



F.O.R.M.

Formalisatie, Organisatie, Retentie & Motivatie

Inés Perez y Perez, 744329

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Bestuurskunde: Management van HR en verandering

dr. Joëlle van der Meer en dr. Alissa van Zijl

Juni 2025

Voorwoord

Als ik iets geleerd heb tijdens mijn stage bij de gemeente Rotterdam, dan is het wel dat de publieke sector dol is op afkortingen. Na vijf maanden stage vliegen de nieuwe afkortingen me nog steeds om de oren. Ik heb deze scriptie dan ook toepasselijk een eigen afkorting gegeven: F.O.R.M., wat staat voor Formalisatie, Organisatie, Retentie en Motivatie, de vier kernaspecten van dit onderzoek. Formalisatie verwijst naar de mate waarin regels en protocollen worden benadrukt binnen organisaties. Organisatie verwijst naar de publieke sector waar dit onderzoek werd uitgevoerd. Retentie verwijst naar het complexe vraagstuk rond personeelsbehoud. Motivatie verwijst ten slotte naar de onderliggende redenen waarom een werknemer gemotiveerd is om bij de organisatie te blijven of deze te verlaten.

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en is uitgevoerd bij de gemeente Rotterdam, waar ik mijn afstudeerstage heb gedaan. Tijdens deze stage kreeg ik de unieke kans om achter de schermen te kijken bij een gemeentelijke organisatie en specifiek wat het team HR Control & Analytics doet met data. Mijn affiniteit met data was al op de middelbare school duidelijk geworden, en deze interesse kwam tijdens de stage samen met de menselijke aspecten van het HR-vakgebied. Dit gaf mij een waardevolle inkijk in wat data kunnen betekenen voor een gemeente en het personeel dat er werkzaam is.

In het bijzonder wil ik Tessa Steegmans bedanken voor haar begeleiding tijdens mijn stage en haar bereidheid om al mijn vragen te beantwoorden. Ook wil ik Lieke Geraedts bedanken voor het zijn van een inspirerend voorbeeld van een transformationeel leider, een concept dat zowel in de literatuur als in mijn onderzoek als essentieel wordt gezien. Ook de andere leden van het team Ilun Huang, Jan Kops, Karolien Michielsen, Arnold Overwater, Wilma Vermeulen-Barendregt, Helen Verschoor, Amy Visser, Hanna van Woerden-Alberts, Marco Weel, Tim van der Heiden, Sandra Swinnen en Sandra Scheerder wil ik hartelijk bedanken voor de warme ontvangst. Naast de inhoudelijke kennis over de gemeente heb ik dankzij hen ook persoonlijke inzichten opgedaan, waaronder het verrassende inzicht in mijn talent voor jeu de boules! Voor mijn eerste kantoorervaring had ik mij geen beter team kunnen wensen!

Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleidster, dr. Joëlle van der Meer. Het schrijven van een masterscriptie is een intensief proces en haar inhoudelijke begeleiding, steun en persoonlijke betrokkenheid zijn van onschatbare waarde geweest. De adviezen en lessen die ik heb geleerd, zullen mij niet alleen tijdens mijn verdere studies, maar ook in mijn verdere carrière bijblijven.

Dankjulliewel!

Inés Perez y Perez
Rotterdam, Juni 2025

Samenvatting

Publieke sectoren hebben in toenemende mate te maken met krapte op de arbeidsmarkt en een hoog personeelsverloop. Tegenwoordig staan er meer vacatures open dan er werkzoekenden zijn, waardoor personeelsretentie een urgent probleem is geworden. Personeelsverloop brengt veel kosten met zich mee, en heeft invloed op de kwaliteit en continuïteit van publieke dienstverlening. Daarom is in dit onderzoek onderzocht wat het effect is van formalisatie op verloopgeneigdheid van werknemers binnen publieke organisaties, met als doel inzicht te krijgen in waarom mensen besluiten de organisatie te verlaten. Hieruit volgt de volgende vraag: *Wat is het effect van formalisatie op de verloopgeneigdheid van werknemers, en in hoeverre worden deze effecten gemodereerd door public service motivation (PSM) en transformationeel leiderschap?*

Binnen dit onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen *enabling formalization* en *coercive formalization*. *Enabling formalization* is een vorm van formalisatie waarbij regels en richtlijnen als ondersteunend worden ervaren en *coercive formalization* is een vorm waarbij regels en richtlijnen als dwingend en controlerend worden ervaren. Dit onderscheid is gemaakt omdat in eerder onderzoek dit nog vaak werd verwaarloosd, wat resulteerde in tegenstrijdige resultaten. Vanuit de *Social Exchange Theory* (SET) kan worden beargumenteerd dat organisatiekenmerken zoals formalisatie kunnen leiden tot een sociale uitwisselingsrelatie, waarop werknemers positief of negatief kunnen reageren. Positieve regels ondersteunen werknemers, waar positief op kan worden gereageerd, dat kan resulteren in een verminderde verloopgeneigdheid. Negatieve regels wekken wantrouwen op, waar werknemers negatief op kunnen reageren, met als gevolg een verhoogde verloopgeneigdheid. Daarnaast werd onderzocht in welke mate PSM en transformationeel leiderschap de relatie tussen formalisatie en verloopgeneigdheid modereren. Deze variabelen werken als een buffer die positieve ervaringen versterkt en negatieve ervaringen verzwakt.

De enquête (N = 219) is uitgevoerd onder uitvoerende werknemers van de gemeente Rotterdam. De resultaten laten in eerste instantie zien dat *enabling formalization* de verloopgeneigdheid significant vermindert. Dit effect verdwijnt omdat transformationeel leiderschap een sterkere invloed heeft op verloopgeneigdheid dan *enabling formalization*. Dit benadrukt het belang van de leidinggevende op de werkbeleving van de werknemer. Daarnaast is er geen significante relatie gevonden tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid en ook geen significant effect van PSM en transformationeel leiderschap als modererende variabelen.

Aanbevolen wordt dat de gemeente meer zou moeten investeren in transformationeel leiderschap door zich te richten op de directe leidinggevenden en in het verbeteren van onbenutte handleidingen met functiebeschrijvingen. Beide kunnen helpen werknemers te sturen in hun functie en onduidelijkheden te verhelderen, en zelfstandigheid te stimuleren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	5
1.1: Probleemstelling	6
1.2: Relevantie	7
1.3: Onderzoeksmethode.....	8
1.4: Leeswijzer.....	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	10
2.1: Verloopgeneigdheid.....	10
2.2: Formalisatie	11
2.3: Verloopgeneigdheid en formalisatie	13
2.4: De modererende rol van transformationeel leiderschap en PSM	15
Hoofdstuk 3: Methode	18
3.1: Onderzoeksstrategie.....	18
3.2: Casus & context	18
3.3: Dataselectie, steekproeftrekking, & respons.....	19
3.4: Operationalisatie	21
3.5: Analysemethode en datavoorbereiding.....	21
3.6: Betrouwbaarheid en validiteit	23
3.7: Ethiek & privacy	24
Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse	27
4.1: Beschrijvende statistiek	27
4.2: Correlatiematrix	28
4.3: Voorwaarden regressieanalyse	28
4.4: Regressieanalyse en moderatie	30
4.5: Moderatieanalyses	32
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie	34
5.1: Discussie	34
5.2: Aanbevelingen	35
Literatuurlijst.....	37
Bijlage	43
1. Toestemmingsformulier en vragenlijst	43
2. Factoranalyse	52
3. Assumpties van een regressieanalyse	54

Hoofdstuk 1: Inleiding

In Nederland staan tegenwoordig meer vacatures open dan dat er mensen op zoek zijn naar een baan. In 2025 kunnen 101 vacatures worden vervuld voor elke 100 werkzoekenden (CBS, 2025). Het opvullen van deze vacatures en het behouden van werknemers is moeilijker dan ooit, met name in de publieke sector (Bakens et al., 2019; TNO, 2024). Daarom is personeelsverloop een veelbesproken onderwerp binnen HR-afdelingen van publieke organisaties (SER, 2023). Feldman (1994) definieert personeelsverloop als de vrijwillige beëindiging van de loopbaan, ongeacht de duur van de loopbaan. De kans is bijvoorbeeld groter dat jongere werknemers de organisatie verlaten in de eerste jaren van hun carrière, dit komt waarschijnlijk omdat jongere werknemers minder goed weten wat hun carrièredoelen zijn, waardoor ze vaker van baan veranderen dan oudere werknemers (Grissom, Viano, & Selin, 2016; Ng & Feldman, 2009). Ook hebben werknemers die langer in dienst zijn een lager personeelsverloop, dit komt omdat deze werknemers al specifieke kennis hebben opgebouwd over hun baan (Buchinsky et al., 2010). Deze uitstroom zorgt voor veel kosten in de publieke sector. Denk bijvoorbeeld aan de kosten om een nieuwe werknemer te werven voor het invullen van de functie, de kosten om deze werknemer op te leiden en de kosten van minder geleverde prestaties in de tussentijd (Li & Jones, 2013). In de literatuur worden de termen personeelsverloop en verloopgeneigdheid vaak door elkaar heen gebruikt, verloopgeneigdheid wordt beschouwd als een proxy voor personeelsverloop (Cohen, Blake, & Goodman, 2016). De reden hiervoor is dat verloopgeneigdheid de voorloper is van personeelsverloop. De verloopgeneigdheid wordt gedefinieerd als de intentie en neiging van een werknemer om de organisatie te verlaten (Matz, Woo, & Kim, 2014; Jha, 2009; Cohen et al., 2016). Door het probleem van verloopgeneigdheid te onderzoeken en aan te pakken, kunnen de gevolgen van personeelsverloop worden voorkomen. Daarom wordt in deze studie de verloopgeneigdheid onderzocht (Jha, 2009).

De manier waarop een organisatie is gestructureerd, is relevant voor de verloopgeneigdheid (Hage, 1965; Hur & Abner, 2022). Eén manier om een organisatie te besturen is de bekende Weberiaanse wijze. De Weberiaanse bureaucratie is gekenmerkt door vaste routines, duidelijke organisatorische grenzen en vaste rollen en taken, met als doel de organisatie voorspelbaar en effectiever te maken (Weber, 1978). Formalisatie speelt daarbij een grote rol (Hage, 1965). Formalisatie is de nadruk op regels, regulering en procedures. Dit kan zowel schriftelijk als verbaal worden benadrukt (DeHart-Davis & Pandey, 2005; Pugh et al., 1963). Geformaliseerde regels zouden zorgen voor specifieke vaardigheden, waardoor prestaties sneller, efficiënter en met minder fouten worden geleverd (Hage, 1965; Pandey & Scott, 2002). Na verloop van tijd is er wel sprake van een afname van rigide structuren naar meer gedecentraliseerde instituties geweest (Hofmann, Sæbø, Braccini, & Za, 2019). Maar zelfs vandaag de dag belemmeren rigide structuren de innovatie van overheidsinstellingen en is er sprake van een toenemende formalisatie in publieke organisaties (Pärna & Von Tunzelmann, 2007; Anttila, Oinas, & Mustosmäki, 2019).

1.1: Probleemstelling

Verloopgeneigdheid is geen nieuw fenomeen voor wetenschappers, daarom zijn veel verklarende variabelen binnen een organisatie die van invloed zijn op het personeelsverloop al uiteengezet op verschillende niveaus (Hom et al., 2017; Hur & Abner, 2022; Ozkan, Elci, Karabay, Kitapci, & Garip, 2020; Park & Min, 2020). Bijvoorbeeld, individuele kenmerken zoals leeftijd en werkervaring zijn van invloed (Grissom et al., 2016). Werkkenmerken zijn bijvoorbeeld het type leiderschapsstijl die de leidinggevende hanteert, een voorbeeld hiervan is transformationeel leiderschap (Caillier, 2016b; Hur & Abner, 2022). Organisatiekenmerken, zoals HRM-praktijken, kunnen zorgen dat de werknemer zich meer betrokken voelt bij de organisatie, waardoor de verloopgeneigdheid afneemt (Bambacas & Kulik, 2013). Tot slot zijn er variabelen die te maken hebben met de motivatie van de werknemer, zoals *public service motivation* (PSM) (Hur & Abner, 2022; Lee & Mowday, 1987).

Formalisatie kan ook worden geclassificeerd als een organisatiekenmerk (Hur & Abner, 2022). Toch zijn de gevolgen van formalisatie in combinatie met verloopgeneigdheid tegenstrijdig (Kaufmann, Borry, & DeHart-Davis, 2023). Dit komt omdat formalisatie twee vormen kan hebben, met verschillende consequenties voor het individu (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Aan de ene kant kunnen regels en procedures gebruikt worden als hulpmiddel om werknemers te helpen met hun taken, ook wel *enabling formalization* genoemd (Adler & Borys, 1996). In dit geval kan formalisatie de ambiguïteit rond de taak verminderen, wat leidt tot minder stress (Jackson & Schukler, 1985). Maar regels en procedures kunnen ook binnen een organisatie worden gebruikt als controlemiddel om werknemers in het gareel te houden, ook wel *coercive formalization* genoemd. In dit geval kan formalisatie vervreemding en het verlies van autonomie veroorzaken (Shantz, Alfes, Bailey, & Soane, 2015; Mastekaasa, 2011). Op basis hiervan kan worden verondersteld dat formalisatie zowel een positief als negatief effect kan hebben op de verloopgeneigdheid.

Ook al onderzochte variabelen die verloopgeneigdheid verklaren, zoals PSM en transformationeel leiderschap, zijn meegenomen in het onderzoek (Hur & Abner, 2022; Caillier, 2016b; Ritz, Brewer, & Neumann, 2016). Op die manier kan naast het onderzochte organisatiekenmerk ook inzicht worden verkregen in motivatiefactoren en werkkenmerken. De motivatiefactor is in dit geval PSM, dat wordt gedefinieerd als: ‘de neiging van een individu om te reageren op motieven die voornamelijk of uitsluitend zijn gegrond in openbare instellingen en organisaties’ (Perry & Wise, 1990, p. 386). PSM kan een negatieve relatie hebben met verloopgeneigdheid, wat betekent dat werknemers met een hogere PSM minder de intentie hebben om de organisatie te verlaten (Naff & Crum, 1999). Naast deze motivatie is leiderschapsstijl belangrijk als werkkenmerk. Bass (1985) definieert transformationeel leiderschap als: ‘een leiderschapsstijl waarbij leiders volgers inspireren en motiveren door hun idealen, interesses en waarden te veranderen om hogere prestaties te bereiken’ (Park & Min, 2020, p. 2). Een transformationeel leider creëert een samenwerkingscultuur in de organisatie, waardoor de verloopgeneigdheid afneemt (Sun & Wang, 2017).

Publieke organisaties staan erom bekend dat ze sterk geformaliseerd zijn (Pärna & Von Tunzelmann, 2007; Anttila, Oinas, & Mustosmäki, 2019). Het is echter nog onduidelijk hoe dit door de werknemer wordt ervaren (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Afhankelijk van het type formalisatie kunnen mensen eerder geneigd zijn om de organisatie te verlaten (Lee & Mathur,

1997). Daarom wordt een onderscheid gemaakt tussen *enabling* en *coercive formalization*. Deze relaties kunnen verzwakt worden door variabelen zoals PSM of transformationeel leiderschap (Hur & Abner, 2022; Ritz et al., 2016; Caillier, 2016b). Het doel van dit onderzoek is om het effect van formalisatie op de verloopgeneigdheid van werknemers binnen publieke organisaties te onderzoeken door onderscheid te maken tussen *enabling* en *coercive formalization* (Adler & Borys, 1996). Ook wordt onderzocht in welke mate PSM en transformationeel leiderschap deze relaties modereren. Deze relaties worden getest met behulp van de *Social Exchange Theory* model (SET). In dit model zal de werknemer zich positiever gedragen als de leidinggevende en/of organisatie zich ook positief gedraagt (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017). Dit onderzoek wordt gedaan door het afnemen van een kwantitatieve enquête. Verder is dit onderzoek uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam, een grote publieke organisatie die net als veel andere gemeenten te maken heeft met toenemende krapte op de arbeidsmarkt en een hoge uitstroom van personeel (SER, 2023). De volgende vraag zal in dit onderzoek worden beantwoord:

Wat is het effect van formalisatie op de verloopgeneigdheid van werknemers, en in hoeverre worden deze effecten gemodereerd door PSM en transformationeel leiderschap?

