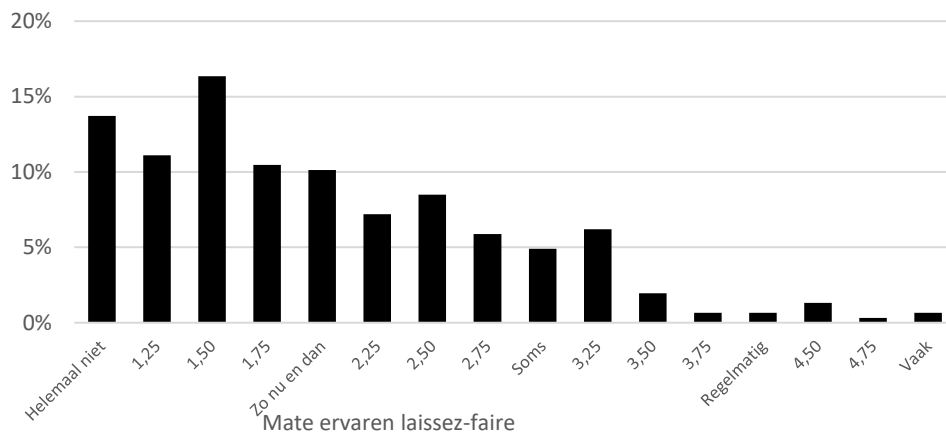


## BIJLAGE D: Verwijderde items uit MLQ

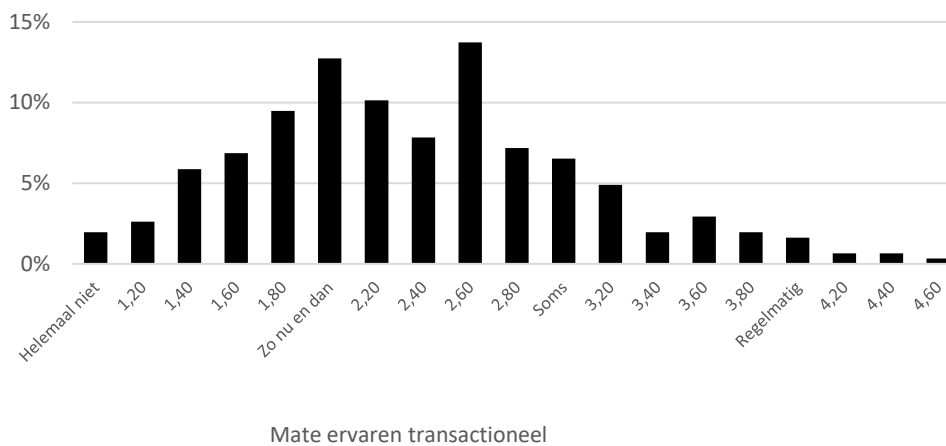
Tabel D. Verwijderde items uit de MLQ.

<b>Verwijderde items</b>	
	<i>Mijn leidinggevende...</i>
<b>Transformationeel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...verbindt zich met ons in woorden en daden wat zijn/haar beeld als zijnde een competente leider versterkt</li></ul>
	<i>Mijn leidinggevende...</i>
<b>Transactioneel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...richt zich erg op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van wat er van mij verwacht wordt</li><li>• ...maakt mij duidelijk wat ik zal ontvangen wanneer ik doe wat benodigd is</li><li>• ...maakt afspraken met mij over wat ik zal ontvangen wanneer ik doe wat gedaan moet</li></ul>
	<i>Mijn leidinggevende...</i>
<b>Laissez-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...zal pas ingrijpen wanneer problemen chronisch zijn</li><li>• ...laat zien dat hij/zij gelooft in: if it ain't broken, dont fix it</li></ul>

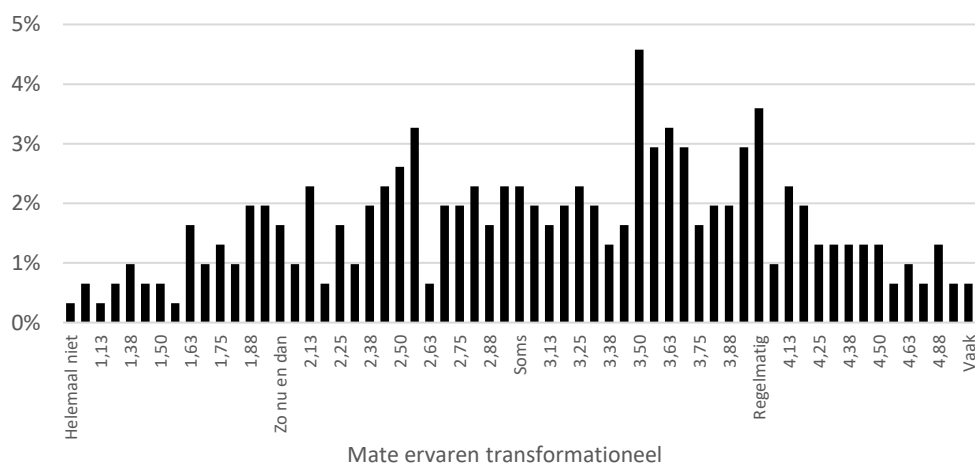
## BIJLAGE E: Beschrijvende statistiek



Figuur E 1. Mate ervaren laissez-faire leiderschapsstijl.



Figuur E 2. Mate ervaren transactionele leiderschapsstijl.



Figuur E 3. Mate ervaren transformationele leiderschapsstijl.