- Wat is formalisatie? (theoretisch)
- Wat is verloopgeneigdheid? (theoretisch)
- Wat is PSM? (theoretisch)
- Wat is transformationeel leiderschap? (theoretisch)
- Wat is het effect van formalisatie op de verloopgeneigdheid? (empirisch)
- Wat is het effect van PSM op de relatie tussen formalisatie en verloopgeneigdheid? (empirisch)
- Wat is het effect van transformationeel leiderschap op de relatie tussen formalisatie en verloopgeneigdheid? (empirisch)
- Welke aanbevelingen kunnen op basis van de resultaten uit het onderzoek worden gedaan? (aanbeveling)

1.2: Relevantie

Vanuit een wetenschappelijke perspectief verdiept dit onderzoek de kennis over verloopgeneigdheid door de variabele formalisatie te combineren met de variabele verloopgeneigdheid. Hoewel formalisatie en verloopgeneigdheid al veel bestudeerde onderwerpen zijn, zijn de gevolgen van formalisatie toch nog tegenstrijdig (Hom et al., 2017; DeHart-Davis & Pandey, 2005). Dit komt omdat er twee types formalisatie zijn, *enabling formalization* en *coercive formalization* (Adler & Borys, 1996). In het huidige debat wordt dit onderscheid nog te vaak verwaarloosd, wat leidt tot tegenstrijdige resultaten (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Door dit onderscheid te koppelen aan verloopgeneigdheid worden bestaande theorieën verfijnd, omdat het belangrijk is om te kijken naar het type formalisatie en de context waarin onderzoek wordt toegepast. Dit levert een nieuwe bijdrage aan het wetenschappelijk debat. Daarnaast dragen PSM en transformationeel leiderschap bij, omdat door deze variabelen

als moderatie op te nemen, gekeken kan worden onder welke omstandigheden formalisatie wel of niet leidt tot verloopgeneigdheid.

Vanuit bestuurlijk perspectief is het vraagstuk rondom formalisatie en verloopgeneigdheid relevant, vanwege zowel het behoud als de kwaliteit van de diensten van de publieke organisatie. Het behouden van werknemers is financieel voordelig, maar ook voor de verdere ontwikkeling en de prestaties van de organisatie is het voordelig (Li & Jones, 2013). Daarom is onderzoek naar het proces rondom verloopgeneigdheid een relevante focus, om zo de diensten van de publieke organisatie te garanderen (Iqbal, 2010). Toenemende tekorten aan personeel kunnen bijvoorbeeld leiden tot oplopende wachtlijsten, uitval van diensten en verminderde kwaliteit van de dienstverlening (SER, 2023). Het is ook relevant om de verloopgeneigdheid te onderzoeken als voorloper van personeelsverloop, zodat preventieve maatregelen genomen kunnen worden. Hierdoor kan een organisatie de oorzaken van personeelsverloop vroegtijdig signaleren (Jha, 2009; Caillier, 2016b). Dit maakt aantoonbaar dat onderzoek naar verloopgeneigdheid relevanter is dan het daadwerkelijke personeelsverloop (Harris, Kacmar, & Witt, 2005).

Het bestuderen van verloopgeneigdheid en het effect van formalisatie is maatschappelijk relevant om te onderzoeken omdat het ervoor kan zorgen dat de doorstroom en de uitstroom efficiënter worden geregeld en, in het ideale geval, vaker worden voorkomen (Jha, 2009; Caillier, 2016b). Hierdoor kan de dienstverlening van publieke organisaties beter worden georganiseerd en kunnen onnodige kosten worden vermeden (Li & Jones, 2013). Bovendien hebben publieke organisaties steeds meer moeite met het vinden en behouden van personeel (SER, 2023). Om de publieke organisatie aantrekkelijker te maken voor personeel, is het nodig om de oorzaken van verloopgeneigdheid te verhelpen (Jha, 2009; Caillier, 2016b). Als dit niet gebeurt, blijft het probleem van personeelsverloop bestaan, wat kan leiden tot een toenemende werkdruk en een verminderde motivatie, wat alleen maar leidt tot meer uitval en vertrek (SER, 2023).

1.3: Onderzoeksmethode

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd door een kwantitatieve enquête (N = 219) uit te zetten bij de uitvoerende werknemers van de gemeente Rotterdam en deze te toetsen via SPSS met een OLS-regressieanalyse. Dit zal ook interactievariabelen includeren om de modererende effecten van PSM en transformationeel leiderschap te meten.

1.4: Leeswijzer

In het vervolg van deze thesis zullen de volgende aspecten aan bod komen. In hoofdstuk 2 zal het bestaande debat uiteengezet worden en de concepten die gebruikt worden, zullen gedefinieerd worden. Uit het bestaande debat over verloopgeneigdheid en formalisatie volgen de wetenschappelijke onderbouwde hypothesen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten door het conceptuele model van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 zullen alle aspecten die te maken hebben met de methodologie van dit onderzoek verantwoord worden. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten gepresenteerd worden. Ten slotte geeft hoofdstuk 5 een korte samenvatting en herhaling van de hoofdvraag, daarna worden de conclusies van het onderzoek uiteengezet. Hierna volgen de aanbevelingen die gedaan kunnen worden gebaseerd op het onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Dit hoofdstuk introduceert de belangrijkste concepten, verloopgeneigdheid en formalisatie, en de hypothesen. Vervolgens worden de modererende concepten, transformationeel leiderschap en PSM, geïntroduceerd en toegepast op de relatie tussen formalisatie en verloopgeneigdheid. Hieruit volgt de visuele beschrijving in een conceptueel model.

2.1: Verloopgeneigdheid

Personeelsverloop verwijst naar de vrijwillige beëindiging van de loopbaan van een werknemer bij een organisatie (Feldman, 1994). De impact van personeelsverloop op de organisatie maakt dit onderwerp belangrijk en veelbesproken in de bestuurskunde (Grissom et al., 2016). Het behouden van personeel is een noodzaak voor organisaties, zonder menselijk kapitaal kunnen organisaties niet overleven (Boxall & Purcell, 2022). Een hoog personeelsverloop kan ook nadelig zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening van publieke organisaties. Een vertrekkende werknemer kan verstoringen veroorzaken in de dynamiek, activiteiten en prestaties van het team (Iqbal, 2010). Bovendien brengt een hoog personeelsverloop kosten met zich mee. Zo zijn kosten verbonden aan de werving, selectie en opleiding van de nieuwe werknemer. Dit komt omdat het plaatsen van de vacature kosten met zich meebrengt, het voeren van sollicitatiegesprekken tijd en daarmee personeelskosten met zich meebrengt, en omdat het opleiden van de nieuwe werknemer door een andere werknemer personeelskosten oplevert (Hur & Abner, 2022). Ook gaat de investering in de vertrekkende werknemer verloren, er zit tijd en geld in de training en ontwikkeling van deze werknemer (Iqbal, 2010).

In dit onderzoek wordt verloopgeneigdheid gemeten als een voorloper van personeelsverloop. De verloopgeneigdheid is de “bewuste en weloverwogen bereidheid van een werknemer om de organisatie te verlaten” (Matz et al., 2014, p. 234). Gedragingen die passen bij deze neiging zijn onder andere: denken aan ontslag nemen en op zoek gaan naar een nieuwe baan (Matz et al., 2014). Er zijn verschillende redenen waarom wetenschappers de verloopgeneigdheid meten als een proxy voor personeelsverloop. Ten eerste zijn er methodologische redenen voor deze keuze. De antwoordmogelijkheden voor personeelsverloop zijn dichotoom (vertrokken of niet vertrokken), waardoor knelpunten ontstaan om deze relaties statistisch te testen. Hiervoor zijn longitudinale onderzoeken nodig, die meer tijd en geld kosten (Cohen et al., 2016). Ten tweede zal de neiging om te vertrekken een voorloper zijn van het personeelsverloop (Jha, 2009). Dit komt omdat de neiging om een gedrag te vertonen de beste voorspeller is van het daadwerkelijke gedrag (Cohen et al., 2016). Verloopgeneigdheid beïnvloedt daarom het personeelsverloop (Jha, 2009). Toch zijn er knelpunten bij het gebruik van verloopgeneigdheid als een proxy voor personeelsverloop. De verloopgeneigdheid zou niet altijd leiden tot het daadwerkelijk verlaten van de organisatie. Jung (2010) stelt dat de overgang naar het daadwerkelijk verlaten van de organisatie wordt beïnvloed door andere factoren dan die bij verloopgeneigdheid. Zo zouden alternatieve baanmogelijkheden en financiële, transactionele en psychologische kosten van invloed zijn op het personeelsverloop (Cohen et al., 2016). Hoewel er beperkingen zijn, zijn er ook studies die

overtuigend onderbouwen dat verloopgeneigdheid als proxy voor personeelsverloop kan worden onderzocht (Cohen et al., 2016; Jha, 2009).

Aan de hand van het Steers en Mowday model groeperen Hur en Abner (2022) verschillende variabelen die verloopgeneigdheid verklaren. Het model van Steers en Mowday stelt dat variabelen die verloopgeneigdheid verklaren, in te delen zijn in de volgende categorieën: individuele kenmerken, werkkenmerken, organisatiekenmerken en motivatiefactoren. Individuele kenmerken, werkkenmerken en organisatiekenmerken zouden van invloed zijn op de betrokkenheid bij de organisatie, met gevolgen voor de verloopgeneigdheid, die van invloed is op het personeelsverloop (Lee & Mowday, 1987).

Werkkenmerken omvatten variabelen die te maken hebben met de werkomgeving, zoals steun van collega's en leidinggevenden (Lee & Mowday, 1987; Hur & Abner, 2022). Transformationeel leiderschap heeft een directe negatieve relatie met verloopgeneigdheid (Caillier, 2016b). Dit komt omdat een transformationeel leider kan zorgen voor professionele ontwikkeling van de werknemer en afstemming tussen de normen en doelen van de werknemer en die van de organisatie (Hughes, Avey, & Nixon, 2010). Wanneer die doelen duidelijker worden, vermindert dit stress en vermoeidheid, wat leidt tot minder verloopgeneigdheid (Caillier, 2016b).

Formalisatie kan gezien worden als een organisatiekenmerk. Als een organisatie de nadruk legt op regels, regulering en procedures kan de taak duidelijker worden en de werkdruk worden verminderd (DeHart-Davis & Pandey, 2005; Organ & Greene, 1981). Maar aan de andere kant kan het ook leiden tot minder werktevredenheid en autonomie wanneer regels worden gebruikt als controlemechanisme (Hage, 1965; Contandriopoulos, Perroux, & Duhoux, 2018).

Motivatiefactoren kijken bijvoorbeeld naar werktevredenheid, PSM en betrokkenheid bij het werk (Lee & Mowday, 1987; Hur & Abner, 2022). PSM is een individuele plicht die een werknemer voelt naar de maatschappij. Het gevoel van plicht en de bijbehorende waarden en doelen verminderen vermoeidheid en stress die het werk met zich mee kan brengen, wat resulteert in minder verloopgeneigdheid (Hur & Abner, 2022).

Samenvattend, de drie centrale variabelen die onderzocht worden in dit onderzoek, formalisatie, transformationeel leiderschap en PSM, zijn elk representatief voor één van de volgende categorieën: een werkkenmerk, een organisatiekenmerk en een motivatiefactor. Daarnaast zijn individuele kenmerken opgenomen als controlevariabelen, bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en duur van het dienstverband.

2.2: Formalisatie

Formalisatie wordt gedefinieerd als de nadruk op geschreven regels, regulering en procedures en is een organisatiekenmerk (DeHart-Davis & Pandey, 2005, p. 135; Lee & Mowday, 1987)). Pugh et al. (1963) nuanceren de definitie van formalisatie door ook manieren van communicatie mee te nemen. Volgens hen is de geformaliseerde wijze van communicatie een essentieel punt dat Weber maakt in zijn filosofie van de bureaucratie. Formalisatie omvat de geformaliseerde manier van informatie overbrengen, zoals feedback en het overbrengen van

besluiten en instructies (Pugh et al., 1963). Daarbovenop noemt de definitie van Aiken en Hage (1966) de standaardisatie van het werk en de mate waarin het is toegestaan om hiervan af te wijken. Hoe minder mag worden afgeweken, hoe hoger de formalisatie in de organisatie. In dit onderzoek wordt de definitie van Pugh et al. (1963) gebruikt waarin alle geformaliseerde manieren van communiceren geïnccludeerd worden.

Regels en procedures zijn in vrijwel elke organisatie aanwezig. Vooral organisaties die meerdere en soms tegenstrijdige doelen proberen te bereiken, worden gekenmerkt door rigide structuren en geformaliseerde protocollen en verantwoordelijkheden. Zowel publieke als private organisaties hebben in hoge mate te maken met formalisatie (Kurland & Egan, 1999). Dit zou komen doordat meer concurrentie leidt tot een groter gebruik van prestatie-indicatoren en systemen om kwaliteit te beheren. Deze hogere mate van formalisatie is duidelijker in publieke organisaties dan in private organisaties, omdat er een toenemende focus is op het vergroten van efficiëntie (Anttila et al., 2019).

Bovendien stelde Weber (1978) dat geformaliseerde regels het gedrag en de handelingen van individuen die met elkaar samenwerken, reguleren. De regulering van communicatie en gedrag kan de subjectieve motivaties en perspectieven van werknemers onderdrukken. Ten eerste leidt de formalisatie van regels tot stabiliteit in de organisatiestructuur en betrouwbaarheid van de bedrijfsvoering. Dit komt doordat individuen weinig tot geen subjectieve invloed kunnen uitoefenen op het systeem dat de werking van de organisatie verandert. Daarnaast is de efficiëntie van het uitvoeren van administratieve taken beter in geformaliseerde organisaties, omdat formalisatie werknemers specialiseert in deze taken en hierdoor worden minder fouten gemaakt in dit proces (Weber, 1978). Bovendien zou het nauwkeuriger en sneller gebeuren. Formalisatie zou ook de materiële en personeelskosten verlagen (Hage, 1965).

In de literatuur zijn de gevolgen en conclusies over formalisatie tegenstrijdig. Het ene onderzoek concludeert dat formalisatie nadelig is, terwijl het andere onderzoek concludeert dat het voordelig kan zijn voor de werknemer (DeHart-Davis & Pandey, 2005). Adler en Borys (1996) stellen bijvoorbeeld dat formalisatie en bureaucratische controle vervreemding verminderen omdat formalisatie zorgt voor begeleiding en richtlijnen, verantwoordelijkheden duidelijker maakt en stress zou verlichten. Bovendien zou formalisatie zorgen voor minder taakconflicten en taakambigüiteit, waardoor werknemers minder stress ervaren (Jackson & Schuler, 1985; DeHart-Davis & Pandey, 2005). Ook zou een zekere mate van regulering en beperking creativiteit en innovatie aanmoedigen. Regels en protocollen zouden de uitdagingen die moeten worden aangegaan groter maken, waardoor de motivatie toeneemt en meer risico's worden genomen. In deze situatie is formalisatie tot op zekere hoogte positief voor creativiteit en innovatie. Creativiteit en innovatie zijn noodzakelijk voor organisaties om zich aan te passen aan de voortdurend veranderende omgeving en een concurrentievoordeel te hebben ten opzichte van andere organisaties (Acar, Tarakci, & Van Knippenberg, 2019). In de genoemde onderzoeken is formalisatie gunstig voor de werknemer. Ander onderzoek concludeert dat werknemers in organisaties die sterk gecentraliseerd en sterk geformaliseerd zijn meer werkvervreemding ervaren (Aiken & Hage, 1966; Zeffane, 1993). Als gevolg daarvan is men minder betrokken bij het werk (Shantz et al., 2015). Weberiaanse kenmerken zoals formalisatie worden in de bestuurskunde een gevaar voor de autonomie van professionals genoemd. Voor professionals is autonomie belangrijk, omdat autonomie gerelateerd is aan de kwaliteit van het

werk dat ze leveren (Mastekaasa, 2011). Ook Rousseau (1978) bevestigde de negatieve gevolgen van formalisatie. Volgens Rousseau (1978) vermindert formalisatie innovatie en werktevredenheid. Later werd dit opnieuw bevestigd door Arches (1991), ook hier zorgde formalisatie voor minder werktevredenheid. Daarnaast heeft formalisatie een positieve relatie met verzuim, personeelsverloop en fysieke en mentale stress.

Uit de literatuur kan worden geconcludeerd dat formalisatie meerdere kanten heeft. In de ene situatie zal het positief zijn omdat formalisatie richting geeft en verantwoordelijkheden verduidelijkt, wat resulteert in minder stress en werknemers die effectiever werken. Aan de andere kant kan formalisatie ook als negatief worden beschouwd. Formalisatie kan de creativiteit verminderen, de werktevredenheid doen afnemen en kan een demotiverend effect hebben op werknemers (Adler & Borys, 1996). Volgens DeHart-Davis & Pandey (2005) zouden de grote verschillen in uitkomsten te maken hebben met de verschillende vormen van formalisatie. Adler en Borys (1996) maken bijvoorbeeld onderscheid tussen *enabling* en *coercive formalization*. Zij stellen dat formalisatie een functie heeft in organisaties. Of een organisatie formalisatie op een '*enabling*' of '*coercive*' manier toepast, heeft gevolgen voor de houding en het gedrag van werknemers. Het positieve perspectief van formalisatie, *enabling formalization*, benadrukt de technische functie van bureaucratie. De organisatie tast dan de individuele autonomie niet aan, maar zorgt voor samenwerking tussen organisatie en werknemer. Regels en procedures worden als positief beschouwd omdat de regels zo zijn gemaakt dat ze effectief zijn om de overkoepelende doelen van de werknemer en de organisatie te realiseren. *Enabling formalization* verhoogt bijvoorbeeld de innovatie door werknemers meer te betrekken bij het besluitvormingsproces, of door de autonomie van het individu te vergroten (Pertusa, Zaragoza, & Claver, 2010). Op deze manier wordt kennis van verschillende plaatsen en functies in de organisatie bijeengebracht om effectief te innoveren (Foss, Lyngsie, & Zahra, 2015). Dit vergroot de organisatieprestaties (Ceptureanu & Ceptureanu, 2024). Ook kan deze vorm van formalisatie duidelijkheid creëren, dit verlicht de taakambigüiteit, wat leidt tot minder verloopgeneigdheid (Katsikea, Theodosiou, & Morgan, 2014). *Coercive formalization* betekent dat organisaties regels en protocollen gebruiken om werknemers in bedwang te houden. Dit wordt gedaan om de individuele autonomie van werknemers te beperken. Formalisatie zal dan altijd een dwangmechanisme zijn. *Coercive formalization* kan de betrokkenheid bij de organisatie verminderen, omdat de betrokkenheid wordt opgelegd door de organisatie en niet oprecht vanuit het individu komt (DeHart-Davis & Pandey, 2005).

2.3: Verloopgeneigdheid en formalisatie

De relatie tussen verloopgeneigdheid en formalisatie kan worden verklaard door de SET. De basis van SET zijn de relaties, de interacties en uitwisselingen die mensen met elkaar hebben in een (werk)relatie. SET ziet het sociale leven van werknemers op de werkvloer als 'een reeks opeenvolgende transacties tussen twee of meer partijen' (Cropanzano et al., 2017, p. 479). Resultaten komen tot stand door 'een proces van wederkerigheid waarbij de ene partij de goede of slechte daden van de andere partij terugbetaalt' (Cropanzano et al., 2017, p. 479). Bovendien is er sprake van een onderlinge afhankelijkheid; zonder de bundeling van inspanningen door beide partijen zullen resultaten niet worden bereikt (Cropanzano & Mitchell, 2005). Het proces begint wanneer de leidinggevende of de organisatie de werknemer positief of negatief benadert.

Positieve gedragingen kunnen organisatorische ondersteuning of rechtvaardig gedrag zijn. Negatieve gedragingen kunnen pesten, onrechtmatig toezicht en controle of onbeleefdheid zijn. Hierop kan de werknemer reageren met goed of slecht gedrag (Cropanzano et al., 2017). De werknemer doet dit omdat een sociale uitwisselingsrelatie is ontstaan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Zoals besproken in de vorige paragraaf, heeft formalisatie zowel een positieve als een negatieve kant (*enabling* en *coercive formalization*). Dit onderscheid beïnvloedt of de gedragingen positief of negatief zullen zijn. Wanneer regels worden gebruikt om de taken van de werknemer duidelijker te maken en de werknemer te ondersteunen, kan dit worden geïnterpreteerd als een positieve gedraging van de organisatie (Adler & Borys, 1996; Cropanzano & Mitchell, 2005). Volgens de SET kunnen de positieve gedragingen van de organisatie gezien worden als investering in de werknemer. Deze investering creëert de sociale norm om ook positief gedrag te tonen aan de organisatie (Caillier, 2016a). Omdat de werknemer zich positief behandeld voelt, zal een positieve uitwisselingsrelatie ontstaan tussen de werknemer en de organisatie. Als gevolg daarvan zal de werknemer minder snel negatieve gedragingen vertonen (Cropanzano et al., 2017). De ervaren organisatorische ondersteuning kan leiden tot minder verloopgeneigdheid en meer organisatorische betrokkenheid. In dit geval is het negatieve gedrag van de werknemer verloopgeneigdheid (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Het ervaren van positief gedrag, zoals bij *enabling formalization*, waarbij de richtlijnen en regels sturing geven, zorgt voor positiever gedrag van de werknemer, waardoor hij of zij eerder geneigd is om bij de organisatie te blijven (Cropanzano & Mitchell, 2017; Sinha, 2017). Hieruit volgt de eerste hypothese:

H1a: *Enabling formalization* leidt tot minder verloopgeneigdheid.

Het tegenovergestelde kan waar zijn voor *coercive formalization*. Regels en procedures die de werknemer juist in bedwang proberen te houden, kunnen leiden tot wantrouwen, vervreemding en minder motivatie (Adler & Borys, 1996). Ook kunnen procedurele beperkingen die de bevoegdheden van werknemers beperken leiden tot minder werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie (Quratulain & Khan, 2015). Binnen de SET zal dit negatieve gedrag van de organisatie leiden tot een negatieve sociale uitwisseling. Dit komt omdat de relatie tussen organisatie en werknemer gebaseerd is op wederkerigheid. Als de organisatie controlerend en wantrouwend is, kan dit worden ervaren als een oneerlijke behandeling. Dit verzwakt de relatie tussen de werknemer en de organisatie. De slechte relatie kan ervoor zorgen dat de werknemer zich niet gewaardeerd voelt of zich slecht behandeld voelt door de organisatie (Cropanzano et al., 2017). Als reactie hierop zal de werknemer zich ook negatief opstellen en negatief gedrag vertonen dat ongunstig is voor de organisatie. Dit kan leiden tot verminderde prestaties of een hogere verloopgeneigdheid (Cropanzano & Mitchell, 2005; Harden, Boakeye, & Ryan, 2018). Hieruit volgt de tweede hypothese:

H1b: *Coercive formalization* leidt tot meer verloopgeneigdheid.

2.4: De modererende rol van transformationeel leiderschap en PSM

Om de relatie tussen formalisatie en verloopgeneigdheid te onderzoeken, wordt ook onderzocht onder welke omstandigheden deze relatie effect heeft. Daarom worden PSM als motivatiefactor en transformationeel leiderschap als werkkenmerk opgenomen.

Perry en Wise (1990) definiëren PSM als ‘de neiging van een individu om te reageren op motieven die voornamelijk of uitsluitend zijn gegrond in openbare instellingen en organisaties’ (p. 386). Wanneer werknemers een hogere PSM hebben, zullen ze meer geneigd zijn om zich te gedragen volgens de normen en waarden van de publieke organisaties, om zo publieke doelen en belangen te bereiken (Vandenabeele, 2007; Quratulain & Khan, 2015). Ook zijn de positieve relaties tussen PSM en werkgerelateerde variabelen vaak empirisch bewezen (Quratulain & Khan, 2015). Anderfuhren-Biget, Varone, Giauque en Ritz (2010) bewijzen bijvoorbeeld dat PSM de werkmotivatie positief beïnvloedt. Bovendien verhoogt PSM de betrokkenheid bij de organisatie (Camilleri, 2006; Vandenabeele, 2009).

Zoals eerder is onderbouwd, wordt verwacht dat *enabling formalization* een negatief effect heeft op de verloopgeneigdheid. Regels en richtlijnen worden dan beschouwd als ondersteunend en nuttig (Adler & Borys, 1996). Onderbouwd kan worden dat dit effect wordt versterkt wanneer het wordt gemodereerd door PSM. Volgens de buffertheorie kan PSM een verzachtend effect hebben op negatieve werksituaties (Quratulain & Khan, 2015). De buffertheorie is een theorie die suggereert dat negatieve omstandigheden verzacht kunnen worden door een positief karakter of omgevingskenmerk (Jensen & Holten, 2025). In dit geval zal het de negatieve relatie tussen *enabling formalization* en de verloopgeneigdheid versterken. Regels en richtlijnen die richting geven, zullen een ondersteunde factor zijn om publieke doelen te bereiken, waardoor de verloopgeneigdheid zal afnemen. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H2a: De negatieve relatie tussen *enabling formalization* en verloopgeneigdheid zal sterker worden, wanneer die gemodereerd wordt door PSM.

Omdat werknemers met een hoge mate van PSM zich sterker verbonden voelen met de maatschappij en haar publieke belangen, zullen ze meer plichtsbesef voelen om iets bij te dragen aan de gemeenschappelijke doelen van de organisatie. Volgens de SET zou PSM negatief gedrag binnen organisaties kunnen inperken (Awan, Bel, & Esteve, 2020). In een organisatie met een hoge mate van *coercive formalization*, kunnen regels overkomen als controlerend en wantrouwend (Adler & Borys, 1996). Dit effect kan worden gebufferd door PSM. Omdat de motivatie van deze werknemers gericht is op een hoger maatschappelijk doel, worden de beperkingen die worden opgelegd door *coercive formalization* gerelativeerd. Daarom kan PSM de positieve relatie tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid verzwakken. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H2b: De positieve relatie tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid zal zwakker worden, wanneer die gemodereerd wordt door PSM.

Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl waarbij de leider zijn of haar werknemers inspireert, stimuleert, aanmoedigt en tijd vrijmaakt voor ontwikkeling. In de wetenschap wordt transformationeel leiderschap vaak benadrukt, omdat het een effectieve leiderschapsstijl is om positieve werkuitkomsten te creëren (Caillier, 2016b). Transformationeel leiderschap staat bijvoorbeeld bekend vanwege de mogelijkheid om verloopgeneigdheid te verminderen (Fu, Tsui, Lui, & Li, 2010). Volgens de SET kan een transformationele leider een wederkerige relatie creëren tussen de leidinggevende en werknemer (Caillier, 2016b). Wanneer de werknemer een persoonlijke band heeft met de leidinggevende, kan dit ervoor zorgen dat deze werknemer minder geneigd is om de organisatie te verlaten. Dit komt omdat de werknemer de leidinggevende ziet als een mentor die de hem of haar individueel benadert en coacht, waardoor de werknemer een gevoel van plicht heeft om zich positief te gedragen (Herman, Huang, & Lam, 2013; Caillier, 2016a).

Een werkomgeving waar sprake is van inspiratie, motivatie een aanmoediging, vergroot de betrokkenheid bij de organisatie (Herman, Huang, & Lam, 2013). De sociale uitwisseling tussen organisatie en werknemers verbetert omdat gemeenschappelijke doelen centraal staan en aangemoedigd worden om deze te bereiken (Caillier, 2016b). *Enabling formalization* kan de werknemer ook ondersteunen om de gemeenschappelijke doelen te bereiken. Omdat de werknemer zich meer gewaardeerd en gemotiveerd voelt, zal de werknemer minder snel geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Transformationeel leiderschap versterkt daarom de negatieve relatie tussen *enabling formalization* en verloopgeneigdheid. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H3a: De negatieve relatie tussen *enabling formalization* en verloopgeneigdheid zal sterker worden, wanneer die gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap.

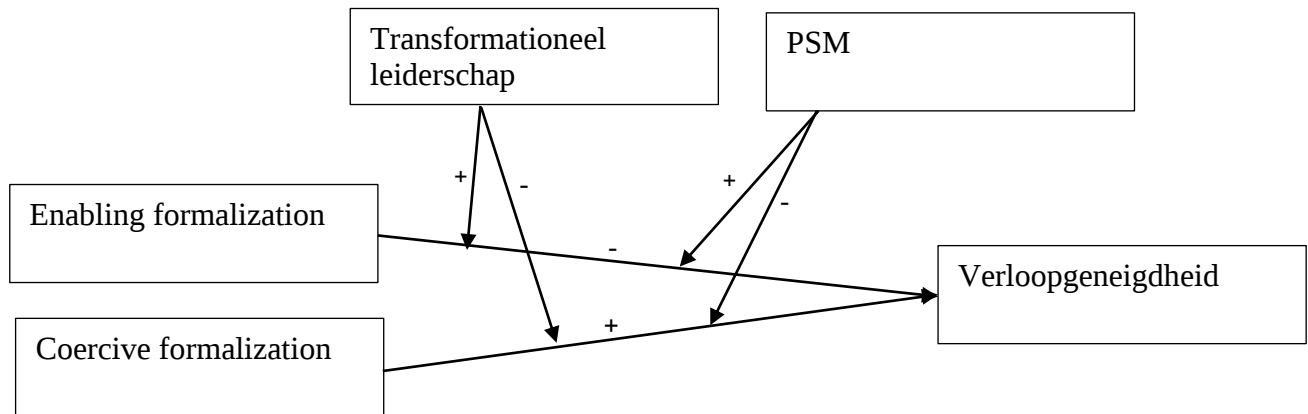
Wanneer een organisatie zeer geformaliseerd is op een dwangmatige manier, kan de transformationele leider ondersteuning bieden aan zijn of haar werknemers. Hij of zij doet dit door individuele aandacht te bieden en de werknemer te inspireren en te stimuleren. Hierdoor kan de werknemer beter omgaan met werk gerelateerde zaken en heeft hij of zij meer de neiging om de doelen van de organisatie te behalen (Herman, Huang, & Lam, 2013). Hoewel de SET stelt dat de negatieve gedragingen, zoals bijvoorbeeld *coercive formalization*, zal leiden tot het negatieve gedrag van de werknemer, kan de transformationele leider ervoor zorgen dat de negatieve ervaring van *coercive formalization* wordt afgezwakt (Caillier, 2016b). Zoals de eerdergenoemde buffertheorie uitlegt, kan deze bron van steun en motivatie leiden tot een betere omgang met de negatieve gedragingen van de organisatie (Jensen & Holten, 2025). Als gevolg hiervan wordt de positieve relatie tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid zwakker wanneer deze gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H3b: De positieve relatie tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid zal zwakker worden, wanneer die gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap.

Met de geformuleerde hypotheses kan het volgende conceptueel model worden opgesteld:

Figuur 1:

Conceptueel model



Hoofdstuk 3: Methode

In dit hoofdstuk worden de methodologische aspecten van dit onderzoek toegelicht. Eerst zal de onderzoeksstrategie worden verantwoord. Daarna wordt aandacht besteed aan de casus, de dataselectie, de operationalisatie, de analysemethoden, en de betrouwbaarheid, de validiteit en overige overwegingen van het onderzoek. De vragenlijst die werd afgenomen is te vinden in bijlage 1: *Toestemmingsformulier en vragenlijst*.

3.1: Onderzoeksstrategie

Om de methodologie van het uitgevoerde onderzoek te verantwoorden, is het eerst nodig om naar de probleemstelling te kijken. Het doel van dit onderzoek is om het effect van formalisatie op de verloopgeneigdheid van werknemers binnen publieke organisaties te onderzoeken. Dit wordt verklaard vanuit de SET. Daardoor is van tevoren duidelijk welk model wordt getest en welke hypothesen worden verwacht. De hypothesen zijn gegrond in bestaande theorie, daarom is dit onderzoek deductief van aard (Creswell & Cresswell, 2017; Clark, Foster, Bryman, & Sloan, 2021).

Vanwege de grootte van de organisatie is het belangrijk om een methode te kiezen die de meningen van veel verschillende werknemers adequaat kan meten. Daarom is gekozen voor een kwantitatieve methode, door een enquête met vragenlijst af te nemen als onderzoeksstrategie. Een enquête kan een grote groep respondenten in korte tijd efficiënt benaderen en bevragen over een groot aantal variabelen (Van Thiel, 2014). In dit onderzoek worden gegevens verzameld over de volgende variabelen: *enabling formalization*, *coercive formalization*, verloopgeneigdheid, PSM en transformationeel leiderschap. Een andere reden om te kiezen voor een enquête is de vraagstelling. De vraagstelling richt zich op het effect van de variabelen *enabling formalization* en *coercive formalization* op verloopgeneigdheid. Een kwantitatieve methode is de methode om causale relaties te testen, de gouden standaard hiervoor zijn experimenten (Stolberg, Norman, & Trop, 2004). Maar omdat het in een enquête onmogelijk is om alle variabelen te meten, kan geen causale relatie worden vastgesteld, maar wel de mate waarin variabelen met elkaar samenhangen (Clark et al., 2021). Op deze manier kan berekend worden in welke mate de onafhankelijke variabelen invloed hebben op de afhankelijke variabele en in welke mate PSM en transformationeel leiderschap als modererende variabelen invloed hebben op deze relatie.

3.2: Casus & context

De gemeente Rotterdam is een grote publieke organisatie, met verschillende clusters en afdelingen, deze clusters hebben elk hun eigen verantwoordelijkheden en contexten waarin werknemers moeten werken. De organisatie heeft een aantal complexe doelen die moeten worden bereikt om de stad draaiende te houden. Bij de gemeente bestaan de volgende clusters: Bestuurs- en concernondersteuning (BCO), Dienstverlening (DV), Maatschappelijke Ontwikkeling (MO), Stadsbeheer (SB), Stadsontwikkeling (SO), Werk & Inkomen (W&I) en Directie veiligheid. Elk cluster richt zich op een specifiek domein binnen het openbaar bestuur

agen levert elk een andere publieke dienst. Daarom staan deze clusters los van elkaar en kunnen ze sterk van elkaar verschillen, ook wat betreft regels en richtlijnen.

Dit onderzoek wordt toegepast op de werknemers van de gemeente Rotterdam. Om de verloopgeneigdheid te verklaren is het belangrijk om op individueel niveau naar de ervaringen van de werknemer te kijken. Percepties over formalisatie, leiderschap en motivatie zijn sterk afhankelijk van het individu. De eenheid van analyse (*unit of analysis*) is daarom de werknemer.

3.3: Dataselectie, steekproeftrekking, & respons

Deze enquête is online afgenomen via de enquêtesoftware *Qualtrics*. Op deze manier zal elke respondent dezelfde vragen beantwoorden. Hierdoor treden minder fouten op in het interpretatieproces van de analyses, waardoor de betrouwbaarheid van het meetinstrument toeneemt (Clark et al., 2021). Doordat gebruik gemaakt wordt van onlinesoftware, wordt het voor de respondenten makkelijker om te reageren (Tuten, Urban, & Bosnjak, 2002). Het onderzoek is een primaire data-analyse, dit betekent dat de data zelf verzameld zijn. Hierdoor kunnen de gewenste vragen doelgerichter worden gesteld dan bij een secundaire data-analyse, waarbij het oorspronkelijke doel van de gegevens anders kan zijn (Clark et al., 2021).

De respondenten zijn op verschillende manieren benaderd. In eerste instantie zijn de respondenten benaderd via het intranet van de gemeente Rotterdam. Omdat iedere werknemer een laptop krijgt aangeboden, en iedereen toegang heeft tot het intranet, heeft iedere werknemer toegang om deel te nemen aan het onderzoek (Clark et al., 2021). Werknemers konden zelf beslissen om deel te nemen, daarom werd de zelfselectiestrategie als steekproeftrekking gebruikt om de respondenten te werven (Van Thiel, 2014). Na een week werd nog een herinnering geplaatst om de response te verhogen. Daarnaast werden op elke verdieping QR-codes geplaatst om zo meer respondenten te bereiken. Na twee weken werd de enquête afgesloten. Uiteindelijk openden 281 werknemers de enquête, waarvan 219 respondenten de enquête daadwerkelijk invulden.

De gemeente heeft meer dan 16.000 werknemers, waarvan 53.1% vrouw is en 46.9% man. Van deze werknemers is 10% jonger dan dertig jaar, 34% is tussen 30 en 44 jaar, 39% is tussen 45 en 59 jaar en 17% is 60 jaar of ouder. De gemiddelde leeftijd van een werknemer bij instroom is 35.5 jaar en bij uitstroom 47.6 jaar (Verschoor, persoonlijke communicatie, 2025). In tabel 1: *Beschrijvende statistiek demografische variabelen* staan alle beschrijvende statistieken van de variabelen in dit onderzoek. Van de 219 respondenten bestond de meerderheid uit uitvoerende medewerkers, waardoor de conclusies op deze groep gericht zullen zijn. De verdeling tussen mannen en vrouwen is iets aan de scheve kant, meer vrouwen (60.7%) dan mannen (38.8%) vulden de enquête in, en één respondent vulde deze vraag niet in. Ook in de gemeente zijn er meer vrouwelijke werknemers dan mannelijke werknemers. Qua leeftijd was de groep redelijk gelijkmatig verdeeld, met een gemiddelde leeftijd tussen de 35 en 44 jaar. De grootse groep bestond uit respondenten tussen de 45 en 54 jaar. Deze groep is ook het grootst in de grotere populatie. In vergelijking met de grotere populatie is het aandeel van de groep jongere werknemers tussen 25 en 34 jaar onder de respondenten groter. Daarnaast werken de meesten ook al langere tijd voor de gemeente. 45.2% van de respondenten werkt al meer dan 10 jaar voor de gemeente. Gemiddeld werkt de groep tussen de 4 en 6 jaar voor de

gemeente. Wat het opleidingsniveau betreft, is de hele groep respondenten hoger opgeleid. De gemiddelde opleiding is een hbo-opleiding. En de meeste respondenten werken in het cluster BCO (31.1%).

Tabel 1.

Beschrijvende statistiek demografische variabelen

	N	Gem.	SD	Min.	Max.
Controle variabelen					
Geslacht					
Totaal	218	0.61	0.489	0	1
Man	85 (38.8%)				
Vrouw	133 (60.7%)				
Leeftijd					
Totaal	218	3.58	1.235	1	6
1. 18-24	3 (1.4%)				
2. 25-34	56 (25.6%)				
3. 35-44	38 (17.4%)				
4. 45-54	61 (27.9%)				
5. 55-64	53 (24.2%)				
6. 65+	7 (3.2%)				
Opleiding					
Totaal	219	6.18	0.899	3	7
1. Lagere school	0				
2. VMBO	0				
3. MAVO	1 (0.5%)				
4. MBO	18 (8.2%)				
5. HAVO/VWO	12 (5.5%)				
6. HBO	98 (44.7%)				
7. Universiteit	90 (41.1%)				
Cluster					
Totaal	216	3.28	1.988	1	7
1. BCO	71 (32.4%)				
2. DV	20 (9.1%)				
3. SB	27 (12.3%)				
4. W&I	18 (8.2%)				
5. MO	38 (17.4%)				
6. SO	40 (18.3%)				
7. Veiligheid	2 (0.9%)				
Dienstverband					
Totaal	219	3.63	1.426	1	7
1. < 1 jaar	18 (8.2%)				
2. 1-3 jaar	43 (19.6%)				
3. 4-6 jaar	40 (18.3%)				
4. 7-10 jaar	19 (8.7%)				
5. 10+ jaar	99 (45.2%)				
Functie					
Totaal	217	0.17	0.441	1	3
1. Uitvoerende medewerker	213 (97.2%)				
2. Leidinggevende	3 (1.4%)				
3. Afdelingshoofd	1 (0.5%)				

Noot. Afgerond op drie decimalen

3.4: Operationalisatie

In tabel 2: *Operationalisatietabel* staan de uitgebreide beschrijvingen van alle gestelde vragen (ook wel items genoemd) en de bijbehorende variabelen. Deze variabelen werden gemeten met behulp van gevalideerde meetschalen (Bozeman & Perrewé, 2001; Pelham & Wilsom, 1996; Deshpande & Zaltman, 1982; Coursey & Pandey, 2007; Carless, Wearing, Mann, 2000). Toch zijn een aantal wijzigingen aangebracht aan de oorspronkelijke items. Alle items zijn geformuleerd als stelling, met als antwoordmogelijkheden een 7-Likertschaal (1 = zeer mee oneens tot 7 = zeer mee eens). Hiervoor is gekozen om de variabelen te standaardiseren en ze allemaal een interval/ratio variabele te maken. Dit maakt het mogelijk om de gewenste OLS-regressie en moderatie uit te voeren. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de vraag van de variabele *enabling formalization*. De oorspronkelijke vraag hier was: hebt u informatieboekjes of modules ontvangen die werden uitgedeeld tijdens uw werk bij de organisatie, waarbij de antwoordmogelijkheden ja of nee waren (Pelham & Wilsom, 1996). Zoals eerder al is benoemd, is gekozen voor een 7-Likertschaal in plaats van de oorspronkelijke 5-Likertschaal die bij sommige constructen gebruikt is. Hiervoor is gekozen omdat een 7-Likertschaal betrouwbaarder is dan een 6-Likertschaal en lager. Dit betekent dat het meetinstrument consistent is, zodat vergelijkbare uitkomsten verwacht kunnen worden als het onderzoek herhaald wordt. De validiteit van het meetconstruct zal ook hoger zijn met een hogere Likertschaal (Taherdoost, 2019).

De volgende variabelen zijn opgenomen als controlevariabelen: geslacht, leeftijd opleidingsniveau, dienstverband en functie (zie bijlage 1: *Toestemmingsformulier en vragenlijst* voor verdere specificaties). Deze variabelen zijn gebruikt om de invloed van de controlevariabelen op verloopgeneigdheid te testen en constant te houden. Dienstverband en functie zijn ook geïnccludeerd omdat deze variabelen mogelijk van invloed zijn op de verloopgeneigdheid (Hur & Abner, 2022).

3.5: Analysemethode en datavoorbereiding

In SPSS hebben de analyses plaatsgevonden, waaruit de uiteindelijke conclusies getrokken zijn. Voordat deze analyses konden plaatsvinden, moesten de data eerst opgeschoond worden. De respondenten die de enquête grotendeels niet hadden ingevuld, zijn verwijderd. 281 respondenten hebben de enquête geopend en na verwijdering hadden 219 respondenten de enquête ingevuld. Daarnaast moesten de open antwoorden worden gecodeerd. Ook moesten de ‘omgekeerde’ items opnieuw worden gecodeerd om ze goed te kunnen interpreteren. Deze zijn te herkennen aan de R in tabel 2: *operationalisatietabel*. Tot slot werd van de variabele voor geslacht een dummyvariabele gemaakt (0 = man en 1 = vrouw).

Om te controleren of de meetinstrumenten geschikt zijn om te gebruiken, kunnen enkele toetsen worden toegepast, zoals een factor- en betrouwbaarheidsanalyse. Uit een factoranalyse kunnen onderliggende dimensies van het grotere construct worden bepaald. Deze dimensies zijn relevant als een Eigenvalue van 1 of hoger wordt geconstateerd (Field, 2013). Voordat een factoranalyse kan worden uitgevoerd, moet eerst gekeken worden of de data geschikt zijn om een factoranalyse uit te voeren. Dit wordt gedaan door een *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) en een *Bartlett's Test of Sphericity*. Een KMO-test geeft een

waarde tussen de 0 en 1, de KMO-waarde moet minimaal 0.5 zijn om aan de voorwaarde te voldoen (Field, 2013). Een *Bartlett's Test of Sphericity* moet significant zijn, wat betekent dat de items voldoende correleren met elkaar om een factoranalyse uit te voeren. In de factoranalyse werden alle gemeten items meegenomen, hierdoor was het mogelijk om te zien of er overlap was tussen de schalen en hoeveel dimensies uit de data komen. De KMO-waarde was 0.817 en de *Bartlett's Test of Sphericity* was significant ($\chi^2(496) = 3597.331$, $p < .001$), wat betekent dat de gegevens voldeden aan de voorwaarden om een factoranalyse uit te voeren. Uit de factoranalyse blijkt dat er acht dimensies zijn met een Eigenvalue groter dan één (zie bijlage 2: *Factoranalyse*), ook de scatterplot (zie figuur 2: *Scree plot factoranalyse*) ondersteunt dit. De items die samen één dimensies bleken te meten, bleken voor de meeste variabelen het grotere construct te meten. Dit was het geval bij *enabling formalization*, verloopgeneigdheid en transformationeel leiderschap. Deze constructen hadden geen relevante dimensies. Bij *coercive formalization* bleken er twee dimensies te zijn. Deze konden worden ondergebracht onder de dimensies controle vanuit management en inperking autonomie uit de operationalisatietabel. Toch is ervoor gekozen om deze items met een aanpassing als één construct te meten. Dit heeft te maken met de betrouwbaarheidsanalyse die hieronder wordt besproken. Bij PSM bleken er drie onderliggende dimensies te zijn. Deze dimensies konden worden ondergebracht bij de dimensies politieke belangstelling, toewijding publiek belang en medeleven uit de opertionalisatietabel.

Hierna konden alle items worden samengevoegd tot een index. Dit betekent dat alle items die een construct meten, samengevoegd worden om één construct te meten. Om te bepalen of de items samen geschikt zijn om het beoogde construct te meten, moest een betrouwbaarheidsanalyse worden uitgevoerd. Dit is het geval wanneer een Cronbach's Alpha boven de 0.7 wordt waargenomen (Van Thiel, 2014). Verloopgeneigdheid bestaat uit vijf items met een Cronbach's Alpha van 0.909. *Enabling formalization* bestaat uit vier items met een Cronbach's Alpha van 0.726. Transformationeel leiderschap bestaat uit zeven items met een Cronbach's Alpha van 0.945. De variabele *coercive formalization* bleek twee dimensies te hebben. De dimensie controle vanuit management bestaat uit twee items met een Cronbach's Alpha van 0.756. En de dimensie inperking autonomie bestaat uit vier items met een Cronbach's Alpha van 0.568. Deze laatste dimensie voldoet niet aan de voorwaarden. Daarom zijn de items van *coercive formalization* als één dimensie gemeten. *Coercive formalization* bestaat dan uit zes items met een Cronbach's Alpha van 0.673. Om de grens van 0.7 te bereiken, moet het volgende item van *coercive formalization* geschrapt worden: ik heb het gevoel dat ik mijn eigen baas ben in de meeste zaken die met het project/de taken te maken hebben waar ik mee bezig ben. Hierna is de Cronbach's Alpha van *coercive formalization* 0.705. PSM bleek uit drie dimensies te bestaan. De dimensie politieke belangstelling bestaat uit twee items en heeft een Cronbach's Alpha van 0.713. De dimensie toewijding publiek belang bestaat uit vier items met een Cronbach's Alpha van 0.729. De dimensie medeleven bestaat uit vier items met een Cronbach's Alpha van 0.650. Wanneer het volgende item wordt verwijderd, wordt de Cronbach's Alpha 0.724: als we niet meer solidariteit tonen, is onze samenleving gedoemd uit elkaar te vallen. De drie dimensies zijn als drie aparte variabelen geïnccludeerd in de testen die hierna beschreven worden.

Met de gecreëerde variabelen en de controlevariabelen werd eerst een frequentietabel gemaakt om te zien wat de kenmerken waren van de respondenten en of het een weerspiegeling

is van de gehele populatie (zie tabel 1: *Beschrijvende statistiek demografische variabelen* en tabel 3: *Beschrijvende statistiek onderzoeksvariabelen*). Hierna werd een correlatiematrix gemaakt om te kijken hoe de variabelen met elkaar correleren. Hier werd een Pearson's correlatie gebruikt voor interval/ratio variabelen en een Spearman's Rho voor nominale en ordinale variabelen (zie tabel 4: *Correlatiematrix*). Nadat is vastgesteld of aan alle voorwaarden van een regressieanalyse is voldaan, wordt een OLS-regressie uitgevoerd. Hierbij worden de variabelen één voor één toegevoegd, waardoor de regressie uit zeven modellen bestaat. Dit wordt gedaan om te bekijken welke individuele veranderingen de verschillende variabelen kunnen teweegbrengen (zie tabel 5: *OLS-regressie*). Daarna wordt een aparte regressie gedaan met de interactievariabelen (zie tabel 6: *Regressie met moderatie*). Dit zijn variabelen die de moderatie meten. De interactievariabelen worden gemaakt door de onafhankelijke variabelen (*enabling* en *coercive formalization*) te vermenigvuldigen met de moderatoren (PSM en transformationeel leiderschap). Door deze te includeren in een regressieanalyse, wordt getest of de sterkte en richting van de relatie tussen formalisatie en verlooptegeneigheid beïnvloed wordt door de moderatoren.

3.6: Betrouwbaarheid en validiteit

Een kwantitatieve methode biedt verschillende voordelen. Ten eerste is de betrouwbaarheid van het meetinstrument groter dan bij andere methodes. De betrouwbaarheid verwijst naar de nauwkeurigheid en herhaalbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2014). Dit komt door de standaardisatie van de items. Hierdoor beantwoordt elke respondent dezelfde vragen en is de herhaalbaarheid van het onderzoek groter. De Cronbach's alpha is ook een indicator van een betrouwbaar meetinstrument. Hiermee kan worden gecontroleerd of de gemeten items voldoende gerelateerd zijn om het grotere construct te meten. De herhaalbaarheid wordt ook versterkt door al een gevalideerd meetinstrument te gebruiken, zoals in dit onderzoek is gedaan (Clark et al., 2021).

Ook de validiteit wordt hoger als al gevalideerde meetinstrumenten gebruikt worden. Validiteit verwijst naar de nauwkeurigheid van de resultaten en of de conclusies die hieruit worden getrokken correct zijn (Clark et al., 2021). Voorafgaand aan het afnemen van de enquête is een pilot uitgevoerd om de validiteit te vergroten (Van Thiel, 2014). Een aantal werknemers werd gevraagd om de enquête in te vullen en feedback te geven. Met deze kennis werd de formulering van de vragen aangepast, zodat ze van toepassing waren op de situatie van de gemeente. Aan de andere kant zijn er ook enkele nadelen aan het gebruik van een kwantitatieve methode. Enerzijds is standaardisatie positief, maar anderzijds zorgt het ervoor dat antwoorden oppervlakkig blijven (Van Thiel, 2014). Ook bestaat het risico dat respondenten geen eerlijke antwoorden geven. Ze kunnen een sociaal wenselijk antwoord geven (Clark et al., 2021). In dit onderzoek waarin gevraagd wordt of de werknemer de organisatie wil verlaten en een mening geeft over de leidinggevende, zal dit mogelijk een probleem zijn voor de interne validiteit. Sociaal wenselijke antwoorden geven een vertekend beeld van de relatie. Daarnaast is de enquête cross-sectioneel van aard. Dit betekent dat het een momentopname is en slechts één keer wordt afgenomen. Dit maakt het onmogelijk om een causale relatie vast te stellen en om alle variabelen die de relatie zouden kunnen verklaren op te nemen en te controleren, dit allemaal maakt de interne validiteit van de enquête lager (Clark

et al., 2021). Zoals Hur en Abner (2022) bespreken, zijn al veel variabelen bekend die de verloopgeneigdheid beïnvloeden. Door de beperkte tijdsperiode en de haalbaarheid van het onderzoek, is het onmogelijk om ze allemaal op te nemen. Maar het geeft wel een basis voor mogelijke vervolgstudies. Om de interne validiteit zoveel mogelijk te waarborgen, werden controlevariabelen geïnccludeerd. Hierdoor kan gecontroleerd worden of andere variabelen de relatie tussen formalisatie en verloopgeneigdheid beïnvloeden.

Ook kan een kwantitatieve methode de externe validiteit verhogen. Dit komt doordat deze methode een groter bereik heeft, wat de mogelijkheid vergroot om de resultaten te generaliseren naar de grotere populatie, dit vergroot de externe validiteit (Van Thiel, 2014). Alhoewel de verhouding man/vrouw en de leeftijd overeenkomt met de populatie, bestaat de steekproef vooral uit hoogopgeleide respondenten, die een uitvoerende werknemer zijn. Hierdoor hebben de bevindingen mogelijk niet op iedereen binnen de gemeente betrekking.

3.7: Ethiek & privacy

Om de ethische aspecten te waarborgen, vonden verschillende stappen plaats. Voordat de respondenten de enquête invulden, lazen en accepteerden ze een uitgebreid toestemmingsformulier (zie bijlage 1: *Toestemmingformulier en vragenlijst*). Hiermee hebben de respondenten ingestemd met het doel en het gebruik van hun gegevens. Ook worden de gegevens alleen gebruikt om af te studeren en niet voor andere doeleinden. Voor het invullen van de enquête was het ook niet nodig om alle vragen in te vullen en kon op elk moment worden gestopt. Respondenten werden wel herinnerd dat er vragen waren die zij nog niet hadden ingevuld als zij vragen had overgeslagen.

De privacy van respondenten werd gewaarborgd doordat de enquête anoniem werd ingevuld en geen herleidende informatie werd gevraagd. Bovendien is zorgvuldig met de gegevens omgegaan door de gegevens op te slaan in een omgeving die voldoet aan de richtlijnen van de EUR en ze worden niet gedeeld met onbevoegden.

Tabel 2.

Operationalisatietabel

Variabelen	Definitie	Dimensies	Vraag
Verloopgeneigdheid	De “bewuste en weloverwogen bereidheid van een werknemer om de organisatie te verlaten” (Matz et al., 2014, p. 234).	- Beramen over vertrek - Alternatieven uitzetten - Neiging om de organisatie te verlaten	(Bozeman & Perrewé, 2001) - Ik ga waarschijnlijk op korte termijn op zoek te gaan naar een nieuwe baan. - Op dit moment ben ik actief aan het zoeken naar een andere baan in een andere organisatie (bijvoorbeeld door te informeren, te solliciteren, of op zoek te gaan naar vacatures). - Ik ben van plan om mijn baan op te zeggen. - Ik ga komend jaar actief op zoek naar een andere baan in een andere organisatie. - Op dit moment denk ik aan het opzeggen van mijn baan. (5 items; $\alpha = .909$)
Enabling Formalization	Regels en procedures die de overkoepelende doelen van de werknemer en de organisatie realiseren (Adler & Broys, 1996).	- Taakinstructies - Schriftelijke procedures en regels - Duidelijkheid van functie	(Pelham & Wilson, 1996) - Tijdens mijn werk bij de gemeente zijn er informatieboekjes of modules met mij gedeeld over onderwerpen als veiligheid en arbeidsomstandigheden. - Ik heb een schriftelijke handleiding ontvangen met vaste procedures en regels voor mijn werk. - Ik heb duidelijke schriftelijke of mondelinge werkinstructies gekregen voor het uitvoeren van mijn taken. - Mijn functiebeschrijving is duidelijk vastgelegd, hetzij schriftelijk of mondeling. (4 items; $\alpha = 0.726$)
Coercive Formalization	Regels en procedures die gebruikt worden om werknemers in bedwang te houden (Adler & Borys, 1996).	- Inperking autonomie - Flexibiliteit - Controle vanuit management	(Deshpande & Zaltman, 1982) - Ik heb het gevoel dat ik mijn eigen baas ben in de meeste zaken die met het project/ de taken te maken hebben waar ik mee bezig ben. (R) (verwijderd) - Iedereen heeft een specifieke taak waardoor er niet veel flexibiliteit is binnen mijn baan om iets anders te doen. - De organisatie houdt de prestaties van iedereen nauwkeurig bij. - Ik word voortdurend gecontroleerd op regelovertredingen. - Regels en procedures nemen een centrale plaats in binnen de organisatie. - Het volgen van de juiste procedures om de taak/het project gedaan te krijgen wordt voortdurend benadrukt. (5 items; $\alpha = 0.705$)

PSM	‘De neiging van een individu om te reageren op motieven die voornamelijk of uitsluitend zijn gegrond in openbare instellingen en organisaties’ (Perry & Wise, 1990, p. 386).	- Politieke belangstelling - Toewijding publiek belang - Medeleven - Zelfopoffering	(Coursey & Pandey, 2007) - ‘Politiek’ is een vies woord in mijn ogen. (R) - Ik heb weinig belangstelling voor het doen en laten van politici. (R) (Politieke belangstelling: 2 items; $\alpha = 0.713$) - Ik draag belangeloos bij aan mijn gemeenschap/omgeving. - Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen belang. - Ik vind het belangrijker om bij te dragen aan de samenleving dan om persoonlijk succes te hebben. - Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven. (Toewijding publiek belang: 4 items; $\alpha = 0.729$) - Het raakt me als ik mensen in grote problemen zie. - Ik houd me niet bezig met het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken. (R) - Het welzijn van burgers is erg belangrijk voor mij. - Als we niet meer solidariteit tonen, is onze samenleving gedoemd uit elkaar te vallen. (verwijderd) (Medeleven: 3 items; $\alpha = 0.724$)
Transformationeel leiderschap	‘Een leiderschapsstijl waarbij leiders volgers inspireren en motiveren door hun idealen, interesses en waarden te veranderen om hogere prestaties te bereiken’ (Park & Min, 2020, p. 2)	- Individuele benaderingen - Intellectuele stimulatie - Inspirerende motivatie - Geïdealiseerde invloed (idealized influence)	(Carless, Wearing, & Mann, 2000) - Mijn leidinggevende communiceert een duidelijke en positieve visie op de toekomst. - Mijn leidinggevende behandelt medewerkers als individuen en ondersteunt en stimuleert hun ontwikkeling. - Mijn leidinggevende stimuleert en erkent medewerkers. - Mijn leidinggevende bevordert vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking tussen teamleden. - Mijn leidinggevende moedigt aan om op nieuwe manieren over problemen na te denken en stelt vragen bij aannames. - Mijn leidinggevende is duidelijk over zijn/haar/hun waarden en doet wat hij/zij/hen verkondigt. - Mijn leidinggevende wekt trots en respect op bij anderen en inspireert mij door zeer bekwaam te zijn. (7 items; $\alpha = 0.945$)

Noot. Alle antwoordmogelijkheden zijn op een 7-Likert schaal (1= zeer mee oneens, 2= mee oneens, 3 = enigszins mee oneens, 4= neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = zeer mee eens). R = *reversed item*

Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse

De resultaten van het onderzoek zullen in dit hoofdstuk worden geanalyseerd. Eerst wordt gekeken naar de beschrijvende statistiek. Daarna worden de correlaties tussen de variabelen onderzocht. Tot slot zal de regressieanalyses worden geïnterpreteerd om de hypothesen te testen.

4.1: Beschrijvende statistiek

In tabel 3: *Beschrijvende statistiek onderzoeksvariabelen* staan de statistieken van de onderzoeksvariabelen. Respondenten scoorden laag op de verloopgeneigdheid ($M = 2.363$), wat betekent dat werknemers weinig intentie hebben om de organisatie te verlaten. *Enabling formalization* ($M = 4.033$) wordt gemiddeld meer ervaren dan *coercive formalization* ($M = 3.426$). Regels en richtlijnen worden niet als dwangmechanisme beschouwd. De variabelen met betrekking tot PSM ($M = 4.991$; $M = 5.122$; $M = 5.511$) en transformationeel leiderschap ($M = 4.923$) scoren relatief hoog. De respondenten hebben een hoog PSM en ervaren hoog transformationeel leiderschap.

Tabel 3.

Beschrijvende statistiek onderzoeksvariabelen

Variabele	N	Gem.	SD	Min.	Max.
Afhankelijke variabele					
Verloopgeneigdheid	219	2.363	1.411	1	6.8
Onafhankelijke variabelen					
Enabling formalization	219	4.033	1.303	1	7
Coercive formalization	219	3.426	1.048	1	7
Moderatie variabelen					
PSM Politiek	219	4.991	1.450	1	7
PSM Publiek belang	219	5.122	0.919	2	7
PSM Medeleven	219	5.511	0.861	2	7
Transformationeel leiderschap	215	4.923	1.322	1	6.857

Noot. Afgerond op drie decimalen.

4.2: Correlatiematrix

In tabel 3: *Correlatiematrix* worden de geteste correlaties weergegeven. Voor de relaties tussen nominale/ordinale variabelen en interval/ratio variabelen werd de geschikte Spearman's rho-test toegepast. Voor de relaties tussen interval/ratio variabelen werd de passende Pearson's r-test toegepast. Hieruit bleek dat verloopgeneigdheid zeer matig negatief correleert met *enabling formalization* ($r = -0.149$, $p < 0.05$, $N = 219$). Dit is in overeenstemming met de verwachting en hypothese 1a, die luidt: *Enabling formalization* leidt tot minder verloopgeneigdheid. Werknemers die meer sturing ervaren zijn enigszins minder geneigd om de organisatie te verlaten. Transformationeel leiderschap correleert ook enigszins negatief met verloopgeneigdheid ($r = -0.258$, $p < 0.01$, $N = 219$). Een leider die inspireert, motiveert en betrokken is, kan ervoor zorgen dat werknemers minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Daarentegen werd geen correlatie gevonden tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid. Dit wijkt af van de verwachting en komt niet overeen met hypothese 1b, die luidt: *Coercive formalization* leidt tot meer verloopgeneigdheid. Wel werd een correlatie gevonden tussen *enabling formalization* en transformationeel leiderschap ($r = 0.362$, $p < 0.01$, $N = 219$). Hoewel deze relatie niet de focus is van dit onderzoek, kan deze wel verwacht worden. In een omgeving waar meer ruimte is voor sturing en niet voor controlemechanismes, heeft een transformationele leider ruimte om werknemers te motiveren en te coachen (Kleine & Weißenberger, 2014).

4.3: Voorwaarden regressieanalyse

Voordat een regressieanalyse kan worden uitgevoerd, moet worden gekeken naar de voorwaarden waaraan moet worden voldaan. De afhankelijke variabele is bijvoorbeeld gemeten met een interval/ratio schaal. Daarnaast is in 2.3: *Verloopgeneigdheid en formalisatie* onderbouwd dat een theoretische relatie verwacht wordt tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Ook is geen multicollineariteit gevonden tussen de onafhankelijke variabelen (zie bijlage 2: *Assumpties voor een regressieanalyse*). Dit betekent dat er geen samenhang is tussen onafhankelijke variabelen (Daoud, 2017). Alle VIF-scores liggen rond de één, dit betekent dat geen samenhang is gevonden. Daarnaast is gezocht naar lineaire verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Figuren 3 tot en met 8 tonen scatterplots waaruit blijkt dat een lineaire verband bestaat tussen de variabelen. Bovendien moeten de standaardfouten van de afhankelijke variabele normaal verdeeld zijn. Het histogram (zie figuur 9 in bijlage 2) laat zien dat het niet volledig normaal verdeeld is. Het histogram is scheef naar links verdeeld, maar een groot deel ligt verspreid rond de nul. De scheefheid levert geen grote problemen op, waardoor de regressieanalyse toch wordt uitgevoerd (Li, Wong, Lamoureux, & Wong, 2012). Figuur 10 in bijlage 2 toont een scatterplot die controleert voor homoscedasticiteit. Dit betekent dat de variantie in residuen gelijk is over alle onafhankelijke variabelen (Field, 2013). Te zien is dat de standaardfouten over het algemeen willekeurig verdeeld zijn. Dit betekent dat aan de aanname is voldaan.

Tabel 4.*Correlatiematrix*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht	1												
2. Leeftijd	-0.036	1											
3.Opleiding	0.021	-0.168*	1										
4. Cluster	0.068	-0.087	0.008	1									
5. Dienstverband	0.075	0.670**	-0.146*	-0.048	1								
6. Functie	0.056	0.126	0.074	-0.063	0.213**	1							
7. Verloop- Geneigdheid	-0.004	-0.052	-0.138*	0.019	0.010	-0.062	1						
8. Enabling Formalization	-0.100	0.017	-0.092	-0.021	-0.069	-0.085	-0.149*	1					
9. Coercive Formalization	-0.102	0.027	-0.109	0.124	-0.087	-0.042	0.007	0.449**	1				
10. PSM Politiek	0.055	0.041	0.209**	0.041	-0.035	0.102	-0.090	0.084	-0.006	1			
11. PSM Publiek Belang	0.070	-0.016	0.175**	0.015	-0.055	0.076	-0.060	0.062	-0.003	0.179**	1		
12. PSM Medeleven	0.174**	-0.009	0.052	-0.067	-0.050	-0.007	-0.019	0.116	0.050	0.268**	0.425**	1	
13.Transfomrationeel leiderschap	-0.079	0.013	0.056	-0.077	-0.054	-0.048	-0.258**	0.362**	0.121	0.088	0.112	0.093	1

Noot. * = significant bij $p < 0.05$ (2-tailed) ** = significant bij $p < 0.01$ (2-tailed). Spearman's rho gebruikt bij nominale en ordinale variabelen. Pearson's r gebruikt bij interval/ratio variabelen.

4.4: Regressieanalyse en moderatie

In tabel 5: *OLS-regressie* staan de resultaten van de regressieanalyse. Deze analyse bestaat uit zeven modellen, waarin onafhankelijke variabelen stapsgewijs worden toegevoegd. Hierdoor kunnen de veranderingen als gevolg van de toegevoegde variabele nauwkeuriger worden geanalyseerd. Model 1 bevat alleen *enabling formalization*. Model 2 voegt *coercive formalization* toe. Modellen 3 tot en met 5 voegen de drie dimensies van PSM toe. In model 6 is ook transformationeel leiderschap meegenomen. In het laatste model worden ook controlevariabelen toegevoegd, deze hebben geen significante invloed op de overige relaties.

In model 1 werd een significante relatie gevonden tussen *enabling formalization* en verloopgeneigdheid. Dit komt overeen met hypothese 1a. Wanneer *enabling formalization* met een eenheid van één stijgt, wat betekent dat de werknemers meer sturende regels en protocollen ervaren, daalt de gemiddelde verloopgeneigdheid met 0.161 procentpunt ($\beta = -0.161$, $p < 0.05$). In model 2 wordt dit effect sterker. Hier neemt het gemiddelde procentpunt toe tot 0.206 ($\beta = -0.206$, $p < 0.05$). *Coercive formalization* heeft geen significant effect op verloopgeneigdheid. Hypothese 1b kan niet worden bewezen. In modellen 3 tot en met 5 worden de dimensies van PSM toegevoegd, in alle drie was geen significantie. Wanneer transformationeel leiderschap wordt toegevoegd in model 4, verandert het effect van *enabling formalization*. Transformationeel leiderschap is significant ($\beta = -0.243$, $p < 0.01$). Wanneer transformationeel leiderschap met een eenheid van één stijgt, wat betekent dat de werknemer meer een inspirerende leider ervaart, daalt de gemiddelde verloopgeneigdheid met 0.243 procentpunt, wanneer de overige variabelen constant worden gehouden. Ook is *enabling formalization* niet meer significant wanneer transformationeel leiderschap wordt toegevoegd. Dit betekent dat transformationeel leiderschap de verloopgeneigdheid beter verklaart.

Tabel 5: *OLS-regressie* toont ook de *Adjusted R²*. Dit is een percentage dat de hoeveelheid variantie in de afhankelijke variabele kan verklaren door de onafhankelijke variabelen. Wanneer wordt gekeken naar de *Adjusted R²*, dan valt op dat deze laag is. In model 1 is deze 1.8% en in model 2 is deze 2%. Het grootste deel van de variantie in verloopgeneigdheid wordt niet verklaard door *enabling* of *coercive formalization*. In model 7 wordt 5.9% van de variantie verklaard, dit is het meeste dat de modellen kunnen verklaren, maar model 6 laat de grootste impact zien. In model 6 schiet de verklaarde variantie van 1.4% naar 5.4%. Transformationeel leiderschap heeft een groter verklarend effect dan de andere onafhankelijke variabelen.

Samenvattend kan hypothese H1a: *Enabling formalization* leidt tot minder verloopgeneigdheid, gedeeltelijk worden bevestigd. Dit komt omdat in de eerste modellen *enabling formalization* wel significant is, alleen kan transformationeel leiderschap de verloopgeneigdheid beter verklaren. H1b: *Coercive formalization* leidt tot meer verloopgeneigdheid, kan niet worden bewezen.

Tabel 5.

OLS-regressie

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Constant	3.013 ** (0.308)	2.768** (0.366)	3.110** (0.481)	3.362** (0.674)	3.177** (0.763)	3.929** (0.789)	4.723** (1.100)
Onafhankelijke variabelen							
Enabling	-0.161* (0.073)	-0.206* (0.081)	-0.198* (0.082)	-0.195* (0.082)	-0.198* (0.082)	-0.104 (0.088)	-0.130 (0.089)
Formalization		0.125 (0.101)	0.119 (0.101)	0.118 (0.101)	0.117 (0.102)	0.103 (0.102)	0.070 (0.104)
Coercive							
Formalization							
Overige variabelen							
PSM							
Politiek			-0.072 (0.066)	-0.066 (0.067)	-0.073 (0.068)	-0.063 (0.068)	-0.051 (0.072)
Publiek Belang				-0.056 (0.105)	-0.080 (0.114)	-0.061 (0.114)	-0.046 (0.116)
Medeleven					0.065 (0.125)	0.060 (0.124)	0.065 (0.129)
Transformationeel						-0.243* (0.077)	-0.255** (0.079)
Leiderschap							
Controle variabelen							
Geslacht							
[Ref.= man]							
Vrouw							-0.086 (0.201)
Leeftijd							-0.070 (0.107)
Opleiding							-0.106 (0.118)
Dienstverband							0.086 (0.093)
Functie							-0.269 (0.221)
<i>Adjusted R²</i>	0.018	0.020	0.021	0.018	0.014	0.054	0.059

Noot. Afhankelijke variabele is verloopgeneigdheid. * = significant bij p<0.05. ** = significant bij p< 0.01. In haakjes staat de standard error.

4.5: Moderatieanalyses

Om de resterende moderatiehypotheses te bevestigen of te verwerpen, werd een regressieanalyse uitgevoerd met interactievariabelen. Dit zijn variabelen die de modererende effecten meten. In tabel 6: *Regressie met moderatie* worden de effecten van de interactievariabelen weergegeven. In elk model is één interactievariabele gemeten. In model 1 tot en met 3 worden de interactievariabelen tussen *enabling formalization* en de dimensies van PSM geïncludeerd. Model 4 includeert de interactievariabele tussen *enabling formalization* en transformationeel leiderschap. In model 5 tot en met 7 worden de interactievariabelen tussen *coercive formalization* en de dimensies van PSM geïncludeerd. Model 8 includeert de interactievariabele tussen *coercive formalization* en transformationeel leiderschap.

Tabel 6 laat zien dat geen van de modellen significant is. De relatie tussen *enabling* of *coercive formalization* op verloopgeneigdheid wordt niet gemodereerd door de dimensies van PSM of transformationeel leiderschap. De volgende hypothesen kunnen niet bewezen worden: H2a: De negatieve relatie tussen *enabling formalization* en verloopgeneigdheid zal sterker worden, wanneer die gemodereerd wordt door PSM, H2b: De positieve relatie tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid zal zwakker worden, wanneer die gemodereerd wordt door PSM, H3a: De negatieve relatie tussen *enabling formalization* en verloopgeneigdheid zal sterker worden, wanneer die gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap, en H3b: De positieve relatie tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid zal zwakker worden, wanneer die gemodereerd wordt door transformationeel leiderschap.

Tabel 6.*Regressie met moderatie*

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Constant	2.821** (1.039)	3.981* (1.769)	3.003 (2.002)	2.975* (0.968)	4.271** (1.100)	2.987 (1.924)	4.073* (2.005)	2.652* (0.881)
Enabling Formalization	-0.016 (0.253)	-0.305 (0.427)	-0.154 (0.495)	0.202 (0.269)				
Coercive Formalization					-0.457 (0.322)	-0.045 (0.542)	-0.453 (0.565)	0.335 (0.246)
PSM					-0.389 (0.211)			
Politiek	0.033 (0.201)							
Publiek Belang		-0.192 (0.341)				-0.129 (0.375)		
Medeleven			0.002 (0.354)				-0.314 (0.356)	
Transformationeel Leiderschap				-0.065 (0.198)				-0.064 (0.191)
Interactievariabelen								
Enabling Formalization X								
PSM	-0.028 (0.048)							
Politiek								
Publiek belang		0.029 (0.082)						
Medeleven			-0.001 (0.087)					
Transformationeel Leiderschap				-0.053 (0.052)				
Coercive formalization X								
PSM								
Politiek					0.093 (0.062)			
Publiek Belang						0.011 (0.106)		
Medeleven							0.083 (0.100)	
Transformationeel Leiderschap								-0.065 (0.053)
<i>Adjusted R²</i>	0.016	0.012	0.009	0.061	0.005	-0.010	-0.010	0.062

Noot. Afhankelijke variabele is verloopgeneigdheid. * = significant bij $p < 0.05$. ** = significant bij $p < 0.01$. In haakjes staat de standard error.

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

Door de krapte op de arbeidsmarkt en het moeizame proces dat organisaties moeten doorlopen om een vacature op te vullen, is het van belang om te kijken naar de werkervaring van de werknemer (SER, 2023). Daarom beantwoordt dit onderzoek de volgende vraag: *wat is het effect van formalisatie op de verloopgeneigdheid van werknemers, en in hoeverre worden deze effecten gemodereerd door PSM en transformationeel leiderschap?*

Het onderzoek toont aan dat het type formalisatie van invloed kan zijn op de verloopgeneigdheid. De resultaten laten zien dat *enabling formalization* de verloopgeneigdheid verlaagt. *Coercive formalization* heeft daarentegen geen significant effect. Dit verschil laat zien dat de verschillende vormen van belang zijn, terwijl dit onderscheid nog vaak over het hoofd wordt gezien in de literatuur (DeHart-Davis & Pandey, 2005). In lijn met de SET kunnen regels die sturend zijn als ondersteunend worden beschouwd, dit leidt tot een sociale uitwisselingsrelatie die resulteert in positief gedrag van de werknemer (Cropanzano et al., 2017). Dit verklaart waarom *enabling formalization* leidt tot een lagere verloopgeneigdheid. Bovendien had transformationeel leiderschap een sterker effect op verloopgeneigdheid dan *enabling formalization*. Dit suggereert dat niet alleen formele structuren, maar juist ook de leiderschapsstijl een rol speelt bij personeelsretentie. Voor publieke organisaties benadrukken deze resultaten het belang van mensgerichte praktijken, waarbij de nadruk niet alleen ligt op regels, maar ook op de manier van leidinggeven. Deze resultaten komen overeen met eerder onderzoek waarin transformationeel leiderschap in verband is gebracht met een afnemende verloopgeneigdheid, maar ook met een verhoogde betrokkenheid (Fu et al., 2010; Herman et al., 2013). Hoewel verwacht werd dat PSM en transformationeel leiderschap de relatie tussen formalisatie en verloopgeneigdheid zouden modereren vanwege het bufferende effect dat deze variabelen zouden kunnen hebben, is deze relatie niet gevonden (Quratulain & Khan, 2015).

5.1: Discussie

Om de resultaten goed te kunnen interpreteren, is het belangrijk om ook te kijken naar enkele kanttekeningen bij het onderzoek. Ten eerste, bleek uit voorafgaande studies al dat verloopgeneigdheid verklaard kan worden door veel verschillende variabelen op verschillende niveaus, zoals individuele kenmerken, werkkenmerken, organisatiekenmerken en motivatiefactoren (Hur & Abner, 2022). In dit onderzoek lag de focus op een organisatiekenmerk, in combinatie met een werkkenmerk en motivatiefactor. Vanwege de haalbaarheid van het onderzoek was het niet mogelijk om alle anderen variabelen mee te nemen. Daarom is het belangrijk om te realiseren dat formalisatie slechts één van de mogelijke verklaringen is voor verloopgeneigdheid. Andere verklarende factoren, zoals bijvoorbeeld werktevredenheid, beloning en HR-praktijken kunnen in sommige gevallen zwaarder wegen dan formalisatie (Hur & Abner, 2022). Een vervolgonderzoek zou daarom breder kunnen kijken naar de samenhang tussen de verschillende niveaus.

De keuze voor een kwantitatieve methode heeft ook potentiële nadelen. Een kwantitatieve methode kan bijvoorbeeld niet diep ingaan op de antwoorden van de respondenten. Dit is een reden om in een vervolgstudie een kwalitatieve methode te gebruiken, of een *mixed-methods* methode. Deze methode kan zowel rekening houden met de bestaande

theorieën over verloopgeneigdheid door het kwantitatieve aspect van de methode, als dieper ingaan op de persoonlijke redenen van de werknemer door het kwalitatieve aspect van de methode. Bovendien kan de context van de organisatie op deze manier specifiek in beeld worden gebracht. Een kwalitatieve benadering kan verhelderen hoe de werknemers formalisatie ervaren, wat het doet met hun motivatie en in welke context het gebeurt, en of het de verloopgeneigdheid beïnvloedt. Ook werd geen modererend effect gevonden op de relatie tussen formalisatie en verloopgeneigdheid, daarom is het nuttig voor een vervolgstudie om een mediërende relatie te testen. Dit geeft meer inzicht in het onderliggende mechanisme. Hierdoor kunnen meer specifiekere interventies worden bedacht.

Daarnaast is gekozen om de verloopgeneigdheid te onderzoeken, met het idee dat verloopgeneigdheid de voorganger is op het daadwerkelijke verloop van een werknemer. Toch kan gesteld worden dat verloopgeneigdheid niet dezelfde verklarende factoren heeft als personeelsverloop. Cohen et al. (2016) beargumenteren dat variabelen zoals familieomstandigheden of beschikbaarheid van werk bij andere organisaties, van invloed zijn op het personeelsverloop, maar niet op de verloopgeneigdheid. In verband met de beperkte mogelijkheden om uitgestroomde werknemers te benaderen, was het niet mogelijk om het daadwerkelijke verloop te meten. Voor vervolgonderzoek is het interessant om het daadwerkelijke verloop te onderzoeken. Daarnaast is het interessant om onderscheid te maken tussen het verlaten van de organisatie en het verlaten van het beroep. Op die manier kan worden onderzocht of de potentiële problemen die de werknemer ervaart, kunnen worden opgelost met doorstroming naar een andere functie of plaats binnen de organisatie.

Tot slot werd in dit onderzoek geen verband gevonden tussen *coercive formalization* en verloopgeneigdheid. Dit betekent niet dat een dergelijke relatie niet kan bestaan. Werknemers van de gemeente Rotterdam ervaren een relatief lage *coercive formalization* ($M = 3.426$). Dit kan betekenen dat de gemeente niet veel regels heeft die als die als dwangmatig ervaren worden; een andere organisatie die dit wel heeft, kan deze relatie mogelijk wel bevestigen. Daarom is het interessant in een vervolgonderzoek een andere organisatie te onderzoeken, met andere regels en richtlijnen.

5.2: Aanbevelingen

Transformationeel leiderschap: het instrument voor personeelsretentie

Het onderzoek heeft het belang van *enabling formalization*, maar vooral van transformationeel leiderschap benadrukt. Transformationeel leiderschap kan ervoor zorgen dat werknemers minder intenties hebben om de organisatie te verlaten (Sun & Wang, 2017). Het advies is om leidinggevend te ondersteunen en te trainen om een transformationele leider te worden. Wanneer een leidinggevende wordt aangesteld, is het belangrijk dat hij of zij zich bewust is van de belangrijke rol die hij of zij speelt voor werknemers. Daarom moet de leidinggevende de werknemer individueel benaderen, intellectualiteit aanmoedigen en inspirerende motivatie bieden. Geef als leider vooral dat compliment aan je werknemer, wees bewust van het welzijn van je werknemers en toon individuele interesse. Transformationeel leiderschap kan een bouwsteen zijn voor de band die collega's met elkaar hebben en daardoor kunnen ze een betere ervaring krijgen met de organisatie (Sung & Wang, 2017). Wanneer nieuwe leidinggevend

worden aangesteld, zijn er leiderschapsdagen die de leidinggevendenden trainen op verschillende gebieden, zoals mensgericht handelen en ontwikkeling stimuleren. Het is duidelijk dat de gemeente Rotterdam weet wat belangrijk is, maar de vertaalslag naar de dagelijkse praktijk is daarmee niet verzekerd. Bij deze dagen moet de gemeente de nadruk leggen op directe leidinggevendenden. Deze leidinggevendenden staan één-op-één in contact met de werknemer, en zijn daarmee de belangrijkste schakel in de werkbeleving van de uitvoerende werknemer.

Enabling formalization in de praktijk

In dit onderzoek werd een negatieve relatie gevonden tussen *enabling formalization* en verloopgeneigdheid. Dit betekent dat de sturing die richtlijnen en regels kunnen bieden, zorgt voor minder verloopgeneigdheid. Het advies is dan ook om een werknemer aan het begin van het dienstverband duidelijk te maken wat van hem of haar verwacht wordt. Ontwikkel duidelijke functieomschrijvingen en communiceer dit naar de werknemer, verbaal of op papier. Hierdoor kan de werknemer terugvallen op de informatie en zelfstandiger te werk gaan. De gemeente Rotterdam heeft al iets vergelijkbaars, namelijk het Rotterdams functiehuis. Dit is een document dat elke functie definieert en het doel, de kerntaken en de vereiste kwalificaties vaststelt. Zo'n document kan helpen bij de ontwikkeling en doorstroom van de werknemer. Een werknemer kan hier zoeken naar vergelijkbare functies die voor hem of haar interessant zijn. Het Rotterdams functiehuis wordt maar matig gebruikt en is qua lay-out niet intuïtief te gebruiken. Daarom wordt aanbevolen om dit document verder te ontwikkelen en beter te verspreiden binnen de organisatie.

Literatuurlijst

- Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of management*, 45(1), 96-121.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American sociological review*, 497-507.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter?. *International public management journal*, 13(3), 213-246.
- Anttila, T., Oinas, T. S., & Mustosmäki, A. (2019). Towards formalisation: The organisation of work in the public and private sectors in Nordic countries. *Acta Sociologica*, 62(3), 315-333.
- Arches, J. (1991). Social structure, burnout, and job satisfaction. *Social work*, 36(3), 202-206.
- Awan, S., Bel, G., & Esteve, M. (2020). The benefits of PSM: An oasis or a mirage?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(4), 619-635.
- Bakens, J., Bijlsma, I., Dijksman, S., Fouarge, D., & De Lombaerde, G. (2019). De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2024.
- Bambacas, M., & Kulik, T. C. (2013). Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of applied psychology*, 86(1), 161.
- Buchinsky, M., Fougère, D., Kramarz, F., & Tchernis, R. (2010). Interfirm mobility, wages and the returns to seniority and experience in the United States. *The Review of economic studies*, 77(3), 972-1001.
- Caillier, J. G. (2016a). Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in US federal agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284-307.
- Caillier, J. G. (2016b). Linking transformational leadership to self-efficacy, extra-role behaviors, and turnover intentions in public agencies: The mediating role of goal clarity. *Administration & Society*, 48(7), 883-906.
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public policy and administration*, 21(1), 63-83.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14, 389-405.

- CBS. (2025). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>
- Ceptureanu, S.I., & Ceptureanu, E.G. (2024). Learning ambidexterity and innovation in creative industries. The role of enabling formalisation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(11), 3385-3399.
- Clark, T., Foster, L., Bryman, A., & Sloan, L. (2021). *Bryman's social research methods*. Oxford university press.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Contandriopoulos, D., Perroux, M., & Duhoux, A. (2018). Formalisation and subordination: a contingency theory approach to optimising primary care teams. *BMJ open*, 8(11), e025007.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and Regression Analysis. *Journal of Physics: Conference Series*, 949, Article 012009.
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
- Deshpande, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of marketing research*, 19(1), 14-31.
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of management review*, 19(2), 285-311.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), 32-60.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative science quarterly*, 55(2), 222-254.
- Grissom, J. A., Viano, S. L., & Selin, J. L. (2016). Understanding employee turnover in the public sector: Insights from research on teacher mobility. *Public Administration Review*, 76(2), 241-251.
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.

- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative science quarterly*, 289-320.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 363-378.
- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.
- Hofmann, S., Sæbø, Ø., Braccini, A. M., & Za, S. (2019). The public sector's roles in the sharing economy and the implications for public values. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101399.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362.
- Hur, H., & Abner, G. (2022). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115-142.
- Iqbal, A. (2010). Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations. *The Business Review, Cambridge*, 16(2), 275-281.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), 16-78.
- Jensen, U. T., & Holten, A. L. (2025). Buffer and booster? Testing PSM's role in job demands-resources theory. *Public management review*, 27(1), 317-339.
- Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2).
- Jung, C. S. (2010). Predicting organizational actual turnover rates in the US federal government. *International Public Management Journal*, 13(3), 297-317.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2015). Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers. *International Business Review*, 24(3), 367-379.
- Kaufmann, W., Borry, E. L., & DeHart-Davis, L. (2023). Can effective organizational rules keep employees from leaving? a study of green tape and turnover intention. *Public Management Review*, 25(8), 1427-1448.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24, 241-266.
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Public v. private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 437-458.

- Li, X., Wong, W., Lamoureux, E. L., & Wong, T. Y. (2012). Are linear regression techniques appropriate for analysis when the dependent (outcome) variable is not normally distributed?. *Investigative ophthalmology & visual science*, 53(6), 3082-3083.
- Li, Y., & Jones, C. B. (2013). A literature review of nursing turnover costs. *Journal of nursing management*, 21(3), 405-418.
- Lee, K. S., & Mathur, A. (1997). Formalization, role stress, organizational commitment, and propensity-to-leave: A study of Korean industrial salespersons. *Journal of Global Marketing*, 11(2), 23-42.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Mastekaasa, A. (2011). How important is autonomy to professional workers?. *Professions and Professionalism*, 1(1).
- Matz, A. K., Woo, Y., & Kim, B. (2014). A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter?. *Journal of criminal justice*, 42(3), 233-243.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283-294.
- Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 237-252.
- Ozkan, A., Elci, M., Karabay, M., Kitapci, H., & Garip, C. (2020). Antecedents of turnover intention: A meta-analysis study in the United States. *E a M: Ekonomie a Management*, 23(1).
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). Red tape: A review and assessment of concepts and measures. *Journal of public administration research and theory*, 12(4), 553-580.
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International journal of hospitality management*, 90, 102599.
- Pärna, O., & Von Tunzelmann, N. (2007). Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity*, 12(3), 109-125.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?. *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.

- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 289-315.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-332.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public administration review*, 76(3), 414-426.
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative science quarterly*, 521-540.
- SER. (2023). Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. *Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte*.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393.
- Sinha, S. (2017). Organisational structure and work-related attitude: Mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(3), 46-55.
- Stolberg, H. O., Norman, G., & Trop, I. (2004). Randomized controlled trials. *American Journal of Roentgenology*, 183(6), 1539-1544.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.
- Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design; review of different lengths of rating scale/attitude scale/Likert scale. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 8.
- TNO. (2024). *TNO-onderzoek: Meer dan 50% werkgevers ervaart of verwacht personeelstekorten*. Geraadpleegd van <https://www.tno.nl/nl/newsroom/2024/11/werkgevers-ervaren-personeelstekorten/>
- Tuten, T. L., Urban, D. J., & Bosnjak, M. (2002). Internet surveys and data quality: A review. *Online social sciences*, 1, 7-26.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International review of administrative sciences*, 75(1), 11-34.
- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction*. Routledge.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). University of California press.

Zeffane, R. (1993). Uncertainty, participation and alienation: Lessons for workplace restructuring. *International journal of sociology and social policy*, 13(5/6), 22-52.

Bijlage

1. Toestemmingsformulier en vragenlijst

Introductie

Beste meneer, mevrouw, Graag stel ik mezelf eerst voor. Ik ben Inés Perez y Perez en ik loop hier sinds februari 2025 stage bij het HR Control & Analytics team. Tegelijkertijd schrijf ik hier ook mijn scriptie voor mijn Master Bestuurskunde (Management van HR en verandering) aan de Erasmus Universiteit. Mijn scriptie gaat over de consequenties van regels en procedures op de werkervaring van medewerkers. Graag hoor ik uw mening over dit onderwerp.

Dataverzameling

Na deze introductie zal u een aantal vragen krijgen die gaan over uw ervaring bij de gemeente Rotterdam en enkele persoonlijke vragen. Daarna zullen de vragenlijsten statistisch onderzocht worden. Bovendien blijft u volledig anoniem en zal de data alleen gebruikt worden voor de scriptie en na afstuderen verwijderd worden.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 6 maanden na afstuderen.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Inés Perez y Perez.

Mocht u klachten hebben over het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Inés Perez y Perez. Voor vragen en andere opmerkingen ben ik bereikbaar op deze emailadressen: 165829@rotterdam.nl en 744329ip@eur.nl.

Door op volgende te drukken (pijl onderaan de pagina), accepteer ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;

- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Persoonlijke vragen

In deze sectie worden stellingen voorgelegd over jouw intentie om van baan te veranderen. Er wordt gevraagd naar je huidige werktevredenheid en of je plannen hebt om op zoek te gaan naar een andere functie.

- Wat is uw geslacht?
 - ☐ 0. Man
 - ☐ 1. Vrouw
 - ☐ 999. Anders, namelijk ...
 - ☐ 998. Wil ik niet zeggen
- Wat is je leeftijd?
 - ☐ 1. 18-24
 - ☐ 2. 25-34
 - ☐ 3. 35-44
 - ☐ 4. 45-54
 - ☐ 5. 55-64
 - ☐ 6. 65 jaar of ouder
- Wat is de hoogste opleiding die je hebt voltooid?
 - ☐ 1. Lager algemeen onderwijs (lagere school/basisschool)
 - ☐ 2. Lager beroepsonderwijs (VMBO)
 - ☐ 3. Middelbaar algemeen onderwijs (MAVO)
 - ☐ 4. Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
 - ☐ 5. Voortgezet algemeen onderwijs (HAVO/VWO)
 - ☐ 6. Hoger beroepsonderwijs (HBO)
 - ☐ 7. Academisch onderwijs (Universiteit)
 - ☐ 999. Anders, namelijk
 - ☐ 998. Wil ik niet zeggen
 - ☐
- Bij welke cluster ben je werkzaam?
 - ☐ 1. Bestuurs- en conternondersteuning (BCO)
 - ☐ 2. Dienstverlening (DV)
 - ☐ 3. Stadsbeheer (SB)
 - ☐ 4. Werk & Inkomen (W&I)
 - ☐ 5. Maatschappelijke ontwikkeling (MO)
 - ☐ 6. Stadsontwikkeling (SO)
 - ☐ 7. Veiligheid
 - ☐ 997. Weet ik niet
 - ☐ 999. Anders, namelijk.....
- Hoe lang bent u al in dienst van de gemeente?
 - ☐ 1. Minder dan 1 jaar
 - ☐ 2. 1-3 jaar
 - ☐ 3. 4-6 jaar
 - ☐ 4. 7-10 jaar
 - ☐ 5. Meer dan 10 jaar

- Welke functie heeft u?
 - 1. Uitvoerende medewerker
 - 2. Leidinggevende
 - 3. Afdelingshoofden
 - 997. Weet ik niet
 - 999. Anders, namelijk... (handmatig coderen indien nodig)

Verloopgeneigdheid (Bozeman & Perrewé, 2001)

In deze sectie worden stellingen voorgelegd over jouw intentie om van baan te veranderen. Er wordt gevraagd naar je huidige werktevredenheid en of je plannen hebt om op zoek te gaan naar een andere functie.

- Ik ga waarschijnlijk op korte termijn op zoek naar een nieuwe baan.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Op dit moment ben ik actief aan het zoeken naar een andere baan in een andere organisatie (bijvoorbeeld door te informeren, te solliciteren, of op zoek te gaan naar vacatures).
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik ben van plan om mijn baan op te zeggen.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik ga komend jaar actief op zoek naar een andere baan in een andere organisatie.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Op dit moment denk ik aan het opzeggen van mijn baan.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens

- 3. Enigszins mee oneens
- 4. Neutraal
- 5. Enigszins mee eens
- 6. Mee eens
- 7. Zeer mee eens

Formalisatie

In deze sectie worden stellingen voorgelegd over de mate waarin processen, regels en werkinstructies binnen je organisatie zijn vastgelegd.

Enabling formalization (EFORM) (Pelham & Wilson , 1996)

- Tijdens mijn werk bij de gemeente zijn er informatieboekjes of modules met mij gedeeld over onderwerpen als veiligheid en arbeidsomstandigheden.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik heb een schriftelijke handleiding ontvangen met vaste procedures en regels voor mijn werk.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik heb duidelijke schriftelijke of mondelinge werkinstructies gekregen voor het uitvoeren van mijn taken.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Mijn functiebeschrijving is duidelijk vastgelegd, hetzij schriftelijk of mondeling.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens

Coercive (CFORM) (Deshpande & Zaltman, 1982)

- Ik heb het gevoel dat ik mijn eigen baas ben in de meeste zaken die met het project/ de taken te maken hebben waar ik mee bezig ben (R)¹
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Iedereen heeft een specifieke taak waardoor er niet veel flexibiliteit is binnen de baan om iets anders te doen.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- De organisatie houdt de prestaties van iedereen nauwkeurig bij
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik word voortdurend gecontroleerd op regelovertredingen
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Regels en procedures nemen een centrale plaats in binnen de organisatie.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Het volgen van de juiste procedures om deze taak gedaan te krijgen wordt voortdurend benadrukt.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens

¹ (R)= Reversed item

- 4. Neutraal
- 5. Enigszins mee eens
- 6. Mee eens
- 7. Zeer mee eens

Public Service Motivation (Coursey & Pandey, 2007)

In deze sectie wordt gevraagd naar je motivatie om bij te dragen aan het publieke belang en de samenleving. De stellingen meten in hoeverre maatschappelijke betrokkenheid en dienstbaarheid voor jou belangrijk zijn.

- 'Politiek' is een vies woord in mijn ogen (R)
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik heb weinig belangstelling voor het doen en laten van politici (R)
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik draag belangeloos bij aan mijn gemeenschap/omgeving
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen belang
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik vind het belangrijker om bij te dragen aan de samenleving dan om persoonlijk succes te hebben
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens

- 6. Mee eens
- 7. Zeer mee eens
- Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Het raakt me als ik mensen in grote problemen zie
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Ik houd me niet bezig met het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken (R)
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Het welzijn van burgers is erg belangrijk voor mij
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Als we niet meer solidariteit tonen, is onze samenleving gedoemd uit elkaar te vallen
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens

Transformationeel leiderschap (Carless, Wearing, & Mann 2000)

In deze laatste sectie wordt gekeken naar hoe jouw leidinggevende richting geeft, inspireert en medewerkers ondersteunt. De stellingen richten zich op leiderschapsstijlen die betrokkenheid en ontwikkeling stimuleren.

- Mijn leidinggevende communiceert een duidelijke en positieve visie op de toekomst.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Mijn leidinggevende behandelt medewerkers als individuen en ondersteunt en stimuleert hun ontwikkeling.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Mijn leidinggevende stimuleert en erkent medewerkers.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Mijn leidinggevende bevordert vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking tussen teamleden.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Mijn leidinggevende moedigt aan om op nieuwe manieren over problemen na te denken en stelt vragen bij aannames.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Mijn leidinggevende is duidelijk over zijn/haar/hun waarden en doet wat hij/zij/hen verkondigt.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens

- 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Mijn leidinggevende wekt trots en respect op bij anderen en inspireert mij door zeer bekwaam te zijn.
 - 1. Zeer mee oneens
 - 2. Mee oneens
 - 3. Enigszins mee oneens
 - 4. Neutraal
 - 5. Enigszins mee eens
 - 6. Mee eens
 - 7. Zeer mee eens
- Zijn er nog opmerkingen die gedeeld willen worden?
openvraag

2. Factoranalyse

Tabel 7.

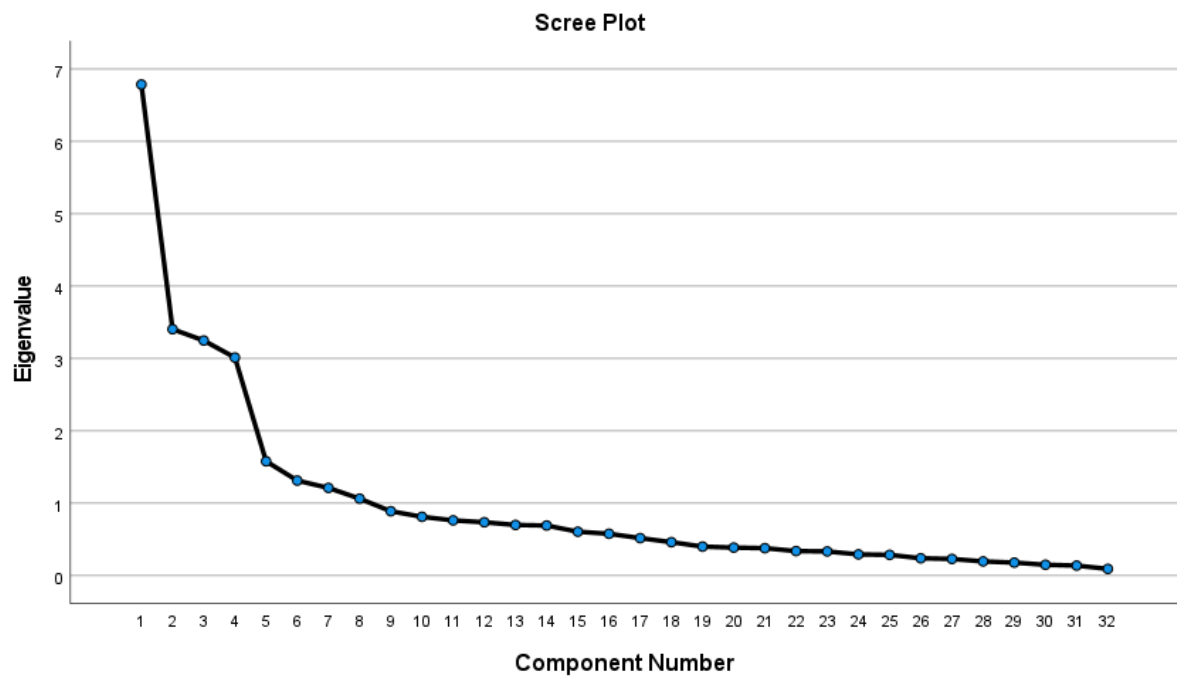
Factoranalyse met alle items

Component	Initial Eigenvalues			Total Variance Explained		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1	6.786	21.207	21.207	6.786	21.207	21.207
2	3.405	10.640	31.847	3.405	10.640	31.847
3	3.248	10.149	41.997	3.248	10.149	41.997
4	3.013	9.415	51.412	3.013	9.415	51.412
5	1.579	4.934	56.346	1.579	4.934	56.346
6	1.312	4.101	60.447	1.312	4.101	60.447
7	1.211	3.785	64.233	1.211	3.789	64.233
8	1.063	3.321	67.554	1.063	3.321	67.554
9	0.889	2.777	70.331			
10	0.812	2.537	72.867			
11	0.762	2.383	75.250			
12	0.736	2.301	77.550			
13	0.699	2.184	79.735			
14	0.691	2.161	81.895			
15	0.606	1.893	83.788			
16	0.577	1.804	85.592			
17	0.517	1.616	87.207			
18	0.461	1.441	88.648			
19	0.400	1.250	89.898			
20	0.386	1.206	91.104			
21	0.378	1.182	92.287			
22	0.338	1.057	93.343			
23	0.333	1.041	94.384			
24	0.292	0.914	95.298			
25	0.285	0.892	96.190			
26	0.239	0.746	96.936			
27	0.229	0.716	97.652			
28	0.195	0.610	98.261			
29	0.179	0.558	98.819			
30	0.149	0.464	99.284			
31	0.137	0.430	99.713			
32	0.092	0.287	100.000			

Noot. Extraction method: Principal Component Analysis

Figuur 2.

Scree plot factoranalyse



3. Assumpties van een regressieanalyse

Tabel 8.

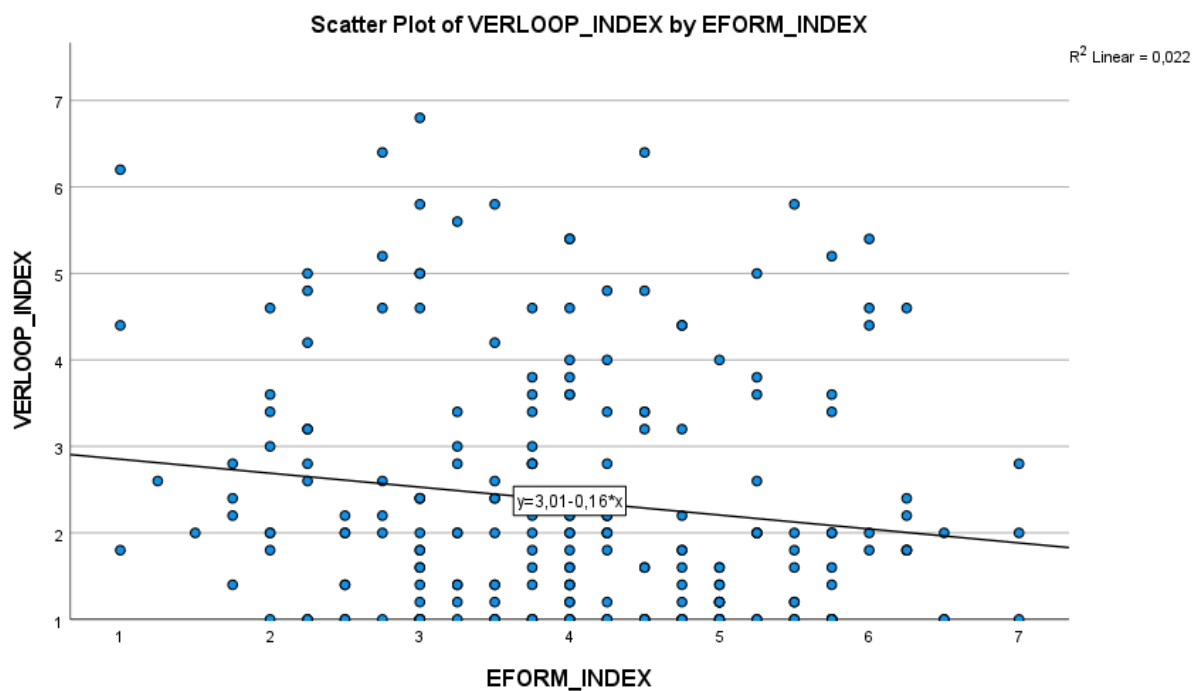
VIF & Tolerance

Variabelen	Tolerance	VIF
Geslacht	0.929	1.076
Leeftijd	0.505	1.980
Opleiding	0.848	1.179
Cluster	0.956	1.045
Dienstverband	0.502	1.994
Functie	0.917	1.091
Enabling Formalization	0.686	1.459
Coercive Formalization	0.754	1.326
PSM Politiek	0.840	1.190
PSM Publiek Belang	0.783	1.277
PSM Medeleven	0.739	1.353
Transformationeel leiderschap	0.858	1.185

Noot. Afhankelijke variabele is verloopgeneigdheid. VIF = 1 betekent geen correlatie. VIF = 1-5 betekent een matige correlatie. VIF = 5+ betekent een hoge correlatie, wat niet geaccepteerd wordt (Daoud, 2017).

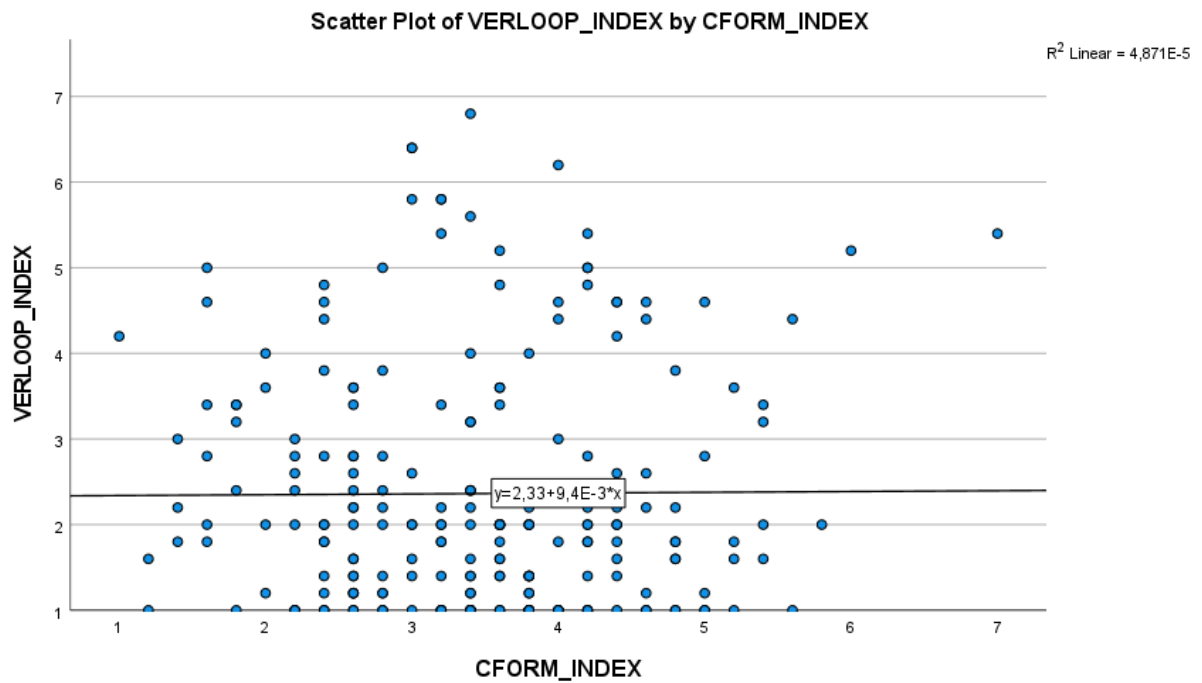
Figuur 3.

Scatterplots Enabling formalization → Verloopgeneigdheid



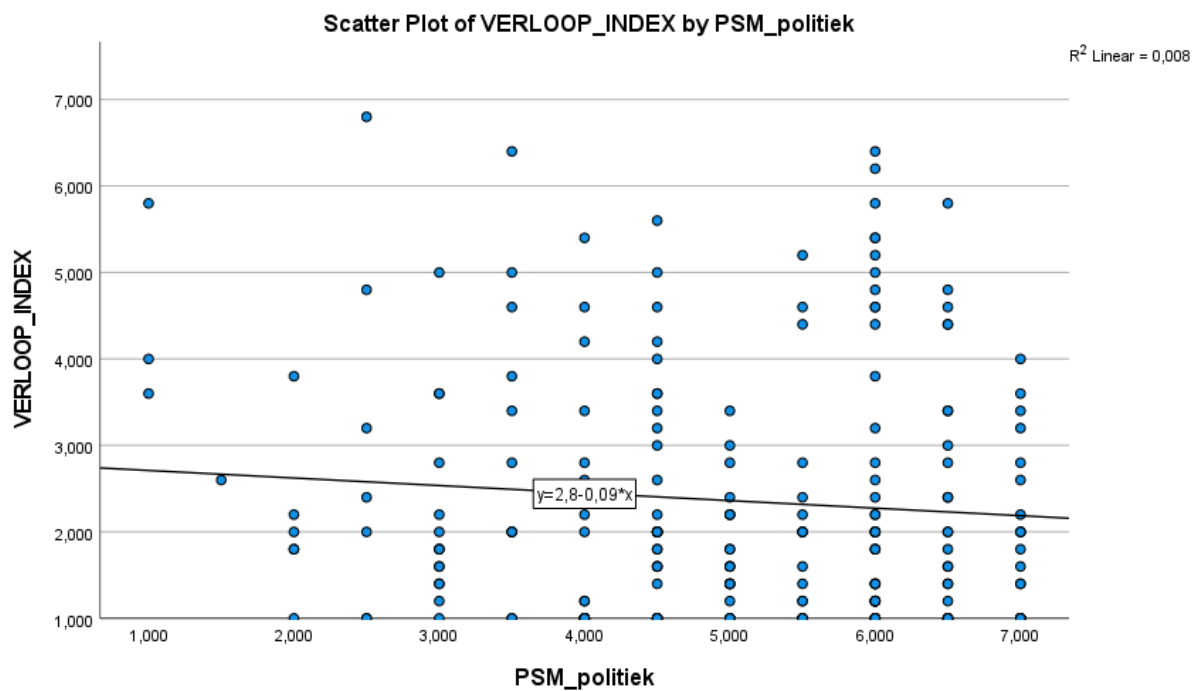
Figuur 4.

Scatterplot Coercive formalization → Verloopgeneigdheid



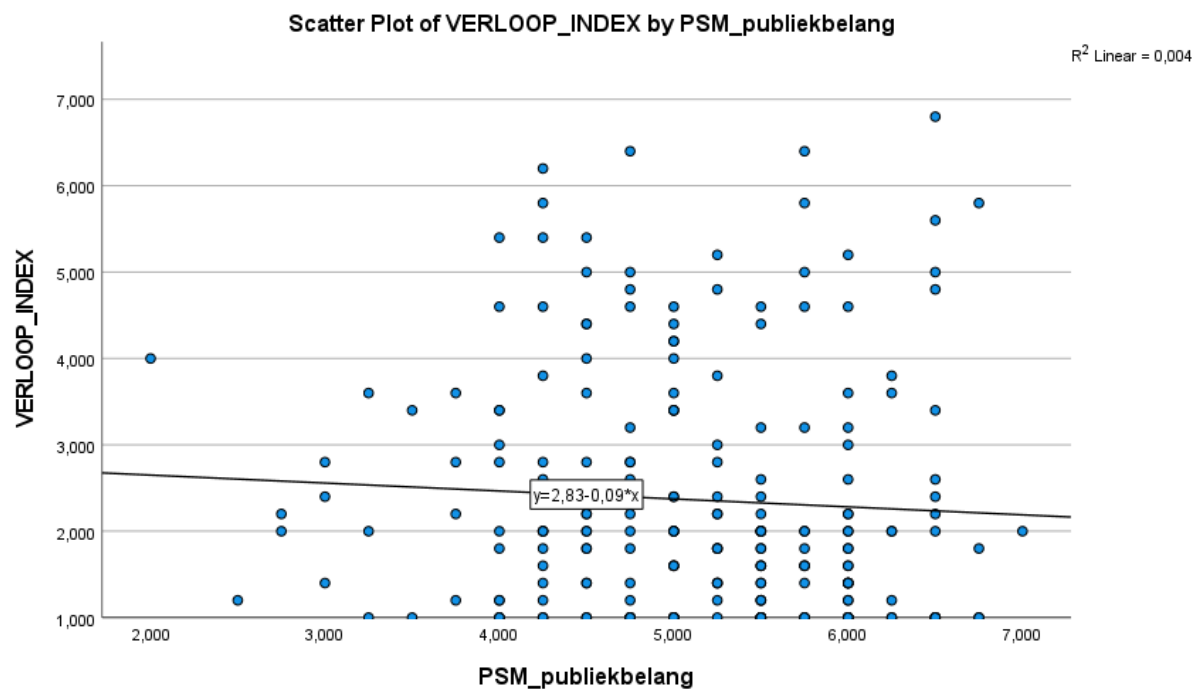
Figuur 5.

Scatterplot PSM Politiek → Verloopgeneigdheid



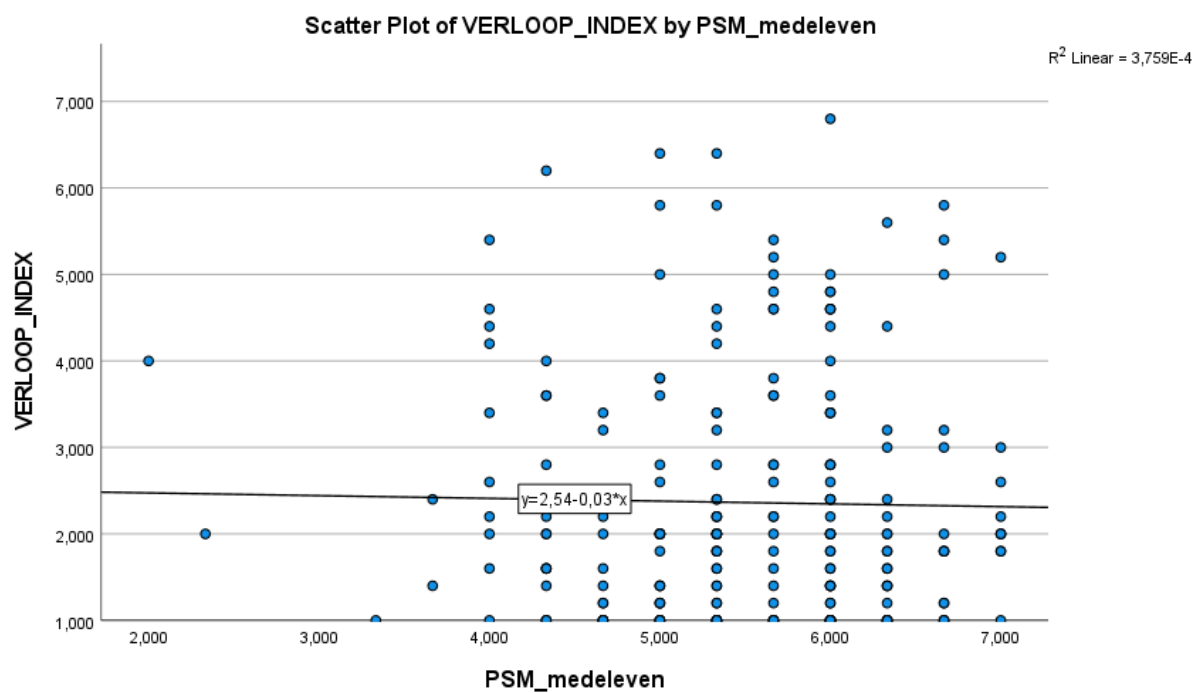
Figuur 6.

Scatterplot PSM Publiek belang → Verloopgeneidheid



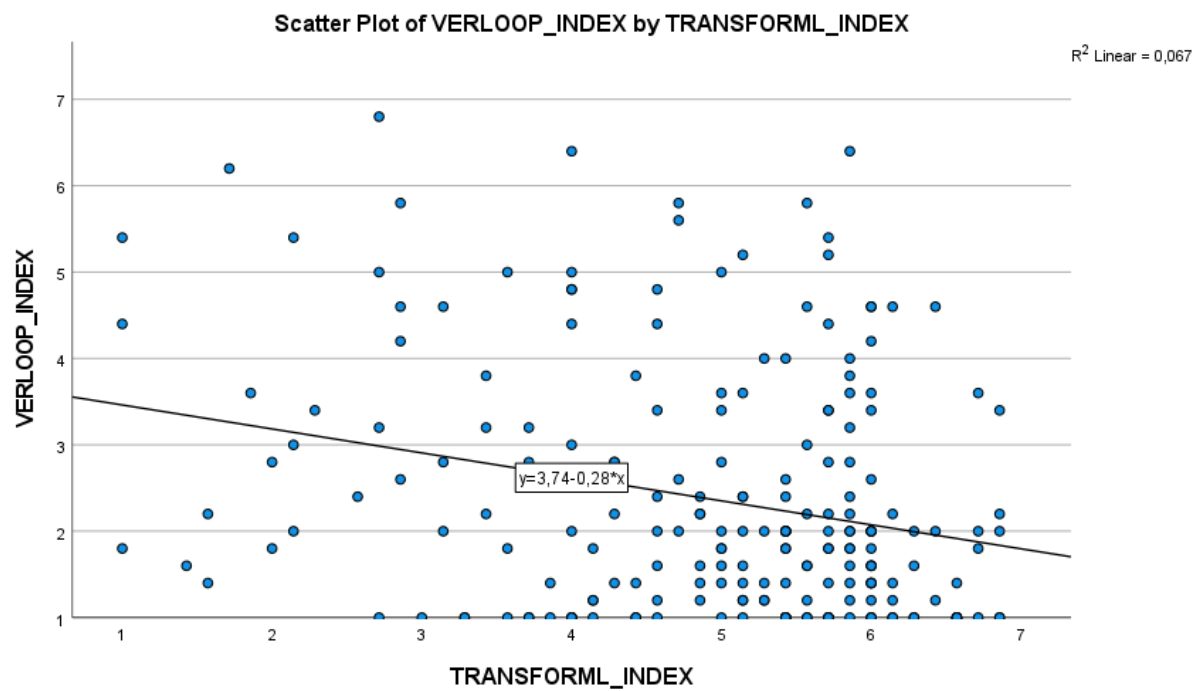
Figuur 7.

Scatterplot PSM Medeleven → Verloopgeneidheid



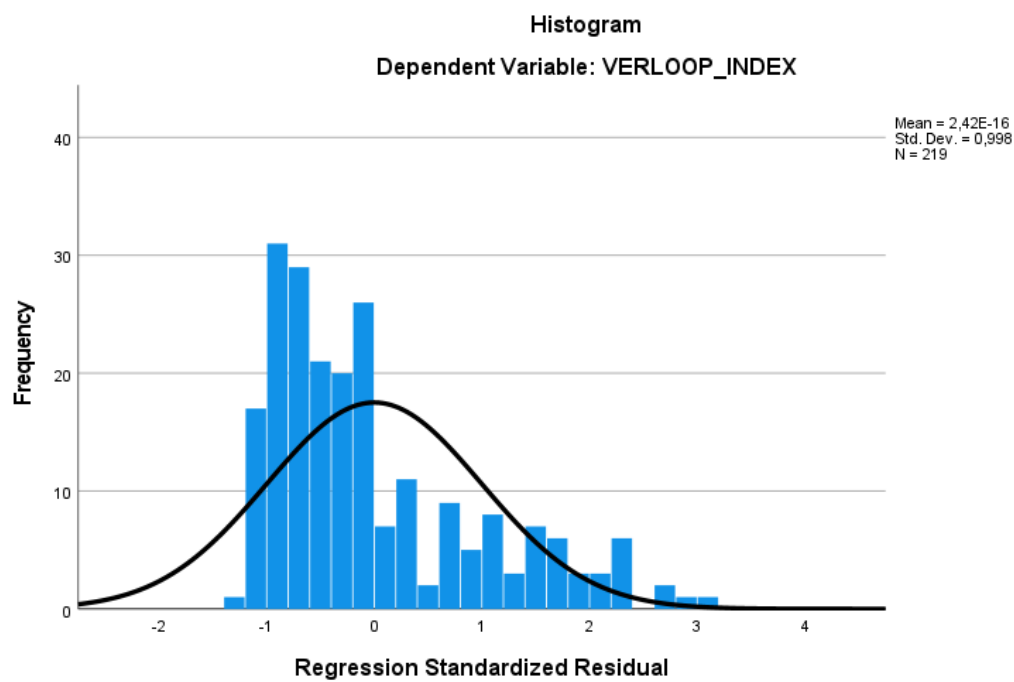
Figuur 8.

Scatterplot Transformationeel leiderschap → Verloopgeneigdheid



Figuur 9.

Normaalverdeling van de residuen van de afhankelijke variabele



Figuur 10.

Test voor homoscedasticiteit

